

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**310**

# **Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się**



Redaktorzy naukowi

**Barbara Olszewska**

**Maciej Czarnecki**

**Estera Piwoni-Krzeszowska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-307-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
<b>Maciej Czarnecki:</b> Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
<b>Bogusław Hajdasz:</b> Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
<b>Adrianna Lewandowska:</b> Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
<b>Jan Skalik:</b> Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
<b>Anna Starosta:</b> Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

---

## Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

---

<b>Monika Choderek:</b> Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
<b>Barbara Józefowicz:</b> Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska:</b> Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

---

## Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
<b>Justyna Cyga:</b> Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o. ....	299
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
<b>Agnieszka Jędrzyak:</b> Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa .....	349
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
<b>Joanna Łuczak:</b> Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
<b>Tomasz Malkus:</b> Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych .....	377
<b>Małgorzata Matyja:</b> Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań .....	388
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji .....	397
<b>Joanna Olkowicz:</b> Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania .....	411
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska:</b> Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
<b>Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański:</b> Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego .....	432
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
<b>Anna Walecka:</b> Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
<b>Kamil Zięba:</b> Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku .....	460
<b>Łukasz Żabski:</b> Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek .....	469

## Summaries

---

### Part I. System aspect of organizational learning

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
<b>Maciej Czarnecki:</b> Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
<b>Bogusław Hajdasz:</b> The management of an enterprise's learning process in the network .....	55

<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegation of entitlements as a premise of a learning organization .....	64
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization .....	73
<b>Adrianna Lewandowska:</b> The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business .....	82
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Learning organization – aspect of resources .....	90
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes .....	102
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Role of ecological knowledge in proactive business development .....	112
<b>Jan Skalik:</b> Creativity in a learning enterprise .....	122
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
<b>Anna Starosta:</b> Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage .....	150
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

---

## Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

---

<b>Monika Chodorek:</b> Talent management in the company's learning process..	174
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective .....	192
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
<b>Barbara Józefowicz:</b> Trust as a determinant of enterprises' organizational learning .....	212
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Determinants of managerial learning .....	223
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Manager's roles in learning organization.....	232
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company .....	244
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization .....	251
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska:</b> The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation .....	273
---	-----

---

### Part III. Organizational learning in management practice

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples .....	286
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer .....	298
<b>Justyna Cyga:</b> Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizational learning as an attribute of high-tech companies .....	320
<b>Agnieszka Jędrysiak:</b> Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company .....	328
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service .....	348
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> The role of operational routines in the functioning of a company .....	356
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Weak links in the process of technological entrepreneurship .....	365
<b>Joanna Łuczak:</b> Polish police as a learning organization .....	376
<b>Tomasz Malkus:</b> Learning process in cooperation with logistics service provider .....	387
<b>Małgorzata Matyja:</b> Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report .....	396
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning .....	410
<b>Joanna Olkowicz:</b> Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions .....	420
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska:</b> The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
<b>Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski:</b> Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region .....	440
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

---

<b>Anna Walecka:</b> Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company) .....	459
<b>Kamil Zięba:</b> Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
<b>Łukasz Żabski:</b> Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies .....	479



**Kazimierz Jaremczuk**

Wyższa Szkoła Prawa i Administracji w Przemyśle

---

## DELEGOWANIE UPRAWNIEN PRZESŁANKĄ UCZĄCEJ SIĘ ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Przesłankę uczącej się organizacji stanowi między innymi delegowanie uprawnień dotyczących zadań, upoważnienia i odpowiedzialności. Jednakże dynamizuje to identyfikację problemu, jego istotę oraz zastosowanie skutecznych metod zmierzających do rozwiązania rozpoznanego problemu nie tylko przez niewielką grupę decydentów, ale również przez pozostałych pracowników uczącej się organizacji. W związku z tym celem niniejszego opracowania staje się omówienie zagadnienia wykorzystania potencjalnych zdolności uczestników organizacji w procesie kształtowania stosunków współdziałania. Postępujący proces wykorzystania potencjalnych zdolności uczestników organizacji w procesie kształtowania stosunków współdziałania to w konsekwencji wzrost poziomu uczącej się organizacji oraz postępujący proces upodmiotowienia pracowników.

