

Organizacja samoangażująca w realiach polskich

Marta Juchnowicz

*Institut Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Koncepcja organizacji samoangażującej powinna stanowić podstawę współczesnej funkcji personalnej w firmie. Jej założenia determinują sposób zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, które opiera się na pozytywnej kulturze i klimacie organizacyjnym oraz wymaga zastosowania specyficznego systemu i narzędzi. Istotnymi warunkami jej wdrożenia jest podmiotowość pracowników oraz odpowiednie relacje interpersonalne wewnątrz organizacji. Celem badań empirycznych była ocena tych warunków w polskich firmach z perspektywy różnorodności kapitału ludzkiego, tzn. pod względem wieku, poziomu wykształcenia, stażu pracy i pozycji w hierarchii służbowej. Analiza została oparta na wynikach badań ankietowych, przeprowadzonych na próbie 1002 pracowników wykonawczych, uczestniczących w realizacji wyodrębnionych procesów produkcyjnych. Wyniki badania wskazują na liczne ograniczenia możliwości szerokiego zastosowania koncepcji firm samoangażujących w polskich realiach. Jest to zdeterminowane sytuacyjnie różnorodnością kapitału ludzkiego, zwłaszcza pod względem wieku i formy zatrudnienia. Założenia firmy samoangażującej są jednak obiektywną koniecznością w perspektywie wzrostu innowacyjności polskich firm, a więc potrzeby uwalniania kreatywności i ustawicznego rozwoju pracowników. Wyznaczają bowiem kierunek zmian w kontrakcie psychologicznym i instrumentarium zarządzania kapitałem ludzkim.

Słowa kluczowe: organizacja samoangażująca, organizacja „turkusowa”, zaangażowanie, funkcja personalna, zarządzanie kapitałem ludzkim, podmiotowość pracowników, relacje interpersonalne

Wprowadzenie

Inspiracją do przedstawienia koncepcji organizacji samoangażującej była idea organizacji „turkusowej” (Laloux, 2015). Postanowiłam przełożyć model biznesowy, kryjący się pod tym określeniem, na język nauk o zarządzaniu i skoncentrować się na zagadnieniach związanych ze sferą zarządzania w sferze personalnej,

w tym przede wszystkim na kształtowaniu zaangażowania pracowników. To ukierunkowanie jest rezultatem analizy doświadczeń organizacji Turkusu, z których wynika, że źródłem ich sukcesu jest „uwalnianie ludzkiej kreatywności, uzyskanej dzięki zbudowaniu przestrzeni partnerstwa, zaufania i odpowiedzialności” (Blikle, 2016, s. 16). Zaangażowanie pracowników stanowi więc o istocie organizacji „turkusowej”. Stosowane niekiedy określenia synonimiczne: organizacja „samoorganizująca” lub „samozarządzająca” są nieadekwatnym ograniczeniem.

W artykule zostaną przedstawione założenia koncepcji organizacji samoangażującej na tle koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Zakres problemowy badania empirycznego dotyczy oceny poziomu podmiotowości i relacji interpersonalnych w polskich firmach, z perspektywy trzech wymiarów różnorodności, tzn. tożsamości pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej (Walczak, 2011, s. 12). Celem jest ocena warunków funkcjonowania tego modelu w kontekście zjawiska różnorodności kapitału ludzkiego w polskich firmach z punktu widzenia wieku, poziomu wykształcenia, stażu pracy i pozycji w hierarchii służbowej. Analizę oparto na wynikach badań ankietowych, przeprowadzonych na próbie 1002 pracowników wykonawczych, uczestniczących w realizacji wyodrębnionych procesów produkcyjnych (Onufer, 2016).

