

*Andrzej Zygałło**

Uniwersytet Zielonogórski

POCZUCIE PODMIOTOWOŚCI I ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW WE WSPÓŁCZESNYCH SAMOZARZĄDZAJĄCYCH SIĘ ORGANIZACJACH

Wstęp

Globalizacja oznacza zmiany. Dotyczą one nie tylko drobnych działań adaptacyjnych, lecz także niejednokrotnie wymagają gruntownych zmian paradygmatu kreowania organizacji. Zmiany te powodują znaczne zróżnicowanie współczesnych społeczeństw. Dla niektórych permanentne zmiany mogą wiązać się z niepewnością, wysokim stopniem ryzyka, brakiem bezpieczeństwa. Dla innych może być to impuls do podejmowania wyzwań, do proponowania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych. Artykuł ma na celu ukazanie uwarunkowań sprzyjających pojawieniu się nowych, często „obrazoburczych” idei dotyczących szeroko pojętego rynku pracy i roli człowieka w pracy zawodowej. Powstające samoorganizujące się organizacje turkusowe są przykładem tego, iż człowiek dąży do stworzenia sobie właściwych, podmiotowych warunków pracy. Jego działalność zawodowa cechuje się wtedy wysokim poziomem zaangażowania i co najważniejsze osobistej satysfakcji. Nie odbywa się to kosztem zysków wypracowywanych w ramach działalności organizacji. Wprost przeciwnie. Przykładem takiej organizacji jest działające w Holandii stowarzyszenie pielęgniarek środowiskowych Buurtzorg. Założone zostało w 2006 roku w celu lepszej organizacji pracy. W 2016 roku organizacja ta liczyła 8000 osób (około 600 samoorganizujących się, ale współdziałających zespołów) i obejmowała prawie całość opłacanych z kasy państwowej usług pielęgniarek środowiskowych w domach pacjentów.

Takie przykłady oznaczają pojawiające się ogromne wyzwanie stojące zarówno przed badaczami z obszaru nauk społecznych, jak i przed praktykami uczestniczącymi w procesach szeroko pojętej edukacji. Wyzwania te dotyczą zbadania i przygotowania propozycji wprowadzenia korzystnych rozwiązań w procesie kreowania kultury pracy.

* Andrzej Zygałło, doktor, Uniwersytet Zielonogórski, Katedra Pedagogiki Społecznej, e-mail: a.zygadlo@wpaps.uz.zgora.pl.

Zaangażowanie pracowników i ich poczucie podmiotowości w kontekście zmieniającego się rynku pracy

Permanentne zmiany na rynku pracy i towarzyszące im różnorodne zjawiska wpływają w mniejszym lub większym stopniu na funkcjonowanie współczesnych organizacji, a tym samym na sposób zarządzania kapitałem ludzkim. Pomimo rozwoju nowoczesnych technologii informatycznych, wprowadzania coraz bardziej zaawansowanej automatyzacji i robotyzacji nie tylko procesów produkcyjnych, lecz także handlu i usług (w tym też usług społecznych), stworzenie właściwych warunków rozwoju pracowników jest ciągle głównym zadaniem osób zarządzających organizacjami.

Zarówno wewnątrz organizacji, jak i w ich otoczeniu pojawia się coraz więcej nowych czynników, które muszą być uwzględnione w doborze metod zarządzania kapitałem ludzkim. Wśród warunków zewnętrznych wymienia się nasilający się wpływ globalnej konkurencji, upowszechnienie nowoczesnych technologii z dziedziny informatyki, automatyki i robotyki, skracanie cyklu „życia” produktów i technologii, szybką dewaluację wiedzy, „wojnę” o talenty, czy wreszcie zmieniającą się sytuację demograficzną i strukturę zawodowo-kwalifikacyjną (Juchnowicz, 2012, s. 12). Andrzej Koźmiński nazywa tę sytuację „narastającą niepewnością”, zwracając uwagę nie tylko na permanentny charakter zmian, w których uczestniczą współczesne organizacje, lecz przede wszystkim na ich nieprzewidywalność i szybką potrzebę zmian funkcjonowania całej organizacji lub jej poszczególnych elementów. Dotychczasowe funkcjonowanie organizacji oparte jest na wieloletnich nawykach, przyzwyczajeniach czy stereotypach, które przestają być efektywne w okresie globalnej konkurencji (Koźmiński, 2004, s. 37). Liczni autorzy (m.in. Juchnowicz, Koźmiński) zwracają uwagę na główne obszary zmian, jakim podlega niemal każda współczesna organizacja. Można wśród nich wymienić następujące:

- związana z pozycją na coraz bardziej konkurencyjnym rynku sytuacja ekonomiczna organizacji;
- strategia firmy;
- zarządzanie organizacją, szczególnie zmiany w obszarze jej struktury oraz roli menedżerów;
- innowacyjność w zakresie produktów, usług, technologii, jak i zarządzania pracownikami;
- kultura organizacyjna firmy;
- rynek pracy – przekształcenie „rynku pracodawcy” w „rynek pracownika”;
- kompetencje, umiejętności i wiedza pracowników (Juchnowicz, 2012, s. 13-14).

Znaczna część zmian następujących zarówno w skali makro, jak i mikro dotyczyła i ciągle dotyczy jakości kapitału ludzkiego tworzącego organizację. Aby organizacja sprawnie funkcjonowała na konkurencyjnym rynku, jej pracownicy muszą się rozwijać.

Rozwój ten dotyczy nie tylko czynności merytorycznych potrzebnych do wykonania zadania, lecz także wiedzy i umiejętności wpływających na zmianę postawy w sferze relacji międzyludzkich, współpracy, kontaktów z klientami. Coraz większy nacisk w wielu firmach kładzie się na tak zwane szkolenia miękkie. Obejmują one nie tylko wiedzę i umiejętności menedżerskie, lecz są skierowane do wszystkich pracowników. Organizacje dostrzegają potrzebę budowania współpracujących, opartych na relacyjnych zasadach zespołów, świadomych swojego potencjału, ale także gotowych do pracy nad korektą lub eliminacją niewłaściwych postaw i zachowań. Organizacje przekształcają się w organizacje oparte na wiedzy. Oznacza to świadome kreowanie, gromadzenie, dystrybucję, i co najważniejsze, wykorzystanie wiedzy (Juchnowicz, 2012, s. 22). Praca w takich organizacjach przebiega w warunkach sprzyjających ustawicznemu rozwojowi wszystkich jej realizatorów. Wymaga to oczywiście podjęcia odpowiednich starań (motywacyjnych, szkoleniowych) rozwijających w pracownikach chęć uczenia się, potrzebę ciągłego rozwoju oraz umiejętność krytycznego, konstruktywnego i odpowiedzialnego myślenia. Wśród szczegółowych cech funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy wyróżnia się:

- delegowanie zadań i uprawnień związanych z decentralizacją zarządzania;
- gotowość do podejmowania ryzyka;
- sprzyjanie eksperymentowaniu i innowacyjności;
- diagnozę sytuacji i podejmowanie decyzji na podstawie analizy danych empirycznych;
- zaplanowany proces szkoleń mający na celu między innymi kierowanie i wspieranie rozwoju karier pracowników;
- uczenie się na błędach;
- szeroką współpracę, zarówno wewnątrz firmy (np. pomiędzy działami), jak i na zewnątrz (np. z klientami, dostawcami, podwykonawcami czy interesariuszami);
- współpracę ze środowiskiem naukowym w celu poszerzenia wiedzy pracowników oraz wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań (Juchnowicz, 2012, s. 23-24).