**Słowa kluczowe:** delegowanie uprawnień, podmiotowość, przedmiotowość, pracownik.

### 1. Wstęp

W procesie identyfikacji przesłanek rozwoju organizacji, a w szczególności rozwoju uczącej się organizacji istotne znaczenie ma relacja między przełożonym a podwładnym. W relacji tej rozpoznać można określone uwarunkowania o charakterze subiektywnym oraz obiektywnym. Uwarunkowania te stanowią nie tylko o delegowaniu uprawnień przedmiotowych, ale również podmiotowych, zaspokajających potrzeby autonomii pracownika.

### 2. Podmiotowy charakter relacji przełożony–podwładny

Ucząca się organizacja to przede wszystkim organizacja, w której i najważniejsza jest identyfikacja problemu, poznanie jego istoty oraz zastosowanie skutecznych metod zmierzających do jego rozwiązania. Ten powszechnie znany, logiczny układ komponentów, mający na celu rozwiązanie uzasadnionego problemu<sup>1</sup> poprzez układ

---

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu zagadnienie niniejsze charakteryzuje się w sposób następujący: ze względu na wiedzę, o jaką nam chodzi, trzeba najpierw wymienić te wątpliwości, które roztrząsnąć należy przede wszystkim. Są to wątpliwości związane z tym, co inni wypowiedzieli odmiennie (od

uzasadnionych pytań, prowadzi do poznawania rzeczywistości nie tylko wewnątrz organizacji, ale również w jej bliższym i dalszym otoczeniu, a w konsekwencji do weryfikacji aktualnej wiedzy, co w zasadniczy sposób przyczynia się do zmiany poziomu uczącej się organizacji. Zmiana ta, możliwa jest jednak dzięki delegowaniu uprawnień, to znaczy identyfikacji problemu, poznanie jego istoty oraz zastosowanie skutecznych metod zmierzających do jego rozwiązania. nie tylko przez niewielką grupę decydentów uczącej się organizacji, ale również przez pozostałych pracowników w układzie przełożony–podwładny, który to układ dotyczy zadań, uprawnień i odpowiedzialności [por. Poczowski 2007, s. 210-213]. Układ ten to nie tylko zagadnienie przekazywania zadań podwładnym przez przełożonego, tak by zharmonizować obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność, ale również postępujący proces upodmiotowienia pracownika.

W rozważanym układzie przełożony–podwładny w zakresie zadań, uprawnień i odpowiedzialności ucząca się organizacja znajduje się zatem w określonych warunkowaniach – nie tylko o charakterze przedmiotowym, ale również podmiotowym. W szczególności układ podmiotowy, a także przedmiotowy, stanowi o sukcesie uczącej się organizacji.

Zasadniczą dyrektywę kierunkową dla niniejszych rozważań formułuje R. Likert, który twierdzi, że kierownictwo może w pełni wykorzystać potencjalne zdolności ludzkie tylko wtedy, gdy jednostka ludzka w organizacji jest uczestnikiem jednej lub kilku efektywnie działających grup roboczych, charakteryzujących się wysokim stopniem grupowej lojalności<sup>2</sup>, dostateczną umiejętnością współdziałania i wysoką sprawnością wykonywania zadań [Kozdrój 1988, s. 109].

Dyrektywa R. Likerta, skierowana do kierownictwa organizacji w kwestii wykorzystania zdolności uczestników organizacji, zaleca uwzględnić w formowaniu zespołu przede wszystkim – oprócz lojalności i sprawności wykonywania zadań – dostateczną umiejętność współdziałania<sup>3</sup>. Umiejętność współdziałania pozostaje zatem

