

Włodzimierz Chojnacki

Autozarządzanie rozwojem karier kadr menedżerskich

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (4), 47-60

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Włodzimierz Chojnacki

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

**AUTOZARZĄDZANIE ROZWOJEM KARIER
KADR MENEDŻERSKICH*****Streszczenie***

W artykule rozważany jest problem wprowadzenia do dyscypliny o zarządzaniu pojęcia autozarządzania rozumianego jako synergia samorealizacji, samokształcenia, planowania i podejmowania decyzji, samointerwencji i samodoskonalenia. Autozarządzanie jest pojęciem interdyscyplinarnym i wielowymiarowym i może być rozumiane na gruncie zarządzania personelem zarówno jako proces zarządzania własnym rozwojem, jak i projektowanie ścieżek rozwoju zawodowego w organizacji we współpracy ze specjalistami ds. zarządzania personelem. Bazuje ono na takich pojęciach, jak: autonomia, odpowiedzialność, motywacja osiągnięć oraz doskonalenie posiadanych cech osobowościowych. Autor próbuje podkreślić znaczenie autozarządzania (self-management) w budowaniu wizji własnego rozwoju zawodowego, które obecnie urasta do jednej z najważniejszych kompetencji, jaką powinien posiadać każdy pracownik organizacji wiedzy. Ważną zaletą procesu autozarządzania jest możliwość wykorzystania olbrzymiego potencjału motywacyjnego do realizacji zadań oraz chęć sprawdzenia się w rozwiązywaniu coraz bardziej złożonych problemów zarówno teoretycznych, jak i praktycznych.

Słowa kluczowe: autozarządzanie, samokształcenie, samodoskonalenie, samorozwój, samosprawdzanie się, wizja indywidualna, organizacja wiedzy, kluczowe kompetencje, ścieżka rozwoju zawodowego.

1. Pojęcie autozarządzania

Warto już na wstępie poczynić pewne zastrzeżenie, że pojęcie „autozarządzanie” nie występuje w słownikach i encyklopediach. Co prawda bliskie jest mu pojęcie angielskie *self-management*, lecz odnosi się ono bardziej do zarzą-

dziania operacjami, jakie wykonuje system komputerowy w sieciowym systemie zarządzania danymi i informacjami. W proponowanym podejściu od strony zarządzania, socjologii i psychologii autozarządzanie może być synonimicznie rozumiane jako synergia samorealizacji, samokształcenia, planowania i podejmowania decyzji, samooceny, samo-interwencji i samorozwoju. W teorii i praktyce znajduje zastosowanie w odniesieniu do wiedzy, metod, umiejętności, cech osobowości oraz strategii wykorzystywanych przez pracowników i menedżerów w celu efektywnego kierowania swoją własną aktywnością poznawczą, emocjonalną i działaniową. Termin „autozarządzanie” składa się z dwóch członów „auto” i „zarządzanie”. Człon „auto” pochodzi od pojęcia greckiego *autos*, co znaczy – sam i *nomos* – prawo. W konsekwencji autonomia utożsamiana jest z samorządnością oraz stanowieniem norm i zasad dla siebie samego¹. Pojęcie zarządzania jest już tak dobrze znane, że nie wymaga wyjaśnienia. Jest jednak pewien problem, a mianowicie dlaczego nie użyto w artykule pojęcia zarządzanie zamiast kierowanie, które jest bliższe podmiotowemu traktowaniu człowieka, na co zwracali uwagę wybitni przedstawiciele polskiej szkoły teorii organizacji i kierowania: T. Kotarbiński i T. Pszczołowski. Uczyniono jednak takie założenie z pełnym rozmysłem, z powodu chęci podkreślenia, że człowiek wykonujący zawód i w jego ramach specjalistyczne zadania powinien mieć pewien dystans, refleksję i krytyczne spojrzenie na to, co robi i jak robi, aby odczuwał potrzebę zmiany, tranzycji a nawet transgresji. W oparciu o przedstawione wcześniej w tekście założenie można wyróżnić podstawowe desygnaty tego pojęcia, takie jak:

- rozumienie swoich mocnych i słabych stron oraz wyzwań i zagrożeń,
- uświadomiony cel działania związany z doskonaleniem kwalifikacji i kompetencji zawodowych,
- autonomia w doborze form, metod i środków działania,
- wizja krótko, średnio i długookresowa.

Dlatego też autozarządzanie, jako pojęcie interdyscyplinarne i wielowymiarowe, może być rozumiane jako proces zarządzania własnym rozwojem zawodowym, w tym jako zarządzanie własnym rozwojem oraz projektowanie ścieżek rozwoju kariery poprzez zwiększenie posiadanej autonomii, odpowiedzialności, doskonalenia posiadanych cech osobowych oraz wiedzy i umiejętności. Autozarządzanie jest dynamicznym procesem polegającym na operacjonalizacji i konceptualizacji wizji swego miejsca i pozycji w środowisku pracy, a nie tylko biernym odbieraniem bodźców wewnętrznych i zewnętrznych. Jest ono podobne do procesu uczenia się², gdyż jego istota opiera się na ciągłym nabywaniu nowych informacji i doskonaleniu strategii działania ukierunkowanej na efektywne wykonywanie zadań w różnych, często złożonych sytuacjach. Autoza-

¹ W. Okoń, *Słownik Pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1992, s. 12.

