

Aleksandra Kulpa-Puczyńska
Renata Tomaszewska-Lipiec

PODMIOTOWOŚĆ PRACOWNIKA WE WSPÓŁCZESNYM ZAKŁADZIE PRACY

Ważność problematyki podmiotowości człowieka w jego relacjach z takimi zorganizowanymi systemami społecznymi, jak zakład pracy, w którym spędza on większość swojego dorosłego życia, dostrzegana była przez wielu myślicieli. Argumentacja przemawiająca za tworzeniem warunków umożliwiających jednostce doświadczanie swej podmiotowości ma najczęściej orientację ideologiczną i nie podlega empirycznej weryfikacji. Najnowsze, empiryczne sposoby argumentowania za podmiotowością opierają się na wynikach badań psychospołecznych. Nieznane są jeszcze badania dotyczące wprost wpływu podmiotowości jednostki na funkcjonowanie w ramach danej organizacji w zależności od poczucia podmiotowości jej członków. Nauka dysponuje jednak szeregiem danych dotyczących relacji zachodzących między różnymi komponentami poczucia podmiotowości a funkcjonowaniem pracowników bądź instytucji. Są to badania nad uczestnictwem (indywidualnym i zbiorowym) w podejmowaniu decyzji, nad zadowoleniem z pracy i motywacją, nad stylami kierowania oraz nad różnymi aspektami funkcjonowania człowieka w instytucji. Z badań tych wynika, że ludzie chcą mieć wpływ na rzeczywistość organizacyjną oraz że wielkość tego wpływu koreluje na ogół dodatnio z zadowoleniem z pracy. Związek spostrzeganego osobistego wpływu z efektywnością instytucji nie został jednoznacznie potwierdzony. Skonstatowano natomiast, iż organizacje gospodarcze, w których ważną rolę odgrywa osobiste zaangażowanie pracowników, ich pomysłowość, zdolność radzenia sobie z nietypowymi sytuacjami, funkcjonują znacznie lepiej, gdy zarządzane są w sposób dający duże możliwości samorealizacji, wywierania osobistego wpływu, kierowania się swoimi wartościami itp. Wszystkie te badania dotyczą jednak tylko niektórych przejawów poczucia podmiotowości i dlatego mogą być, co najwyżej źródłami hipotez o związkach między podmiotowością ludzi a ich funkcjonowaniem indywidualnym lub funkcjonowaniem instytucji¹.

Niniejsze opracowanie poświęcone zostanie zagadnieniom podmiotowości pracownika w zakładzie pracy oraz cechom i sposobom funkcjonowania organiza-

¹ K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wrocław 1983, s. 134-136.

cji gospodarczych ułatwiających, jak i utrudniających doświadczanie własnej podmiotowości.

Podmiotowość jednostki w ujęciu interdyscyplinarnym

W literaturze spotykamy wiele stanowisk odnoszących się do pojęcia *podmiotu* i *podmiotowości*. Najczęściej jednak punkt wyjścia do analizy zagadnienia *podmiotowości* stanowią ustalenia poczynione na gruncie filozofii, mimo że i w tym obszarze dostrzec można różnorodne orientacje poznawcze². Dla filozofii istotne są cztery znaczenia podmiotu: logiczne, ontologiczne, epistemologiczne i antropologiczne. W znaczeniu *logicznym* – podmiot jest tym, o czym orzeka się w zdaniu (sądzie) oraz tym, czemu przysługują określone orzeczenia (predykaty); *ontologicznym* – podmiot jest podstawą tego, co samodzielnie nie mogłoby istnieć, to nośnik różnorodnych właściwości i działań; *epistemologicznym* – podmiot jest tym, który rozwija aktywność poznawczą skierowaną na przedmiot poznania, *antropologicznym* – podmiot, to byt samoświadomy, źródło i punkt odniesienia dla wszelkiego rodzaju aktywności człowieka³. Mając na uwadze temat niniejszego opracowania, nieco więcej miejsca należy poświęcić ujęciu antropologicznemu. W antropologii filozoficznej podmiotowość oznacza przeciwieństwo reifikacji – uprzedmiotowienia jednostki. Dlatego eksponuje się wolność, kreatywność i dezalienację człowieka, którego nazywa się m.in. „suwerennym autorem własnego czynu”. Natomiast za jego podstawowy atrybut uznaje się autonomię woli (idea wewnętrznej wolności obejmuje przede wszystkim konotacje wolności pozytywnej jako wolności do właściwego wyboru)⁴. Przegląd literatury, nie tylko z zakresu filozofii, pozwala dostrzec tendencję do utożsamiania kategorii podmiotu z konkretnym *podmiotem osobowym* – człowiekiem, co stanowi fundamentalne założenie w podejmowanych analizach tego zagadnienia na gruncie psychologii, ale także i pedagogiki. W rozumieniu ogólnym, podmiotem jest indywidualna osoba, zdolna do świadomej refleksji nad celami i wynikami swoich dokonań, kształtująca własną przestrzeń życia⁵.

