

Andrzej Zygałło
Uniwersytet Zielonogórski

Poczucie podmiotowości pracowników w organizacjach opartych na wiedzy. Gotowość do rezygnacji z podmiotowości wśród menedżerów korporacji międzynarodowych

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, elastyczna organizacja oparta na wiedzy, poczucie podmiotowości, gotowość do podmiotowości, rezygnacja z podmiotowości, edukacja całożyciowa

Key words: human resource management, flexible organization based on knowledge, feeling of subjectivity, readiness for subjectivity, resignation from subjectivity, lifelong education

Zarządzanie kapitałem ludzkim w elastycznych organizacjach opartych na wiedzy

W teorii zarządzania organizacjami w ostatnich latach następują bardzo intensywne zmiany. Jest to odpowiedź na dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość gospodarczą. Ogromny wpływ na tempo i charakter tych zmian ma globalizacja. Przedsiębiorstwa, bez względu na to w jakim obszarze działają, pozostają pod większym lub mniejszym wpływem globalnej konkurencji, korzystają z coraz to nowocześniejszych technologii informatycznych, wykorzystują nowoczesne formy organizacyjne. Stosowane przez nie technologie oraz produkowane dobra, czy świadczone usługi, charakteryzują się coraz to krótszym cyklem życia. Analizując przemiany współczesnych przedsiębiorstw, coraz większą uwagę zwraca się na czynniki związane z kapitałem ludzkim. Zalicza się do nich sytuację demograficzną, zmieniającą się strukturę zawodowo-kwalifikacyjną, dewaluację wiedzy, „wojnę” o talenty, czy wreszcie zmiany polegające na prze-

obrażeniach otoczenia firm z rynku pracodawcy w rynek pracownika¹. Pojawiła się więc kolejna cecha charakteryzująca współczesne przedsiębiorstwa jaką jest zmiana. Zmiany dotyczą coraz szerszej rzeszy przedsiębiorstw i ewoluują z incydentalnych w permanentne. Przebiegają one w różnorodnych sferach funkcjonowania organizacji. Mogą to być zmiany dotyczące z pozoru niezależnych od siebie obszarów działalności przedsiębiorstwa, które mają jednak wpływ na ostateczne jego funkcjonowanie na współczesnym rynku. W kierowaniu współczesnymi przedsiębiorstwami szczególnego znaczenia nabierają zmiany towarzyszące zarządzaniu potencjałem pracowniczym. Przekształcenia te od pewnego czasu zmierzają w kierunku rozwoju i wdrożenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Od wcześniejszych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi nowe podejście różni się zasadniczo. Różnica ta polega na fundamentalnej zmianie postrzegania pracownika nie jako kosztownego zasobu w firmie, ale jako kapitału, który wymaga odpowiedniego ukierunkowania, rozwoju i inwestowania. Idea zarządzania kapitałem ludzkim zakłada tworzenie, szczególnie z menedżerami różnego stopnia, relacji opartych na partnerstwie, co oznacza traktowanie ich nie jako podwładnych, ale jako interesariuszy – klientów wewnętrznych firmy. Takie podejście do relacji w firmie oznacza większe zaangażowanie i poświęcenie pracowników dla organizacji, oparte nie na wypracowanych, sztucznych narzędziach motywacyjnych, ale na „czynnikach samomotywacyjnych” (takich jak wspólne wartości czy świadomość celów organizacji). Relacje oparte na budowaniu wzajemnego zaangażowania, na otwartej komunikacji, indywidualizacji i uelastycznieniu wewnętrznych systemów motywacyjnych opierają się na idei podmiotowego traktowania pracowników.

Już od lat 80 XX w. twórcy teorii ekonomicznych zaczęli poszukiwać sposobu takiego funkcjonowania organizacji, który łączyłby niski poziom formalnych przepisów i przejrzystość celów. Poszukiwania te doprowadziły do powstania idei elastycznej organizacji. Peter F. Drucker uważa, że organizacje, które chcą odnieść sukces poprzez bycie liderami zmian na konkurencyjnym rynku muszą przyjąć politykę kreowania zmian². Oznacza to gotowość firm, ale także pracowników w nich zatrudnionych do elastyczności. Elastyczności pojmowanej jako „zdolność do zmian i reagowania przy optymalnym nakładzie czasu, wysiłku, kosztach i produktywności, a także innowacyjność i zdolność do niekonwencjonalnych działań, co ma zapewnić firmie trwałą przewagę konkurencyjną”³. Elastyczność firmy oznacza konieczność zmiany oczekiwań wobec pracownika, który nie tylko powinien dostosować się do nowych, różnych, zmieniających się

¹ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s. 12.

² P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000, s. 74.

³ M. Juchnowicz, op. cit., s. 16.

warunków, zadań i sytuacji, ale także wykazać się aktywnością i innowacyjnością. Warunki takie zarówno organizacji, jak i jej pracownikom może zapewnić jedynie oparcie kultury organizacyjnej firmy na wiedzy. Tak działające organizacje zajmują się „kreowaniem, gromadzeniem, dystrybucją, a przede wszystkim wykorzystaniem wiedzy, a także stwarzają wszystkim swoim członkom warunki do ustawicznego rozwoju”⁴.

Funkcjonowanie współczesnych firm na konkurencyjnym, zmieniającym się rynku wymaga od pracowników na wszystkich szczeblach organizacji pracy, przedsiębiorczości, kreatywności, odpowiedzialności. Oczekiwania pracodawców wykraczają poza zakres przygotowania do wykonywania zawodu. Często jego wykształcenie formalne, doświadczenie czy umiejętności niezbędne do wykonywania określonej pracy nie są wystarczające. Istotna jest gotowość do identyfikacji z firmą, zaangażowanie w pracę, kreatywność, innowacyjność. Organizacje oparte na wiedzy tworzą warunki do zmian i oczekują, aby pracownik nie tylko adoptował się do tych zmian, ale jeszcze dodatkowo był aktywnym ich kreatorem. Takie podejście zakłada na każdym kroku funkcjonowania pracownika w organizacji jego aktywność i gotowość do podejmowania wyzwań. Według P.F. Druckera głównym zadaniem i celem organizacji XXI w. nie jest kierowanie ludźmi, ale przewodzenie im poprzez „wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy”⁵. Aby powyższy cel został spełniony, pracodawcy reprezentujący organizację muszą być gotowi do tworzenia relacji z pracownikami opartych na zasadach partnerstwa. Oznacza to także gotowość pracowników do tego rodzaju relacji. Partnerstwo w organizacji stwarza niezbędne warunki do zbudowania zasad zarządzania kapitałem ludzkim opartych na podmiotowości.

Podmiotowość jako kategoria teoretyczna

Pomimo tego, że już od czasów Kartezjusza, kiedy to dokonał się zwrot w myśleniu teocentrycznym, postrzega się człowieka jako istotę twórczą, posiadającą możliwości przeobrażania otaczającego świata dzięki swojej pracy, sztuce, nauce i technice, to do dzisiaj nie „poradzono sobie” (zarówno w sposób teoretyczny, jak i praktyczny) z fenomenem podmiotowości. W teoriach wielu nauk (socjologii, psychologii, pedagogiki) brak jednoznacznych ram teoretycznych i definicji operacyjnych tego pojęcia. W praktyce podmiotowość ciągle funkcjonuje bardziej jako postulat, ideał, niż jako rzeczywisty sposób postępowania, którego osiągnięcie jest możliwe przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi relacyjnych. Określenie „podmiotowość” jest wieloznaczne i nieprecyzyjne. Pojęcie

⁴ Ibidem, s. 17.

⁵ P.F. Drucker, op. cit, s. 75.

to używane jest stosunkowo często i chociażby z tego względu powinno stać się powszechne. Określenie podmiot używane jest (a nawet nadużywane) przez niemal wszystkich (od autorów poważnych dzieł naukowych do twórców sloganów w ulotkach reklamowych). Popularność tego słowa powinna wpłynąć na obniżenie jego wagi. Dzieje się jednak odwrotnie. Waga słowa podmiotowość jest na tyle duża i ponadczasowa, że nadaje ono komunikatom, których jest elementem szczególnego znaczenia społecznego. Trudno to pojęcie zastąpić innymi słowami bliskoznacznymi. A jednocześnie wieloznaczność tego słowa powoduje możliwość różnych, często nawet sprzecznych, jego interpretacji. Bo kiedy nadawca jakiegoś komunikatu mówi o „podmiotowości ucznia (pracownika, studenta, pacjenta, klienta, skazanego...)”, to jaką mamy pewność, że odbiorca tego komunikatu rozumie to samo, co nadawca ma na myśli. Co więcej, jeśli odbiorców komunikatu jest wielu, to i interpretacji może być wiele.