Już pod koniec XX wieku zwrócono uwagę na potrzebę głębszych zmian w podejściu menedżerów do zarządzania kapitałem ludzkim (m.in. Crozier, 1993, s. 42-44; Drucker, 2000, s. 74; Heich, 2002, s. 19-22). Peter Drucker uważa, że organizacje, które chcą odnieść sukces poprzez bycie liderami zmian na konkurencyjnym rynku, muszą przyjąć politykę kreowania zmian. Oznacza to gotowość firm, a więc także poszczególnych pracowników w nich zatrudnionych, do elastyczności. Tak pojmowana elastyczność firmy oznacza konieczność zmiany oczekiwań wobec pracownika, który nie tylko powinien dostosować się do nowych, różnych, zmieniających się warunków, zadań i sytuacji, lecz także wykazać się aktywnością i innowacyjnością (Drucker, 2000, s. 74). Proces ten musi polegać na współpracy wszystkich pracowników w obszarze wartości, norm, celów i zasad postępowania w organizacji (Zygadło, 2016, s. 75). Oznacza to często potrzebę uruchomienia procesu „oddolnego” kreowania kultury organizacyjnej. Zmniejszyło

się znaczenie zarządzania dyrektywnego opartego na trwałej, pionowej hierarchii. Właściwie ukształtowana kultura organizacji stała się istotnym elementem jej kapitału intelektualnego. To z kolei wpływa, nie tylko na większą identyfikację wszystkich pracowników z celami i wartościami firmy, lecz także podwyższa jej pozycję na konkurencyjnym rynku. O złożoności zagadnienia kultury organizacyjnej może świadczyć to, iż w polskiej literaturze z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim powstało wiele pojęć określających charakter tego zjawiska. Mówi się o kulturze adaptacyjnej, kulturze niezależności, kulturze wiedzy czy kulturze kapitału ludzkiego (za: Juchnowicz, 2012, s. 27). Współczesna kultura organizacyjna sprzyjająca zaangażowaniu pracowników i tworzeniu wiedzy powinna cechować się:

- świadomością strategicznego znaczenia szeroko pojętej wiedzy;
- wspieraniem procesu uczenia się wszystkich pracowników poprzez motywowanie i nagradzanie;
- promowaniem procesu dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, a co za tym idzie kompetencjami;
- tworzeniem poczucia wspólnoty, współwłasności i identyfikacji pracowników z wartościami i celami firmy;
- tworzeniem klimatu opartego na wzajemnym zaufaniu;
- sprzyjaniem postawom proaktywnym i innowacyjnym, eksperymentowaniu oraz podejmowaniu odpowiedzialnego ryzyka;
- promowaniem pracy zespołowej między innymi poprzez stworzenie odpowiednich warunków do bezpośredniej i sprawnej komunikacji;
- dawaniem większej swobody działania i związanej z nią większej odpowiedzialności;
- tolerowaniem odmiennych poglądów;
- poszukiwaniem, innowacyjnością i otwartością na zmiany (Juchnowicz, 2012, s. 27; Zygałło, 2016, s. 78).

Z pojęciem kultury organizacyjnej ściśle związane jest pojęcie kultury pracy. Szerzej rozumiana kultura pracy, stanowiąca stworzony przez wieki cywilizacyjnego rozwoju dorobek ludzkości związany z teorią i praktyką pracy, zawiera w sobie kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Na gruncie pedagogiki pracy Zdzisław Wołk proponuje rozumienie kultury pracy w węższym znaczeniu. Autor ujmuje to pojęcie jako cechę osobową jednostki. Oznacza to, że każdy człowiek posiada określone indywidualne właściwości, które umożliwiają mu uczestnictwo w procesie pracy (Wołk, 2009, s. 40). Tak rozumiana kultura pracy składa się z trzech połączonych ze sobą elementów, które stanowią nierozzerwalną, komplementarną całość, są to:

- „operatywna wiedza o pracy, oparta na szerokiej wiedzy ogólnej;
- intelektualne i manualne umiejętności pracownicze;
- postawa wobec pracy” (Wołk, 2009, s. 41).