² S. Klepko, *Knowledge Management: Enriching of Intellectual Capital and Transition to Knowledge Society*, [w:] G. Gierszewska (ed.), *Report on Management. Knowledge Management*, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2001, s. 64-65.

rzządzanie obejmuje cały długi okres aktywności zawodowej, w którym następuje coraz lepsze rozumienie siebie, swoich potrzeb i oczekiwań dzięki aktywnej postawie w pracy zawodowej. Przyjmuje ono postać planowania ścieżki rozwoju zawodowego, stosowania coraz bardziej wysublimowanych działań aktywizujących sferę poznawczą, emocjonalną, moralną, psychomotoryczną, społeczną; ewaluacji osiągnięć oraz dokonywania stosownych zmian w zależności od czynionych postępów na drodze swego rozwoju. Proces ten wspierany jest ciągłą analizą efektów procesów myślowych i realizowanych zadań oraz bliski jest samokontroli, samoregulacji i samosterowności.

Warto więc zwrócić uwagę na ewolucję poglądów, jaka dokonała się w obszarze wiedzy³. Obecnie eksponowana jest nie tyle ważność samego procesu efektywnego przetwarzania wiedzy w samowiedzę, ale przede wszystkim środki i sposoby oraz szybkość jej pozyskiwania i przyswajania głównie z cyberprzestrzeni i od samego siebie. Samowiedza⁴, będąc składnikiem osobowości, jednocześnie pełni istotną rolę w podejmowaniu lub zaniechaniu działań oraz jest czynnikiem regulującym stosunki z innymi ludźmi. Jednak samowiedza może stanowić podstawę do przyspieszonego lub zrównoważonego rozwoju jednostki lub do podejmowania destruktywnych działań wobec siebie i innych ludzi w środowisku pracy.

2. Autozarządzanie w koncepcjach rozwoju kariery

Rozwój kariery jest istotnym elementem naszego życia i satysfakcji zawodowej. Ponoszenie pełnej odpowiedzialności za własny rozwój jest ważną częścią dojrzałego etapu życia i rozwoju kariery zawodowej. To w dużej mierze dzięki niej mamy większe szanse wykorzystania zasobów wiedzy i umiejętności, jakimi w danym okresie i sytuacji życiowej dysponujemy. Znana jest prawda, że człowiek pracuje najlepiej kiedy robi to, do czego stworzyła go natura, polityka, ekonomia i kultura. Zwracali na to uwagę m.in. tak wybitni eksperci w dziedzinie rozwoju zawodowego jak Frank Parsons⁵ i Donald E. Super⁶. W koncepcji D. Supera kluczową rolę pełnią takie pojęcia, jak:

- zachowanie zawodowe (*vocational behavior*),
- rozwój zawodowy (*vocational development*),
- zawodowy obraz siebie (*vocational self-concept*), który pełni rolę wzorca dla realizowanej kariery zawodowej,

³ W. Wróblewska, *Autoedukacja studentów w Uniwersytecie – ujęcie z perspektywy podmiotu*, Wydawnictwo Trans Humana, Białystok 2008, s. 53.

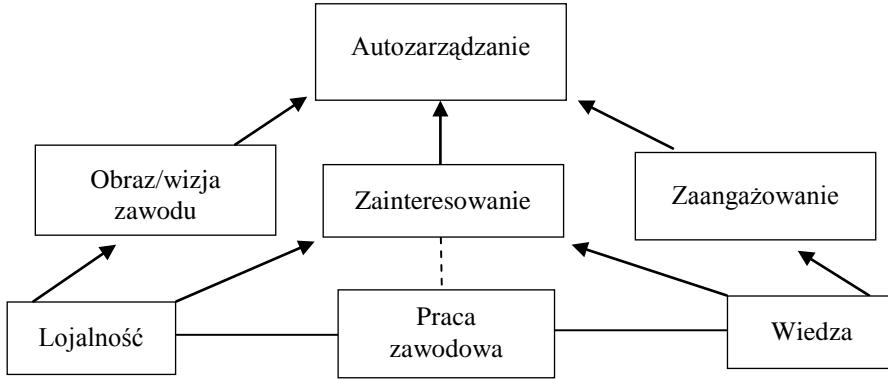
⁴ J. Koziński, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa 1986, s. 8.

⁵ F. Parsons, *Our Country's Need*, Boston 1894, [w:] A. Paszkowska-Rogacz, *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Wydawnictwo Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2003, s. 33.

⁶ D.E. Super, *Career and Life Development*, W.D. Brown, L. Brooks (red.), *Career Choice and Development*, San Francisco, Washington, London: Jossey Bass Publishers 1984, s. 192-220.