Problem „*bycia podmiotem*” tradycyjnie należy do dociekań filozofii. Natomiast „*poczucie bycia podmiotem*” (postrzeganie i przeżywanie siebie jako podmiotu), będące doświadczeniem subiektywnym, jednostkowym i charakterystycznym dla konkretnego człowieka, to przedmiot badań psychologii, która stawia pytania: na ile, w jakim stopniu oraz zakresie dana jednostka czuje, że jest podmiotem swojej aktywności⁶. Badania nad podmiotowością w obrębie psychologii dotyczą m.in. czterech grup zagadnień, funkcjonujących w literaturze jako istotne wa-

² A. Galdowa, *Tożsamość człowieka*, Kraków 2000, s. 36; R. Cichoński, *Podmiotowość w społeczeństwie*, Poznań 2003, s. 18.

³ L. Zaorski-Sikora, *Podmiot w świecie ponowoczesnym*, [w:] E. Pietrzak, A. Warchał, L. Zaorski-Sikora, *Podmiot, osoba, tożsamość*, Łódź 2007, s. 10.

⁴ *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, Tom IV, Warszawa 2005, s. 452 i 453, hasło „podmiot”.

⁵ A. Warchał, *Podmiot w sferze społecznej*, [w:] *Podmiot, osoba...*, *op. cit.*, s. 38 i nast.

⁶ A. Galdowa, *Tożsamość...*, *op. cit.*, s. 39 i nast.

runki bycia podmiotem. Są to: **autodeterminacja** (nacisk na wewnętrzne procesy motywacyjne i informacyjne zachodzące w podmiotowym „ja” jednostki, struktury względnie autonomiczne wobec czynników zewnętrznych); **autonomia** (realizacja wytworzonych przez siebie celów, które są odpowiedzią na zaistniałe i przewidywane zdarzenia oraz stanowią wyraz dążeń życiowych jednostki); **wolność wyboru** (podejmowanie przez jednostkę decyzji zgodnych z jej pragnieniami i intencjami); **poczucie sprawstwa** (poczucie wewnętrznej kontroli obejmujące sytuację, w której jednostka działa, przy czym cel działania wynika lub jest zgodny z jej systemem wartości)⁷.

Z kolei koncepcje podmiotowości w ujęciu socjologicznym rozpatrują podmiotowość jednostki bądź grupy w odniesieniu do jej roli jako autora działań społecznych. Dlatego też, do ważnych kierunków socjologicznych badań nad podmiotowością m.in. zalicza się: wpływ działań jednostki na zewnętrzną rzeczywistość symboliczną i materialną, kontrolę otoczenia społecznego przez podmioty indywidualne i zbiorowe, wpływ działań podmiotów indywidualnych na mikrostruktury społeczne, a także wpływ działań podmiotów zbiorowych na makrostruktury społeczne⁸.

Podsumowując tę część rozważań, należy jeszcze raz podkreślić, iż filozoficzna idea podmiotowości, stanowiąc inspirację dla pozostałych dyscyplin naukowych, powoduje też, że traktują one człowieka jako istotę odpowiedzialną oraz samoświadomą. Koncepcje podmiotowości podkreślają, że człowiek jest wolny w swoich decyzjach oraz ma swobodę w działaniach. Wskazują jednak również na poczucie odpowiedzialnego funkcjonowania w rzeczywistości materialnej i społecznej (szczególnie koncepcje filozoficzne). Poza tym, dzięki wolności podmiot osobowy cały czas rozwija własny potencjał, a w wyniku tego rozwoju powstają takie cechy jak poczucie moralności i racjonalności w postępowaniu społecznym, które łagodzą wspólnotowy charakter istnienia⁹.

Człowiek jako podmiot pracy

Nauka i praktyka dowiodły, że dbałość o zasoby ludzkie wpływa zasadniczo na efektywność funkcjonowania instytucji, że osiągnięte przez nie sukcesy zależą głównie od wartości osobowych zatrudnionego personelu oraz kwalifikacji, kreatywności i motywów, jakimi się kierują. Pracownik by być aktywnym i twórczym musi mieć jednak zapewniony odpowiedni poziom bezpieczeństwa, wygody i komfortu. Powinien także ponosić odpowiedzialność za swą pracę, dostrzegać w niej sens i znaczenie, mieć świadomość, że stoją przed nim szanse rozwoju, awansu i postępu¹⁰. Można w tym miejscu rozważyć sformułować hipotezę, iż *we wspól-*

⁷ R. Cichocki, *Podmiotowość...*, op. cit., s. 18 i nast.

⁸ *Ibidem*, s. 46.

⁹ J. Górniewicz, *Kategorie pedagogiczne*, Olsztyn 1997, s. 25 i nast.; A. Warchał, *Podmiot...*, op. cit., s. 39.