Wszystkie powyższe komponenty kultury pracy rozwijane są przez całe życie człowieka, szczególnie intensywnie poprzez uczestnictwo w procesie edukacji całościowej. Właściwie rozwijana kultura pracy reprezentowana przez poszczególnych pracowników, a tym samym pożądana kultura organizacyjna wymagają zaangażowania wszystkich osób tworzących organizację. Zaangażowanie pracowników z punktu widzenia zarządzania organizacją można pojmować w trzech aspektach:

- jako rodzaj postawy pracownika;
- jako system specyficznych zachowań pracownika;
- jako proces polegający na wzajemnej wymianie świadczeń pomiędzy pracownikiem a organizacją.

Najbliższy wcześniejszym rozważaniom jest sposób pojmowania zaangażowania jako swoistej postawy pracownika, na którą składają się czynniki poznawcze (wiedza), emocjonalne (uczucia) i behawioralne (zachowania) (Cook, 2008, s. 3-4). Zaangażowanie pracownika może przyjąć różnorodne formy i dotyczyć różnych obszarów jego funkcjonowania w ramach działalności organizacji. Pożądanym stanem jest współwystępowanie wszystkich form zaangażowania. Wtedy pracownicy „wychodzą” ponad oczekiwania przełożonych i klientów. Podejmują działania często wywołujące pozytywne zaskoczenie i podziw przełożonych (Cook, 2008, s. 13). Do najczęściej wymienianych form zaangażowania pracownika należą:

- identyfikacja pracownika z misją, wartościami, celami i zadaniami firmy – zaangażowanie w organizację;
- wykonywanie bieżących zadań na wysokim poziomie – zaangażowanie w pracę;
- identyfikacja z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego oraz realizacją indywidualnej ścieżki rozwoju kariery zawodowej – zaangażowanie w zawód;
- identyfikacja z innymi osobami tworzącymi organizację (współpracownikami i przełożonymi) – zaangażowanie w środowisko społeczne (Juchnowicz, 2012, s. 35-36).

Niestety z badań przeprowadzonych na rynku pracy wynika, iż tylko około 25-30% pracowników jest zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji, dla której pracują¹ (Juchnowicz, 2012, s. 41). Z innych badań wynika, iż wysoki poziom zaangażowania pracowników wpływa znacząco między innymi na:

- ilość wypadków i niebezpiecznych sytuacji w trakcie wykonywania pracy – pracownicy zaangażowani pięć razy rzadziej ulegali wypadkom;
- wyższą wydajność i zyski firm – organizacje o wyższym poziomie zaangażowania swoich pracowników osiągnęły o średnio 25% wyższy poziom wydajności i zysku;
- wzrost cen akcji – akcje organizacji zatrudniających zaangażowanych pracowników zanotowały wyższy wzrost niż akcje pozostałych firm (średnio o około 10%);

¹ Dotyczy to zarówno badań Gallup Organization przeprowadzonych w USA i Australii, jak i badań zespołu Curt Coffman i Gabriel Gonzalez-Molina.

- pozostawanie pracowników na dłuższy okres w organizacji – prawdopodobieństwo opuszczenia organizacji w okresie roku przez pracowników o wysokim poziomie zaangażowania jest średnio o 30% mniejsze niż wśród pozostałych pracowników (Juchnowicz, 2012, s. 43-44).

Z pojęciem zaangażowania pracownika nierozdzielnie wiąże się stan subiektywnego poczucia bycia traktowanym w sposób podmiotowy. W praktycznej działalności wielu organizacji jest to ciągle postulat czy ideał, a nie rzeczywisty sposób postępowania. Wieloznaczność tego pojęcia powoduje także jego często nawet sprzeczne interpretacje. Bycie podmiotem oznaczać może wolność, tożsamość, samoświadomość, osobową integralność, samorealizację, autonomię czy odpowiedzialność (Zygałło, 2016, s. 75). Podstawową wystąpienia podmiotowości są określony obszar swobody oraz możliwość zmiany zastanych układów uwarunkowań działania. Człowiek-podmiot dokonuje świadomej, niezależnej działalności przedmiotowej – wywiera wpływ na zdarzenia. Ma także warunki do oceny tego postępowania, co wiąże się z ponoszeniem konsekwencji za dokonane wybory (Korzeniowski i in., 1983, s. 59; Czerepaniak-Walczak, 2006, s. 114). Pracownik, który w organizacji świadomie chce być i jest traktowany podmiotowo, wypełnia swoje obowiązki z większym zaangażowaniem, jest aktywny w podejmowaniu samodzielnych i niezależnych decyzji, pozytywnie wpływa na otaczającą go rzeczywistość materialną i społeczną.