Problem podmiotowości zarówno w filozofii, psychologii, socjologii, jak i pedagogice doczekał się wielu teoretycznych opracowań. Istnieje znaczna liczba odniesień ideologicznych i aksjologicznych w interpretowaniu pojęcia podmiotowości. Zasadnicza jednak trudność wynika z faktu, iż zarówno w języku potocznym, w języku filozoficznym, etycznym, jak i w językach specyficznych dla wielu dyscyplin naukowych istnieje cały szereg pokrewnych pojęć, które wzajemnie na siebie zachodzą, krzyżują się. Są to pojęcia sprawstwa, autonomii, odpowiedzialności, wolności, tożsamości, emancypacji. Bycie podmiotem oznaczać może wolność, tożsamość, samoświadomość, osobową integralność, samo-realizację, autonomię, odpowiedzialność – czy bardziej konkretnie i prozaicznie, jak to określa D. Bańka: „wywieranie wpływu na otoczenie, dokonywanie wyborów, a także podejmowanie decyzji, sprawowanie kontroli itp.”⁶ Pewien problem w ustaleniu granic definicyjnych omawianego problemu stanowi także różnorodność traktowania tego pojęcia w różnych naukach. Raz jest ono traktowane jako ideał społeczny, drugi raz jako założenie ontologiczne, kiedy indziej jako wartość społeczna i wreszcie jako pojęcie teoretyczne⁷.

Zakres zagadnień mieszczących się w granicach pojęcia „podmiotowość” jest bardzo szeroki. Pierwotne pojęcia podmiotowości zostały stworzone w obrębie filozofii i w dalszym ciągu odwołania do „filozoficznych korzeni” pojęcia są bardzo istotnym punktem odniesienia większości teorii psychologicznych, pedagogicznych i socjologicznych⁸. Zagadnienia podmiotowości w filozofii do-

⁶ D. Bańka, *Wybory zachowań w warunkach ograniczania podmiotowości człowieka w pracy zawodowej*, [w:] *Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia*, red. Z. Ratajczak, Wyd. UŚ, Katowice 1992, s. 152.

⁷ R. Cichocki, *Podmiotowość w społeczeństwie*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2003, s. 9–15.

⁸ M. Adamiec, *Podmiotowość – formy i zmiany*, [w:] *Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia*, red. Z. Ratajczak, Wyd. UŚ, Katowice 1992, s. 11–31.

tyczą problematyki zdeterminowania, wolności woli, wolności wyboru, źródeł aktywności jednostek, zniewolenia, alienacji i dezalienacji. Te wspólne korzenie spowodowały, że cechą charakterystyczną całego nurtu poszukiwań wokół podmiotowości jest przekraczanie tradycyjnych podziałów pomiędzy dyscyplinami naukowymi, co w końcu prowadzi do wielości znaczeń i sensów ukształtowanych wokół omawianego pojęcia.

W psychologii polskiej definicję podmiotowości, na której opiera się wielu badaczy przedmiotu stworzył Krzysztof Korzeniowski. Powołując się na wcześniejsze ustalenia Tadeusza Tomaszewskiego twierdzi on, że podmiotowość to: „uświadomiona działalność inicjowana i rozwijana przez jednostkę według jej własnych wartości i standardów”⁹. Autor podkreśla, że aby być podmiotem swojej działalności, człowiek musi sformułować jej cel, następnie program czynności i wreszcie dokonać poznawczej kontroli samego działania. Mówi on, iż: „człowiek może być podmiotem zewnętrznej działalności oraz podmiotem poznania świata. Podmiotowość w sferze znaczeń obejmuje jednak opisywanie i wartościowanie, w związku z czym bycie autorem znaczeń to – innymi słowy – nadawanie światu porządku deskryptywnego oraz ewaluatywnego”¹⁰. Tak pojmowana podmiotowość obejmuje trzy zasadnicze momenty: „działalność przedmiotową” – realne oddziaływanie, dokonywanie zmian w świecie, świadomy charakter tej działalności oraz psychologiczną autonomię jednostki w trakcie tej działalności. Wewnętrzne, tkwiące w człowieku źródła aktywności stały się centralnym składnikiem wszystkich psychologicznych koncepcji podmiotowości. To one inicjują i wyznaczają kierunek ludzkiego działania. Modele psychologiczne eksponują wewnętrzne procesy motywacyjne i informacyjne jako struktury względnie autonomiczne wobec czynników zewnętrznych. To podważenie i wyeliminowanie determinizmu oddziaływań zewnętrznych w stosunku do wewnętrznego „ja” umożliwiło także rozwój modeli działania celowego. Celowość działania jednostki jest uważana przez badaczy przedmiotu za jeden z warunków bycia podmiotem¹¹.

