

Joanna TOKAR
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
joanna.tokar@polsl.pl

PRAKSEOLOGICZNE HASŁO „WYZWALAJ DOSKONAŁOŚĆ Z KAŻDEGO POCZYNIANIA” W KONTEKŚCIE SAMODOSKONALENIA PRACOWNIKÓW

Streszczenie. W artykule tym autor próbuje przybliżyć zagadnienia konieczne do zrozumienia tego, czym jest samodoskonalenie. Prowadzone tu analizy mają na celu wykazać ewentualną możliwość lokowania rozważań nad samodoskonaleniem w prakseologii – czyli nauce o sprawnym i skutecznym działaniu.

Słowa kluczowe: samodoskonalenie, prakseologia, efektywność, rozwój.

PRAXEOLOGICAL SLOGAN "LIBERATE PERFECTION IN ALL ACTION" IN THE CONTEXT OF SELF-IMPROVEMENT OF EMPLOYEES

Summary. In this article the author tries to approach the scope of problems, which are necessary to understanding, what the self-improvement is. The main reason demonstrates these analysis is a question – if it is possible placing considerations about self-improvement in praxeology the science of operating efficiently and effectively.

Keywords: self-improvement, phraseology, effectiveness, development.

Gdy patrzy się przez pryzmat problematyki samodoskonalenia, prakseologiczne hasło *wyzwalaj doskonałość z każdego poczynania*¹ powinno obligować do szukania w każdej sytuacji okazji do nauki. Lokowanie rozważań nad samodoskonaleniem w prakseologii – czyli nauce o sprawnym i skutecznym działaniu – podkreśla, że należy zwrócić uwagę na celowość działań rozwojowych oraz przede wszystkim, by skupić się na usprawnieniu tych działań. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie: czy sprawność działań

¹ W. Kieżun: Sprawne zarządzanie organizacją. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 85-86.

według T. Kotarbińskiego, w kontekście podejmowania sprawnych działań rozwojowych, może oznaczać realizację idei samodoskonalenia w praktyce? W pierwszej kolejności podjęto trud odpowiedzi na pytanie, czym jest *samosdoskonalenie*. Na podstawie studiów literaturowych dokonano przeglądu definicji tego pojęcia. W dalszej części przeniesiono te rozważania na grunt prakseologii i rozważań T. Kotarbińskiego na temat *sprawności działań i idei opiekuna spolegliwego*. W trzeciej części artykułu przedstawiono wyniki badań nad problematyką samodoskonalenia z zastosowaniem autorskiego modelu samodoskonalenia.

Samodoskonalenie

Niewielu polskich autorów podejmuje próbę zdefiniowania pojęcia *samosdoskonalenia*. Słownik zarządzania kadrami opisuje samodoskonalenie jako *indywidualną drogę rozwoju pracownika. Zakłada, że wynika ono z wewnętrznej potrzeby zdobywania wiedzy i umiejętności, z potrzeby samorozwoju*². Natomiast A. Rakowska i A. Sitko-Lutek wymieniają samodoskonalenie jako jedną z metod doskonalenia kompetencji szczególnie rekomendowanych dla kadry kierowniczej. Wśród kilku wymienionych metod samodoskonalenie zajmuje ostatnią pozycję – za szkoleniami, treningami, uczeniem w działaniu, rotacją kadry kierowniczej, coachingiem i mentoringiem³. Według tych autorek *samosdoskonalenie się polega na wzięciu odpowiedzialności za własny proces rozwoju oraz wszystkie aspekty uczenia się. Pozwala to na pełną indywidualizację aktywności w zakresie doskonalenia się*⁴. Inni autorzy (J. Penc, B.R. Kuc), pisząc o samodoskonaleniu, często odwołują się do klasycznej pozycji D.M. Stewart (red.) *Praktyka kierowania*, w której w pierwszym wydaniu M. Pedlera, a w kolejnych A. Constable przybliżają pojęcie *samosdoskonalenia* już w pierwszym rozdziale. Według M. Pedlera *samosdoskonalenie jest procesem realizowanym „przez siebie”, skupiającym się na uczącym się jako na osobie ponoszącej podstawową odpowiedzialność za wybór, czego, kiedy i jak ma się uczyć. Jest to też proces dotyczący „całego siebie”, wpływający na całą osobowość, a nie jedynie na jakąś określoną cechę człowieka*⁵. O tym, że samodoskonalenie jest sposobem doskonalenia się

² T. Listwan (red.): Słownik zarządzania kadrami. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, hasło: samodoskonalenie.