Samozarządzające się organizacje

W organizacjach działających na polskim rynku budowanie zaangażowania i wprowadzanie warunków sprzyjających tworzeniu się poczucia podmiotowości wszystkich osób uczestniczących w ich funkcjonowaniu (właścicieli, pracodawców, pracowników, klientów, kontrahentów, interesariuszy) wymaga bardzo gruntownych zmian. Wprowadzenie jedynie powierzchownych strategii z towarzyszącymi im metodami, technikami i narzędziami (m.in. budowania zaangażowania, motywacji, zarządzania przez cele i wartości) staje się procesem mało skutecznym w dłuższej perspektywie czasu. Oczywiście działania takie pozwalają niejednokrotnie na wprowadzenie pewnych zmian poprawiających relacje w organizacjach, ale nie są to zmiany wystarczająco głębokie, aby zapewnić sukces firmy na konkurencyjnym globalnym rynku. Stworzenie nowej lub przekształcenie już istniejącej organizacji w taką, która mogłaby stworzyć warunki dla wystąpienia poczucia podmiotowości w relacjach interpersonalnych i wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, wymaga gruntownej zmiany sposobu postrzegania samej organizacji i poszczególnych jej członków (paradygmatu jej funkcjonowania). Wiąże się z tym także zmiana postrzegania roli pracy, jej celu i efektów w życiu człowieka. Najistotniejsze zmiany (i prawdopodobnie najtrudniejsze) dotyczą jednak podejścia właścicieli, twórców organizacji czy osób zarządzających nią do wła-

snej roli w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wiąże się to ściśle ze zmianą pojmowania tradycyjnej hierarchicznej struktury organizacji i roli, jaką pełnią w niej menedżerowie. Aby przybliżyć proces powstawania nowych paradygmatów tworzenia kultur organizacyjnych, należy prześledzić istotne różnice w funkcjonowaniu dotychczasowych organizacji w różnych obszarach działalności człowieka. Frederic Laloux zaproponował podział tych stylów, nadając im symboliczne kolory, odnoszące się do istotnych cech charakterystycznych (Laloux, 2016, s. 50-51).

- Organizacje czerwone – ich funkcjonowanie oparte jest na silnej władzy sprawowanej przez przywódcę. Najważniejszą wartością jest bezwzględne posłuszeństwo. Działalność takiej organizacji koncentruje się na krótkotrwałych efektach. Według tego stylu funkcjonują mafie, gangi uliczne.
- Organizacje bursztynowe – ich funkcjonowanie oparte jest na wysoce sformalizowanej hierarchii. Członkowie organizacji mają przypisane określone, formalne role i wynikające z nich obowiązki i uprawnienia. Istotą działalności takich organizacji są kodeksy honorowe bądź etyczne. Bieżąca działalność podporządkowana jest długoterminowym planom i powtarzającym się procesom. Według tego stylu funkcjonuje kościół katolicki, wojsko, instytucje rządowe, systemy szkół publicznych i służby zdrowia.
- Organizacje pomarańczowe – ich funkcjonowanie oparte jest na osiągnięciu zysku i wzroście poprzez pokonywanie konkurencji. Działalność takich organizacji zakłada wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w celu osiągnięcia przewagi rynkowej. Pracownicy w takich organizacjach stają się zasobami ludzkimi służącymi do uzyskania jak najlepszego wyniku. Według tego stylu funkcjonują korporacje międzynarodowe czy szkoły społeczne.
- Organizacje zielone – ich funkcjonowanie oparte jest na wartościach równości, wolności i sprawiedliwości. Struktura takiej organizacji jest nadal hierarchiczna, ale jej pracownicy są podmiotami zasługującymi na szacunek, nie tylko dlatego, że coś dla organizacji wytwarzają, lecz także za to jacy są. Według tego stylu funkcjonują spółdzielnie, niektóre organizacje pozarządowe i firmy (Laloux, 2016, s. 50-51).