W pedagogice o podmiotowości mówi się w odniesieniu do osób inicjujących kontakty interpersonalne oraz wywołujących różnorodne procesy edukacyjne. Podmiotem jest ten, kto wpływa na przebieg zdarzeń, kto żywi przekonanie, iż wywołuje jakieś zmiany, kto ma poczucie wartości samego siebie. Świadomość własnej podmiotowości to świadomość własnej odrębności w świecie material-

⁹ K. Korzeniowski, *Podmiotowość człowieka. Metateoretyczne ramy teorii*, [w:] K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź, 1983, s. 59.

¹⁰ Ibidem, s. 50

¹¹ R. Cichocki, op. cit., s. 29–31.

nym i społecznym oraz sprawowanie kontroli nad tym, co się czyni¹². Podstawowym warunkiem zaistnienia podmiotowości jest pewien obszar swobody oraz możliwość zmiany zastanego układu warunków. Człowiek – podmiot wywiera wpływ na zdarzenia. Aktywnie uczestniczy w procesie strukturyzacji i restrukturyzacji rzeczywistości. Interesujące spojrzenie na problem podmiotowości proponuje Maria Czerepaniak-Walczak. Autorka definiuje to pojęcie jako: „atrybut osoby lub zbiorowości ujawniony w świadomej mocy sprawczej ukierunkowanej na osiąganie osobiście preferowanych stanów i zjawisk oraz w ponoszeniu odpowiedzialności za dokonane wybory i czyny”¹³. Sam podmiot zaś, według M. Czerepaniak-Walczak, to: „byt, który ma wpływ na treść, formę i przebieg zdarzeń, w których uczestniczy, działa zgodnie z własną wolą i z nastawieniem na zmianę siebie i świata społecznego, przyrodniczego i technicznego”¹⁴. Autorka wyróżnia trzy korelaty podmiotowości:

- świadomą moc sprawczą i odpowiadające jej sprawstwo podmiotowe (indywidualne lub zbiorowe);
- krytyczny, racjonalny wybór i ukierunkowanie działania na realizację własnych preferencji i odpowiadające mu podmiotowe wybory, przeciwstawione wyborom osoby zniewolonej, uprzedmiotowionej lub nieodpowiedzialnej;
- odwagę i godność w ponoszeniu konsekwencji dokonanych wyborów i związaną z nimi podmiotową odpowiedzialność¹⁵.

Na podkreślenie zasługuje zaproponowane przez autorkę wyróżnienie dwóch oddzielnych kategorii podmiotowości: podmiotu indywidualnego (osoby) i zbiorowego (grupy). Podmiotowość zbiorowa, według autorki, jest szczególną właściwością, polegającą na tym, że: „wszyscy członkowie wspólnoty postrzegają siebie jako zbiorowego sprawcę ważnych, wspólnie uzgodnionych odpowiedzialności za wywołane zmiany lub *status quo*”. Sama autorka zauważa, że owo wyodrębnienie „może znaleźć zastosowanie w opisywaniu, interpretowaniu i wyjaśnianiu warunków rozwoju osoby i zmiany społecznej w różnych środowiskach społecznych”¹⁶.

Jeśli poddamy zjawisko podmiotowości analizie z punktu widzenia pedagogiki pracy, której jednym z centralnych problemów jest wpływ pracy i rozmaitych jej czynników na kształtowanie się osobowości w procesie wychowania

¹² J. Górniewicz, *Kategorie pedagogiczne: odpowiedzialność, podmiotowość, samorealizacja, tolerancja, twórczość, wyobraźnia*, Wyd. UWM, Olsztyn 1997, s. 23–25.

¹³ M. Czerepaniak-Walczak, *Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka*, GWP, Gdańsk 2006, s. 114.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem, s. 114–115.

¹⁶ Ibidem.

człowieka, to stwierdzimy, że właśnie praca i interakcje z nią związane pozwalają jednostce na ukazanie i podkreślenie własnej indywidualności. Jest to możliwe bez względu na zajmowane przez pracownika stanowisko czy wykonywane zadania. W pracy, jak w każdej innej aktywności, człowiek może być przedmiotem popychanym przez bodźce, niesionym przez bieg wydarzeń, lub manipulowanym przez innych, jak i podmiotem dążącym do określonych celów odpowiedzialnym za to, co robi. Podmiotowość działań ludzkich w pracy zawodowej występuje dopiero wtedy, gdy czynności człowieka wynikają z jego autentycznych potrzeb i zainteresowań. Te działania powinny powodować pojawienie się zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych gratyfikacji – motorów działania. Pełnią one rolę wzmoceń w stosunku do określonych zachowań.