nas), a także takie, które mogły zostać przez nich pominięte. Otóż jeśli chce się rozwiązać jakiś problem, trzeba najpierw rozpatrzyć go dokładnie, albowiem późniejsze rozwiązanie polega na rozwikłaniu uprzednio dostrzeżonych trudności. Trudność świadczy o tym, że w danej kwestii jest jakiś węzeł do rozplątania. Myśl wikłająca się w trudnościach jest jak człowiek związany: też nie może postąpić naprzód. Dlatego trzeba najpierw rozpatrzyć wszystkie nasuwające się trudności. Nie tylko zresztą z tego powodu, ale także dlatego, że dociekać czegoś bez takiego rozpatrzenia trudności to tyle, co iść nie znając kierunku, a do tego jeszcze nie wiedzieć, czy w danym momencie już się rozwiązanie znalazło, czy nie. Bo cel, do którego ma się zmierzać, nie przedstawia się jasno, jawi się on wyraźnie tylko wtedy, gdy ktoś rozpozna uprzednio trudności. Wreszcie na pewno łatwiej jest sądzić temu, kto zna już raczej za i przeciw, tak jak poznaje się raczej spierających się stron [Powszechna encyklopedia filozofii 2000, s. 301].

<sup>2</sup> Lojalność polega na poszanowaniu nawet takich praw drugiego, których on chwilowo dochoździć nie może [Słownik języka polskiego 1962, s. 189].

<sup>3</sup> Genezę współdziałania można wyjaśnić za pomocą wielu relacji Ja do wspólnego dobra, które stanowi niejako sam rdzeń wspólnoty społecznej – konstatuje K. Wojtyła. Dzięki tej relacji ludzie, przeżywając swą osobową podmiotowość – a więc faktyczną wielkość ludzkich Ja, mają świadomość, że stanowią określone My i przeżywają siebie w tym nowym wymiarze. Jest to wymiar społeczny, różny od wymiaru Ja, Ty, chociaż w wymiarze tym osoba pozostaje osobą – pozostaje więc Ja i Ty,

w bezpośrednim związku z wykorzystaniem potencjalnych możliwości uczestników organizacji, a więc potencjałem właściwości pozwalających na łatwe opanowanie nauki, zdobycie wiedzy, określonych umiejętności. Pozwala zatem na petryfikację zasadniczej cechy uczącej się organizacji, a mianowicie uczenie się zespołowe, a w konsekwencji na adaptowanie uczącej się organizacji do zmiennych warunków funkcjonowania. Determinuje to otwartość pracowników na nowe doświadczenia, które stanowią skutek procesu uczenia się, czyli ciągłej modyfikacji koncepcji własnego zachowania. Należy zauważyć za K.R. Popperem, że rozwój wiedzy, czyli proces uczenia się, nie odbywa się poprzez powtarzanie czy kumulację, ale poprzez eliminację błędów [Popper 1992, s. 199].

Warunek współdziałania oznacza zatem zgodę – jak twierdzi R. Rutka – na zainwestowanie swoich sił w dany system kooperacyjny oraz zajęcie określonego miejsca w ukształtowanej sieci zależności [Rutka 2012, s. 158]. Warunek współdziałania oznacza również identyfikację ze wspólnym celem<sup>4</sup>, zaufanie, lojalność i działanie w interesie wszystkich uczestników [Lipka 2004, s. 17].

We wstępnych założeniach niniejszych dociekań przyjęto, że delegowanie uprawnień to nie tylko zagadnienie przekazywania zadań podwładnym przez przełożonego, tak aby zharmonizować obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność, ale również postępujący proces upodmiotowienia pracownika. Inaczej – chodzi o wykorzystanie grupy pracowniczej w taki sposób – zgodnie ze stanowiskiem B. Kożuszniak – aby umożliwić pracownikom harmonijne zaspokajanie potrzeb autonomii, przy jednoczesnej integracji z innymi ludźmi [Kožuszniak 1999]. Harmonijne zaspokajanie potrzeb autonomii pracownika przy jednoczesnej interakcji z pozostałymi pracownikami zespołu w procesie realizacji zadań powoduje jednak określone implikacje w układzie przedmiotowym lub/i podmiotowym pracownika.

W teorii zarządzania podmiotowość obok przedmiotowości stanowi jedynie refleksję, która nie jest dotychczas przesłanką formułowania określonych konstatacji. Charakterystyczną cechą podmiotowości jest traktowanie pracownika jako elementu procesu wytwarzania, którego miarą sprawności jest realizowane zadanie zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. W układzie antytetycznym do przedmiotowości pracownika znajduje się jego podmiotowość, która charakteryzuje się traktowaniem pracownika jako podmiotu aktywnego, działającego pod wpływem przesłanek racjonalnych oraz irracjonalnych, w szczególności pod wpływem emocji, pasji<sup>5</sup>.