³Por. A. Rakowska, A. Sitko-Lutek: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 93-95; C. Hannaway, G. Hunt: The management skills book. Gower Publishing, Ltd., 1995, s. 53-56.

⁴A. Rakowska, A. Sitko-Lutek: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 95.

⁵ M. Pedler: Samodoskonalenie menedżerów, [w:] D.M. Stewart (red.): Praktyka kierowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 28.

poszczególnych osób, w którym one same biorą pełną odpowiedzialność za swój rozwój, pisał również w drugim wydaniu *Praktyki kierowania* wspomniany A. Constable⁶.

Pisząc o samodoskonaleniu, J. Penc używa zamiennie sformułowania *samokształcenie*. Określa je jako pogłębienie umiejętności w danej dziedzinie bez sformalizowanego szkolenia. Dokładnie autor wskazuje, że *nie jest to formalne kształcenie się, lecz poszerzanie lub zdobywanie nowej wiedzy w związku z zadaniem lub problemem zorganizowane przez siebie, czyli pozyskiwanie wiedzy we własnym zakresie użytecznej dla poszukiwania nowych rozwiązań i kształtowania samego siebie; uczenie się na swych własnych doświadczeniach, obserwacjach i ze źródeł zewnętrznych (książki, artykuły, kontakty, media, swobodna wymiana myśli z ludźmi swego otoczenia itd.)*⁷. Definicja A. Dygasińskiego opisuje *samokształcenie* jako *proces samodzielny i indywidualny, a więc pozainstytucjonalny. Istota jego polega zatem na samodzielności i autonomiczności jednostki w zdobywaniu wiedzy i urabianiu swojego charakteru. Samodzielność działania pozwala człowiekowi uniezależnić się od wpływów zewnętrznych, zbliża go do autonomiczności, która wyraża się w samodecydowaniu o dziedzinie, zakresie i metodach samokształcenia, oraz samorealizacji i samokontroli. I chociaż znamioną cechą współczesności jest powszechna instytucjonalizacja wszelkich zjawisk o charakterze zachowań ludzkich – samokształcenie w swej typowej, klasycznej postaci pozostaje procesem indywidualnym i autonomicznym. Wyrasta ono bowiem z naturalnego dążenia człowieka do ustawicznego doskonalenia się, uwarunkowanego wysoce indywidualnymi zainteresowaniami i potrzebami*⁸.

M. Pedler zauważa że *proces samodoskonalenia rozpoczyna się od pragnienia uczenia się i od samooceny*⁹. To właśnie wzbudzenie w sobie chęci rozwoju i podjęcie działań rozwojowych z inicjatywy własnej na podstawie rzetelnej analizy swoich mocnych i słabych stron ma tu kluczowe znaczenie dla całego procesu samodoskonalenia. Na inicjatywę własną zwracają również uwagę L.A. Boyce, S.J. Zaccaro, M.Z. Wisecarver, którzy w swym artykule zaprezentowanym w *The Leadership Quarterly* podkreślają, że samodoskonalenie to proces, w którym każdy indywidualnie podejmuje inicjatywę, z pomocą lub bez osób trzecich. Inicjatywa ta dotyczy diagnozy potrzeb rozwojowych, formułowaniu celów rozwojowych, doboru metod rozwojowych oraz narzędzi służących ocenie efektów nauki¹⁰. W modelu badawczym¹¹ służącym weryfikacji procesu samodoskonalenia przyjęto, że osoby podejmujące się tego procesu powinny nie tylko realizować go z inicjatywy własnej, lecz

⁶ Por. A. Constable: *Samodoskonalenie kierowników*, [w:] D.M. Stewart (red.): *Praktyka kierowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 17.

⁷ J. Penc: *Role i umiejętności menedżerskie*. Difin, Warszawa 2005, s. 303.

⁸ J. Osmelak: *Jak uczyć się samodzielnie*. Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1984, s. 110.

⁹ M. Pedler: *Samodoskonalenie...*, op.cit., s. 29.

¹⁰ Por. L.A. Boyce, S.J. Zaccaro, M.Z. Wisecarver: *Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development*. *The Leadership Quarterly* 21 (2010), s. 161.

¹¹ J. Tokar: *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*. Difin, Warszawa 2013, s. 153-159

także uznawać działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, a także samodzielnie wyznaczać swoje cele rozwojowe. Spełnienie tych trzech warunków świadczy o realizacji idei samodoskonalenia w praktyce. Dobór metod doskonalenia jest uzależniony od preferencji samodoskonalących i może on wynikać np. z indywidualnego stylu uczenia się. Reasumując, można zaproponować definicję samodoskonalenia, która mówi, że jest to proces, za który uczący się bierze odpowiedzialność przez inicjatywę własną w podjęciu działań rozwojowych. Dodatkowo uczący się uznaje ten proces za istotny i samodzielnie wyznacza swoje cele rozwojowe. Taką też definicję przyjęto, gdy mowa w dalszej części artykułu o samodoskonaleniu.