Organizacja „turkusowa” i samoangażująca współczesnym akceleratorem rozwoju

Organizacja „turkusowa” stanowi wg F. Laloux (2015) model organizacji, który odpowiada nowemu etapowi rozwoju ludzkiej świadomości i oznacza całkowicie nowy sposób zarządzania organizacją. Zainteresowanie nim dowodzi, że poszukiwanie i wprowadzanie nowych, oryginalnych sposobów działania, reagujących wyprzedzająco na zmiany techniczne oraz społeczno-organizacyjne, stanowi główny imperatyw rozwoju oraz cechą nowoczesnej organizacji (Bojewska, 2016, s. 5–7). Organizacje turkusowe porzucają wiele tradycyjnych zasad i rewidują popularną interpretację procesu kształtowania motywacji pracowników (Blikle, 2016, s. 39).

Kluczowe dla zarządzania kapitałem ludzkim cechy organizacji „turkusowej” przedstawiono w tabeli 1.

Z cech organizacji „turkusowej” wynikają założenia zarządzania w sferze personalnej. Są to: wspólnota celu, kultura wspólnych wartości, decentralizacja, duża samodzielność pracowników. W kwestii motywacji pracowników organizacje „turkusowe” opierają się na założeniu, że o poziomie aktywności zawodowej nie decyduje przede wszystkim staranie o dobre warunki życia, ale odwrotnie – to

Tabela 1. Cechy firmy „turkusowej”

Cecha	Opis
Metafora organizacji	żywy organizm
Struktura organizacyjna	samoorganizujące się zespoły (max 12-osobowe)
Hierarchia służbowa	ograniczone stanowiska sztabowe, likwidacja stanowisk kadry kierowniczej średniego szczebla
Organizacja pracy	elastyczna
Styl kierowania	podmiotowy, partnerski, wysoki poziom wzajemnego zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Laloux (2015, s. 71–283).

osiągnięcie satysfakcji, poczucie spełnienia są warunkiem wyższej efektywności pracy, kreatywności, wpływają na rozwój, stwarzają możliwość samorealizacji, co potęguje szansę na osiągnięcie wyższego standardu życia. Na podobnych założeniach opierają się także inne modele biznesowe stworzone w ostatnich kilkunastu latach, np. organizacja współtworzenia (Gobillot, 2008, s. 66–75). Ich wspólną cechą jest teza, że mechanizmem inspirującym w procesie zarządzania jest budowanie zaangażowania pracowników. Autorka przyjmuje, że zaangażowanie jest szczególnie postawą pracownika, którą charakteryzuje pięć cech: efektywne działanie na rzecz organizacji, identyfikacja i stabilizacja, czyli fizyczne, emocjonalne i intelektualne przywiązanie do organizacji, pasja zawodowa oraz samodzielność działania w sytuacjach niestandardowych, zgodnie z interesem organizacji. Przyjęty termin „organizacja samoangażująca” ma na celu podkreślenie mechanizmu napędzającego i decydującego o sukcesie współczesnych organizacji.

Koncepcja organizacji samoangażującej podstawą współczesnej funkcji personalnej

Podstaw teoretycznych dla koncepcji firmy samoangażującej w zakresie nauk o zarządzaniu dostarczają behawioralna teoria przedsiębiorstwa, teoria interesariuszy, koncepcja zdrowej organizacji oraz koncepcja pozytywnego potencjału organizacji (Juchnowicz, 2016b, s. 171–174). Także przedstawiciele teorii zarządzania wartością przyjmują, że głównym źródłem wartości organizacji, czynnikiem przewagi konkurencyjnej, są zaangażowani pracownicy, których potencjał kompetencyjny decyduje o wyborze strategii działania, a ich lojalność przekłada się na lojalność klientów, a następnie inwestorów, co tworzy pętlę lojalności (Dobiegała-Korona, 2016, s. 38). Istotne znaczenie odgrywają przemiany

społeczne i kulturowe, dokonujące się w ostatnich dekadach w krajach rozwiniętych. Prowadzą one do pojawienia się zapotrzebowania na zaangażowanie, w którym ważne jest pragnienie przynależności, nawiązywania relacji, wspólnego celu i działania, czyli udziału w współtworzeniu (Juchnowicz, 2016a, s. 66).

