

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 357

Management Forum 3

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 2392-0041 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (on'line)

ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Spis treści

| | |
|---|----|
| Wstęp..... | 7 |
| Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak, Kazimiera Graca: Zdrowie organizacji jako koncepcja doskonałości..... | 9 |
| Kazimierz Jaremczuk: Zaangażowanie pracownika w procesie doskonalenia organizacji..... | 17 |
| Agnieszka Ignyś: Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza..... | 26 |
| Elżbieta Kowalczyk: Doskonałość w negocjacjach – kompetencja (nie)pożądana..... | 40 |
| Beata Krawczyk-Bryłka: Optymizm przedsiębiorców a ich postawy wobec zmian..... | 49 |
| Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Michał Zadwórny, Bartosz Klinowski: Nowa usługa serwisowa CMMS Seco/Warwick Europe SA jako przykład dobrych praktyk w obszarze innowacji..... | 59 |

Summaries

| | |
|---|----|
| Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak, Kazimiera Graca: Organizational health as a concept of perfection..... | 16 |
| Kazimierz Jaremczuk: Engagement of the employee in the process of organisation advancement..... | 25 |
| Agnieszka Ignyś: The involvement of employees in improving enterprise – direct worker participation..... | 39 |
| Elżbieta Kowalczyk: Excellence in negotiations – competence (un)desirable..... | 48 |
| Beata Krawczyk-Bryłka: The entrepreneurs’ optimism and their attitudes towards organizational changes..... | 58 |
| Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Michał Zadwórny, Bartosz Klinowski: The new cmms secowarwick europe sa service procut as example of good practice in innovation area..... | 67 |

Kazimierz Jaremczuk

Wyższa Szkoła Prawa i Administracji w Przemysłu

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKA W PROCESIE DOSKONALENIA ORGANIZACJI

Streszczenie: Zaangażowanie pracownika w procesie doskonalenia organizacji, jak i jej wszelkich struktur, kształtowane jest nie tylko przez argumenty racjonalne, lecz również przez sferę emocjonalną pracownika. D. Goleman przyznaje priorytetowe znaczenie, zwłaszcza sferze emocjonalnej, twierdząc, że emocje wskazują nam właściwy kierunek i dopiero gdy go zaakceptujemy, możemy najlepiej wykorzystać zdolności chłodnego, logicznego myślenia. Stanowisko D. Golemana skłania do refleksji oraz stanowi zasadniczą przesłankę dociekań w niniejszym artykule. Szczególnie rozpatruje się zagadnienie rozpoznania argumentów uzasadniających pogląd, że doskonałość to zgodność w różnorodności, którą to różnorodność syntetyzują akty decyzyjne pracownika oraz jego współpracowników.

Słowa kluczowe: doskonalenie organizacji, różnorodność, zaangażowanie pracowników.

DOI: 10.15611/pn.2014.357.02

1. Wstęp

W procesie doskonalenia organizacji zasadniczą przesłankę stanowi zaangażowanie, którego poziom skuteczności rozpoznaje się w literaturze przedmiotu w relacji nie tylko do stosunków podporządkowania, lecz także do stosunków współdziałania, gdzie dominuje zaufanie. Przedmiotowe relacje pozostają w bezpośrednim związku z celami pracowników, które to cele stanowią określoną różnorodność, determinując doskonałość. Doskonałość bowiem to zgodność w różnorodności, którą to różnorodność syntetyzują akty decyzyjne pracownika. Celem niniejszego artykułu jest próba rozpoznania nie tylko argumentów racjonalnych, lecz także przesłanek irracjonalnych, stanowiących o zaangażowaniu pracownika w procesie doskonalenia organizacji.

2. Przesłanki celu indywiduum

Racjonalne samospełnianie się człowieka poprzez jego akty decyzyjne syntetyzuje całą ludzką naturę. W pełni wolne i doskonałe¹ [Tatarkiewicz 1976, s. 16-17] decyzje wymagają jednak doskonałego, jednoznacznego poznania – a to w trakcie ludzkiego życia nie jest spełniane – konkluduje M.A. Krąpiec [*Powszechna encyklopedia ...* 2001, s. 385].