- zadania zawodowe, które skorelowane są zazwyczaj z pełnionymi rolami społecznymi⁷.

Rys. 1. Hierarchiczny model określający miejsce autozarządzania w rozwoju kariery zawodowej.



Przedstawiony powyżej model znaczenia autozarządzania obejmuje trzy główne powiązane ze sobą komponenty:

- lojalnościowy (emocjonalny),
- praktyczny (behawioralny),
- generowanie wiedzy (poznawczy).

Ponadto D. Super zwrócił uwagę na fakt, że w trakcie kariery człowiek zachowuje się w sposób przewidywalny, co wynika z:

- preferowanych wartości, poziomu inteligencji, potrzeb, zdolności, zainteresowań,
- uwarunkowań społecznych, w tym: statusu społecznego, wykształcenia, płci, rasy, religii,
- uwarunkowań ekonomicznych, w tym: poziomu dobrostanu, sytuacji gospodarczej, kryzysu finansowego, rynku pracy, zmian technologicznych, rozwoju infrastruktury drogowej i kolejowej⁸.

W wielu koncepcjach rozwoju zawodowego⁹ dostrzec można ciągłość, jak i zmianę funkcji personalnej ukierunkowanej na potrzebę dokonywania gruntownej profesjonalnej diagnozy zewnętrznej wykonywanej przez dział personalny, jak i autodiagnozy posiadanych cech i kompetencji zawodowych przez samego zainteresowanego. Za najistotniejsze w rozwoju kariery należy

⁷ E. Hornowska, W. Paluchowski, *Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki*, [w:] J. Brzeziński (red.), *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza, Poznań 1993, s. 104-105.

⁸ A. Paszkowska-Rogacz, *op. cit.*, s. 83.

⁹ Koncepcje rozwoju zawodowego Donalda E. Supera, Samuela T. Gladdinga, Johna L. Hollanda czy Eli Ginzberga.

uznać: pełne zrozumienie własnej tożsamości i wartości, emocji zaangażowanych w ten proces, zdolności, zainteresowań i ograniczeń, a także wiedzy o wymaganiach środowiskowych, warunkach zatrudnienia i wynagradzania.

Dopasowanie funkcjonalno-strukturalne pracownika wymaga również posiadania „pulsujących” kategorii, takich jak: chęć przystosowania się człowieka do zawodu¹⁰, chęć dopasowania się do warunków jego wykonywania oraz chęć posiadania właściwych cech osobowości i systemu wartości. Ta swoista adekwatność zakłada *a priori*, że istnieje jakaś względna równowaga między wymaganiami środowiska pracy a możliwościami człowieka.

Jednak zamiast pojęcia adaptacji coraz częściej stosowany jest termin wzajemnego dopasowania się człowieka do zawodu i środowiska. Takie dopasowanie może przybierać wymiar cząstkowy lub całościowy i obejmować zarówno pewne etapy rozwoju zawodowego lub cały okres aktywności zawodowej jednostki. Dopasowanie, określane synonimicznie akomodacją, przejawia się w relacjach zachodzących między człowiekiem, a jego działaniami i zadaniami wykonywanymi na stanowisku pracy. Stosunkowo bogata jest wiedza o zachowaniach personelu w organizacjach¹¹ oraz jego tożsamości¹² i uwarunkowaniach środowiska pracy¹³. Warto jednak podkreślić, że o najważniejszych relacjach zachodzących między człowiekiem a pracą ciągle wiemy zbyt mało w stosunku do potrzeb, zarówno w wymiarze jednostkowym, grupowym, jak i organizacyjnym. Wynika to prawdopodobnie nie tylko z niewielkiej liczby badań nad pracą, zawodami, komunikacją, interakcjami i zależnościami, ale także z niedoskonałości narzędzi analizy i pomiaru produktywności pracy pod wpływem zmian w zasobach pracy, strategiach, strukturach, planowaniu, organizacji i technologiach.

Na gruncie psychologii pracy najczęściej wyróżnia się dwa typy relacji człowieka z otoczeniem. Pierwszy obejmuje wzajemne oddziaływania (interakcje), a drugi stosunki zależności, które mają istotne znaczenie dla regulacji i samoregulacji zachowań człowieka w organizacji¹⁴. Środowisko pracy najczęściej poddawane jest analizie w odniesieniu do siły i wzmocnień czynników społecznych, technologicznych i fizycznych, oddziałujących na zachowanie pracownika w trakcie wykonywania pracy.

¹⁰ Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 58.

¹¹ W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 306-309 oraz S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998.

¹² T. Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1992.

¹³ J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 97-98.

¹⁴ Z. Ratajczak, *op. cit.*, s. 60.