¹⁰ J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Warszawa 2000, Wstęp, s. 9 i nast.

czesnych organizacjach w zestawie zasobów, najważniejsze miejsce zajmuje człowiek. Tak postawiona hipoteza będzie miała szansę realizacji, jeśli w zakładzie pracy będzie wdrażana zasada: *człowiek (pracownik) powinien mieć poczucie, że jest podmiotem*. Oczywiście żaden zakład pracy nie może w jakimkolwiek dokumencie ustalić, czy zatrudnieni w nim pracownicy są podmiotami. O tym czy pracownik jest podmiotem, albo, czy ma poczucie podmiotowości, rozstrzyga on sam¹¹. Podmiotowość jest kategorią wybitnie subiektywną bowiem z samej jej istoty wynika, że tylko podmiot może określić, czy jest podmiotem, czy też nie. Ten, kto chciałby decydować o tym, czy drugi człowiek jest podmiotem na podstawie własnych lub cudzych kryteriów, czyni go przedmiotem własnej decyzji. Dlatego wielu autorów dla podkreślenia owego subiektywizmu swoje zainteresowania kieruje ku poczuciu podmiotowości. Jest ono bowiem stanem świadomości człowieka towarzyszącym myśleniu i działaniu jednostki albo retrospekcji, która ją dotyczy¹².

Zgodnie z koncepcją A. Bieli można wyróżnić trzy role podmiotowe pracownika:

- pierwsza rola dotyczy funkcjonowania pracownika (członka zespołu) na poziomie indywidualnym (zapewnienie potrzeb swojej rodziny oraz osobistych);
- druga rola łączy się z jego funkcjonowaniem w zespole jako przedstawiciela określonego zawodu lub kapitału;
- trzecia rola obejmuje partycypację w makrosystemie gospodarki i pragnienie rozumienia interesu własnego zakładu za pośrednictwem partycypacji w przedsiębiorstwie¹³.

Zdaniem Z. Ratajczak przez *podmiotowość w pracy* rozumieć należy „*zdolność człowieka do nadawania znaczeń zdarzeniom i sytuacjom oraz zdolność do wywierania wpływu na bieg spraw związanych z funkcjonowaniem instytucji, w których przebiega jego praca*”. „*Człowiek może odczuwać potrzebę podmiotowości (wpływu, rozumienia, autonomii, niezależności, itp.) oraz mieć poczucie podmiotowości, tzn. poczucie, że potrzeba ta jest zaspokojona w zadowalającym stopniu*”¹⁴. „*Człowiek jest podmiotem wówczas, gdy w pełni uświadamia sobie własne cele i dążenia (ma określone wartości), dysponuje środkami ich osiągnięcia (możliwościami), dającymi subiektywne poczucie sprawstwa, oraz gdy rozumie, na czym polegają ograniczenia tkwiące zarówno w nim samym, jak i w jego otoczeniu*”¹⁵.

Poszerzenie pola działania i swobody wyboru oznacza tworzenie podmiotowości pracownika. Pracownik odczuwa swoją podmiotowość, jeśli ma wpływ na sytu-

¹¹ W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Płock 2005, s. 54 i nast.

¹² K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość...*, op. cit., Przedmowa, s. 7.

¹³ B. Kozusznik, *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Katowice 1996, s. 18.

¹⁴ Z. Ratajczak, *Wsparcie społeczne w warunkach zagrożenia podmiotowości człowieka w środowisku pracy*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy. Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia* 10 (19), Katowice 1992, s. 149.

¹⁵ Z. Ratajczak, *Psychologiczne koszty pracy a podmiotowość człowieka*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy. Psychologiczne koszty aktywności człowieka*, Katowice 1989, s. 164.

ację pracy, tzn. gdy zachodzi zgodność (przez niego akceptowana) między możliwością działania w tej sytuacji a jego oczekiwaniami i uznawanymi wartościami. Poczucie podmiotowości pracownika w zakładzie pracy może polegać na: **poczuciu skuteczności**, tj. przekonaniu jednostki, że wywiera wpływ na środowisko i sytuację pracy; **poczuciu sensu**, tj. przekonaniu, że poznawczo i pojęciowo jednostka jest w stanie uporządkować rzeczywistość w stopniu satysfakcjonującym; **poczuciu eunomii**, tj. przekonaniu jednostki, że jest w stanie dokonać ewaluacji (oceny) środowiska i sytuacji pracy we własnym mniemaniu trafnie i spójnie; **poczuciu identyfikacji**, tj. przekonaniu, o jej przynależności i zintegrowaniu się z otoczeniem społecznym, w którym funkcjonuje¹⁶.

W ostatnim czasie, przedmiotem zainteresowania wielu badaczy stało się zagadnienie autonomii, poczucia kontroli, wolności wyboru – także w organizacji. Obecnie łączy się problematykę skłonności człowieka do utrzymania swobody i autonomii z wpływem jednostki na rzeczywistość organizacyjną. Poczucie wolności wyboru sprzyja dostrzeganiu wpływu na otoczenie i utwierdza wiarę we własne możliwości. Badania dowodzą też, że wielkość wpływu koreluje dodatnio z zadowoleniem z pracy, zaangażowaniem osobistym, pomysłowością. Uzyskiwanie niezależności w pracy i poczucia wpływu jest jednak procesem wymagającym wielu wysiłków. Istnieje bowiem związek między poczuciem wywieranego wpływu przez pracowników a zadowoleniem z bilansu kosztów pracy, tzn. im wyższe zadowolenie z bilansu tych kosztów, tym większe poczucie wpływu, i odwrotnie – im gorsza ocena bilansu między wysiłkami a wynikami w pracy, tym mniejsze poczucie wpływu. Zgodnie z koncepcją M. Croziera i E. Friedberga człowiek zawsze zachowuje pewne minimum swobody w organizacji i nie może powstrzymać się przed tym, aby nie wykorzystywać jej w „walce z systemem”. Niezależnie od tego, jakie mechanizmy i potrzeby skłaniają człowieka do poszukiwania swobody, nieformalne zachowania ludzi mają duży wpływ na sytuację pracy i są wynikiem ich wolnego wyboru, a nie tylko rezultatem posłuszeństwa czy presji i nacisku. Można przypuszczać, że każdy człowiek w większym lub mniejszym stopniu będzie dążył do wypracowania sobie własnej strategii postępowania w warunkach ograniczonej swobody w organizacji¹⁷.