W zakresie funkcji personalnej przesłankę organizacji samoangażującej stanowi ewolucja funkcji personalnej, będąca naturalną konsekwencją zastąpienia koncepcji zasobowej (ZZL) przez koncepcję zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL). Ten nowy etap rozwoju funkcji personalnej w organizacji polega na rozwinięciu i uzupełnieniu założeń ZZL. Nadaje to koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim kompleksowy i interdyscyplinarny charakter, wyrażający się z jednej strony humanizacją, z drugiej zaś ekonomizacją. Wskazane uprzednio cechy funkcji personalnej w firmach „turkusowych” dokładnie odpowiadają koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Dlatego idea organizacji samoangażującej opiera się na dwóch fundamentach: podmiotowości pracowników oraz tworzeniu wartości dodanej dla wszystkich interesariuszy. Istotne jest także założenie, że warunkiem zrównoważonego rozwoju, przy dominującej roli kapitału intelektualnego w tworzeniu wartości organizacji, są transparentne, długoterminowe relacje ze wszystkimi jej partnerami.

Tabela 2. Postawy pracowników zaangażowanych (*homo creativus*) i ich konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim w samoangażującej organizacji

Warunki	Efekty
Postawy indywidualne	
<ul style="list-style-type: none"> • Kreatywność • Elastyczność • Przedsiębiorczość 	Innowacyjność
Cechy ZKL w samoangażującej organizacji	
<ul style="list-style-type: none"> • Pozytywna kultura organizacyjna • Pozytywny klimat organizacyjny 	Współpraca i autonomia w zarządzaniu

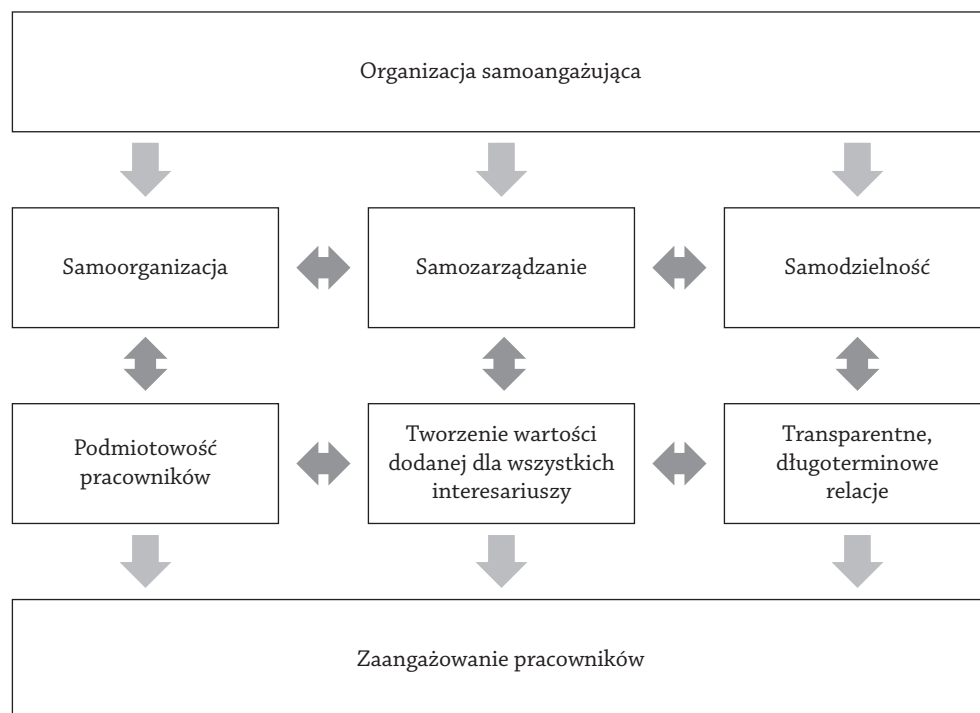
Źródło: opracowanie własne.