3. Znaczenie wizji w autozarządzaniu

W kontekście autozarządzania najbardziej interesujące wydają się źródła indywidualnej wizji wykonywanego lub wyuczonego zawodu. Jedną z definicji wizji zawodu jest idealne i wyjątkowe wyobrażenie przyszłości zawodowej na bazie doceniania własnej wiedzy i doświadczeń z przeszłości¹⁵. W tym przypadku profilowanie dla siebie wizji rozwoju zawodowego staje się jedną z najważniejszych kompetencji. Można ją porównać do roli, jaką pełnią w każdej firmie strategia, zadania i struktura organizacyjna. Pracownik może osiągnąć sukces, gdy będzie potrafił budować swoją ścieżkę rozwoju zawodowego, która jest zrozumiała zarówno dla niego, jego przełożonego, jak i innych pracowników. A ponadto, gdy znajdzie sposób na to, aby zrozumieć i wykorzystywać coraz bardziej złożoną wiedzę specjalistyczną bez poddawania się jej. Pracownicy posiadający jasną wizję swojej kariery mogą skupić uwagę na realizacji własnych zadań ukierunkowanych na ważne dla siebie i organizacji cele. Osiąganie zamierzonych celów przyczynia się nie tylko do urzeczywistnienia swojej wizji, ale także do coraz większego zaufania do siebie i innych o podobnych zachowaniach. Istota autozarządzania polega m.in. na tym, aby w oparciu o posiadaną wiedzę i doświadczenie uczyć się urzeczywistniać swoją wizję poprzez realizację coraz trudniejszych projektów czasami niemożliwych do zrealizowania. Autozarządzanie w takim ujęciu pełni kluczową rolę w procesie wzmacniania motywacji do stawiania sobie nowych wyzwań, które pobudzają i inspirują przekształcanie projektów, planów i programów w cel działania. W tym przypadku możemy mówić o specyficznym zintegrowanym „transakcyjnym typie relacji” zachodzących w osobowości pracownika między sferą psychiczną, fizyczną, biologiczną i społeczną. Na kwestię tą w kontekście przywództwa zwracają uwagę F.R. Westley i H. Mintzberg i dostrzegają oni ten problem przy wzajemnym dostosowaniu kontekstu wewnętrznego do zewnętrznego oraz osobowości do problemu¹⁶. Wizje lub bardziej realne obrazy karier zawodowych to jednak kamienie szlachetne, które niezwykle rzadko występują – najczęściej na dużych głębokościach w stanie surowym, skąd należy je wydobyć na powierzchnię, oszlifować, nadać im określony w zależności od naturalnych wymiarów kształt, aby następnie można było je wykorzystać w ściśle określonym celu. Bardzo istotną cechą autozarządzania jest otwartość na nowe wizje karier i udzielanie pomocy innym w ich spełnianiu się. Najczęściej występują one w takich obszarach, jak:

1. **Motywowanie** do dokonywania zmian nie tylko w środowisku pracy, rynku, klientów, technologii, procedurach, produktach i usługach.

¹⁵ J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco 1995, s. 97.

¹⁶ F.R. Westley, H. Mintzberg, *Profiles of Strategic Vision: Levesque and Iacocca*, [w:] R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 238.

2. **Realizacja celów** odnoszących się zarówno do efektywnych sposobów osiągnięcia wyników, jak i procesu pracy.

3. **Personel**, dzięki i we współpracy z którym możemy realizować nasze wizje, czasami zapominając, jak ważna była jego rola w osiągniętym wyniku.

Podkreślić należy, że definiowany, opisywany i wyjaśniany tu problem nie występuje tylko w środowisku pracy, pojawia się on dużo wcześniej na etapie szkoły średniej i uczelni wyższej. Na pytanie co łączy Billa Gatesa¹⁷, Edytę Górniak czy Marylę Rodowicz odpowiedź jest prosta w powyższym kontekście – wszyscy oni porzucili szkoły, uzasadniając to stratą czasu i pieniędzy. Jednak znakomita większość studentów potrzebuje co najmniej kilku lat studiów, aby dokonać właściwego wyboru co do określenia swego miejsca pracy w gospodarce rynkowej.

Autozarządzanie funkcjonuje na zasadzie podobnej jak zbieracz grzybów lub osoba układająca puzzle, która skoncentrowana jest na problemach związanych z wprowadzaniem zmian i realizacją celów. Autozarządzający muszą dostrzegać potrzebę dokonywania okresowej samooceny oraz starać się zrozumieć istotę wdrażanej wizji, wyjaśniając ją sobie najczęściej efektami podjętych działań bądź bardziej lub mniej zaawansowanymi projektami. Celem tych zabiegów jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania jak ocenić gdzie są, co osiągnęli i kiedy będą mogli osiągnąć kolejne cele. Przypomina to do złudzenia pracę mitycznego Syzyfa, ale przecież podobne cykle występują w przyrodzie, w tym również i życiu człowieka. Jednak z pewnym ograniczeniem, gdyż człowiek nie jest Syzyfem, ma swój ograniczony czas pobytu na ziemi i pobierania tlenu z atmosfery.