Współczesne organizacje wymagają, aby pracownicy oddali firmie wszystko, to, co mają najlepszego. Osiągnięcie takiego stanu wymaga, po pierwsze, postawienia na pracowników, po drugie, korzystania z różnych form motywacji i po trzecie, zadbania o atmosferę sprzyjającą spokojnej i wydajnej pracy. Klimat pracy powinien sprzyjać indywidualnej kreatywności i przedsiębiorczości zatrudnionych. Zadbanie przez pracodawcę o potrzeby pracownika, stworzenie warunków dla realizacji własnych celów życiowych, najczęściej przekłada się na jego zaangażowanie w proces pracy. Dobra atmosfera sprzyja uznawaniu celów organizacji za własne, co wpływa na ich realizację. Ponadto poziom płac i wynagrodzenie personelu zależeć powinny od wyników jego pracy, umiejętności i kompetencji. Nie-

¹⁶ S. Chelapa, *Podmiotowość czy alienacja?*, „Problemy” 6/1992, s. 21-22 za: J. Penc, *Kreatywne...*, *op. cit.*, s. 37.

¹⁷ B. Kożusznik, *Podmiotowość...*, *op. cit.*, s. 18 i nast.

zauważenie przez przełożonego dodatkowego wysiłku, jaki pracownik włożył w realizację zadania, jak i niesprawiedliwe wycenienie tego wysiłku wpłyną na jego zachowania¹⁸. Badania wykazują, że aby pracownicy byli oddani swojej pracy muszą: czuć się usatysfakcjonowani ze swojego wynagrodzenia, statusu, warunków pracy itd.; otrzymywać regularnie znaki od klientów potwierdzające jakość wykonywanych produktów bądź usług; otrzymywać od menedżerów dowody uznania zawsze, gdy tylko jest to uzasadnione; czuć, że są wspomagani w swych działaniach przez pozostałych pracowników zatrudnionych na wszystkich poziomach organizacji; czuć ten rodzaj satysfakcji, który wpływa z dobrego i całościowego przygotowania do wykonywanej pracy (...) ¹⁹. Ponadto pracownicy coraz częściej preferują pracę, która stwarza im możliwości wykorzystywania swoich umiejętności, zawierającą różnorodne zadania i zapewniającą dopływ informacji zwrotnej o osiągniętych wynikach. Nastawiają się więc na tzw. pracę samosterowną, tj. taką, która ze swojej istoty wymaga zaangażowania intelektu, własnej inicjatywy i niezależnej oceny samego jej wykonawcy²⁰.

Organizacja, która dąży do tego, aby zatrudnieni w niej pracownicy mieli poczucie, że są podmiotem firmy powinna zadbać również o to by: uczestniczyli oni w ustalaniu misji i celów operacyjnych, których będą realizatorami; pełnili takie role, których realizacja nie będzie sprzeczna z ich systemem wartości; byli na bieżąco informowani o sytuacji ekonomicznej zakładu, zaś w przypadkach niepowodzenia na rynku, mogli służyć również radami poprawienia wyników firmy; mieli przekonanie, że polityka personalna, w tym system wynagrodzeń, są sprawiedliwe; mieli możliwość realizacji własnych celów, zwłaszcza wzbogacania wiedzy i umiejętności; mieli przekonanie, że kierownictwo firmy ma wobec nich życzliwy i pełen wyrozumiałości stosunek²¹.

Analizując warunki pracy nie należy zapominać, że składa się na nie tylko środowisko fizyczne, ale i tzw. warunki społeczne, które wiążą się m.in. z panującą atmosferą, polityką kadrową, poziomem obciążenia psychicznego na stanowisku, poziomem ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji i stopniem odpowiedzialności. Czynniki te mogą bowiem wywoływać napięcie nerwowe, stres psychiczny i obniżenie efektywności wykonywanych zadań. Pracownicy potrzebują oparcia emocjonalnego, wzajemnych kontaktów z innymi, życzliwości i zrozumienia z ich strony. Odczuwają potrzebę przynależności (afiliacji), która wyraża się przez stosunek do innych, udział w organizacjach społecznych i pragnienie identyfikacji z grupą. Pragną też wzajemnego zrozumienia i konstruktywnej współpracy, wpływu i współdziałania przy wykonywaniu zadań, wzajemnej informacji o problemach i przeszkodach, poczucia odpowiedzialności przełożonych, prawa głosu i współdecydowania na stanowisku pracy, odpowiedzialności własnej i członków grupy. Kierownicy powinni więc tworzyć odpowiedni ład organizacyjny i warunki, aby

¹⁸ W. Bańka (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 56 i nast.