W odniesieniu do prakseologii

Traktat o dobrej robocie T. Kotarbińskiego odegrał w rozwoju prakseologii doniosłą rolę, gdyż stał się źródłem inspiracji dla wielu prac, które znalazły powszechne uznanie. Autor ten stworzył kompleksową teorię *sprawnego działania* opartą na filozoficznych założeniach teorii czynu i teorii zdarzeń, usystematyzował i uściślił pojęcia, aksjomaty i twierdzenia. Jego praca miała ogromne znaczenie, gdyż w procesie szybkiego uprzemysłowienia kraju narastała potrzeba usprawnień organizacyjnych i stosowania nowoczesnych metod organizacji, ich naukowej podbudowy, podnoszenia wydajności pracy i poprawy jakości wyrobów. Dorobek polskiej szkoły prakseologicznej jest prezentowany m.in. w pracach J. Zieleniewskiego, który przyczynił się do wyodrębnienia prakseologicznej teorii organizacji jako samodzielnej dyscypliny naukowej¹². W swych rozważaniach dotyczących sprawności zarządzania wielu badaczy sięga po precyzyjne definicje szkoły prakseologicznej właśnie do prac J. Zieleniewskiego czy T. Pszczołowskiego.

Zadaniem prakseologii jest poszukiwanie warunków, od których zależy maksymalizacja sprawności. Działanie sprawne to takie, które będąc skutecznym, jest jednocześnie ekonomiczne i korzystne praktycznie¹³. Dodatkowo T. Kotarbiński, mówiąc o skuteczności w prakseologicznym znaczeniu, wyraźnie wskazuje, że jedynie sensowna jest skuteczność długoterminowa, a to jest nierozzerwalnie związane z uzasadnieniem etycznym¹⁴. Integralnym elementem etyki niezależnej T. Kotarbińskiego jest koncepcja *spolegliwego opiekuna* rozumiana jako wzorzec człowieka, któremu słusznie można zaufać, że nie zawiedzie w trudnych sytuacjach¹⁵. Powszechny jest pogląd, że opiekun spolegliwy dzielnie troszczy się

¹² Por. T. Kotarbiński: *Hasło dobrej roboty*. Wiedza Powszechna, Warszawa 1975, s. 37.

¹³ Por. W. Kieżun: *Sprawne zarządzanie organizacją*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 12-20; T. Kotarbiński: *Hasło...*, op.cit., s. 102.

¹⁴ Por. T. Kotarbiński: *Rozmowa A. Małachowskiego z T. Kotarbińskim*, [w:] J. Kotarbińska (red.): *Myśli o ludziach i ludzkich sprawach*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, PWN, Wrocław 1986, s. 28-35.

¹⁵ Por. T. Kotarbiński: *Medytacje o życiu godziwym*. Warszawa 1986, s. 60-62.

o osoby od niego uzależnione. Jest to ktoś, na kogo można liczyć¹⁶. Jest to jedno z uproszczeń przy określaniu opiekuna spolegliwego, a zaufanie z całą pewnością nie wyczerpuje motywacji spolegliwego opiekuna, choć jest to motyw istotny, niezbywalny, a nawet w wielu sytuacjach wystarczający, by zachowania opiekuna ocenić wysoko w sensie etycznym¹⁷. Z koncepcją spolegliwego opiekuństwa T. Kotarbińskiego wiąże się także solidność organizacji czy wykonywanej pracy. Ten wątek pojawia się w kontekście prakseologicznym i dotyczy walorów praktycznego działania: *wytwór zaś wtedy jest solidny, gdy nań można liczyć, gdy więc daje gwarancje trwałości i niezawodności w użytkowaniu*¹⁸. Wytwórca solidny jest więc sprawcą takiej roboty, któremu można przypisać motywację spolegliwego opiekuna. Warto podkreślić, że opiekuństwo spolegliwe może pojawiać się w relacjach wzajemnego współdziałania, gdy nie ma wyraźnych stałych podziałów ról na opiekuna i potrzebującego opieki¹⁹. Idealem, do którego przekonywał T. Kotarbiński, jest człowiek dzielny, a dzielność to cnota zawierająca w sobie zarówno element etyczny, jak i sprawnościowy. Dzielny menedżer działa sprawnie i skutecznie w *sprawie godziwej*, czyli jest odpowiedzialny za rozwój gospodarki, organizacji i za losy kraju²⁰.