Pomimo znacznych różnic wszystkie powyżej przedstawione style funkcjonowania organizacji mają pewne wspólne cechy. Należą do nich między innymi:

- struktura oparta na pionowej hierarchii stanowisk kierowniczych;
- pionowa komunikacja;
- sztywno ustalone kompetencje i uprawnienia do podejmowania decyzji;
- pionowe przekazywanie zadań i kontrolowanie ich wykonania;
- system kontroli i motywacji oparty na zasadzie „kija i marchewki”;
- centralnie ustalane budżety (Blikle, 2017, s. 55).

W ostatnich latach pojawiły się kolejne style kierowania współczesnymi organizacjami. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje paradygmat integralny określany

mianem turkusowego. Struktura organizacji turkusowych oparta jest na systemie samoorganizujących się zespołów zadaniowych. Zniesione w niej zostają całkowicie role menedżerskie. W razie konieczności jeden z pracowników przyjmuje rolę coacha, nieposiadającego żadnej władzy zarządczej. Zarządzanie zadaniami i projektami zostaje tu radykalnie uproszczone. Zespoły same podejmują działania, przyjmują zadania do realizacji oraz podejmują wynikające z nich decyzje, plany i ponoszą odpowiedzialność. Istotny dla właściwego funkcjonowania organizacji turkusowych jest dobór pracowników. Z reguły to zespoły decydują, czy potrzebują kolejnych pracowników. Jeśli tak, to proces rekrutacji jest długotrwały (kilka miesięcy), ponieważ dotyczy przede wszystkim dopasowania kandydata do organizacji, jej wartości, celów i sposobów działania. W bieżącej działalności organizacji dużo uwagi poświęca się na szkolenia w obszarze budowania i utrzymywania relacji oraz kultury firmy. Ewentualne błędy, pomyłki czy nietrafne decyzje poszczególnych pracowników nie stają się pretekstem do wymierzania kary, czy zwolnienia z pracy (zwolnienia z pracy są w praktyce niezmiernie rzadko stosowaną ostatecznością), ale są wykorzystywane jako okazja do nauki i gromadzenia doświadczeń. W organizacjach turkusowych konkurencja pomiędzy pracownikami wpływająca niekorzystnie na relacje interpersonalne zostaje ograniczona do minimum lub wyeliminowana całkowicie. Wszyscy pracownicy działają na równorzędnych pozycjach. Nie ma systemu stanowisk i awansów. Cały zespół kieruje się wspólnie wypracowanymi wartościami przełożonymi na bezpośrednie, podstawowe zasady akceptowanych i nieakceptowanych zachowań w celu stworzenia i utrzymania bezpiecznego środowiska pracy. Wartości i cele firmy są ciągle wspólnie analizowane i dyskutowane, przez co stają się realnymi wyznacznikami kultury funkcjonowania organizacji. Ograniczony rozmiar niniejszego artykułu nie pozwala na bardziej szczegółowy opis wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji turkusowych. Jednak już z powyższych informacji można wywnioskować, iż dopiero tak zbudowana kultura organizacji stwarza warunki do naturalnego pojawienia się wysokiego poziomu zaangażowania pracowników oraz do doświadczania i odczuwania podmiotowych relacji w miejscu pracy. W takich organizacjach spełnione zostają podstawowe warunki zaistnienia podmiotowego zarządzania lub samozarządzania:

- indywidualne wartości każdego pracownika są autonomicznie powiązane z wykonywaną pracą, tworząc ogólne wartości firmy;
- korzyści materialne rozdzielane są według ustalanych wspólnie zasad, a każdy członek zespołu ma jasne, wspólnie wypracowane kryteria pozyskiwania tych korzyści;
- podstawowe potrzeby pracowników zostają bezwzględnie zrealizowane. Wynagrodzenie jest wypełnieniem kontraktu i nie może być elementem kary lub nagrody;
- ewentualne współzawodnictwo pomiędzy pracownikami jest eliminowane lub ograniczane do minimum. Każdy pracownik ma określony potencjał, który może

wnieść do organizacji. Działalność opiera się na współpracy, partnerstwie i właściwej komunikacji (Blikle, 2017, s. 190-191).