---

zmienia się zasadniczo kierunek relacji. Kierunek ten zostaje wyznaczony przez dobro wspólne [Wojtyła 1976].

<sup>4</sup> Człowiek w odosobnieniu ujawnia czyn przez nikogo niezauważony, nie może współdziałać, a więc ujawnić siebie wobec drugiego. Działanie dwojga ludzi i nie tylko jest zasadne, jeśli to działanie jest złączone interakcją wspólnego celu. Jeśli ludzie współdziałają bez podstawy w dobru wspólnym, to działanie z innymi nie jest współdziałaniem we właściwym sensie tego słowa. Kategoria dobra wspólnego będzie w ten sposób czynnikiem wspólnotowo twórczym [Jaremczuk 2012, s. 70].

<sup>5</sup> Pytając o ideę podmiotowości, z konieczności stawia się jednocześnie pytanie o podmiot, ponieważ podmiotowość jest tym, co podmiot konstytuuje. Podmiot należy rozumieć głównie jako kogoś,

Rzecznicy pragmatyzmu postrzegają zatem pracownika jako przedmiot manipulacji i doskonałą technikę manipulowania pracownikiem jak rzeczą, natomiast rzecznicy egzystencjalizmu doskonałą zabieg, które pozwoliłyby wyzwolić osobę pracownika z wszelkich zależności i dotrzeć do osoby pracownika autentycznego, rzeczywistego, samego w sobie [por. Tomaszewski 1985, s. 60].

Antytetyczny charakter identyfikowanych stanowisk skłania do refleksji, a tym samym do pytania: czy pracownik jest podmiotem? Konkretyzując pytanie, można powtórzyć za B. Hausem: czy człowiek w pojedynkę jest w stanie zmienić sytuację?

### 3. Subiektywne i obiektywne warunki współdziałania

Zgodnie ze stanowiskiem B. Hausa praca zespołowa w swej najwyższej formie powstaje w miarę dojrzewania subiektywnych warunków, w miarę budzenia się chęci do współpracy, a zadanie kierownictwa sprowadza się do stworzenia obiektywnych warunków w sensie formalnego zorganizowania takiego zespołu<sup>6</sup> [Haus 1964, s. 35]. W stanowisku B. Hausa wyróżnić można zatem warunki: subiektywne i obiektywne powstania pracy zespołowej w swej najwyższej formie. Warunki<sup>7</sup> te to określona wiedza, proces uczenia się, który charakteryzuje K.R. Popper, konstatując, że wiedza w sensie obiektywnym to wiedza ludzka, która składa się z oczekiwań sformułowanych językowo i poddawanych krytycznej dyskusji. Inaczej – składa się z logicznej treści naszych teorii, przypuszczeń, odgadnięć, hipotez oraz, jeśli chcemy, z logicznej zawartości naszego kodu genetycznego [Popper 1992, s. 94 i 104]. Natomiast w sensie subiektywnym składa się z oczekiwań i dyspozycji. Inaczej – wiedza subiektywna jest rodzajem dyspozycji, którą organizm może sobie niekiedy uświadomić w formie przekonania, opinii lub stanu umysłu [Popper 1992, s. 94 i 106]. W konkluzji K.R. Popper konstatuje, że urok podejścia subiektywnego zawiera się głównie w fakcie, że jest ono przyczynowe. Przyznaje, że struktury obiektywne, dla których domaga się priorytetu, są wytworami ludzkich czynności. Jako przyczynowe podejście subiektywne wydawać się może bardziej naukowe niż podejście obiektywne, które jak gdyby wychodzi od skutków, nie od przyczyn<sup>8</sup> [Popper 1992, s. 160].

kto jest w stanie na drodze refleksji odnieść się do samego siebie. Podmiot obdarzony jest zatem świadomością oraz wolnością, jest zdolny do autorefleksji i twórczości. Autorefleksja stanowi następstwo rozważań nad sensem życia człowieka, wyrażając skutek aktywności kontemplacyjnej i poznawczej człowieka. Człowiek nie pyta – zauważa T. Gadacz – tylko o to, co to jest życie, ale przede wszystkim: jaki sens ma życie. Gdzie zatem tkwi sens życia: czy w realizacji celów, czy w smakowaniu chwil, i odpowiada: pośrodku. Nie można tak podążać za życiowymi celami, by gubić życie, ale nie można też jedynie smakować życia, do niczego zupełnie nie dążąc [Gadacz 2005, s. 14-15].