Gdyby przełożyć rozważania na temat prakseologii, a dokładniej koncepcje opiekuna spolegliwego na grunt współczesnych potrzeb rozwojowych kadry kierowniczej, wówczas można by przyjąć, że dla samodoskonalącego się menedżera najważniejsze kierunki działań powinny obejmować: doskonalenie kwalifikacji, dbałość o rozwój firmy i pracowników oraz prezentowanie etycznej postawy (spolegliwego menedżera, opiekuna). Nierzadko niewiedza lub brak zdolności nie wyrządzą organizacji i jej członkom (pracownikom) tyle szkody ile nieetyczne zachowania kierownictwa. Skutki takich działań są niezwykle trudne do usunięcia, a nawet pozostają na stałe i nie podlegają korekcie, tak jak skutki błędnego decydowania czy działania. Nieetyczne zachowania menedżerów obniżają wydajność, są przyczyną konfliktów i napięć i co – ważne – mają wpływ na morale. J. Hendry zwraca uwagę na fakt, że współcześnie właśnie zaangażowanie moralne wysuwa się na czoło kompetencji menedżerskich, jest tym, co stanowi najważniejsze zadanie menedżerów, jego istotę. Czynniki prakseologiczne, jak należy je nazwać mimo nieużywania tego terminu przez cytowanego autora, tj. efektywność i ekonomiczność, są osiągane dzięki mechanizmom rynkowym wspomaganym informatycznie przez doświadczonych analityków. Zadaniem menedżerów natomiast staje się pełnienie funkcji polityka i moralisty, tj. wskazywanie celów,

¹⁶ Por. T. Kotarbiński: *Drogi dociekań własnych. Fragmenty filozoficzne*, PWN, Warszawa 1986, s. 292.

¹⁷ Por. R. Banajski: *Spolegliwe opiekuństwo jako moralne wyzwania współczesności*, [w:] R. Banajski, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka (red.): *Myśl Tadeusza Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja*. Polska Akademia Nauk, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa 2006, s. 93.

¹⁸ T. Kotarbiński: *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum, Wrocław 1973, s. 141.

¹⁹ Por. R. Banajski: *Spolegliwe opiekuństwo jako moralne wyzwania współczesności*, [w:] R. Banajski, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka (red.): *Myśl Tadeusza Kotarbińskiego...*, op.cit., s. 95.

²⁰ Por. J. Stachowicz: *Kilka uwag w kwestii znaczenia prac Petera F. Druckeradla rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] I. Sobieraj, J. Broda, J. Rąb (red.): *Świadek Petera Druckera*. Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Nauki Polskiej, Zabrze 2007, s. 14.

priorytetów, godzenie sprzecznych interesów oraz kształtowanie stosunków interpersonalnych²¹.

T. Kotarbiński dochodzi do wniosku, że na aprobatę moralną zasługują tylko te zachowania, którym można przypisać *motywację opiekuna spolegliwego*, co ma niewątpliwie szerszy i głębszy sens niż jedna z form życzliwości, o której była mowa wcześniej. Należy podkreślić, że w licznych pracach T. Kotarbińskiego oprócz określenia *opiekun spolegliwy* pojawiają się określenia synonimiczne, takie jak: *porządny człowiek*, a sam przymiotnik *spolegliwy* bywa zastępowany określeniami *dzielny*, *rzetelny* (opiekun)²².

Według T. Kotarbińskiego *opiekun spolegliwy* jest godny szacunku²³. Organizacje potrzebują menedżerów, którzy będą wzbudzali zaufanie i cieszyli się powszechnym szacunkiem, czyli również tych, którzy będą wzorowali się na *opiekunach spolegliwych*. Jest to jeden z powodów, dla których należy zadbać nie tylko o rozwój umiejętności technicznych, lecz także o rozwój całej osobowości uczącego, co jest spójne z realizacją koncepcji samodoskonalenia. Coraz częściej wymóg skuteczności osiągnięcia celu zderza się z zasadami etycznymi. Menedżerowie stoją przed ciągłymi dylematami natury moralnej i muszą być na to odpowiednio przygotowani. W pracach T. Kotarbińskiego można znaleźć odwołania do dążenia do mistrzostwa, czyli swoistego samodoskonalenia, gdyż – jak pisze autor – należy wzbudzać w sobie i innych instynkt walki. *Należy być sprawnym w dobrej sprawie, czyli dążyć do zbliżenia się do mistrzostwa, przystosować zamierzenia do uzdolnień, zdobywać wprawę w działaniach sprawnych i unikać zbędnych, przyjmować zdobycze poprzedników i uczyć się ich kunsztu, by następnie pójść krok dalej od nich*²⁴. Do nauki efektywnej przy optymalnym wykorzystaniu zasobów nawiązuje model samodoskonalenia, który zakłada, że uczący się powinni wziąć na siebie główny ciężar odpowiedzialności za własny rozwój. Rozwój, który dotyczy nie tylko konkretnych umiejętności, ale taki, który wpływa na rozwój całej jednostki, kształtuje jej system wartości i zaangażowanie moralne.