Argumentem ze świata praktyki, przemawiającym za celowością zastosowania modelu organizacji samoangażującej, jest rosnące niezadowolenie pracowników z cech środowiska pracy, w tym stylu kierowania, kultury organizacyjnej oraz narzędzi i praktyk HR (AON, 2015). W.C. Kim i R. Mauborgne (2015, s. 74–81) twierdzą, że wielkim wyzwaniem dla niemal wszystkich branż staje się generowanie nowego popytu oraz tworzenie i opanowanie nowych rynków, gdyż konkurowanie

na istniejących rynkach staje się coraz mniej opłacalne. Warunkiem takiej strategii jest przede wszystkim przełamanie schematów myślowych, większa elastyczność działania. W związku z tym receptą na współczesne problemy i wyzwania są postawy pracowników zasługujących na miano *homo creativus* (tabela 2).

Wykreowanie i podtrzymywanie postaw *homo creativus* wiąże się ze specyficznym modelem organizacji, jakim jest proponowana organizacja samoangażująca. Model działania organizacji samoangażującej opiera się na trzech zasadniczych elementach: samoorganizacja, samozarządzanie, samodzielność (rysunek 1). Ich rezultatem jest naturalne, a więc samoistne zaangażowanie pracowników. Studia literatury przedmiotu, a także przykłady dobrych praktyk (Firma..., 2016), aczkolwiek nieliczne, dowodzą, że jest to twierdzenie prawdziwe.

Rysunek 1. Koncepcja organizacji samoangażującej



Źródło: opracowanie własne.

Konsekwencją koncepcji organizacji samoangażującej jest szczególnie sposób zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, które będzie się opierało na pozytywnej kulturze i klimacie organizacyjnym, co stanowi fundament współpracy i autonomii w zarządzaniu. Stworzenie takiej kultury i klimatu wymaga budowania

wzajemnej relacji między pracownikami a pracodawcą oraz przekonania interesariuszy o obustronnie korzystnej wymianie (Borkowska, Jawor-Joniewicz, 2016, s. 25). Zrealizowanie tych założeń wymaga specyficznych narzędzi (tabela 3).

Tabela 3. Instrumenty zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji samoangażującej

Obszary ZKL	Narzędzia
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> • atrakcyjny cel • nadawanie sensu i znaczenia wykonywanym zadaniom • samodzielność • nagrody materialne
Wynagrodzenia finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenie zasadnicze oparte na kompetencjach • wyniki zespołowe
Oceny pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • informacja zwrotna od współpracowników • samoocena
Role i funkcje (zakres zadań)	<ul style="list-style-type: none"> • kształtowane elastycznie (bez sztywnych opisów stanowisk pracy), odpowiednio do potrzeb organizacji i kompetencji pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Przejawem specyfiki instrumentarium ZKL w organizacji samoangażującej jest integracja, równoczesne zastosowanie wskazanych rozwiązań. Oryginalność dotyczy szczególnie wpływu na motywacje pracowników. Wzrost stopy życiowej doprowadził do odwrócenia piramidy Masłowa. W rezultacie, u podstaw motywacji współczesnych pracowników znajduje się samorealizacja. Jak stwierdza E. Gobillot (2008, s. 36), najważniejszym celem człowieka, niezależnie od jego statusu społecznego i ekonomicznego, jest poszukiwanie znaczenia, sensu własnego działania. Autor ten zwraca także uwagę, że ludzie odrzucają obecnie organizacje oparte na rolach i regułach, wybierając te, które stwarzają im możliwość współtworzenia.

Organizacja samoangażująca z perspektywy pracowników

Badanie empiryczne reprezentuje nurt interpretacyjny, który opiera się na założeniu, że rzeczywistość organizacyjna stanowi konstrukt społeczny (Sułkowski, 2007, s. 29), a przedmiotem badania są społeczne warunki zastosowania koncepcji organizacji samoangażującej, tj. podmiotowość i relacje interpersonalne, w realiach polskich firm. W przyjętej metodyce badań zastosowano podejście fenomenologiczno-idiograficzne, oparte na próbie celowej 1002 pracowników (charakterystyka próby badawczej została podana w tabeli 4).