Podmiotowość pracownika. Konieczność czy subiektywny wybór?

W rozważaniach o podmiotowości w kontekście pracy zawodowej pojawia się wielokrotnie podkreślana potrzeba znalezienia wspólnej płaszczyzny pomiędzy organizacją, która jest złożonym systemem społecznym funkcjonującym jako całość a jednostką i jej dążeniem do indywidualności i niezależności. Wśród głównych cech organizacji wymienia się zwykle wspólne cele, strukturalizowany podział pracy, koordynację i integrację. Według założeń teoretycznych idealną sytuacją jest właśnie dopasowanie się zarówno jednostki do celów, wartości i norm organizacji, jak i organizacji do oczekiwań i dążeń jednostki. Praktyka zarządzania organizacjami weryfikuje jednak te założenia przede wszystkim ze względu na podporządkowanie celów i zasad funkcjonowania organizacji wymogom rynkowym. Podmiotowy lub przedmiotowy stosunek organizacji do człowieka uzależniony jest od uznania prawa jednostki do pewnej autonomii oraz poszanowania indywidualności i autentycznych potrzeb człowieka. Człowiek, który świadomie chce być i jest traktowany podmiotowo i który w pełni akceptuje swoją podmiotowość wypełnia swoje obowiązki z większym zaangażowaniem, podejmuje samodzielne i niezależne decyzje, wpływa na otaczającą go rzeczywistość, kreując ją, przez co cała organizacja odnosi sukces zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i relacyjnym¹⁷. Wśród niektórych teorii, także zarządzania organizacjami, pojawia się założenie, które wyraża przekonanie ich autorów o tym, że człowiek zawsze dąży do bycia traktowanym podmiotowo. Nie osiąga tego tylko wtedy, jeśli występują jakieś zewnętrzne okoliczności ograniczające tę możliwość. Taką okolicznością może być na przykład styl zarządzania przyjęty w danej organizacji. Oczywiście nie można być podmiotem, jeżeli jest się pozbawionym możliwości

¹⁷ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 26–30.

wpływu na środowisko zewnętrzne. To pozbawienie jednak nie zawsze następuje wbrew woli jednostki. Zdarza się, że człowiek w różnych sytuacjach i z różnych powodów sam rezygnuje z możliwości wpływania na swoje otoczenie (zarówno to materialne, jak i niematerialne), przez co godzi się lub wręcz dąży do sytuacji, w której traktowany jest przedmiotowo. Istnieje także potoczne przekonanie, że w organizacjach funkcjonujących na współczesnym rynku pracy ograniczenia możliwości wystąpienia podmiotowego traktowania pracowników pojawiają się częściej w odniesieniu do osób zatrudnionych na stanowiskach umiejscowionych najniżej w strukturze firmy. Tym samym wraz ze wzrostem pozycji pracownika w hierarchii organizacji rośnie potencjalna gotowość zarządzających do stwarzania relacji o charakterze podmiotowym. Takie ujmowanie kwestii podmiotowości w organizacjach ogranicza szersze spojrzenie na omawiany problem. Podmiotowość w szerokim ujęciu jest kategorią ściśle związaną z subiektywnymi odczuciami jednostki. Wszystkie teorie podmiotowości zgadzają się co do jej istoty, z której wynika, że tylko podmiot może określić, czy nim jest, czy też nie. Często ustalane są tzw. „obiektywne kryteria” mające umożliwić określenie, czy drugi człowiek jest podmiotem, czy też nie. Każda taka próba jest z definicji chybiąca. Czyni człowieka przedmiotem wobec ustalających stopień jego upodmiotowienia¹⁸. Z tego też powodu wielu badaczy przedmiotu, ale coraz częściej także i praktyków zarządzania i organizacji pracy zawodowej, skłania się ku traktowaniu podmiotowości jako zjawiska czysto subiektywnego. Z tego względu mówimy nie o obiektywnym występowaniu stanu podmiotowości, ale o subiektywnym poczuciu podmiotowości¹⁹. D. Bańka stwierdza, że bycie podmiotem oznacza przede wszystkim czucie się nim, mniej istotne zaś okazuje się to, czy człowiek jest podmiotem według jakichś obiektywnych, zewnętrznych kryteriów²⁰. Poczucie to rozumiemy jako stan świadomości człowieka, towarzyszący myśleniu lub działaniu jednostki, albo retrospekcji, która ich dotyczy. Istnieje wiele hipotez dotyczących różnych wpływów oddziałujących na to poczucie. To, w którym miejscu na osi podmiot – przedmiot człowiek umiejscawia siebie jest zależne od ogromu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Poczucie podmiotowości to miejsce człowieka na kontinuum od przedmiotowości do pełnej podmiotowości. Indywidualne granice przesuwają człowieka na tym kontinuum. Do podmiotowości się więc dąży, różnie jej osiągnięcie odczuwając. Subiektywność poczucia

¹⁸ R. Cichocki, op. cit., s. 26–27.