Doskonałość bowiem z samej jej istoty rozważa się z różnych punktów widzenia, co znajduje swoje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu, a mianowicie: 1) doskonałość jest to to, co dokonane (*perfectus*), dopełnione, bez braku; 2) doskonałość jest to to, co spełnia właściwe sobie funkcje; 3) doskonałość jest to to, co osiągnęło swój cel (kres) – „coś jest doskonałe, o ile osiągnie właściwy sobie cel, którym jest ostateczna doskonałość rzeczy”; 4) doskonałość jest to to, co proste, jednolite, niezłożone; 5) doskonałość jest to to, co harmonijne; 6) doskonałość to zgodność w różnorodności [*Powszechna encyklopedia ...* 2001, s. 669].

Jednakże, mimo że doskonałe poznanie nie jest możliwe, to w trakcie ludzkiego życia człowiek staje wobec systemu organizacji władzy jako zdolny do osiągania własnych celów za pomocą swej woli i swego rozumu. Człowiek staje się zatem punktem odniesienia dla każdego wyobrażenia dotyczącego porządku, kreując jednocześnie określoną różnorodność, której przejawem są różnice społeczno-kulturowe – a współcześnie coraz częściej rozpoznawany relatywizm etyczny – stanowiące nieodłączny atrybut refleksji oraz decyzji. Przedmiotowa różnorodność

¹ Prawdziwa doskonałość leży – zdaniem W. Tatarkiewicza – w nieustannym ulepszaniu, stałym dopełnianiu, wzbogacaniu, pojawianiu się nowych rzeczy, właściwości, wartości. Gdyby świat był tak doskonały, że nie zostawiałby miejsca na rzeczy nowe, to nie miałby największej doskonałości: gdyby więc był doskonały, to nie byłby doskonały. Dla Arystotelesa doskonałość = wykończenie. Dla Empedoklesa doskonałość polega na niedokończeniu, ponieważ posiada możliwości rozwijania się i wzbogacania o nowe cechy; doskonałość dzieła sztuki polega na zmuszeniu odbiorcy do aktywności, do uzupełniania dzieła wysiłkiem rozumu i wyobraźni.

Doskonałość z łac. *perfectio* – dokonanie, spełnienie; od *perficere* – wykonać, wypełnić, wykończyć, to najwyższy akt bytu, bytowanie bez braku; działanie zgodne z naturą lub zamiarem Stwórcy lub twórcy. W tradycji filozoficznej pojawiły się następujące koncepcje doskonałości: 1) doskonałość jest to to, co dokonane (*perfectus*), dopełnione, bez braku; 2) doskonałość jest to to, co spełnia właściwe sobie funkcje; 3) doskonałość jest to to, co osiągnęło swój cel (kres) – „coś jest doskonałe, o ile osiągnie właściwy sobie cel, którym jest ostateczna doskonałość rzeczy”; 4) doskonałość jest to to, co proste, jednolite, niezłożone; 5) doskonałość jest to to, co harmonijne; 6) doskonałość to zgodność w różnorodności. Zgodnie ze stanowiskiem Arystotelesa: 1) doskonałe jest to, co zawiera wszystkie przynależne z natury części; 2) doskonałe jest to, co jest tak dobre, że w obrębie swojego rodzaju nie może być lepsze; 3) doskonałe jest to, co osiągnęło właściwy swojej naturze cel – kres. Doskonałość jako wartość etyczną definiuje Platon: związana jest z ideą dobra, posiada cechy bytu doskonałego, a zadaniem człowieka, jego życia moralnego, jest zbliżanie się ku tej idei, czyli doskonalenie się. Krytykę idei dobra jako celu działania, a więc jako doskonałości, przeprowadził Arystoteles, twierdząc, że doskonałość jest trwałą dyspozycją (cnotą), dzięki której ludzie są zdolni dokonywać tego, co najlepsze, w stosunku do najwyższego dobra [*Powszechna encyklopedia ...* 2001, s. 669].

zapobiega zatem petryfikacji struktur społeczno-ekonomicznych, które stanowią źródło wszelkich zmian.