Tabela 4. Charakterystyka próby badawczej

Wyszczególnienie	Liczba	Wyszczególnienie	Liczba
Wiek (w latach)		Staż pracy (w miesiącach)	
18–24	193	Do 1	199
25–34	362	1–6	232
35–44	226	7–12	247
45–54	124	13–36	187
55+	97	Powyżej 37	137
Wykształcenie		Pozycja w hierarchii służbowej	
Podstawowe	122	Pracownik wykonawczy	778
Zawodowe	418	Lider zespołu	165
Średnie	396	Koordynator	39
Wyższe I stopnia	44	Kierownik	8
Wyższe II stopnia	22	Specjalista	12

Źródło: Onufer (2016).

Szczególnymi przejawami podmiotowości w zarządzaniu są dostęp do informacji, stosunki współdziałania i partnerstwo. Do ich oceny posłużyły odpowiedzi respondentów na pytania zawarte w tabeli 5. Bardzo pozytywnie respondenci oceniają możliwość wpływu na poprawę organizacji pracy (84%), a także znajomość bieżącej działalności firmy (60%). Prawie połowa pracowników (44%) deklaruje, że uczestniczy w omawianiu swoich zadań. Można więc stwierdzić, że występuje partycypacja na stanowisku pracy. Równocześnie kryją się tu duże rezerwy współdziałania, o czym świadczą odpowiedzi negatywne lub niezdecydowane – 56% respondentów. Zdecydowanie gorzej wyglądają stosunki partnerstwa na poziomie firmy. Tylko 37% pracowników stwierdziło, że jest informowanych o wynikach organizacji, w tym jedynie 13% zdecydowanie to potwierdza, a 47% pracowników zna strategię organizacji. W związku z tym ogólny poziom podmiotowości w badanej populacji pracowników należy ocenić jako niski.

Tabela 5. Symptomy podmiotowości w zarządzaniu (w %)

Lp.	Pytanie	Odpowiedzi pozytywne	Niezdecydowani	Odpowiedzi negatywne
1	Czy jesteś zapoznawany z wynikami Twojego przedsiębiorstwa?	37	16	47
2	Czy zostałeś zapoznany ze strategią swojej firmy?	47	14	39

Lp.	Pytanie	Odpowiedzi pozytywne	Niezdecydowani	Odpowiedzi negatywne
3	Czy byłeś informowany o problemach swojej firmy?	34	16	50
4	Czy często uczestniczysz w omawianiu zadań do wykonania?	44	16	40
5	Czy bieżąca działalność firmy jest dla Ciebie zrozumiała?	60	22	18
6	Czy każdy pracownik może się przyczynić do poprawy organizacji pracy?	84	8	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie Onufer (2016).

Z analizowanych badań wynika, że w ocenie podmiotowości występują istotne statystycznie różnice pomiędzy grupami wiekowymi. Pozytywne postrzeganie podmiotowego traktowania pracowników rośnie od najniższej grupy wiekowej (w wieku 18–24 lata) do najwyższego poziomu w grupie w wieku 35–44 lata. Najniższy poziom oceny podmiotowości deklarowali pracownicy w wieku 45–54 lata. Można więc stwierdzić, że przedstawiciele pokolenia Y i C akceptują istniejący styl kierowania. Oczekiwania rosną w starszych grupach wiekowych. Ze względu na staż pracy podmiotowe traktowanie w pracy najslabiej doświadczają osoby zatrudnione w okresie do 6 miesięcy, a najmocniej o stażu 1–3 lata. W kolejnych przedziałach stażowych oceny obniżają się. Najbardziej podmiotowo są traktowane osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę, natomiast w znacznie mniejszym stopniu dotyczy to pracowników tymczasowych oraz zatrudnionych na podstawie umów prawa cywilnego.