¹⁹ W. Daniecki, *Poczucie podmiotowości i jego uwarunkowania organizacyjne*, [w:] *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, red. K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź, 1983, s. 144–145.

²⁰ D. Bańka, op. cit., s. 152.

podmiotowości wpływa także na możliwości naukowego zbadania i zdefiniowania omawianej kategorii.

Badania jakościowe przeprowadzone w grupie menedżerów wyższego szczebla pracujących w firmach międzynarodowych²¹ stanowią przykład, dość powszechnie występującego w założeniach teoretycznych, przekonania, iż w organizacjach, bez względu na sposób ich zarządzania, bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na występowanie relacji podmiotowych w pracy jest indywidualna gotowość pracowników do bycia traktowanymi podmiotowo. W przeżyciach badanych i ich interpretacji można zaobserwować subiektywnie odczuwany, często zmieniający się poziom gotowości do rezygnacji z podmiotowości w relacjach zawodowych. Ta gotowość do rezygnacji z podmiotowości występuje, do pewnego stopnia, niezależnie od kultury organizacyjnej firmy. Metody zarządzania organizacją stanowią swoisty „grunt”, możliwość wystąpienia indywidualnej gotowości pracownika do relacji podmiotowych lub do rezygnacji z nich. Jednak to, czy pracownik jest podmiotowo, czy przedmiotowo traktowany w dużej mierze zależy od jego własnego odczuwania, przeżywania danej sytuacji i jej interpretacji.

Badanych menedżerów, ze względu na indywidualną gotowość do relacji podmiotowych, można podzielić na dwie następujące grupy:

1. **Osoby, dla których bardzo istotny był i jest ich własny wpływ na podejmowaną aktywność i związane z nią decyzje.** Zarówno te dotyczące realizacji szczegółowych zadań, jak i te, które nakreślają ogólne cele instytucji, przedsiębiorstwa lub społeczności, w których badani aktualnie działają. W swoich wypowiedziach podkreślają swoją sprawczą rolę w tworzeniu powodzenia grupy. Istotnym dla tych osób było wyraźne (przejawiające się w pełnionych funkcjach) przewodnictwo w zespole, zarówno szkolnym, jak i pozaszkolnym. W okresie edukacyjnym dobrowolnie i z ogromnym zaangażowaniem pełnili najważniejsze role w zespołach klasowych i pozaszkolnych i to dawało im poczucie samo-realizacji i spełnienia. Istotnym czynnikiem wyróżniającym tę grupę osób jest odczuwanie potrzeby decydującego wpływu na cele podejmowane i realizowane przez zespoły, w których funkcjonują. W okresie szkolnym badani odczuwali silną potrzebę decydowania o podejmowaniu i realizacji przez zespół różnorodnych zadań, wpływali na przebieg i organizację imprez klasowych i wycieczek. Nawet dyscypliny sportu uprawiane przez osoby z tej grupy świadczą o ich determinacji w spełnianiu swoich indywidualnych celów (kolarstwo indywidualne, lekkoatletyka, tenis, szachy). W okresie pracy zawodowej w firmie międzynarodowej

²¹ Badania jakościowe w postaci wywiadów pogłębionych zostały przeprowadzone w grupie 15 menedżerów korporacji międzynarodowych. Opis badań i analiza wyników zostaną opublikowane w przygotowywanej monografii A. Zygałdo, *Dylematy i ograniczenia podmiotowości menedżerów firm międzynarodowych*, Zielona Góra (w druku).

istotnym czynnikiem wpływającym na poczucie podmiotowości tych osób jest stworzenie im możliwości znacznego wpływu na szczegółowe cele realizowane w kierowanych przez nich zespołach. Daje to badanym także poczucie wpływu na ogólne cele ustalane dla korporacji międzynarodowej, zarówno na poziomie regionalnym, jak i globalnym. Taka postawa, charakteryzująca badanych jeszcze w okresie szkolnym, wpłynęła prawdopodobnie na ich wybór firmy międzynarodowej o określonym pochodzeniu kulturowym jako miejsca pracy²².