Jedną z najważniejszych zalet autozarządzania jest wykorzystanie jego ogromnego potencjału motywacyjnego do działania i chęci sprawdzenia się oraz osiągnięcia zamierzonego celu. W takiej sytuacji możemy mówić o zjawisku uwolnienia potężnej energii służącej do udowodnienia lub potwierdzenia sobie tego, że potrafimy w dużym zakresie samodzielnie rozwiązywać problemy pod warunkiem poszerzenia zakresu odpowiedzialności i autonomii oraz zaufania ze strony współpracowników i menedżerów. Głównie chodzi o to, czy jesteśmy dobrze przygotowani, a nawet gotowi, by nasze własne interesy i aspiracje poświęcić na realizację ważnych dla organizacji i siebie zadań. Ich realizacja powinna nam to wynagrodzić w formie zadowolenia, spełnienia, satysfakcji i świadomości swojej wartości oraz przydatności dla firmy.

Każdy menedżer ma własny pogląd na autozarządzanie, który ma znaczący wpływ na jego poziom zadowolenia z wykonywanej pracy przyczyniającej się do sukcesów firmy. Ludzi w organizacjach często emocjonuje możliwość konkurowania z innymi i tym samym sprawdzenia się w samodzielnym osiągnięciu sukcesu, pokazania posiadanych kompetencji oraz wykonania zadań na wysokim poziomie. Aby więc opracować skuteczny plan autozarządzania potrzebne jest:

¹⁷ M.J. Penn, E. Kinney Zalesne, *Mikrotrendy. Male siły, które niosą wielkie zmiany*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 403.

- zidentyfikowanie u siebie potencjału do autozarządzania własnym rozwojem zawodowym,
- zrozumienie istoty autozarządzania w różnych horyzontach czasowych i dokonywanie niezbędnych zmian przy zachowaniu swojej tożsamości,
- identyfikowanie się z efektami i porażkami w autozarządzaniu, jednocześnie zachowując zgodność liczbową i aksjologiczną słów i czynów.

Autozarządzanie w dużej mierze przypomina cyfrowy układ programujący, który składa się ze zbioru informacji pozyskanych, wyselekcjonowanych i wytworzonych przez człowieka, który w znacznym stopniu warunkuje jego aktywność poznawczo-emocjonalno-działaniową, nadając jej właściwy kierunek oraz kreuje szansę długookresowej efektywności. W zależności od typu zadania, jakie stawia sobie dana osoba lub jej menedżer, układ ten może działać na różnych zasadach i ulegać zmianom w miarę ujawniania i potwierdzania się nowych informacji o sobie i firmie. Układ ten decyduje w dużej mierze o poziomie motywacji odporności na stres, mobbingu, molestowaniu seksualnym i innych sytuacjach trudnych. Warto jednak pamiętać, że osobowość zmienia się nie tylko pod wpływem doświadczeń, ale przede wszystkim pod wpływem wspólnej wizji przyszłości¹⁸. W dużym uproszczeniu składa się ona z następujących zmiennych wzajemnie ze sobą zintegrowanych:

- **wiedzy** jako czynnika generującego cele i zadania,
- **zadań** jako czynnika poznawczo-organizującego tożsamość,
- **ewaluacji** decydującej o dużej stabilności kierunku działania,
- **efektów** np. prestiżu wynikającego z relacji zachodzących między jednostką, menedżerem a innymi pracownikami.

Efektywne autozarządzanie musi zakładać zmiany zachodzące pod wpływem wiedzy, doświadczeń, działań i wizji przyszłości. Szczególnie jednak należy wyeksponować innowacyjność w realizacji zadań. Dlatego też posiadana wiedza i doświadczenie muszą być transparentne dla jednostki oraz ujęte w procedury i algorytmy podatne na przekształcenia pod wpływem nowych wizji i doświadczeń. Powinny one umożliwić autozarządzającemu odpowiedź na następujące egzystencjalne pytania:

1. Kim jestem jako człowiek i co z tego wynika?
2. Jaki jest sens mojej egzystencji w takich warunkach i czy jestem gotowy do zmian?
3. Jacy są dla mnie otaczający ludzie i organizacje i co z tego wynika dla mnie oraz dla innych ludzi i organizacji?
4. Co należy zmienić w sobie i otoczeniu oraz w jakim czasie, kierunku i zakresie?

Nie każdy jednak rodzaj wiedzy jest przydatny w autozarządzaniu. Na przykład tzw. wiedza „jałowa” nie wywiera znaczącego wpływu na podejmowanie

¹⁸ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 46-47.

zadań i ma charakter encyklopedyczny mocno posegmentowany i tym samym luźno ze sobą powiązany. Utrudnia to jej skuteczne wykorzystanie w określonej sytuacji, czasie i we właściwy sposób. Można ją porównać do wiedzy statycznej (obrazowej), która może być efektywna tylko w powtarzających się warunkach. Ponadto jej posiadanie utrudnia przyswajanie nowej wiedzy i stanowi dużą przeszkodę w sytuacji pojawienia się potrzeby dokonania jej zmiany lub nawet drobnej modyfikacji. Autozarządzanie na podbudowie wiedzy obrazowej (stajycznej) może przejawiać się w dążeniu do nadmiernej specjalizacji w wąskiej dziedzinie, co może prowadzić do zubożenia osobowości i ograniczenia zainteresowań do dalszego rozwoju sfery poznawczej, emocjonalnej czy działaniowej. W odniesieniu do zadań można zauważyć pewną stabilizację czynności, która polega na ich powtarzalności, co może prowadzić do rutyny, monotonii i znużenia. W skrajnym przypadku takie autozarządzanie może być sprowadzone do syndromu „Foresta Gump”. Natomiast wiedza operacyjna (dynamiczna) w przeciwieństwie do wiedzy obrazowej (stajycznej) umożliwia autozarządzającemu postrzeganie swojej kariery, ludzi i środowiska pracy w sposób dynamiczny, wielopoziomowy, wielowymiarowy i wielokulturowy. Pozwala również na wypracowanie i podejmowanie aktywnych działań, ponieważ ma charakter refleksyjny, innowacyjny, otwarty, o elastycznych schematach poznawczych zdolnych do zmiany pod wpływem nowych sytuacji, doświadczeń i informacji.

4. Zadania i mechanizmy kontrolne

Pracownik musi być zdolny do wykonywania określonych zadań wynikających z profilu lub karty opisu stanowiska. Zdaniem K. Obuchowskiego niepodjęcie się wykonywania coraz bardziej złożonych zadań prowadzi do zubożenia i deterioracji człowieka¹⁹. Często zapomina się, że mała ilość zadań, podobnie jak i ich nadmiar, może prowadzić do obniżenia efektywności działań. Natomiast stosunkowo duża liczba zadań powiązanych ze sobą prowadzi do silnej motywacji i kształtowania się osobowości efektywnej. Jednak duży wpływ na realizację zadań ma wiedza i doświadczenie jednostki, gdyż mogą one zarówno blokować rozwój zawodowy, jak i znakomicie go ułatwiać. Aby zadania spełniały swoją rozwojową rolę powinny mieć:

- stosunkowo długi horyzont czasowy wymagający ciągłego wzbogacenia wiedzy i umiejętności oraz metod i środków realizacji,
- transparentną formę operacyjną, z której powinno wynikać co, dlaczego i jak powinno się robić,
- powiązania nie tylko między zadaniami, ale również z cechami osobowościowymi i wartościami preferowanymi przez pracownika.

¹⁹ K. Obuchowski, *Osobowość a społeczna efektywność działania*, [w:] K. Obuchowski (red.), *Studia osobowości*, PAN, IFIS, Warszawa 1975, s. 37.

Wśród zadań najczęściej wyróżnia się w literaturze zadania ogólne i operacyjne. Specyfiką zadań operacyjnych jest to, że można je wykonać w sposób skutkujący rutyną oraz niską tolerancją na frustrację i stres.

Istotnym elementem autozarządzania są mechanizmy kontrolne, które bazują na wysokim poziomie niezależności od czynników zewnętrznych i wewnętrznych związanych z wykonywanym zadaniem. Wysoki poziom autonomii zewnętrznej przejawia się w przewidywaniu osiągnięcia sukcesu w realizacji zadań oraz zachowania przyjętego kierunku pomimo zewnętrznych trudności. Natomiast autonomia wewnętrzna pracownika wobec środowiska pracy wyraża się w stopniu, w jakim treść i forma zadania oraz sposoby jego realizacji wynikają z jego własnych potrzeb i oczekiwań. Autonomia wewnętrzna koreluje pozytywnie z poziomem wiedzy i umiejętnościami oraz poczuciem odpowiedzialności za wykonane zadania. Pełna autonomia pojawia się wówczas, gdy wykorzystywane są pełne możliwości i następuje rozwój zawodowy jednostki po zrealizowaniu przez nią założonych celów. W takim przypadku możemy mówić o posiadaniu przez menedżera autonomii prorozwojowej. Bardziej skomplikowana jest sytuacja, gdy mamy kontakt z menedżerem o niskim poziomie autonomii. Symptomami niskiego poziomu autonomii będą częste konflikty interpersonalne, niski poziom motywacji do pracy, słaba percepcja rzeczywistości, bezradność i bierność oraz wysoki poziom uzależnienia od woli innych ludzi. Pracownik z takimi symptomami, zbliżonymi do neurotycznych, jest mocno uwikłany w konflikty, w dużym stopniu zdezorientowany, co do zasad własnego zachowania, przejawia zazwyczaj nienawiść, złość, a nawet strach i lęk zarówno przed przełożonym, jak i zadaniem do wykonania.