Podsumowanie

Analizując powyższe uwarunkowania funkcjonowania organizacji w kontekście rozważań o poczuciu podmiotowości, proponuję wprowadzenie pojęcia kultury organizacyjnej opartej na podmiotowości. Oczywiście bardzo trudno mówić o operacjonalizacji tego pojęcia. Wymaga to wielu zabiegów, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Istotne wydaje się jednak, iż takie ujęcie kultury organizacji pozwala na podkreślenie zaistnienia realnych warunków sprzyjających kreowaniu poczucia podmiotowości wszystkich osób tworzących organizację. Jeśli zakładamy, że poczucie podmiotowości jest zjawiskiem z natury subiektywnym, to autentyczne warunki jego zaistnienia nie mogą być budowane na bazie narzuconych narzędzi i metod. Proces ten wymaga gruntownych zmian obejmujących osobiste uwarunkowania kultury pracy każdego pracownika. Z perspektywy pedagogiki pracy oznacza to pojawienie się ogromnego wyzwania stojącego przed szeroko pojętą edukacją całościową, polegającego nie tylko na zbadaniu tych zmian, lecz także stworzeniu rekomendacji, które mogłyby posłużyć w procesie kreowania indywidualnej cechy każdego człowieka, jaką jest kultura pracy.

Bibliografia

- Blikle A.J. (2017), *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Cook S. (2008), *The Essential Guide to Employee Engagement*, Kogan Page, London–Philadelphia.
- Crozier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Czerepaniak-Walczak M. (2006), *Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
- Heich M.J. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Korzeniowski K., Zieliński R., Daniecki W. (1983), *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Laloux F. (2016), *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.

Wołk Z. (2009), *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.

Zygałło A. (2016), *Poczucie podmiotowości pracowników w organizacjach opartych na wiedzy. Gotowość do rezygnacji z podmiotowości wśród menedżerów korporacji międzynarodowych*, „Szkola – Zawód – Praca”, 11, 73-85.

Poczucie podmiotowości i zaangażowanie pracowników we współczesnych samorządzących się organizacjach

Streszczenie: W niniejszym artykule autor prezentuje różnorodne uwarunkowania (zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej) tworzenia kultury organizacyjnej w firmach działających na współczesnym rynku pracy. Autor zwraca uwagę na czynniki niezbędne do pojawienia się wysokiego poziomu zaangażowania pracowników i ich poczucia podmiotowości w pracy zawodowej. Opisanie w artykule nowoczesne organizacje turkusowe oparte na zasadach samorządzenia stanowią interesujący przykład innowacyjnych rozwiązań w obszarze pracy człowieka. Zainteresowanie działalnością tych organizacji jest także, w przekonaniu autora, wyzwaniem dla teoretyków i praktyków zajmujących się szeroko pojętą kulturą pracy i edukacją.

Słowa kluczowe: kultura pracy, kultura organizacyjna, zaangażowanie pracownika, poczucie podmiotowości, organizacje turkusowe.

Sense of subjectivity and employee engagement in contemporary self-managing organizations

Summary: In this article, the author presents various conditions (both on a global and local scale) of creating an organizational culture in companies operating on the contemporary labor market. The author draws attention to the factors necessary for the emergence of a high level of employee engagement and their sense of subjectivity in their professional work. The modern teal organizations described in the article based on the principles of self-management are an interesting example of innovative solutions in the area of human work. Interest in the activities of those organizations is also, in the author's conviction, a challenge for theoreticians and practitioners working within the field of broadly understood work culture and education.

Keywords: work culture, organizational culture, employee engagement, sense of subjectivity, teal organizations.