<sup>6</sup> Należy uzupełnić za M. Bierdiajewem, że dzięki poznaniu zobiektywizowanemu osiąga się formę wspólnoty ludzkiej, ale minimalną [Bierdiajew 2002, s. 47].

<sup>7</sup> „Warunek – to, od czego jest uzależnione istnienie czego innego; okoliczności, w których coś się odbywa, ktoś żyje, pracuje; sytuacja wpływająca na rozwój czego; zespół cech koniecznych komu, czemu do bycia kim, czym, do wykonywania czego” [Słownik języka polskiego, t. 9, 1967, s. 856-857].

<sup>8</sup> „Przyczyna – fakt, czynnik stanowiący konieczny i wystarczający warunek tego, co po danym fakcie, po zadziałaniu danego czynnika następuje; powód, racja” [Słownik języka polskiego, t. 7, 1965,

Przedstawione stanowisko B. Hausa, zbliżone do opisu natury podejścia obiektywnego i subiektywnego K.R. Poppera, rozpoznaje rolę i znaczenie identyfikowanych warunków w procesie kształtowania pracy zespołowej, a w konsekwencji i zdolności do współdziałania, dzięki delegowaniu uprawnień.

Podejście, warunki subiektywne stanowią niejako o naturze pracy zespołowej, zdolności do współdziałania, czyli jako przyczynowe stanowią o jej treści, o wewnętrznych doznaniach<sup>9</sup> wspólnotowości. Natomiast warunki obiektywne stanowią o formie pracy zespołowej. W stanowisku tym wyraźnie zaznacza się dominacja treści nad formą, a więc dominacja warunków subiektywnych nad warunkami obiektywnymi w procesie kształtowania pracy zespołowej, która w swej najwyższej formie powstaje w miarę dojrzewania warunków subiektywnych.

Identyfikacja subiektywnych warunków – obok obiektywnych warunków – w procesie kreowania najwyższej formy pracy zespołowej przez B. Hausa pozostaje w bezpośrednim związku z poglądem K.R. Poppera, który podejściu subiektywnemu przyznaje szczególne znaczenie, bowiem podejście subiektywne, jako przyczynowe, wydaje mu się bardziej naukowe niż podejście obiektywne. Podejście subiektywne, przyczynowe, które jest racją, powodem, motywem, a więc przede wszystkim uzasadnieniem rozumowania lub uzasadnieniem postępowania, zachowania, jest czymś, co uruchamia. Mieć motyw to tyle – konstatuje D.M. Armstrong – co mieć pewien cel lub – co najmniej – jakieś pragnienie<sup>10</sup> [Armstrong 1982, s. 237], dzięki dojrzewaniu subiektywnych warunków, a w konsekwencji budzeniu się chęci do współdziałania.

Identyfikowany związek między stanowiskiem B. Hausa oraz D.M. Armstronga wynika z faktu, że obiektywne warunki mają swoją przyczynę celową, to znaczy subiektywne warunki. Obiektywne warunki kształtowane przez działanie celowe mają zatem swój motyw, to znaczy przyczynę. Jednakże działanie celowe to nie luźny zbiór, ale skomplikowany spłot różnych „pasm” działań podmiotów, które łączą się z sobą również nie byle jak – twierdzi J. Zieleniewski – lecz w określony, zamierzony i celowy sposób. Jeżeli sposób ten ulegnie zakłóceniu, to cały spłot działań staje się mniej skuteczny, a z reguły mniej korzystny i mniej ekonomiczny [Zieleniewski 1969, s. 263].