Warto tu podkreślić, że właściwie ułożona hierarchia i system wartości prowadzą człowieka do coraz pełniejszego poznawania siebie i otaczającego świata, skutecznego poruszania się w nim, właściwie funkcjonujących relacji z innymi ludźmi opartych na wzajemnym uznaniu i poszanowaniu swojej godności jako osoby. Wydaje się, że mamy tu do czynienia z siecią wzajemnych powiązań, gdyż tylko rozwój całej osobowości składa się na przeżywanie życia w jego pełni, co z kolei naturalnie wywołuje jego afirmację, której brak

²¹ Por. J. Hendry: *Between Enterprise and Ethics: Business and Management in a Bimoral Society* Oxford University Press, New York 2004, s. 259.

²² Por. R. Banajski: *Spolegliwe opiekuństwo jako moralne wyzwania współczesności*, [w:] R. Banajski, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka (red.): *Myśl Tadeusza Kotarbińskiego...*, op.cit., s. 94.

²³ Por. T. Kotarbiński: *Drogi dociekań własnych...*, op.cit., s. 292.

²⁴ L. Karczewski: *Tadeusza Kotarbińskiego ideał opiekuna spolegliwego i orientalny ideał bodhisattwy*, [w:] R. Banajski, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka (red.): *Myśl Tadeusza Kotarbińskiego...*, op.cit., s. 113.

*jawi się jako faktyczne zagrożenie dla moralnego wzrostu człowieka, jego integracji wewnętrznej i chęci samodoskonalenia*²⁵.

Organizacja i bezpośredni zwierzchnicy menedżerów, tak jak opiekunowie spolegliwi, mogą pomóc w realizacji idei samodoskonalenia, ale każdy powinien sam opracować własny plan rozwoju osobistego i podjąć się jego realizacji z inicjatywy własnej. Uznanie przez samodoskonalącego się działań rozwojowych za ważne lub bardzo ważne określa jego stosunek emocjonalny i wpływa na motywację podejmowanych działań, zwiększa prawdopodobieństwo maksymalizacji ich sprawności²⁶. Dlatego można przyjąć, że rozważania T. Kotarbińskiego na temat o sprawności działań są spójne z realizacją idei samodoskonalenia w praktyce. Dla samego procesu samodoskonalenia ważne jest, by przebiegał on sprawnie, czyli by podjęte działania doprowadziły do zamierzonego rezultatu, były skuteczne, a jednocześnie ekonomiczne i korzystne praktycznie. Zasady sprawnego działania wymagają trafnego dobierania środków do celu, działań energicznych i gospodarnych. Należy dobierać środki do celów w taki sposób, aby osiągnąć zamierzony skutek w drodze minimalnego wysiłku²⁷.

Sprawność w podejmowaniu działań rozwojowych

Przyjmując, że realizacja idei samodoskonalenia sprzyja sprawności działań rozwojowych, warto zastanowić się, jak ta idea jest realizowana w praktyce, i to zarówno przez kadre kierowniczą, jak i tą, która na co dzień nie zarządza zasobami ludzkimi.

W kwietniu 2010 roku oraz na przełomie lutego i marca 2014 roku przeprowadzono badania, których celem było sprawdzenie, czy i jak model samodoskonalenia jest realizowany w praktyce przez menedżerów (badania z 2010 roku) oraz pracowników regionalnych ośrodków pomocy społecznej (badania z 2014 roku). Oba badania przeprowadzono na terenie województwa śląskiego metodą ilościową, techniką standaryzowaną opartą na komunikowaniu się pośrednim, czyli techniką ankiety. Aby sprawdzić, czy pracownicy realizują ideę samodoskonalenia w praktyce, posłużono się trzema zmiennymi²⁸:

- oceną przez respondentów działań rozwojowych, które muszą być dla nich ważne (a najlepiej bardzo ważne),
- deklaracją o samodzielnym wyznaczaniu celów rozwojowych (dzięki temu pracownicy biorą za nie odpowiedzialność),
- deklaracją o własnej inicjatywie pracowników w podejmowaniu działań rozwojowych.

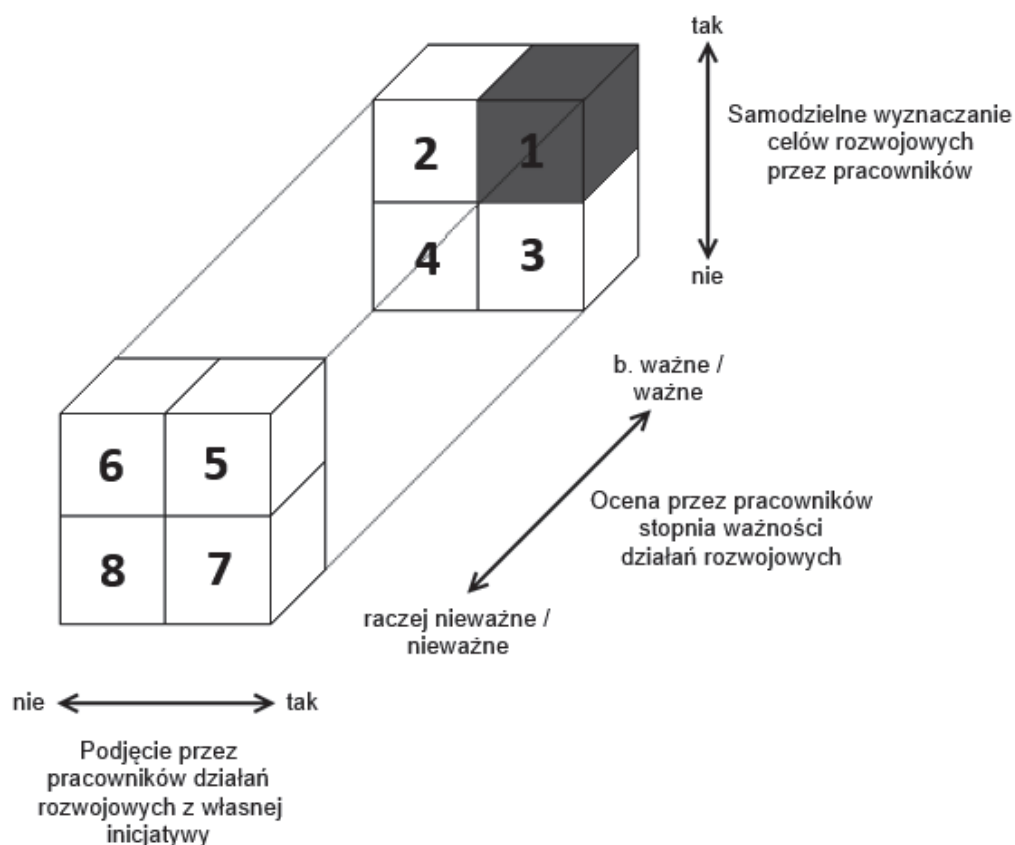
²⁵ A. Żywcok: *Metafizyczne aspekty ubóstwa materialnego i duchowego*, [w:] W. Kubik, B. Urban (red.): *Uwarunkowania i wzory marginalizacji społecznej współczesnej młodzieży*. WAM, Kraków 2005, s. 426.

²⁶ W.L. Hansen: *Developing new proficiencies for human resource and industrial relations professionals*. *Human Resource Management Review*, Vol. 12 (2002), p. 519.

²⁷ Por. T. Kotarbiński: *Medytacje...*, op.cit., s. 103-104, 162-168.

²⁸ J. Tokar: *Samodoskonalenie menedżerów...*, op.cit., s. 156.

Składowe te pozostają ze sobą we wzajemnych relacjach i mają wpływ na stosunek emocjonalny, opinię i chęć podejmowania działań rozwojowych przez uczących się również w przyszłości. W przypadku gdy badani deklarowali, że działania rozwojowe są dla nich ważne lub bardzo ważne, że samodzielnie wyznaczają swoje cele rozwojowe i podejmują działania rozwojowe z własnej inicjatywy, pozwalało to wyciągnąć wniosek, że osoby te realizują proces samodoskonalenia się w praktyce i tak powstał model, który ma postać sześcianu podzielonego na osiem części (oktantów), które pozwalają wyróżnić osiem zachowań wobec procesu samodoskonalenia²⁹.



Rys. 1. Model samodoskonalenia
Fig. 1. Model of self-improvement

Źródło: J. Tokar: Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych. Difin, Warszawa 2013, s. 158.

Oktant 1 ukazuje zachowania pracowników, którzy realizują proces samodoskonalenia. Pracownicy ci uznają swoje działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, samodzielnie wyznaczają swoje cele rozwojowe i podejmują działania rozwojowe z własnej inicjatywy. Oktanty 2, 3, 4 ukazują zachowania pracowników, którzy nie realizują w pełni procesu

²⁹ Ciekawy model samodoskonalenia składający się z autoanalizy, refleksji i planu działania można odnaleźć w publikacji: W. Szulc: Kompetencje miękkie. Jak je rozwijać i wykorzystywać na rynku pracy?, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013, s. 62-80.

samosdoskonalenia. Dla nich na poziomie deklaratywnym działania związane z rozwojem są ważne lub bardzo ważne. Jest to ich cecha wspólna, jednak istnieją różnice w pozostałych dwóch kwestiach – samodzielnym wyznaczaniu celów rozwojowych i podjęciu działań rozwojowych z własnej inicjatywy. Oktanty 5, 6, 7 ukazują zachowania pracowników, którzy nie realizują w pełni procesu samodoskonalenia. Dla nich na poziomie deklaratywnym działania związane z rozwojem są raczej nieważne lub nieważne. Jest to ich cecha wspólna, jednak istnieją różnice w pozostałych dwóch kwestiach – samodzielnym wyznaczaniu celów rozwojowych i podjęciu działań rozwojowych z własnej inicjatywy. Oktant 8 ukazuje zachowanie pracowników, którzy nie realizują procesu samodoskonalenia. Dla nich działania związane z rozwojem są raczej nieważne lub nieważne. Pracownicy ci nie wyznaczają swoich celów rozwojowych i nie podejmują działań rozwojowych z własnej inicjatywy. Zatem istnieje duże prawdopodobieństwo, że proces ich rozwoju nie przebiega sprawnie i skutecznie³⁰.

Badania przeprowadzone na grupie 324 menedżerów w 2010 roku wykazały, że dla 99,7% badanych działania związane z rozwojem własnym są ważne lub bardzo ważne. Zatem prawie wszyscy z badanych menedżerów prezentują typ zachowania przypisany oktantowi 1, 2, 3 lub 4. Badania wykazały również, że 66,1% badanych menedżerów realizuje w pełni proces samodoskonalenia przez uznanie swoich działań rozwojowych za ważne lub bardzo ważne, samodzielne wyznaczanie swoich celów rozwojowych i podejmowanie działań rozwojowych z własnej inicjatywy³¹. Kolejne badania przeprowadzone na grupie 100 pracowników ROPS-u w 2014 roku wykazały, że dla 100% badanych działania związane z rozwojem własnym są ważne lub bardzo ważne. Wynik ten nie zaskakuje, gdyż respondenci to uczestnicy studiów podyplomowych, którzy podjęli naukę, mając pewne oczekiwania: 88% respondentów liczy na realny wzrost kompetencji, 65% na wymianę doświadczeń, 18% na wzrost wynagrodzenia, a 14% na awans. Niezależnie od powodów ich obecność na studiach jest dla nich działaniem ważnym lub bardzo ważnym. Zatem wszyscy z badanych pracowników ROPS-u prezentują typ zachowania przypisany oktantowi 1, 2, 3 lub 4. 82% badanych pracowników realizuje w pełni proces samodoskonalenia przez uznanie swoich działań rozwojowych za ważne lub bardzo ważne, samodzielne wyznaczanie swoich celów rozwojowych i podejmowanie działań rozwojowych z własnej inicjatywy³². Tabela 1 pokazuje jaki odsetek pracowników prezentuje zachowania przypisane kolejnym oktantom modelu.

³⁰ Ibid., s. 159.

³¹ Ibid., s. 164-166.

³² Badania własne.