2. Osoby przyjmujące rolę podporządkowanego menedżera profesjonalisty. Badani należący do tej grupy podkreślali swój niewielki wpływ na decyzje, szczególnie o znaczeniu strategicznym, podejmowane w firmach korporacyjnych, dla których pracują. Niski poziom tego wpływu lub jego brak rozmówcy odbierają jako naturalną cechę korporacji międzynarodowych. Czynniki te nie przeszkadza im w odczuwaniu własnej podmiotowości, a wręcz jest przeżywany jako okoliczność sprzyjająca temu poczuciu. Wspomnienia dotyczące własnego funkcjonowania w okresie szkolnym i przeżyć z tym związanych cechuje wysoki poziom odczuwania potrzeby współpracy w grupie i samorealizacji poprzez zadania stawiane przez organizacje (szkołę, harcerstwo, klub sportowy). Role pełnione w zespołach istotnych dla badanych w okresie edukacji szkolnej związane były nie z pełnionymi funkcjami, ale z realizowanymi zadaniami. Istotną w tej działalności była współpraca zespołowa oraz chęć osiągnięcia samozadowolenia poprzez sukces zespołu. Zajęcia pozaszkolne preferowane przez badanych były związane z działalnością w grupie. Przykładem takiej działalności jest harcerstwo. Uczestnictwo w życiu drużyny lub zastępu harcerskiego wymaga podporządkowania przez wszystkich członków swoich własnych celów zadaniami wykonywanym przez grupę. Ogólne, strategiczne cele całej organizacji są ustalane bez udziału szeregowych członków i przekazywane w postaci corocznych alertów, misji czy akcji. Dyscypliny sportu uprawiane w dzieciństwie i młodości przez menedżerów należących do tej grupy także polegały przede wszystkim na współpracy zespołowej. Badani uprawiali gry zespołowe: siatkówkę, koszykówkę, piłkę nożną oraz wioślarstwo. W tych dyscyplinach cele strategiczne ustalają trenerzy zespołów lub działacze klubów, a poszczególni zawodnicy wykonują swoje zadania, będąc odpowiedzialnymi za określoną część aktywności całego zespołu. W dalszym rozwoju swojej kariery zawodowej osoby z tej grupy wybierały firmy, w których ze względu na odpowiednią kulturę organizacyjną stwarzane były warunki pracy zespołowej czy projektowej²³.

Interpretacja przeprowadzonych z menedżerami wywiadów pogłębionych ukazuje także różnorodne przyczyny dokonywanych w procesie rozwoju karie-

²² A. Zygałdo, op. cit., s. 142.

²³ Ibidem.

ry zawodowej wyborów. Podejmowane przez badanych decyzje wyrażają indywidualną, kształtującą się na różnym poziomie potrzebę podejmowania pracy w relacjach o charakterze podmiotowym. W wyniku analizy wypowiedzi badanych można także wyróżnić główne czynniki, które mają wpływ na dokonywane rezygnacje lub wyrażaną gotowość do rezygnacji z podmiotowego traktowania w różnych aspektach aktywności zawodowej. Należą do nich:

- styl zarządzania organizacją (kultura organizacyjna);
- indywidualne doświadczenia zawodowe pracownika;
- indywidualne poczucie zysków i strat związanych z podejmowaną aktywnością;
- doświadczenia edukacyjne (na wszystkich etapach edukacji).

Analiza tych czynników może stanowić interesujący materiał do stworzenia rekomendacji służących wzbogaceniu zakresu działań podejmowanych w ramach szeroko pojętej edukacji całościowej. Pedagogika pracy skoncentrowana na wychowawczych aspektach pracy człowieka zmierza w kierunku coraz dokładniejszego przyjrzenia się wszelkim relacjom zachodzącym w środowisku pracy. Relacje te, determinujące nie tylko życie zawodowe człowieka, ale także wpływające na jego funkcjonowanie w innych wymiarach społecznych, wymuszają zmiany zarówno w zachowaniu pracowników, jak i otaczającego ich środowiska. Pracownika nie można uczynić podmiotem procesu pracy bez jego aktywnego udziału, motywacji, chęci. Oznacza to, że w realizacji zagadnień edukacyjnych związanych z procesem pracy musimy zwrócić uwagę na cele wychowawcze, pozazawodowe. Bardzo często, skupiając się na „technicznych” aspektach procesu pracy pomijamy fakt, że ostatecznym odbiorcą naszych celowych działań jest człowiek. Bycie traktowanym podmiotowo nakłada na pracowników ciężar współodpowiedzialności za zakład, za jego mienie oraz, co najważniejsze, za jakość wykonywanej pracy. Ta z pozoru bardzo pozytywna i kreatywna sytuacja rodzi jednak czasami rezygnacje z bycia podmiotem w procesie pracy. Pracownik sam dąży do tego, aby występować w roli przedmiotu wykorzystywanego w procesie produkcji lub świadczenia usługi. Z pozoru jest to sytuacja wygodna zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Doprowadza ona jednak do bardzo niebezpiecznej bierności, niechęci, braku zaangażowania, a to, jak już wcześniej wykazano, w prosty sposób wpływa na efektywność procesu pracy zarówno indywidualnej, jak i zespołowej. Stwarzanie warunków rozwoju poczucia podmiotowości pracownika w jego środowisku pracy sprzyja wypełnieniu podstawowych postulatów wychowania przez pracę: rozwoju i doskonalenia pracownika w najszerszym tego słowa znaczeniu.