¹⁹ Ph. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Kraków 1997, s. 115-116, cyt. za: J. Penc, *Kreatywne...*, op. cit., s. 10.

²⁰ M.L. Kohn, C. Schooler, *Praca a osobowość*, Warszawa 1986, s. 87, cyt. za: J. Penc, *Kreowanie...*, op. cit., s. 260.

²¹ W. Bańka (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 55.

zatrudniony personel mógł osiągnąć zadowolenie i dobre rezultaty²². Dla przykładu: liczne badania (np. K.W. Kuhnera, K.T. Dirksa, R.W. Bossa) dowodzą, że zaufanie ma silny wpływ na zaangażowanie i lojalność pracowników, sprzyja produktywności oraz efektywności procesów realizowanych w organizacji. Koncepcja R. Semlera (*zarządzania przez zaufanie*) wykazała, że znaczny poziom zaufania do pracowników nie musi być przyczyną dezorganizacji, a wręcz przeciwnie – obdarzenie kogoś zaufaniem jest jednym z najsilniejszych czynników motywacyjnych²³. Wzajemne zaufanie i jakość stosunków międzyludzkich mają silny wpływ na zaangażowanie i lojalność pracowników, sprzyjają produktywności oraz efektywności procesów realizowanych w organizacji. Menedżerowie powinni więc odejść od starego paradygmatu kierowania opartego na formule *3K*, tj. *komendowania, kontrolowania i korygowania* na rzecz paradygmatu *3W*, tj. *wymagania, wspomaganie i wiązanie działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego*. Stosowanie nowego paradygmatu oznacza wprowadzanie tzw. integratywnego stylu kierowania, w którym pracownik czuje się bardziej partnerem niż podwładnym i w którym rozkazodawstwo zastępuje się przywództwem, rozumianym jako proces kierowania, w którym osobiste cechy kierownika (lidera) prowadzą do dobrowolnego uznania przez członków zespołu jego zwierzchności, wynikającej z kompetencji i odpowiedzialności²⁴. W celu przełamania tradycyjnych sposobów ujmowania porządku organizacyjnego, niesprzyjającego podmiotowości pracowników, a przeciwnie – instrumentalnemu ich traktowaniu, proponowane są rozwiązania oparte przede wszystkim na: *zasadzie partycypacji* (pomiędzy członkami organizacji następuje realne dzielenie się władzą, że każdy z nich posiada jej określoną część) oraz *zasadzie delegowania władzy i wpływu* (delegując władzę, kierownik pozbywa się wpływu na rzecz osób uznanych za odpowiednio kompetentne do wykonania określonych zadań)²⁵.

Możliwość uzyskania poczucia podmiotowości w pracy jest zależna także od motywacji, jaka kieruje pracownikiem. Wzbogacanie zadań pracy jest oparte m.in. na koncepcji F. Herzberga, w której oprócz czynników higieny związanych z warunkami pracy proponuje on wprowadzenie czynników „wzrostu”, czyli większej indywidualnej odpowiedzialności, swobody, możliwości uczenia się i rozwoju. Realizacji tych wartości w pracy mogą sprzyjać różne formy współuczestnictwa. Główne założenia koncepcji wzbogacania zadań w pracy sprowadzają się do tego, żeby zadania realizowane przez człowieka stanowiły dlań sensowne fragmenty całego procesu pracy, aby mógł ujawnić przy ich wykonywaniu swoją indywidualność. Ważnym elementem jest dostarczanie pracownikowi informacji zwrotnej o uzyskiwanych wynikach o pracy, co ma ułatwić samodzielne podejmowanie decyzji o tym, czy zwiększyć jej wkład, czy utrzymać na dotychczasowym poziomie. Warunki podmiotowości człowieka w pracy dostrzega się szczególnie w ze-

²² J. Penc, *Kreowane...*, op. cit., s. 263.

²³ M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa 2007, s. 171.

²⁴ J. Penc, *Kreatywne...*, op. cit., s. 11 i nast.

²⁵ B. Kozusznik, *Podmiotowość...*, op. cit., s. 7 i nast.

spole pracowniczym, stanowiącym forum zetknięcia opcji organizacyjnych z opcjami indywidualnymi²⁶.

Podsumowując, podmiotowość człowieka w świetle obecnego rozumienia zachowania organizacyjnego pracownika będzie więc wynikiem spełnienia następujących warunków:

- zapewnienia człowiekowi poczucia sprawstwa (przez uświadomienie przyczyn i sensu pracy, dostarczanie poczucia kompetencji i odpowiedzialności, uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów, przekazywanie uprawnień wraz z możliwościami decydowania pracowników, którzy w pełnieniu określonych zadań są najbardziej kompetentni);
- uświadamiania pracownikowi uczestnictwa w społecznym systemie przedsiębiorstwa za pomocą form, które są związane z partycypacją w organizacji – dzieleniem się władzą (koła jakości, grupy autonomiczne w pracy);
- kształtowanie warunków pracy zapewniających poczucie podmiotowości (zapewnienie pracownikowi uzyskania możliwie wysokich dochodów, maksymalnego zabezpieczenia przed ryzykiem utraty zdrowia, zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego, urlopu, wypoczynku itp.)²⁷.