5. Constans między autozarządzaniem a czasem wolnym

Czy możliwe jest zachowanie równowagi między rozwojem zawodowym a życiem prywatnym wolnym od pracy? A jeśli tak, to jak to można osiągnąć? Prawdopodobnie rozwiązań tego problemu jest co najmniej tyle, ile osób pracujących. Uważny czytelnik na pewno zwrócił uwagę, że istotne jest, aby autozarządzanie nie funkcjonowało na zasadzie przymusu, lecz wewnętrznej akceptacji, a proces jej wykonywania był zgodny z zainteresowaniami i sprawiał satysfakcję, a nie uzależniał. Zdaniem Z. Ratajczak równowaga między pracą a życiem budowana jest w trzech wymiarach:

- czasu – ważna jest proporcja czasu spędzonego na wypełnianiu obowiązków pracowniczych i czasu przeznaczonego na relaks, czas wolny powinien służyć odzyskaniu utraconych sił fizycznych i sprawności psychicznej,
- energetycznym – dotyczy odpowiedzi na pytanie jak dalece praca wyczerpuje nasze siły i utrudnia nam wykonywanie obowiązków domowych. Warto pamiętać, że wielu ludzi lepiej ocenia czas spędzony w pracy niż w domu i to nie tylko dlatego, że może w pracy solidnie odpocząć,

- gratyfikacji materialnej – istotne jest, czy bardziej opłaca się być w pracy, czy na zwolnieniu lekarskim lub pozorowaniu pracy²⁰.

Wiemy, gdyż doświadczamy tego niemal codziennie, że wydatek energetyczny w trakcie wykonywanej pracy zawodowej powoduje nie tylko poczucie zmęczenia i zmęczenia oraz wyczerpania emocjonalnego, które wymusza na nas potrzebę odpoczynku czynnego lub biernego. Regeneracja sił jest tak samo ważna jak praca ponieważ umożliwia podejmowanie nowych zadań i rozwiązywanie ważnych problemów związanych z naszym zdrowiem, szczególnie u ludzi w średnim i dojrzałym wieku. W sensie fizjologicznym oznacza to, że człowiek pozwala organizmowi na typowy luz charakteryzujący się niskim poziomem pobudzenia pracy serca, pozwalającym na szybki powrót do normy i dobrej formy. Badacze holenderscy F. Zijlstra i S. Sonnentag zwrócili uwagę na konieczność takiej organizacji pracy, aby sprzyjała ona wypoczynkowi i zapewniała odnowę sił po jej wykonaniu. Wskazali również na rolę autonomii w pracy, która pozwala ludziom regulować własne tempo pracy i wysiłek²¹. W sytuacji, gdy wykonywanie zadań stwarza coraz większe trudności ze względu na ich złożoność i wymaga coraz większej odpowiedzialności zwiększa się również potrzeba odnowy sił i jednocześnie utrudniony jest proces ich odzyskiwania. W naszej polskiej kulturze funkcjonują nieuzasadnione stereotypy, że czas wolny to ucieczka od pracy i problemów oraz należy go spędzać w sposób bardziej pasywny (w fotelu przed telewizorem i gazetą), niż aktywny. Warto pamiętać, że istotną rolę w procesie odnowy sił spełnia kultura fizyczna, zdrowy sen oraz dbanie o kulturę ciała. Wiele badań (tak ilościowych, jak jakościowych) wskazuje, że coraz większa liczba menedżerów ma poważne problemy z zasypianiem oraz ilością i jakością snu. Najczęstszą przyczyną tych problemów jest rozwiązywanie problemów pracy w domu, kosztem czasu wolnego oraz myślenie o problemach już od niedzieli po południu, co skutecznie ogranicza moc spokojnego i odnawiającego snu.

6. Koszty psychiczne autozarządzania

Nie można się jednak ludzi, każda nawet najmniejsza aktywność generuje pewne koszty własne, które najczęściej nie są brane pod uwagę, szczególnie w młodym wieku, a są to: utrata sił, bóle układu kostno-mięśniowego, bóle głowy, wysokie ciśnienie. Zdaniem Z. Ratajczak należy zwrócić większą uwagę na negatywne odczucia związane z aktywnością człowieka, które określa jako koszty psychologiczne²². Generowane są one przez:

²⁰ Z. Ratajczak, *op. cit.*, s. 166.

²¹ F. Zijlstra, S. Sonnentag, *After work is done: Psychological perspectives on recovery from work*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 2006, No 15, s. 129-138.

²² Z. Ratajczak, *op. cit.*, s. 172.

- **sferę poznawczą**, w tym szczególnie sytuacje, do których menedżer ma inne zadanie niż pracownicy i jego przełożeni,
- **sferę ekonomiczną**, w tym szczególnie z wydatkowaniem energii, środków materialnych,
- **sferę społeczną**, w tym szczególnie koszty związane z osiągnięciem pozycji społecznej, utrzymaniem władzy, kontaktami interpersonalnymi, asertywnością,
- **sferę psychiczną** w czasie przygotowania do wykonania zadania, w trakcie realizacji zadania i po zakończeniu oraz ewaluacji efektów jego wykonywania w trakcie i po zakończeniu.

Koszty psychiczne występują najczęściej na tle utraty takich wartości, jak: poczucie bezpieczeństwa, komfort psychiczny i spokój. Odczuwany brak kreuje zazwyczaj sytuacje ryzyka i jednocześnie wymusza podjęcie strategii zarówno reaktywnych, jak i proaktywnych. Do najważniejszych tych strategii należy zaliczyć:

- **strategię prognozowania** polegającą na przewidywaniu mogących nastąpić stanów niepożądanych,
- **strategię prewencyjną** opartą na podejmowaniu działań uprzedzających i wyprzedzających w celu obniżenia strat lub ich uniknięcia lub odniesienia sukcesu,
- **strategię defensywną** opartą na podejmowaniu działań mających na celu zachowanie dotychczasowego status quo,
- **strategię wycofania** opartą na manewrze opuszczenia dotychczasowych pozycji uważanych za zagrożone ze względu na przewagę sił i środków po stronie przeciwnika np. wycofanie się menedżera z wcześniej wypowiedzianych poglądów,
- **strategię monitorowania** polegającą na kontroli ważnych parametrów swego funkcjonowania w organizacji np. pozycji, poziomu kwalifikacji i kompetencji, zakresu władzy, relacji z przełożonymi i podwładnymi.

7. Podsumowanie

Prezentując rozważania o autozarządzaniu i jego zakresie semantycznym i merytorycznym w tym artykule próbowano zwrócić uwagę na problem wprowadzenia do dyscypliny o zarządzaniu pojęcia autozarządzania jako pojęcia interdyscyplinarnego i wielowymiarowego. Jak uzasadniano, jest ono ściśle związane z procesem zarządzania własnym rozwojem, projektowaniem ścieżek rozwoju zawodowego w organizacji we współpracy ze specjalistami ds. zarządzania personelem. Dokonano próby podkreślenia znaczenia autozarządzania (*self-management*) w budowaniu wizji własnego rozwoju zawodowego, które obecnie urasta do jednej z najważniejszych kompetencji, jaką powinien posiadać każdy pracownik organizacji wiedzy. Wskazano również na zalety, strategie

i ryzyka związane z procesem autozarządzania. Szczególnie wyeksponowano możliwości wykorzystania olbrzymiego potencjału motywacyjnego, tkwiącego w autozarządzaniu, do efektywnej realizacji zadań oraz możliwości sprawdzania się w rozwiązywaniu coraz bardziej złożonych problemów zarówno teoretycznych, jak i praktycznych.

Literatura:

1. Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 306-309.

2. Hornowska E., Paluchowski W., *Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki*, [w:] Brzeziński J. (red.), *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza, Poznań 1993, s. 104-105.

3. Karney J.E., *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 97-98.

4. Klepko S., *Knowledge Management: Enriching of Intellectual Capital and Transition to Knowledge Society*, [w:] Gierszewska G. (ed.), *Report on Management. Knowledge Management*, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2001, s. 64-65.

5. Kouzes J.M., Posner B.Z., *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco 1995, s. 97.

6. Koziński J., *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa 1986, s. 8.

7. Obuchowski K., *Osobowość a społeczna efektywność działania*, [w:] Obuchowski K. (red.), *Studia osobowości*, PAN, IFIS, Warszawa 1975, s. 37.

8. Okoń W., *Słownik Pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1992, s. 12.

9. Parsons F., *Our Country's Need*, Boston 1894, [w:] Paszkowska-Rogacz A., *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Wydawnictwo Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2003, s. 33.

10. Paszkowska-Rogacz A., *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Wydawnictwo Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2003, s. 83.

11. Penn M.J., Kinney Zalesne E., *Mikrotrendy. Małe siły, które niosą wielkie zmiany*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 403.

12. Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 46-47.

13. Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

14. Robbins S., *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998.
15. Super D.E., *Career and Life Development*, Brown W.D., Brooks L. (red.), *Career Choice and Development*, San Francisco, Washington, London: Jossey Bass Publishers 1984, s. 192-220.
16. Tomaszewski T. (red.), *Psychologia ogólna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1992.
17. Westley F.R., Mintzberg H., *Profiles of Strategic Vision: Levesque and Iacocca*, [w:] Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 238.
18. Wróblewska W., *Autoedukacja studentów w Uniwersytecie – ujęcie z perspektywy podmiotu*, Wydawnictwo Trans Humana, Białystok 2008, s. 53.
19. Zijlstra F., Sonnentag S., *After work is done: Psychological perspectives on recovery from work*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 2006, No 15, s. 129-138.

Abstract

In this article, the problem concerning the introduction into science the notion of self-management is taken into a consideration. This term is widely understood as synergy of self-accomplishment, self-education and self-improvement. In strict sense, the self-management is treated as multidisciplinary and multidimensional concept, which can be understood both as the process of self-development management and designing career development paths. The author underlines the significance of self-management in individual vision of the performed profession. The term of self-management is gaining importance as one of the most crucial competence of contemporary knowledge organization worker. Moreover, the self-management advantage is the possibility of proper utilization of motivation potential for activity and self-verifying in solving more and more complex theoretical and practical problems.

Key words: *self-management, self-education, self-improvement, self-development, self-verifying, self-evaluation, self-intervention, individual vision, knowledge organization, crucial competence, development career path.*