Praca zespołowa swoją genezę ma zatem w podmiocie osobowym, który jako podmiot ludzkiej myśli i podmiot wolnego działania nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia wartości dodanej. Sprawuje on nadzór poznawczy i sprawczy w procesie realizacji zadań, a w konsekwencji i w procesie uczenia się organizacji w ramach delegowanych uprawnień. Każdy bowiem uczestnik określonej struktury organizacyjnej z natury swej jest zdolny do podejmowania decyzji – to nie zna-

s. 505].

<sup>9</sup> Doznanie – stać się, być podmiotem przeżywanego wrażenia fizycznego lub psychicznego; odczuć, poczuć, przeżyć, doświadczyć [Słownik języka polskiego 1960, s. 335].

<sup>10</sup> Pragnąć – chcieć usilnie czego, życzyć sobie czego, dążyć usilnie do czego; żądać, pożądać, odczuwać żądzę, pożądanie [Słownik języka polskiego, t. 6, 1964, s. 1409].

czy, że zgodnych w każdym przypadku z celami konkretnej struktury organizacyjnej – gdyż jest podmiotem czującym i myślącym, zdolnym do formułowania celu i środków jego realizacji, stanowiących wyraz woli osoby pracownika<sup>11</sup>. Niniejszą tezę petryfikuje stanowisko J. Piageta, przedstawiciela współczesnego strukturalizmu typu genetycznego, według niego człowiek jest prototypem struktur jako istota czująca, myśląca, działająca i rozwijająca się przez bezpośredni kontakt z otaczającą go rzeczywistością. Człowiek tworzy te struktury w wyniku nieprzystosowania podmiotu do przedmiotu. Nieprzystosowanie to nie ujawnia świadomości człowieka, lecz jego działanie, które wynika po części ze świadomości i z własnej woli, a po części z nieświadomości pod wpływem bodźców zewnętrznych. W związku z tym – zgodnie ze stanowiskiem J. Piageta – struktura nie należy do świadomości, lecz do zachowania, gdyż przedstawia to, co podmiot może czynić, a nie to, co podmiot myśli [Piaget 1972, s. 127; Jaremczuk 2012, s. 98-99].

Ponadto zdolność osoby pracownika do formułowania celu i środków jego realizacji wynika z faktu, że nie tylko osoba pracownika kształtuje zespół, ale także sama jest przez zespół kształtowana, nadaje mu wartość przedmiotową, a otrzymuje w zamian wartość stanowiącą o jego narastającym człowieczeństwie, czyli wartość podmiotową<sup>12</sup>.

Zgodnie ze stanowiskiem B. Hausa podmiotowość pracownika uwidacznia się najbardziej w zespole organicznym. Praca w linii produkcyjnej upodabnia człowieka do trybiku w maszynie, co oznacza, że uprzedmiotawia go. Jednak w przypadku,

---

<sup>11</sup> Wolność to moc zmiany zastanej rzeczywistości, identyfikacja jej różnorodności, a w konsekwencji – ograniczanie różnorodności. Wolność jest pozytywną mocą twórczą, a nie samowolą. Negatywna wolność, wolność jako samowola, jest wolnością bez treści, pustą. Pragnienie wolności dla wolności, wolności bez celu i treści, oznacza pragnienie pustki, skłonności do niebytu. Negatywna, formalna, pusta, niemająca treści wolność przeradza się w konieczność, w niej byt degeneruje się. Wolność nie jest pojęciem negatywnym, lecz jedynie wskazującym granicę, której nie można przekroczyć rozumowo, jest nieokreślona. M. Bierdiajew twierdzi, że na przykład nauka nie jest twórczością, lecz posłuszeństwem, jej żywiołem nie jest wolność, ale determinizm [Bierdiajew 2001, s. 124-125].