Bibliografia

1. Adamiec M., *Podmiotowość – formy i zmiany*, [w:] *Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia*, red. Z. Ratajczak, Wyd. UŚ, Katowice 1992.
2. Bańka D., *Wybory zachowań w warunkach ograniczania podmiotowości człowieka w pracy zawodowej*, [w:] *Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia*, red. Z. Ratajczak, Wyd. UŚ Katowice 1992.
3. Cichocki R., *Podmiotowość w społeczeństwie*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2003.
4. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podstłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
5. Czerepaniak-Walczak M., *Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka*, GWP, Gdańsk 2006.
6. Drucker P.F., *The age of discontinuity. Guidelines to our changing society*, London 2001.
7. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000.
8. Górniewicz J., *Kategorie pedagogiczne: odpowiedzialność, podmiotowość, samorealizacja, tolerancja, twórczość, wyobraźnia*, Wyd. UWM, Olsztyn 1997.
9. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
10. Korzeniowski K., Zieliński R., Daniecki W. (red.), *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1983.
11. Zygałło A., *Dylematy i ograniczenia podmiotowości menedżerów firm międzynarodowych*, Zielona Góra (w druku).

Streszczenie

Poszukiwania skutecznych sposobów zarządzania przedsiębiorstwem w erze postindustrialnej doprowadziły zarówno teoretyków, jak i praktyków tego zagadnienia do stworzenia modelu zarządzania kapitałem ludzkim. Pracownik traktowany jest w tak zorganizowanym środowisku pracy nie jako wymagający ciągłego ograniczania koszt, ale jako oczekujący właściwych inwestycji i rozwoju kapitał. Zastosowanie modelu zarządzania kapitałem ludzkim jest możliwe tylko w elastycznej organizacji opartej na wiedzy. Relacje pracownicze w takim środowisku oparte są na zasadach podmiotowości. Autor artykułu próbuje wykazać, iż podmiotowość w organizacji pracy, pomimo tego, że jest zjawiskiem ze swej definicji pozytywnym, w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem ma wiele ograniczeń, uwarunkowań i wywołuje różnorodne dylematy. Odnosząc się

do subiektywizmu poczucia podmiotowości, autor wprowadza pojęcie gotowości pracownika do przyjęcia relacji podmiotowej w swojej pracy zawodowej, a co z tym związane gotowości do rezygnacji z podmiotowości na rzecz traktowania przedmiotowego. Wśród różnorodnych czynników wpływających na omawianą gotowość pracownika do podmiotowości – postawy o pozytywnych skutkach zarówno dla pracownika, jak i organizacji, autor podkreśla znaczenie edukacji, w tym edukacji całożyciowej.

Employees' feeling of subjectivity in knowledge based organizations. Readiness for resignation from subjectivity among managers working for international corporations

Summary

Searching for effective methods of business organization management in the post-industrial times has led both researchers and managers to creating a model of human resource management. In so organized labor environment an employee is treated not as a cost being constantly cut down but as a capital which should be invested and developed. Implementing such a method is only possible in organizations that are based on knowledge. Labor relations in such organizations are based on conditions of subjectivity. The author of the paper tries to prove that subjectivity in labor organizations, although in general is a positive phenomenon, in reality of business management has a lot of limitations, conditions and can create various dilemmas. Due to individual feeling of subjectivity, the author introduces the idea of employees' readiness for implementing subjective relations into their professional activity. It is also connected with employees' readiness for feeling objectivity instead of subjectivity (resignation from subjectivity). There are a lot of factors influencing on employees' readiness for subjectivity among which the author emphasizes the importance of education, especially lifelong education. It appears to be beneficial both for employees and for the organizations they work for.