Wyniki analizowanych badań wskazały na istnienie silnego związku między oceną podmiotowości a warunkami rozwoju. Korelacja wynosi 0,825 i jest istotna statystycznie przy $p < 0,05$. Dowodzi to faktu, że zainteresowanie pracodawców i menedżerów procesem rozwoju zawodowego jest odbierany przez pracowników jako poważny dowód podmiotowego ich traktowania.

Silna korelacja występuje także między podmiotowością a oceną relacji z przełożonym i współpracownikami (współczynnik korelacji Pearsona $r = 0,67716$ przy $p < 0,05$).

Opinie respondentów świadczą o pozytywnych odczuciach na temat okazywanego szacunku i uwzględniania ich poglądów (tabela 6). Niestety, nie towarzyszy temu przekazywanie pozytywnej informacji na temat wykonywanej pracy. Około 60% badanych wyraża oceny negatywne, w tym co dziesiąty pracownik jest zdecydowanie na nie. Niewątpliwie jest to powodem osłabienia satysfakcji i zaangażowania pracowników.

Tabela 6. Relacje interpersonalne (w %)

Lp.	Pytanie	Odpowiedzi pozytywne	Niezdecydowani	Odpowiedzi negatywne
1	Czy w pracy przełożeni odnoszą się do Ciebie z szacunkiem?	81	10	9
2	Czy jesteś doceniany przez współpracowników?	63	23	14
3	Czy przełożony liczy się z Twoim zdaniem?	58	21	21
4	Czy otrzymujesz pochwały za dobrze wykonane zadania?	37	29	34

Źródło: opracowanie własne na podstawie Onufer (2016).

Dobre relacje z przełożonym i współpracownikami mieli pracownicy z grupy wiekowej 35–44 lata, na nieco niższym i zbliżonym poziomie – w wieku 45–54 lata oraz powyżej 55 lat. Najgorsze relacje mieli pracownicy w wieku 18–24 lata. Wyniki te potwierdzają zjawisko różnorodności pokoleniowej w kwestii oceny stosunków pracy. Jednocześnie wskazują na wyzwanie dla menedżerów i specjalistów HR, jakim są krytyczne oceny wyrażane przez przedstawicieli pokolenia C.

Ze względu na poziom wykształcenia, najniższe oceny wyrażały osoby z wykształceniem podstawowym, najwyższe – osoby z wykształceniem wyższym II stopnia. Istotnie statystycznie różnice występują pomiędzy pracownikami pełniącymi w organizacji różną rolę. Oceny pozytywne rosną wraz z pozycją w hierarchii służbowej. Rosną także wraz ze stażem pracy, od momentu zatrudnienia do 3 lat, a po przekroczeniu 3 lat stażu pracy obniżają się. Najwyższe oceny pozytywne wyrażają osoby zatrudnione na podstawie umów o pracę. Znacznie niższy poziom deklarują pracownicy tymczasowi i zatrudnieni na podstawie umów prawa cywilnego. Analogiczne zróżnicowanie występuje w przypadku oceny podmiotowego traktowania pracowników.

Podsumowanie

Koncepcja organizacji samoangażującej jest konsekwencją transformacji procesu zarządzania współczesnymi organizacjami oraz zmian zachodzących w świadomości i oczekiwaniach ludzi pracy. Jej założenia wywołują istotne implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim. Celem badań empirycznych było stwierdzenie, w jaki sposób zjawisko różnorodności w polskich firmach stwarza warunki do funkcjonowania firm samoangażujących. Wyniki badania wskazują na liczne

ograniczenia w możliwości jej szerokiego zastosowania. Jest to zdeterminowane sytuacyjnie różnorodnością kapitału ludzkiego, zwłaszcza pod względem wieku i formy zatrudnienia. Założenia firmy samoangażującej są jednak obiektywną koniecznością w perspektywie wzrostu innowacyjności polskich firm, a więc potrzeby uwalniania kreatywności i ustawicznego rozwoju pracowników. Wydaje się, że realne warunki do jej zastosowania istnieją już obecnie w przedsiębiorstwach *start-up* oraz organizacjach z dużym udziałem przedstawicieli pokolenia C. Wyznaczają więc kierunek zmian w kontrakcie psychologicznym i instrumentarium zarządzania kapitałem ludzkim.