Zagrożenia podmiotowości człowieka w środowisku pracy

Organizacja może przyczyniać się do zwiększania prawdopodobieństwa przeżywania przez człowieka jego podmiotowości lub do ograniczenia jego szans w tym zakresie²⁸. Codziennie pracownicy ponoszą pewne koszty związane z ich funkcjonowaniem w zakładzie pracy. Niespodziewane awarie, naciski ze strony przełożonych, ograniczenia wynikające z pełnionej roli zawodowej, odpowiedzialność za osiąganie wyników – wszystko to do pewnego stopnia jest z reguły akceptowane i nie powoduje utraty poczucia podmiotowości. Zdarza się jednak, że istnieje duży rozdźwięk między tym, co spodziewamy się zastać w pracy a jej rzeczywistymi wymaganiami. Tolerowanie przymusu, wykonywanie nieakceptowanych zadań okupione będzie poczuciem niezadowolenia, napięcia, sprzeciwu i innych negatywnych stanów emocjonalnych. Inną sytuacją kosztorną będzie brak dopasowania między wartościami a możliwościami ich realizacji lub niedopasowanie możliwości osoby do wymagań stawianych przez pracę. Jest to typowa sytuacja osób rozpoczynających karierę zawodową. Naturalną konsekwencją braku sukcesów jest spadek motywacji, zniechęcenie i apatia²⁹. Zarządzanie firmą zawiera w sobie najważniejszą funkcję strategiczną, jaką jest zarządzanie kapitałem ludzkim. Zatrudnienie, motywowanie, inspirowanie inicjatywy pracowniczej to najtrudniejsze z zadań, jakie stoją przed współczesnymi organizacjami. Błędy w zarządzaniu uniemożliwiają realizację celów. Powodują straty często nie do na-

²⁶ Cyt. za: B. Kożuszniak, *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2002, s. 55 i nast.

²⁷ *Ibidem*, s. 56.

²⁸ K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość...*, op. cit., s. 169.

²⁹ M. Macko, *Koszty psychologiczne zachowań antyspółecznych w środowisku pracy*, [w:] M. Strykowska (red.), *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*, Poznań 2007, s. 197 i nast.

prawienia. Negatywne zjawiska w funkcjonowaniu pracowników stanowią najtrudniejsze problemy każdej organizacji. Problemów tych jest wiele. Najbardziej szkodliwymi w skutkach są patologie w zachowaniu pracowników, wynikające ze złego zarządzania, braku kultury i etyki zawodowej. Najczęściej wymienia się w tym zakresie, takie zjawiska, jak pracocholizm, wypalenie zawodowe, mobbing³⁰.

Sytuacje zagrożenia podmiotowości człowieka w środowisku pracy można scharakteryzować ze względu na ich współwystępowanie z innymi jego sytuacjami: (1) Sytuacje wynikające z ogólnego życiowego położenia pracownika, jego sytuacji rodzinnej lub charakterystycznej dla danego okresu życia; (2) Sytuacje wynikające z pogorszenia się stanu zdrowia pracownika. Jego poczucie zagrożonej podmiotowości wiązać się będzie ze wzrostem rzeczywistej zależności od innych oraz z obiektywnym obniżeniem się wydolności organizmu i osłabieniem siły roboczej; (3) Sytuacje wynikające z pogorszenia się warunków ekonomicznych np. załamanie produkcji, restrukturyzacja bądź bankructwo zakładu pracy, powodować będą poważne skutki psychologiczne w postaci frustracji i rozgoryczenia³¹.

Zarówno potrzeba podmiotowości, jak i poczucie jej zaspokojenia uwydatniają się szczególnie w sytuacjach trudnych. Sytuacje trudne to takie, w których wymagania otoczenia przekraczają możliwości człowieka. Wskutek braku adekwatności funkcjonalnej warunków, w których przebiega praca, i cech człowieka, jego zachowanie staje się dysfunkcyjne. Pojawiają się błędy, uchybienia, a on sam ulega zmęczeniu, zniechęceniu lub osłabieniu. W środowisku pracy ten brak adekwatności przybiera różne postaci. Najważniejsze z nich, zwane sytuacjami trudnymi to: *deprywacje* – gdy człowiek odczuwa określoną potrzebę lub ma wykonać określone zadanie i brakuje mu potrzebnych środków: maszyn, urządzeń, tworzywa, pieniędzy, współpracowników, informacji; *przeciążenia* – w których człowiek otrzymuje zadania przekraczające jego siły; *konflikty* – w których następuje sprzeczność interesów, racji, poglądów między dwiema osobami lub grupami; *zagrożenia* – czyli sytuacje, w których na wskutek zmian w otoczeniu wzrasta gwałtownie prawdopodobieństwo utraty jakiejś cennej przez człowieka wartości³².