<sup>12</sup> Podmiotowość jako źródło jedności, której miarą jest twórczość i innowacyjność, kreuje równocześnie określoną różnorodność. Jej przejawem są konflikty, a także ich wzajemne przenikanie się, stanowi nieodłączny atrybut refleksji oraz zmiany, a więc innowacyjności. Stymulując energię innowacyjną, determinują określone zmiany w otoczeniu osoby pracownika i w jego zachowaniu, a więc zapobiegają petryfikacji struktur społeczno-ekonomicznych. Konflikty, a także ich wzajemne przenikanie się, stanowią więc fundamentalne, naturalne prawo egzystencji osoby pracownika, a także źródło wszelkich zmian. Inaczej G.H. Mead konstatuje, że Ja podmiotowe jest w pewnym sensie tym, z czym się utożsamiamy. W konsekwencji jest reakcją 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 – tworzą osobowość. Inaczej gdy się stawia pytanie, gdzie dokładnie pojawia się w przeżyciu Ja podmiotowe, trzeba odpowiedzieć, że pojawia się jako postać historyczna. Ja podmiotowe jest tym, czym byłeś przed chwilą. Ja podmiotowe stanowi część doświadczenia człowieka dopiero po zakończeniu działania: dopiero wtedy człowiek jest go świadomy. Jeżeli człowiek mówi, co zrobi, to nawet w tym przypadku może się mylić, bo 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].



gdy jego praca polega na sterowaniu i dozorowaniu linii, jest on bardziej niezależny – jest bowiem tym, który realizuje cały proces. Przedsiębiorstwo z większą liczbą szczebli stwarza lepsze warunki do uprzedmiotowienia człowieka niż przedsiębiorstwo o spłaszczonej strukturze. Wzrost stopnia wykształcenia pracowników – kontynuuje B. Haus – działa pozytywnie w kierunku ich upodmiotowienia<sup>13</sup>. Również odpowiednia edukacja kadry zarządzającej wpływa na przyjęcie przez nią etycznych i humanistycznych postaw w zarządzaniu pracownikami i traktowaniu ich jako partnerów, a nie wyłącznie jako wykonawców poleceń. Na upodmiotowienie czy uprzedmiotowienie pracowników wpływa też psychiczne nastawienie zwierzchnika i podwładnego – kontynuuje B. Haus. Zwierzchnik może widzieć w swoim pracowniku tylko podwładnego, który ma wykonać jego polecenia, bądź współpracownika, z którym warto wspólnie rozstrzygać różne kwestie. Są też pracownicy niepokorni, którzy nie dają się traktować przedmiotowo, co może wywoływać konflikty, ale również oddziaływać na kierowników i skłaniać ich do innego postępowania z pracownikami – syntetyzuje B. Haus [2004, s. 431-433; Jaremczuk 2012, s. 24-25].

W uczącej się organizacji delegowanie uprawnień stwarza zatem uwarunkowania do upodmiotowienia pracownika, co implikuje skuteczne zaangażowanie pracownika w proces rozpoznawania problemu, poznanie jego istoty oraz zastosowanie skutecznych metod zmierzających do jego rozwiązania. Przedmiotowe uwarunkowania potęguje również fakt, że w poznawanej rzeczywistości – poznawania problemu – występuje, jak twierdzi H. Plessner, bezgraniczna sfera nieznanego, a także niewyobrażalne możliwości, w tym możliwości człowieka jako ekscentrycznej postaci życia [Plessner 1988, s. 53]. Świadomość bezgranicznej sfery nieznanego oraz niewyobrażalnych możliwości człowieka, a także osoby pracownika, prowadzi współcześnie do współobecności różnych punktów widzenia, nad którymi usiłują „zapanować” koncepcje o charakterze celowościowym, a nie przyczynowym, poszukując jedności w różnorodności.

---

<sup>13</sup> Zarządzanie jako odrębny czynnik może być ujmowane w różnych przekrojach – wyjaśnia B. Haus. Liniowe zarządzanie mniej uprzedmiotawia niż zarządzanie funkcjonalne. Otrzymanie bowiem poleceń od wielu różnych zwierzchników czyni z człowieka odbiorcę poleceń, który jest regulowany wszechstronnie i nie ma warunków do samodzielnego podejmowania decyzji o swojej pracy. Z dwóch metod: zarządzania funkcjonalnego i procesowego, teoretycznie zarządzanie procesowe stwarza więcej przesłanek do upodmiotowienia pracownika, gdy w tym zarządzaniu występuje samokoordynacja, a gdy jej nie ma, to w rzeczywistości większą samodzielność ma pracownik w organizacji opartej na zarządzaniu funkcjonalnym. Zarządzanie macierzowe bardziej upodmiotawia pracowników niż inne formy organizacyjne, ponieważ opiera się na współdziałaniu osób o różnych specjalnościach, ale również o różnych prawach. Organizacja macierzowa nie ma jednak stałego charakteru – jest ona powoływana w celu rozwiązywania konkretnego problemu. Spośród dwóch różnych stylów zarządzania: autokratycznego i demokratycznego, ten drugi stwarza większe możliwości uczestnictwa pracownika w podejmowaniu decyzji, a tym samym służy jego upodmiotowieniu [Haus 2004, s. 431-433; Jaremczuk 2012, s. 24].

## 4. Zakończenie

W uczącej się organizacji delegowanie uprawnień to w konsekwencji nie tylko jeden z warunków jej sukcesu, ale przede wszystkim – zgodnie z rzecznikami egzystencjalizmu – możliwość wyzwolenia osoby pracownika z dominacji formalnych zależności. Stanowi ono realną możliwość kształtowania pracownika autentycznego, rzeczywistego, samego w sobie. Wynika to przede wszystkim z uwarunkowań subiektywnych w procesie współdziałania, w którym wyraźnie dominuje podejście przyczynowe, czyli supremacja treści nad formą. Supremację tę uzasadnia zdolność osoby pracownika do formułowania celów oraz środków ich realizacji w szczególności w warunkach bezgranicznej sfery nieznanego i niewyobrażalnych możliwości osoby pracownika.

## Literatura

- Armstrong D.M., *Materialistyczna teoria umysłu*, PWN, Warszawa 1982.
- Bierdajew M., *Sens twórczości. Próba usprawiedliwienia człowieka*, Antyk, Kęty 2001.
- Haus B., *Formy organizacji pracy w przemyśle*, PWE, Warszawa 1964.
- Haus B., *Uwarunkowania podmiotowości i przedmiotowości pracownika w procesie reorganizacji życia gospodarczego*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Gadacz T., *O umiejętności życia*, Znak, Kraków 2005.
- Jaremczuk K., *Podmiotowość pracownika w zarządzaniu organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
- Lipka A., *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników? Pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Difin, Warszawa 2004.
- Kozdrój A., *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- Kożusznik B., *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, „Humanizacja pracy” nr 1, 1999.
- Mead G.H., *Umysł, osobowość i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1975.
- Piaget J., *Strukturalizm*, WP, Warszawa 1972.
- Plessner H., *Pytanie o conditio humana*, PIW, Warszawa 1988.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Popper K.R., *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Powszechna encyklopedia filozofii*, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2000.
- Rutka R., *Wpływanie na zachowania przez formalizację*, [w:] R. Rutka, P. Wróbel, *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012.
- Słownik języka polskiego*, red. nac. W. Doroszewski, t. 6, 7, 9, PWN, Warszawa 1964, 1965, 1967.
- Tomaszewski T., *Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot*, [w:] J. Reykowski, O.W. Owczynnikowa, K. Obłuchowski (red.), *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, Ossolineum, Wrocław, 1985.
- Wożyła K., *Osoba: podmiot i wspólnota*, „Roczniki Filozoficzne”, z. 2, t. 24, 1976.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.



## DELEGATION OF ENTITLEMENTS AS A PREMISE OF A LEARNING ORGANIZATION

**Summary:** Delegation of entitlements constitutes one of the premises of a learning organization in the subject of tasks, authorization and responsibility. However, this subject is actuated by the identification of the problem, its essence, and the application of effective methods leading to the solution of the recognized problem not only by a small group of decision-makers, but also by the remaining employees of the learning organization. Therefore, the purpose of this study becomes the issue of exploiting potential capabilities of the organization's participants in the process of shaping cooperation relations. The progressive process of exploiting potential capabilities of the organization's participants in the process of shaping cooperation relations consequently means the level increase of the learning organization, and the progressive process of the employees' empowerment.

**Keywords:** delegation of authority, subjectivity, objectivity, employee.