Człowiek, stając się punktem odniesienia dla każdego wyobrażenia dotyczącego porządku, stanowi jednocześnie – konstatując za G.H. Meadem – reakcję organizmu na postawy innych, które to postawy tworzą zorganizowane ja przedmiotowe, na które się reaguje jako ja podmiotowe. Dopiero ja podmiotowe i ja przedmiotowe – zgodnie z poglądem G.H. Meada – tworzy osobowość. Inaczej mówiąc, gdy się stawia pytanie, gdzie dokładnie pojawia się w przeżyciu ja podmiotowe, trzeba odpowiedzieć, że pojawia się ono jako postać historyczna. Ja podmiotowe jest tym, czym byłś przed chwilą, a więc stanowi część doświadczenia człowieka dopiero po zakończeniu działania; dopiero wtedy człowiek jest go świadomy. Jeżeli człowiek mówi, co robi, to nawet wtedy może się mylić, zaczyna działać i zdarza się coś nieprzewidzianego. Wynikające z tego działanie zawsze się różni od tego, co mógł człowiek przewidzieć [Mead 1975, s. 243-248].

Ponadto w kategoriach analitycznych można za G.H. Meadem przyjąć, że:

a) podmiotowość jest świadoma społecznej przedmiotowości, gdyż jest przyczyną, reakcją organizmu, osobowości człowieka na postawy innych, które w sposób zorganizowany tworzą przedmiotowość; człowiek permanentnie oddziałuje na otoczenie swą własną postawą, gdyż przyjmuje postawę określonej struktury społeczno-ekonomicznej w stosunku do siebie i na nią reaguje;

b) podmiotowość jest tym, czego nie można antycypować, co kreuje poczucie wolności, inicjatywy; stanowi źródło jedności, istotę reakcji na społeczną przedmiotowość, która zmienia się w wyniku reakcji jednostki; jest procesem myślenia, czyli świadomego przystosowywania się do zmieniającej się sytuacji, którą wyraża przedmiotowość;

c) człowiek kształtuje samoświadomość w takiej mierze, w jakiej potrafi zorganizować postawy innych; jest to wynikiem „użycia” własnej postawy do wytworzenia nowej sytuacji, która zmienia się w wyniku reakcji człowieka;

d) „stapianie się” w działaniu podmiotowości i przedmiotowości występuje w sytuacji idealnej, gdy reakcja jednej jednostki wywołuje u niej samej i u innej tę samą postawę [Mead 1975, s. 250, 378].

Kategoria podmiotowości jest zatem nieempiryczna, nie pojawia się jako rzecz bezpośrednio obserwowalna. Ponadto kategoria podmiotowości jest niekomunikatywna, czyli kategoria ta pozostaje poza sferą oddziaływania oraz jest niepoznawalna i dotyczy wyłącznie człowieka. W związku z tym dobrze jest być podmiotem, źle dać się zepchnąć do roli przedmiotu – konstatuje J. Lipiec. Człowiek taki byłby określony, ale nie określający, decydowany, a nie decydujący, sprawczy, ale nie inicjujący, zawsze pasywny, nigdy nie działający sobą (sam z siebie) [Lipiec 1997, s. 13-14].

Człowiek, stając wobec systemu organizacji władzy, zdolny do osiągania własnych celów za pomocą swej woli i swego rozumu, kształtuje zatem swoją podmiotowość, stanowiąc źródło jedności, istotę reakcji na społeczną przedmiotowość, świadomość przystosowania się do zmian, którą wyraża przedmiotowość. W związku z tym można za T. Kotarbińskim i E. Geblewiczem przyjąć, że:

1) cel ma indywiduum, a tym indywiduum, które nas najbardziej interesuje, jest człowiek;

2) właściwie to nie ma celu, a jest człowiek, który sobie wyobraża, tworzy w umyśle wizję tego, co będzie w przyszłości, co on sam zrobi albo wspólnie z innymi;

3) cel to zdarzenie, którego sprawcą będzie człowiek, jeżeli zrobi to, co ma zrobić;

4) czy to był cel, czy tylko zamiar, dowiadujemy się najpewniej *ex post*; cel wtedy staje się wynikiem; działanie, w którym cel przekształca się w wynik, nazywamy skutecznym; jeżeli mówimy, że jakiś zespół ma cel, to należy rozumieć dystrybucyjnie – każdy z członków zespołu ma taki sam cel. Cel jest zazwyczaj czymś złożonym, wobec tego każdy człowiek ma inny ich skład, ale w nim przynajmniej jeden będzie praktycznie taki sam jak cel innych członków zespołu. Wtedy mamy w zespole zgodne cele; jeżeli zaś jedne cele będą sprzeczne z innymi, wtedy na tej podstawie wyróżnimy dwa walczące ze sobą podzespoły. Oczywiście chodzi o szerokie prakseologiczne rozumienie walki, które obejmuje i konflikt zbrojny, i współzawodnictwo pracy, i gry, i dyskusję [Pszczółowski 1982, s. 58].

Powyższe rozumienie celów przez prakseologów implikuje określone refleksje w teorii zarządzania. Refleksje te wynikają z faktu, że przedmiotem rozważań powinny być cele indywidualnego człowieka. T. Kotarbiński wołał zatem pisać o powodzeniu organizacji, a twórca prakseologicznej teorii organizacji J. Zieleniewski – o zadaniach [Pszczółowski 1982, s. 55-56].

Przedstawione stanowiska prakseologów pozostają w bezpośrednim związku z poglądem I. Kanta, który twierdzi, że cel jest przedmiotem woli (istoty rozumnej), którego określenie determinuje tę wolę do działania wytwarzającego ów przedmiot. Otóż mogą być zmuszony do działań, które prowadzą jako środki do pewnego celu, nigdy jednak nie mogą zostać zmuszony przez innych do posiadania jakiegoś celu, lecz mogą jedynie sam uczynić coś moim celem [Kant 2005, s. 48]². W uzupełnieniu A. Schopenhauer twierdzi, że jest rzeczą godną podziwu, jak indywidualność każdego

²W uzupełnieniu I. Kant twierdzi, że cel jest przedmiotem wolnej woli. Każde działanie ma zatem swój cel, a nikt nie może posiadać jakiegoś celu, jeżeli sam nie uczyni celem przedmiotu swojego wyboru. Ponadto obowiązkiem człowieka wobec samego siebie – uzupełnia I. Kant – jest kultywowanie swoich naturalnych władz (władz duchowych, władz duszy i ciała) jako środków do wszelkich możliwych celów. Władze duchowe to władze, którymi można się posługiwać tylko dzięki rozumowi. Są więc one o tyle twórcze, że ich używanie nie opiera się na doświadczeniu, lecz wywodzi się z pryncypów *a priori*. Tego rodzaju pryncypia spotykamy w matematyce, logice i metafizyce przyrody. Władze duszy to władze, które są do dyspozycji intelektu oraz reguły, potrzebnej do spełnienia jakichkolwiek celów i ze względu na to ich nicią przewodnią jest doświadczenie. Należą do nich pamięć, wyobraźnia itp., na których mogą się opierać erudycja i smak (dbałość o wewnętrzną i zewnętrzną piękność), stanowiące narzędzia do różnorodnych celów. A wreszcie kultywowanie władz ciała (właściwa gimnastyka) jest troszczeniem się o to, co stanowi tworzywo (materię) w człowieku i bez czego cele człowieka pozostałyby niespełnione. Obowiązkiem człowieka wobec samego siebie jest zatem ciągle umyślne ożywanie zwierzęcia w człowieku [Kant 2005, s. 53, 118-119].

człowieka (tj. ten właśnie, określony charakter, z tym właśnie, określonym umysłem) determinuje dokładnie wszystkie jego czyny i myśli aż po najdrobniejsze szczegóły. A. Schopenhauer uzasadnia przykładem, twierdząc, że ten, kto w małych sprawach jest bezwzględny, będzie w wielkich niegodziwcem. Trzeba zawsze myśleć: lepiej być samemu niż między zdrajcami [Schopenhauer 2004, s. 212].

Jednakże stanowisko A. Schopenhauera nie uzasadnia w pełni doskonalenia organizacji, gdzie dominują – obok stosunków podporządkowania – również stosunki współdziałania.

3. Zaangażowanie – jego istota i przejawy

W literaturze przedmiotu dominujące znaczenie w procesie doskonalenia organizacji posiadają przesłanki racjonalne. W mniejszym zakresie znaczenie mają przesłanki irracjonalne, których znaczenie wzrasta wraz z określoną postawą zaangażowania [Słownik języka polskiego ... 1968, s. 396-397]³. Jednakże zaangażowanie budzi określone refleksje poznawcze wynikające z dwóch różnych stanowisk, a mianowicie stanowiska N. Eliasa i F. Coplestona [Jaremczuk 2012, s. 55-63].

N. Elias twierdzi, że im większe zaangażowanie, tym większa skłonność do heteronomicznych ocen; im większa neutralność, tym większe dążenie do autonomicznych wartościowań [Elias 2003, s. 133, 225; (cyt. za [Jaremczuk 2009])]. Na podstawie wyglądu człowieka nikt nie może kategorycznie powiedzieć – uzupełnia N. Elias – czy jest on obiektywny, czy głęboko zaangażowany (albo jak kto woli „irracjonalny” lub subiektywny). Normalne zachowanie osób dorosłych plasuje się na skali gdzieś pomiędzy tymi dwoma skrajnościami – konkluduje N. Elias [2003, s. 87].

Natomiast F. Copleston konstatuje, że skuteczne zaangażowanie jest aktem [Marcel 1984, s. 26] wolności [Copleston 1981, s. 113]. Tezę tę poprzedza myśl G. Marcela, zgodnie z którą osobę cechuje zaangażowanie, potwierdza bowiem siebie jako osobę w tej mierze, w jakiej ponosi odpowiedzialność za swoje czyny i słowa. Przed kim jednakże jest, czy też uznaje, że jest, odpowiedzialna? Trzeba na to odpowiedzieć łącznie: przed sobą i przed kimś drugim i że właśnie to połączenie jest charakterystyczne dla osobowego zaangażowania, że jest ono istotną cechą osoby [Marcel 1984, s. 21 i 153].

Przedstawione stanowiska teoretyczne N. Eliasa i F. Coplestona oraz G. Marcela stanowią określone przeciwieństwo wyrażone w układzie: podporządkowanie (relatywna konieczność) *versus* wolność (bliskoznaczna w teorii zarządzania pojęciu zaufania). Zgodnie ze stanowiskiem N. Eliasa, poziom skuteczności zaangażowania

³ Zaangażować to: 1) przyjąć kogoś do pracy, zawrzeć z kim umowę o pracę; 2) skłonić kogoś do wzięcia udziału w czymś, wciągnąć kogo lub co w jakąś akcję, związać kogo z czymś materialnie lub moralnie. Natomiast zaangażować się to: 1) przyjąć gdzieś pracę, zawrzeć umowę o pracę; 2) związać się czymś materialnie lub moralnie, wziąć udział w czymś, wciągnąć się w jakąś akcję [Słownik języka polskiego ... 1968, s. 396-397].

jest proporcjonalny do podporządkowania, natomiast zgodnie ze stanowiskiem F. Coplestona skuteczne zaangażowanie pozostaje w bezpośrednim związku z wolnością, zaufaniem. Wolność, a nie podporządkowanie kształtuje oczekiwane zaangażowanie, twierdzi F. Copleston, przeciwstawiając się N. Eliasowi.

Identyfikowane stanowiska teoretyczne wymagają zatem ustaleń, które z nich sprzyja doskonaleniu organizacji lub czy stanowiska te nie przedstawiają określonej skrajności, a konkretne zaangażowanie uczestników organizacji znajduje się pomiędzy tymi dwiema skrajnościami.

W naukach o zarządzaniu R.W. Griffin [2007, s. 297] twierdzi, że zaangażowanie w wybrany kierunek działania i jego narastanie wykraczają niejako poza logikę i racjonalność. Podobnie u D. Golemana zaangażowanie jest stanem emocjonalnym, którego istotą jest utożsamianie własnych celów z celami organizacji [Goleman 1999, s. 173]. Ponadto D. Goleman twierdzi, że emocje wskazują nam właściwy kierunek i dopiero gdy go zaakceptujemy, możemy najlepiej wykorzystać zdolności chłodnego, logicznego myślenia [Goleman 1999, s. 60].

Jeżeli istotą zaangażowania jest utożsamianie własnych celów z celami organizacji (por. [Kozłowski 1979, s. 40])⁴, to cele organizacji powinny być powszechnie znane i osiąganym w sposób formalny i obligatoryjny; również konkretne cele poszczególnych uczestników organizacji powinny być powszechnie znane i realizowane w sposób formalny i obligatoryjny. Powstaje zatem zasadniczy problem, czy cele organizacji, a szczególnie cele każdego z uczestników organizacji, są powszechnie znane, a zwłaszcza znane ich przełożonym, pracodawcy? W związku z tym – czy już na tym etapie, na etapie identyfikacji celów, nie istnieje problem braku kierunkowej zgodności, ze względów formalno-poznawczych, celów uczestników organizacji z celami organizacji, co pozostaje w bezpośrednim związku merytorycznym z istotą skutecznego zaangażowania organizacyjnego. Wątpliwość tę potwierdzają rozważania D.W. Millera, M.K. Starra, M. Croziera i E. Friedberga [Spik, Klincewicz 2008, s. 476-488; Jaremczuk 2012, s. 55-63].

D.W. Miller i M.K. Starr twierdzą, że ludzie nie mogą w sposób zadowalający określić swoich dążeń na podstawie jednego celu i zazwyczaj mają różne cele. Każdy z nich odnosi się do jakiejś sfery ich życia. Ponieważ rozmaite cele mogą być sprzeczne, muszą oni dokonywać suboptymalizacji. Sprzeczność celów ma też wymiar czasowy. Ta sama decyzja, która jest optymalna w danym momencie, może być suboptymalna z punktu widzenia okresów późniejszych [Spik, Klincewicz 2008, s. 476-488; Jaremczuk 2012, s. 55-63].

M. Crozier i E. Friedberg również konstatują, że ludzie rzadko miewają jasno sformułowane cele, a jeszcze rzadziej – spójne zamiary. Cele, do jakich dążą, są zwykle liczne, mniej lub bardziej niejednoznaczne, często sprzeczne, nie zawsze

⁴ Cele organizacji stanowią skutek relacji między organizacją a otoczeniem organizacji. Twierdzi się, że cele to określenie takiej relacji między przedsiębiorstwem i istotnymi częściami środowiska zewnętrznego, która umożliwia przedsiębiorstwu realizację jej wartości.

w pełni ujawnione. Zmieniają się one w trakcie działania. Niektóre są odrzucane, inne dopiero odkrywane. Nieprzewidziane i nieprzewidywalne konsekwencje działań zmuszają człowieka do zmiany zamiarów. To, co było „środkiem” działania w jednym momencie, staje się „celem” w innym – i odwrotnie.

Osoba pracownika w organizacji jest według cytowanych autorów aktywnym uczestnikiem gry społecznej, dążącym do osiągnięcia swoich celów i interesów na podstawie oceny sytuacji, w której się znajduje, przewidywalnych zachowań oraz przewidywalnych skutków swoich działań. Ta forma działania zespołowego stwarza możliwości osiągnięcia celów, które w inny sposób nie mogłyby być osiągnięte, ale również narzuca pewne ograniczenia, których naruszenie grozi wypadnięciem z gry (por. [Bielski 2001, s. 38-39]).

Powyższe rozważania znacznie komplikuje założenie D. Golemana o utożsamianiu własnych celów pracownika z celami organizacji na bazie zaangażowania, co jest, jego zdaniem, istotą zaangażowania. Komplikuje je również teza M. Croziera i E. Friedberga, że ludzie rzadko miewają jasno sformułowane cele, a jeszcze rzadziej spójne zamiary, co utrudnia identyfikację konkretnych celów poszczególnych uczestników współczesnej organizacji, a zatem pozostaje niejako „tajemnicą” struktura „być”, która to struktura wyraża istotę zaangażowania organizacyjnego.

Refleksyjne stanowisko w stosunku do stanowiska D. Golemana, M. Croziera i E. Friedberga wyrażają polscy prakseolodzy – wcześniej cytowani – konstatując, że jeżeli mówimy, iż jakiś zespół ma cel, to należy rozumieć to dystrybucyjnie, a mianowicie, że każdy z członków zespołu ma taki sam cel. W uzasadnieniu twierdzą, że cel jest zazwyczaj czymś złożonym, wobec tego każdy człowiek ma inny ich komplet, ale w nim przynajmniej jeden będzie praktycznie taki sam jak cel innych członków zespołu (por. [Pszczółowski 1982, s. 58]).

4. Zakończenie (konkluzja końcowa)

Przedstawione refleksyjne stanowiska pozostają w relatywnej jedności do wcześniej cytowanej definicji doskonałości – że doskonałość to zgodność w różnorodności. Jeżeli zatem pracownik danego zespołu posiada taki sam cel (lub inny), jak i jego współpracownicy z zespołu, organizacji, to zgodnie z cytowaną definicją doskonałości, zespół, organizacja dąży jednak do doskonałości poprzez swoją różnorodność. Różnorodność, rozpoznawaną nie tylko w posiadaniu różnych celów przez poszczególnych pracowników zespołu, organizacji, lecz także w różnorodności kreowanej współcześnie przez relatywizm etyczny, stanowiący nieodłączny atrybut refleksji oraz decyzji. Inaczej mówiąc, pracownik reaguje na postawy innych, które to postawy tworzą zorganizowane ja przedmiotowe pracownika, na co reaguje jego ja podmiotowe. Różnorodność zatem stanowi punkt wyjścia w dążeniu do doskonalenia zespołu, organizacji, co kształtuje, a w konsekwencji i dynamizuje zaangażowanie pracownika w określonej strukturze organizacyjnej. Zaangażowanie „uwidacznia się” zatem – jak zauważają J. Stankiewicz i M. Moczulska – w wysiłku pracownika,

który – stanowiąc wyraz osobistego włączenia się – wiąże się z wiedzą [Gomółka 2009, s. 70-71]⁵ i emocjami [Stankiewicz, Moczulska 2012, s. 73].

Konkretyzując, zaangażowanie oznacza zatem lojalność wobec organizacji, zespołu, wobec jej pracowników oraz pracowników wobec organizacji, zespołu jak również wobec produktów i usług przez nią oferowanych. W konsekwencji oznacza – zgodnie ze stanowiskiem Z. Gomółki – optymalizację procesów osiągania celów [Gomółka 2009, s. 37], jak i wartości organizacji, zespołu. W szczególności oznacza wybór lepszych technologii realizacji zadań, negocjowanie i wybór lepszych warunków dostaw składników zasilania, ograniczanie ryzyka niesolidnych dostawców i odbiorców, optymalizację harmonogramów wykonywania zadań adresowanych do organizacji, zwiększając zakres wyboru technologii i doboru składników potencjału wykonawczego oraz szybką i racjonalną reakcję na zmiany i oczekiwania odbiorców (klientów), dostawców, a także weryfikację i doskonalenie strategii organizacji (ocenę tendencji zmian w oczekiwaniach klientów, monitorowanie pozycji rynkowej, monitorowanie konkurencji) [Gomółka 2009, s. 49-50].

Literatura

- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Copleston F., *Filozofia współczesna. Badania nad pozytywizmem logicznym i egzystencjalizmem*, PAX, Warszawa 1981.
- Elias N., *Zaangażowanie i neutralność*, PWN, Warszawa 2003.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań, 1999.
- Gomółka Z., *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Difin, Warszawa 2009.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007.
- Jaremczuk K., *Podmiotowość pracownika w zarządzaniu organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
- Jaremczuk K., *Przesłanki skutecznego zaangażowania uczestników współczesnej organizacji*, [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, tom 2/3, red. M. Czerska, H. Czubasiewicz, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Kant I., *Metafizyczne podstawy nauki o cnocie*, Antyk, Kęty 2005.
- Koźmiński A.K. (red.), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1979.
- Lipiec J., *Wolność i podmiotowość człowieka*, FALL, Kraków 1997.

⁵ Szczególnie z określonymi koncepcjami zarządzania wiedzą. Koncepcje zarządzania wiedzą wyróżniają bowiem wiedzę typu „wiedzieć jak” (*know-how*) i wiedzę typu „wiedzieć co” (*know-what*), funkcjonujące na poziomach: indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym w strukturach organizacji. Wiedza tylko *know-how*, określana jako wiedza ukryta (*tacit knowledge*), jest wynikiem indywidualnych doświadczeń i umiejętności pracownika, zależna od kontekstu i asocjacji, trudna do wyrażenia i sformalizowania, jest przekazywana i objaśniana przez analogie, metafory, najpełniej w bezpośredniej komunikacji międzyludzkiej. Natomiast wiedza typu *know-what*, określana jako wiedza jawna (*explicite knowledge*), reprezentuje skodyfikowane informacje wraz z ich relacjami i kontekstem, jest opisana w języku formalnym, uporządkowana, dostępna m.in. w formie dokumentacji projektowej, technologicznej, naukowej i wielu innych formach, dostępnych także jako usługi multimedialnej sieci internetowej [Gomółka 2009, s. 70-71].

- Marcel G., *Homo viator: Wstęp do metafizyki nadziei*, PAX, Warszawa 1984.
- Mead G.H., *Umysł, osobowość i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1975.
- Powszechna encyklopedia filozofii*, tom II, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2001.
- Pszczółowski T., *Dylematy sprawnego działania*, WP, Warszawa 1982.
- Schopenhauer A., *W poszukiwaniu mądrości życia Parerga i Paralipomena. Drobne pisma filozoficzne*, tom II, Antyk, Kęty 2004.
- Słownik języka polskiego*, tom X, red. W. Doroszewski, PWN, Warszawa 1968.
- Spik A., Klinecicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Profesjonalne i Akademickie, Warszawa 2008.
- Stankiewicz J., Moczulska M., *Cultural conditioning of employees' engagement*, „Management” 2012, vol. 16, no. 1 (Zielona Góra).
- Tatarkiewicz W., *O doskonałości*, PWN, Warszawa 1976.

ENGAGEMENT OF THE EMPLOYEE IN THE PROCESS OF ORGANISATION ADVANCEMENT

Summary: Engagement of the employee in the process of advancement of both the organization and its various structures is shaped not only by rational arguments but also by the employee's emotional sphere. D. Goleman admits the priority meaning particularly to the emotional sphere stating that emotions indicate the appropriate direction and only when we accept it we can take the best advantage of cool logic. Goleman's attitude stimulates our reflection and is a major reason of inquiry in this article. In particular it is the subject of recognition of arguments supporting the attitude that perfection is compliance in diversity and this diversity is synthesized by the acts of decision-making of the employee and his fellow-workers.

Keywords: organizational improvement, diversity, employee engagement.