Tabela 1

Warianty odpowiedzi

Numer oktantu	1	2	3	4	5	6	7	8
Procent menedżerów realizujących zachowania przypisane poszczególnym oktantom	66,1%	10,8%	12,3%	10,5%	0%	0%	0%	0,3%
Procent pracowników ROPS-u realizujących zachowania przypisane poszczególnym oktantom	82%	5%	9%	4%	0%	0%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Samodoskonalenie dotyczy całej osobowości i dlatego właśnie różni się od bardziej tradycyjnych sposobów doskonalenia, skupiających uwagę na uczeniu się nowych narzędzi i specyficznych umiejętności przydatnych tylko w pracy, np. na stanowisku kierowniczym. To, czego samodoskonalący postanowi nauczyć się, wpływa na całą jego osobowość, zatem jeśli nauczy się czegoś, co przyda mu się w pracy, może się tym posłużyć także w innych sytuacjach życiowych, między innymi dlatego samodoskonalenie powinno zajmować jedno z pierwszych miejsc w rankingu metod doskonalenia kompetencji. Prakseologia dąży do wypracowywania bardzo szerokich i uniwersalnych recept osiągnięcia celu, a praktyczne wykorzystanie tej nauki wspomaga realizację koncepcji samodoskonalenia. Dziś samodoskonalenie stanowi coś więcej niż tylko umiejętność: jest raczej filozofią życia, która zrzuca cały ciężar odpowiedzialności³³ za rozwój na osobę uczącą się, a wszystko to po to, by zintensyfikować proces rozwoju, by był on sprawny i skuteczny.

Bibliografia

1. Banajski R.: Społegliwe opiekuństwo jako moralne wyzwania współczesności, [w:] R. Banajski, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka (red.): Myśl Tadeusza Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja. Polska Akademia Nauk, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa 2006.
2. Boyce L.A., Zaccaro S.J., Wisecarver M.Z.: Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*, 21 (2010).

³³ Por. D. Torrington, L. Hall, S. Taylors: *Human Resource Management*. Pearson Education, 2008, p. 428.

3. Constable A.: Samodoskonalenie kierowników, [w:] D.M. Stewart (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 2002.
4. Hannaway C., Hunt G.: The management skills book. Gower Publishing, Ltd., 1995.
5. Hansen W.L.: Developing new proficiencies for human resource and industrial relations professionals. Human Resource Management Review, Vol. 12 (2002).
6. Hendry J.: Between Enterprise and Ethics: Business and Management in a Bimoral Society. Oxford University Press, New York 2004.
7. Karczewski L.: Tadeusza Kotarbińskiego ideał opiekuna spolegliwego i orientalny ideał bodhisattwy, [w:] R. Banajski, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka (red.): Myśl Tadeusza Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja, Polska Akademia Nauk, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa 2006.
8. Kieżun W.: Sprawne zarządzanie organizacją. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
9. Kotarbiński T.: Drogi dociekań własnych. Fragmenty filozoficzne. PWN, Warszawa 1986.
10. Kotarbiński T.: Hasło dobrej roboty. Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
11. Kotarbiński T.: Medytacje o życiu godziwym. Warszawa 1986.
12. Kotarbiński T.: Rozmowa A. Małachowskiego z T. Kotarbińskim, [w:] J. Kotarbińska (red.): Myśli o ludziach i ludzkich sprawach. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, PWN, Wrocław 1986.
13. Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław 1973.
14. Listwan T. (red.): Słownik zarządzania kadrami. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
15. Osmelak J.: Jak uczyć się samodzielnie. Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1984.
16. Pedler M.: Samodoskonalenie menedżerów, [w:] D.M. Stewart (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 1994.
17. Penc J.: Role i umiejętności menedżerskie. Difin, Warszawa 2005.
18. Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
19. Stachowicz J.: Kilka uwag w kwestii znaczenia prac Petera F. Druckera dla rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] I. Sobieraj, J. Broda, J. Rąb (red.): Świadek Petera Druckera. Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Nauki Polskiej, Zabrze 2007.
20. Szulc W.: Kompetencje miękkie. Jak je rozwijać i wykorzystywać na rynku pracy?, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.
21. Torrington D., Hall L., Taylors S.: Human Resource Management. Pearson Education, 2008.

22. Tokar J.: Samodoskoanlenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych. Difin, Warszawa 2013.
23. Żywczok A.: Metafizyczne aspekty ubóstwa materialnego i duchowego, [w:] W. Kubik, B. Urban (red.): Uwarunkowania i wzory marginalizacji społecznej współczesnej młodzieży. WAM, Kraków 2005.

Abstract

Looking through the prism of self-improvement, the praxeological slogan “liberate perfection in all action” should oblige to look for opportunities to learn in every situation. Placing considerations about self-improvement in praxeology – the science of operating efficiently and effectively, emphasises the importance of development activities and, above all, improving these activities. This article is an attempt to answer the question whether Kotarbiński's efficiency of operations, in the context of adopting agile development activities, may mean implementation of the idea of self-improvement in practice. First, the definition of self-improvement is addressed. Based on the review of subject literature different definitions are analysed. Further, they are confronted with praxeology and Kotarbiński's reflections on the efficiency of actions and the idea of an obsequious guardian. The third and last part of the paper presents results of a research on the subject of self-improvement with the use of an original model of self-improvement.