W Polsce po wejściu naszego kraju w struktury europejskie sytuacja na rynku pracy poprawiła się, a wraz z nią stopniowo zmniejsza się skala naruszeń praw pracowniczych. Jednak według sondaży Centrum Badania Opinii Społecznych wciąż, blisko co piąta osoba (18% zatrudnionych) twierdzi, że bywa zmuszana do dłuższej pracy, niż to określono w umowie i nie otrzymuje za to dodatkowego wynagrodzenia. Prawie co 10 pracownik (9%) uważa, że wykonuje swoje obowiązki w nieprzepisowych i szkodliwych dla zdrowia warunkach. Nieprzestrzeganie praw pracowniczych znacznie częściej ma miejsce tam, gdzie nie działają związki zawodowe, a takich zakładów jest średnio w Polsce ponad dwie trzecie³³. Z kolei Państwowa Inspekcja Pracy stwierdziła w 2006 r. ponad 425 tys. przypadków naruszenia praw pracowniczych. Przeprowadzono 88,2 tys. kontroli u ponad 63 tys. praco-

³⁰ J.E. Karney, *Psychopedagogika pracy*, Warszawa 2007, s. 396.

³¹ Z. Ratajczak, *Wsparcie społeczne...*, op. cit., s. 153 i nast.

³² *Ibidem*, s. 149-151.

³³ <http://www.rodzina.gov.pl>

dawców. Najwięcej nieprawidłowości (12%) dotyczyło przygotowania pracowników do pracy m.in. szkoleń bhp, badań lekarskich, uprawnień kwalifikacyjnych; 11% nieprawidłowości dotyczyło maszyn i urządzeń oraz procesów technologicznych; a 10% – eksploatacji urządzeń i instalacji energetycznych. Wśród wydanych decyzji, ponad 14 tys. nakazywało natychmiastowe wstrzymanie prac „w związku ze stwierdzeniem bezpośredniego zagrożenia życia bądź zdrowia pracowników”. Ze względu na występowanie „trwałych zagrożeń dla życia i zdrowia pracowników”, okręgowi inspektorzy pracy wydali 12 decyzji nakazujących zaprzestanie działalności, które spowodowane były niezadowalającym stanem obiektów, w których usytuowano pomieszczenia pracy oraz organizacją stanowisk pracy naruszającą podstawowe wymagania bhp (np. brak oświetlenia światłem dziennym, wentylacji, ogrzewania). Oprócz decyzji dotyczących stanu bhp, wydano 11 tys. decyzji nakazujących wypłatę wynagrodzeń lub innych świadczeń ze stosunku pracy. Dotyczyły one należności dla 156 tys. pracowników, na łączną kwotę 132 mln zł. Z tej sumy wypłacono pracownikom 73,5 mln zł. W związku z nierealizowaniem przez niektórych pracodawców decyzji organów PIP, w okręgowych inspektoratach pracy wszczęto prawie 350 postępowań egzekucyjnych³⁴.

W świetle powyższych danych, przemiany zachodzące obecnie w życiu polskich organizacji gospodarczych nasuwają wątpliwości, czy jesteśmy w stanie sprostać wyzwaniom cywilizacyjnym. Wyrażane są obawy, że zakorzeniony w polskich organizacjach system hierarchicznych zależności typu: podległość – dominacja, może stanowić istotną barierę powodzenia zmian gospodarczych i społecznych. Niepokoi fakt, że tradycyjny, hierarchiczny sposób ujmowania stosunków międzyludzkich w zakładach pracy pozostaje w sprzeczności z zasadą podmiotowości w kształtowaniu polityki społecznej i gospodarczej. Z jednej strony pojawiają się sygnały o rosnących aspiracjach pracowników do podmiotowości, a więc do zaspokajania ich potrzeby autonomii i możliwości wywierania wpływu na bieg zdarzeń, z drugiej – o malejących możliwościach ich zaspokojenia³⁵. Rezultaty badań prowadzonych w Polsce wykazały istnienie dużego dysonansu między kierownictwem i podwładnymi, nasyconego wzajemnymi obawami i wrogością (...)³⁶. Innym czynnikiem determinującym jakość stosunków międzyludzkich w zakładach pracy jest brak poczucia bezpieczeństwa i strach. Np. produktywność i jakość pracy spada poniżej standardów, gdy wzrastają wymagania wobec pracowników, a w ślad za tym wzrostem nie idą dodatkowe bonusy. Presja na wyższą produktywność objawia się często zachowaniami nieetycznymi. Część pracowników w sposób celowy pracuje wolniej lub działa destruktywnie na organizację, niszcząc sprzęt, materiały i maszyny. Dużym problemem jest strach, jaki często odczuwają pracownicy. Przełożeni również boją się czasem podejmować decyzje obawiając się sankcji, jakie im grożą w przypadku błędnych decyzji, ośmieszenia, kary lub braku akceptacji. Lęk jest natomiast przyczyną niskiej jakości usług. Pra-

³⁴ <http://www.wirtualnemedia.pl/>

³⁵ B. Kozusznik, *Podmiotowość...*, op. cit., Wstęp, s. 7.

³⁶ M. Herbst, *Przedsiębiorstwa uczące się w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, *Studia Regionalne i Lokalne* 2 (2)/2000, [w:] J. T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Warszawa 2007, s. 260-262.

cownicy nawet jeżeli wiedzą jak lepiej wykonać pracę, boją się o tym mówić. To samo dotyczy przełożonych, którzy pracują w scentralizowanych organizacjach. Często godzą się na fikcję, pozorowanie działania, ponieważ boją się utraty pracy. M. Moccobyn słusznie zauważył, że lęk przed karą sprawia, iż podwładni ukrywają wszelkie niepowodzenia bojąc się sankcji, jakie im grożą. Brak informacji o poziomie pracy sprawia, że przełożeni (którzy również są przyczyną lęku) nie oceniają pracy. W konsekwencji pracownik nie otrzymuje informacji o tym, co jest dobre, a co złe. Bardzo ważnym zadaniem jest w takich sytuacjach diagnozowanie kosztów nieetycznych zachowań. Często zachowania te albo są przestępstwami w rozumieniu prawa albo do przestępstw doprowadzają. Według badań prowadzonych przez PrinceWaterHouse Coopers niemal połowa firm w ciągu ostatnich dwóch lat padła ofiarą przestępstw gospodarczych. Średni koszt poniesionych przez nie strat wynosił 1,7 mln dolarów, a Polsce około 0,5 mln USD. Straty te obejmują tylko wymierne nadużycia, takie jak: kradzież, wyłudzenie, fałszerstwo. Trudno natomiast wyliczyć koszty pośrednie, wynikające z zachowań nieetycznych, których skutki będą widoczne dopiero w przyszłości³⁷.

Podsumowując podjęte rozważania, istotę i przesłanie niniejszego opracowania oddają w tym miejscu słowa B. Kożusznik, iż: „*podmiotowość to nie tylko przywilej, dobro autoteliczne (...), to także zobowiązanie*”³⁸. W opinii autorki tekstu słowa te można jak najbardziej aktualnie odnieść zarówno do przełożonych, jak i do pracowników.

Bibliografia:

- Bańka W. (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Płock 2005.
- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa 2007.
- Cichocki R., *Podmiotowość w społeczeństwie*, Poznań 2003.
- Chełpa S., *Podmiotowość czy alienacja?*, „Problemy” 6/1992.
- Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, Tom IV, Warszawa 2005.
- Galdowa A., *Tożsamość człowieka*, Kraków 2000.
- Górniewicz J., *Kategorie pedagogiczne*, Olsztyn 1997.
- Herbst M., *Przedsiębiorstwa uczące się w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, *Studia Regionalne i Lokalne* 2 (2), 2000.
- Hryniewicz J. T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Warszawa 2007.
- Karney J. E., *Psychopedagogika pracy*, Warszawa 2007.
- Kohn M. L., Schooler C., *Praca a osobowość*, Warszawa 1986.
- Korzeniowski K., Zieliński R., Daniecki W., *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wrocław 1983.
- Kożusznik B., *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Katowice 1996.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2002.
- Macko M., *Koszty psychologiczne zachowań antyspołecznych w środowisku pracy*, [w:] M. Strykowska (red.), *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*, Poznań 2007.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Warszawa 2000.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Warszawa 2001.
- Pietrzak E., Warczal A., Zaorski-Sikora I., *Podmiot, osoba, tożsamość*, Łódź 2007.

³⁷ M. Bugdol, *Gry...*, *op. cit.*, s. 168-172.

³⁸ B. Kożusznik, *Podmiotowość...*, *op. cit.*, s. 20.

- Ratajczak Z., *Psychologiczne koszty pracy a podmiotowość człowieka*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy. Psychologiczne koszty aktywności człowieka*, Katowice 1989.
- Ratajczak Z., *Wsparcie społeczne w warunkach zagrożenia podmiotowości człowieka w środowisku pracy*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy. Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia 10 (19)*, Katowice 1992.
- Sadler Ph., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Kraków 1997.
- Warchał A., *Podmiot w sferze społecznej*, [w:] E. Pietrzak, A. Warczał, Ł. Zaorski-Sikora, *Podmiot, osoba, tożsamość*, Łódź 2007.
- Zaorski-Sikora Ł., *Podmiot w świecie ponowoczesnym*, [w:] E. Pietrzak, A. Warczał, Ł. Zaorski-Sikora, *Podmiot, osoba, tożsamość*, Łódź 2007.
- <http://www.rodzina.gov.pl>
- <http://www.wirtualnemediia.pl>

SUMMARY

Employee subjectivity in today's workplace

This study has been dedicated primarily to the issues related to experiencing subjectivity by employees working in present workplaces. The authors have also reviewed literature, from the field of philosophy, among others; it allows for noticing a trend to identify the category of subject with a concrete *personal subject* – human being. Therefore, this article shows characteristics and methods of functioning of economic organizations, which facilitate or hinder experiencing one's own subjectivity, namely the conditions that are conducive to feeling employee subjectivity as well as situations threatening human subjectivity in work environment.