Bibliografia

- AON (2015). *2015 Trends in Global Employee Engagement*. www.aon.com (5.01.2017).
- Blikle, A. (2016). *Doktryna jakości (wydanie II turkusowe) – rzecz o turkusowej samoorganizacji*. http://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJakości_wydanie_II.pdf (16.09.2016).
- Bojewska, B. (2016). Przesłanki i uwarunkowania nowoczesnego zarządzania – implikacje dla wymiaru sprawiedliwości. W: P. Banasik, R. Sobiecki (red.), *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych*. Część II: *Zarządzanie i ekonomia*. Warszawa: C.H. Beck, 3–13.
- Borkowska, S., Jawor-Joniewicz, A. (red.) (2016). *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*. Warszawa: IPiSS.
- Dobiegała-Korona, B. (2016). Transformacja wymiaru sprawiedliwości w kierunku organizacji otwartej. W: P. Banasik, R. Sobiecki (red.), *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych*. Część II: *Zarządzanie i ekonomia*. Warszawa: C.H. Beck, 31–48.
- Firma marzeń szuka (dobrych) ludzi (2016). wyborcza.pl. Katowice. <http://katowice.wyborcza.pl/katowice/1,97222,20908407,firma-marzen-szuka-dobrych-ludzi.html> (31.10.2016).
- Gobillot, E. (2008). *Przywództwo przez integrację*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton: Princeton University Press.
- Juchnowicz, M. (2016a). Determinants of organisational engagement among Polish companies. W: P. Buła (red.), *Risks and Opportunities – in Search of Equilibrium*. Cracow: University of Economics, 65–76.
- Juchnowicz, M. (2016b). Firmy samoangażujące – utopia czy biznesowy realizm. *Zarządzanie i Finanse*, 2, 171–174.

- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2015). Pułapki czerwonego oceanu. *Harvard Business Review Polska*, 11(153). <https://www.hbrp.pl/a/pulapki-czerwonego-oceanu/awa-FXmbm> (31.10.2016).
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej*. Warszawa: Studio EMKA.
- Onufer, J. (2016). *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji outsourcingowej*. Praca niepublikowana. Warszawa: SGH.
- Sułkowski, Ł. (2007). Recepja nurtu interpretatywnego w naukach o zarządzaniu. W: K.T. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Organizacja jako proces*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Walczak, W. (2011). Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji. *e-mentor*, 3, 11–19.

Summary

Self-Engaging Organisation in Polish Reality

The concept of self-engaging organisation should be the basis of a contemporary personnel function. Its assumptions determine the human capital management of an organisation which is based on a positive organisational culture and atmosphere. The concept requires the application of a specific system and tools. Employee empowerment and relevant interpersonal relationships within the organisation are essential requirements for its implementation. The purpose of empirical research was to assess these conditions in Polish companies, considering the diversity of human capital, i.e. age, education level, seniority and professional rank. The analysis was based on the results of a survey conducted on a sample of 1.002 executive employees participating in the implementation of separate manufacturing processes. The results of the research indicate numerous limitations to the broad applicability of the concept of a self-engaging organisation in Polish reality. It is situationally determined by the diversity of human capital, especially in terms of age and employment form. The assumptions of a self-engaging organisation, however, are the necessary objective in the perspective of increasing innovation of Polish companies, i.e. the need to unleash creativity and continuous staff development. Thus, they set the direction of changes in the psychological contract and human capital management tools.

Keywords: self-engaging organisation, “turquoise” organisation, engagement, personnel function, human capital management, employee empowerment, interpersonal relationships

Prof. dr hab. Marta Juchnowicz

Dyrektor Instytutu Kapitału Ludzkiego w Szkole Głównej Handlowej, Redaktor Naczelna czasopisma *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, członek prezydium Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, profesor-konsultant w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie.