

5.1.

Renata Tomaszewska-Lipiec

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

ZAKŁAD PRACY – MIĘDZY RETROSPEKCJĄ A PRZEWIDYWANYM KIERUNKIEM ROZWOJU

Wprowadzenie

Funkcjonowanie człowieka w środowisku pracy, które w wąskim ujęciu utożsamiać można z *zakładem pracy*, jest przedmiotem zainteresowań wielu dyscyplin i subdyscyplin naukowych. Pedagogice pracy problematyka ta towarzyszyła od lat 70. XX wieku. Włączenie zagadnień wychowania i edukacji człowieka w toku wykonywanej przez niego działalności zawodowej do nowo powstałej subdyscypliny zapoczątkowało rozwój zainteresowań jej reprezentantów pedagogicznymi aspektami funkcjonowania ludzi dorosłych w środowisku pracy. Przedstawiciele pedagogiki pracy podkreślali, że praca człowieka należy do ważnych problemów społecznych oraz że zakładu pracy nie da się opisać wyłącznie w kategoriach ekonomiczno-produkcyjnych, dostrzegli natomiast w jego działalności możliwość integrowania funkcji produkcyjnej i pozaprodukcyjnej oraz konieczność wychowawczego i edukacyjnego oddziaływania na pracowników po to, by organizacja procesu wytwórczego nie doprowadziła do zgubienia humanistycznych wartości pracy zawodowej¹. W związku z tym, iż zakład pracy to jeden z kluczowych przedmiotów badań pedagogiki pracy, celem prezentowanych rozważań jest zaakcentowanie problematyki mu poświęconej. Ze względu na fakt, iż stanowi on złożoną kategorię społeczno-ekonomiczną, w niniejszym rozdziale zapre-

¹ A. Radziejewicz-Winnicki, *Pedagog i pedagogika w przemyśle*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1978, s. 53-67.

zentowano retrospekcyjno-perspektywiczne spojrzenie poznawcze, które koncentruje się na jego wychowawczym i edukacyjnym wymiarze.

Pedagogika zakładu pracy jako tradycyjny obszar badań pedagogiki pracy

W strukturze pedagogiki pracy, szczególnie w pierwszych latach jej rozwoju, wyodrębniono dział problemowy określony mianem *pedagogika zakładu pracy*. W pierwszym podręczniku z zakresu tej subdyscypliny jego autorzy – Wanda Rachalska i Zygmunt Wiatrowski – zaakcentowali, iż zakres badawczy obejmuje tu przede wszystkim: „doksztalcanie zawodowe pracujących, doskonalenie ogólne i zawodowe pracujących, w tym funkcje doskonalenia zawodowego, szczeblowy system doskonalenia zawodowego, dochodzenie do bogatej osobowości człowieka pracy i do mistrzostwa w zawodzie, poradnictwo zawodowe, problemy kształcenia ustawicznego oraz zakład pracy jako środowisko wychowawcze”². Tak wyodrębnionemu obszarowi problemowemu przypisano funkcję poznawczą, w ramach której pedagogika zakładu pracy miała dostarczać wiedzy na temat wychowania i edukacji w naturalnie i specjalnie tworzonych warunkach oraz sytuacjach występujących w zakładzie pracy, a także funkcję praktyczną dotyczącą organizowania systemu wychowawczego i edukacyjnego zakładu pracy w celu bardziej efektywnego realizowania założonych zadań pedagogicznych wśród pracowników. Pedagogika zakładu pracy stała się ważnym działem tematycznym pedagogiki pracy, a jednocześnie dziedziną wiedzy zajmującą się celowo organizowanym procesem rozwoju i zmianami postaw ludzi dorosłych funkcjonujących w środowisku pracy. Zmiany te dotyczyć miały zarówno ich możliwości intelektualnych, motywacji, jak i dążeń, kształtowanych w procesie oddziaływań wychowawczych i edukacyjnych³.

W ramach pedagogiki zakładu pracy przedmiotem zainteresowań naukowych stały się m.in. następujące szczegółowe zagadnienia:

- » ruch współdziałania zakładów pracy ze szkołami w wychowaniu dzieci i młodzieży oraz w ich kształceniu zawodowym;
- » funkcjonowanie szkół przyzakładowych i szkoleń wewnątrzzakładowych;

² W. Rachalska, Z. Wiatrowski, *Pedagogika pracy*, WSiP, Warszawa 1987, s. 8-9 [za:] *Zakład pracy jako obszar badawczy pedagogiki pracy*, R. Gerlach [w:] *Pedagogika pracy- tradycja i wyzwania współczesności*, S. M. Kwiatkowski (red.), Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Radom-Warszawa-Bydgoszcz 2012, s. 165.

³ J. Poplucz, *Wychowawcza rola przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978, s. 12 i nast.

- » adaptacja społeczno-zawodowa pracowników;
- » programy humanizacji pracy;
- » miejsce pracy w systemie wartości osób pracujących;
- » zadania służby pracowniczej zajmującej się polityką kadrową;
- » dokształcanie, doskonalenie, samowychowanie i samokształcenie załogi pracowniczej, w tym zasady, metody i formy realizacji wskazanych procesów dydaktycznych;
- » pedagogiczne aspekty kierowania;
- » rola i miejsce pedagoga pracy jako organizatora procesów dydaktycznych i wychowawczych w zakładach pracy⁴.

Powyższą problematykę, która była systematycznie rozszerzana, skupioną szczególnie na edukacji, a także na zagadnieniach wychowania w zakładzie pracy, podejmowali m.in. Józef Baran, Henryk Błażejowski, Tadeusz Borkowski, Henryk Chwiałkowski, Eugeniusz Dąbrowski, Ryszard Gerlach, Irena Gniazdowska, Tadeusz Gospodarek, Stanisław Kaczor, Stanisław Ludwiczak, Zygmunt Łomny, Bolesław Pleśniarski, Jan Poplucz, Tadeusz W. Nowacki, Andrzej Radziewicz-Winnicki, Jerzy Stochmiałek, Stanisław Suchy, Stanisław Trandziuk, Zygmunt Wiatrowski i in. Dodać należy, iż mianem prekursora pedagogiki zakładu pracy określa się Bolesława Pleśniarskiego, który w 1965 r. opublikował najprawdopodobniej pierwszą pracę z tego zakresu pt. *Pedagogika w działalności zakładu pracy*.

Przedstawiciele opisywanej subdyscypliny interesowała – w tym okresie historycznym – szczególnie szeroko rozbudowana funkcja pozaprodukcyjna zakładów pracy, którą w klasycznej literaturze przedmiotu ujmowano w trzy podstawowe formy:

- » *działalność humanizacyjną* skierowaną na treść, środki i kompleksowo pojęte warunki pracy (techniczno-produkcyjne, organizacyjne, socjalno-bytowe, społeczne), celem której było podwyższanie wartości psychologicznej pracy i stwarzanie warunków do rozwijania aktywności zawodowej pracowników;
- » *działalność edukacyjną* realizowaną poprzez kształcenie, dokształcanie i doskonalenie zawodowe oraz szkolenia – czyli formy edukacji obligatoryjnej dla danych zawodów i stanowisk oraz dobrowolnej, z której pracownik mógł, ale nie musiał korzystać;
- » *działalność pedagogiczną* mającą na celu stworzenie określonego środowiska wychowawczego lub określonych sytuacji wychowawczych, w których kształtowałyby się pożądane cechy rozwojowe; *działalność*

⁴ Powyższe zagadnienia zostały zasygnalizowane w publikacji R. Tomaszewska-Lipiec, *Pedagogika zakładu pracy – zaniedbany obszar badawczy*, [w:] *Pedagogika pracy w perspektywie dyskursu o przyszłości*, R. Gerlach (red.), Wydawnictwo UKW, Bydgoszcz 2010, s. 228-247.

ta obejmowała zwiększanie możliwości adaptacyjnych pracowników do nowych sytuacji i zmian zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu, rozwój działalności kulturalno-oświatowej, rozwój form aktywności społeczno-politycznej, rozwój sportu, turystyki i rekreacji fizycznej czy doskonalenie systemu bodźców motywacyjnych⁵.

To właśnie badania naukowe prowadzone w obszarze funkcji pozaprodukcyjnej umożliwiły pedagogom pracy rozpatrywanie zakładu pracy jako określonego środowiska społecznego. Jak pisał wówczas Tadeusz Waclaw Nowacki, zakład pracy jest istotnym środowiskiem wychowawczym i edukacyjnym ludzi dorosłych, ponieważ: „Po pierwsze, jest on głównym miejscem pracy zawodowej człowieka; po drugie, spełnia wielorakie funkcje, tzn. oprócz swych podstawowych funkcji – produkcyjnej i socjalnej, także funkcję dydaktyczną i wychowawczą; po trzecie, w edukacji zawodowej kładzie się nacisk na racjonalne wiązanie teorii z praktyką i odwrotnie, czemu sprzyja kształcenie praktyczne w zakładzie pracy”⁶.

System społeczny ówczesnego zakładu pracy zmierzał do ukształtowania zbiorowości pracowników we wspólnotę (kolektyw) przede wszystkim za pośrednictwem zadań wchodzących w zakres funkcji pozaprodukcyjnej, zwłaszcza:

- » zadań socjalno-opiekuńczych (jako ich przykład wskazać można przyzakładowe i międzyzakładowe żłobki i przedszkola, domy wczasów, kolonie wakacyjne dla dzieci pracowników, kluby rencistów, pracownicze kasy zapomogo-pożyczkowe itp.);
- » aktywności kulturalno-oświatowej (czyli zakładowych i międzyzakładowych domów kultury, klubów, świetlic, zespołów amatorskich, ale także kół zainteresowań, ogródków działkowych, boisk i hal sportowych, kół turystyczno-krajoznawczych, kursów czy bibliotek zakładowych);
- » kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego (realizowanych przez zawodowe szkoły przyzakładowe, kursy nauczania początkowego i przyzakładowe szkoły podstawowe dla pracujących, kursy doksztalcające, przekwalifikujące, specjalizacyjne, konferencje z udziałem specjalistów);
- » świadczeń na rzecz środowiska lokalnego (na przykład patronaty nad szkołami, współdziałanie w czynach społecznych, organizowanie akcji społecznie użytecznych).

⁵ J. Kowalczyk, *Udział zakładu pracy w procesie kształcenia i wychowania*, [w:] *Wychowanie i środowisko*, pod red. B. Passini i T. Plicha, WSiP, Warszawa 1979, s. 242-244.

⁶ T. W. Nowacki, U. Jeruszka, *Podstawy dydaktyki pracy*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2004, s. 22.

W powyższych działaniach zawierał się aspekt wychowawczy i edukacyjny, stanowiący przedmiot badań pedagogów pracy, który był realizowany zarówno w ramach wyżej wskazanych zadań intencjonalnych, jak i w warunkach naturalnych oddziaływań wynikających ze społecznych właściwości środowiska pracy⁷.

Warto podkreślić, iż ówczesne zakłady pracy realizowały swoje zadania w oparciu o opracowane programy oddziaływań wychowawczych, a następnie prowadziły nadzór nad ich realizacją i stałą kontrolę. Jak wskazywał Andrzej Radziewicz-Winnicki: „Zasadniczą sprawą w wychowaniu pracowników, będących ludźmi z reguły dorosłymi, jest pogodzenie kilku procesów występujących jednocześnie, a mianowicie: procesu zorganizowanego wychowania, procesu wzajemnego, spontanicznego wpływu na siebie różnych grup roboczych, procesu samowychowania. Dlatego też miejsce pracy jest sprzyjającym i najbardziej naturalnym terenem doskonalenia się pracowników”⁸. Politykę wychowawczą zakładu pracy ujmowano wtedy w następujące ramy:

- » merytoryczne i emocjonalne wiązanie pracowników z planami rozwojowymi zakładu;
- » harmonijne łączenie współpracy i współzawodnictwa;
- » wykorzystanie wszelkich możliwości w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników;
- » wspieranie wszelkich innowacji zmierzających do doskonalenia procesu pracy i wytworów;
- » zachęcanie wszystkich pracowników do współuczestniczenia w realizacji celów zakładów pracy;
- » sprawiedliwe ocenianie pracowników i rozsądne operowanie całym „systemem wzmocnień pozytywnych i negatywnych”;
- » permanentna troska o właściwe utrzymanie relacji interpersonalnych w różnych układach podmiotowych;
- » zachęcanie do ustawicznej refleksji odnoszącej się do własnych zachowań i działań w zakładzie pracy i na jego rzecz⁹.

Zygmunt Wiatrowski i Ryszard Gerlach zwracali z kolei uwagę, iż w każdym większym, a tym bardziej dużym zakładzie, wyróżniano szereg wyspecjalizowanych służb, np. kadrowych, socjalnych, szkoleniowych, zdrowia, ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych

⁷ A. Kamiński, *Funkcje pedagogiki społecznej. Praca socjalna i kulturalna*, PWN, Warszawa 1975, s. 146-150.

⁸ A. Radziewicz-Winnicki, *Pedagog...*, s. 53-55.

⁹ W. Szewczuk, *Psychologia w służbie życia*, WSiP, Warszawa 1982, s. 225 [za:] *Funkcjonowanie człowieka w organizacji*, S. Korczyński, „Studia i Monografie”, nr 468, Uniwersytet Opolski, Opole 2011, s. 53.

i in. W roku 1973 usankcjonowana została nazwa „służba pracownicza”. Rozumiano przez nią odpowiednie komórki organizacyjne lub stanowiska pracy, względnie zespół komórek lub stanowisk pracy, zajmujących się szeroko rozumianą problematyką spraw pracownicznych. W literaturze z tego okresu stosowane były także inne określenia: polityka kadrowa, polityka personalna, polityka zatrudnieniowa, polityka osobowa. W praktyce zakładów pracy polityka ta realizowana była wielotorowo, najczęściej przez komórki lub służby, którym wyznaczano prowadzenie spraw pracowników oraz przez kadrę kierowniczą, będącą bezpośrednim realizatorem poszczególnych działań kadrowych¹⁰. Dodać należy, iż organizację procesów społecznych, a zwłaszcza wychowawczych i edukacyjnych w zakładach pracy przypisano pedagogom pracy, postulując o tworzenie stanowisk pod taką właśnie nazwą bądź określanych mianem specjalistów ds. pracownicznych i humanizacyjnych. Do podstawowych zadań pedagogów pracy należało organizowanie i prowadzenie bieżącej, codziennej działalności społeczno-wychowawczej i humanizacyjnej, w tym szczególnie:

- » inicjowanie, organizowanie, koordynowanie i realizowanie zadań wychowania przez pracę, do pracy i w procesie pracy;
- » organizowanie i koordynowanie łączności zakładów pracy ze szkołami i z życiem gospodarczym kraju;
- » inicjowanie i prowadzenie różnych form doszkalania, doskonalenia i przekwalifikowania pracowników, które gwarantować miały dochodzenie do mistrzostwa w zawodzie, a tym samym do uzyskiwania coraz wyżej wydajności i jakości pracy oraz pełnego zadowolenia z jej wykonywania;
- » organizowanie, koordynowanie i realizowanie szeroko pojętej działalności oświatowo-wychowawczej i socjalnej, sprzyjającej identyfikacji pracowników z zakładem pracy¹¹.

Potrzebę prowadzenia wskazanych zadań dobrze uzasadniają słowa Jana Poplucza, który pisał wówczas: „Zasadniczym i najogólniejszym celem wychowania w zakładzie pracy jest osiągnięcie przez pracowników takich pożądaných wartości, jak dyscyplinowanie, rzetelność, odpowiedzialność itp. Realizacja tego celu jest konieczna, bowiem nie można jedynie liczyć na to, że ogół pracowników przez sam fakt podjęcia pracy będzie się od razu odznaczał takimi właściwościami”¹².

¹⁰ Z. Wiatrowski, R. Gerlach (red.), *Rola służby pracowniczej w realizacji polityki kadrowej w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1990, s. 21-30.

¹¹ Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2005, s. 447.

¹² J. Poplucz, *Planowanie działań pedagogicznych w zakładzie pracy*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1981, s. 8.

Analizując problematykę poświęconą zakładowi pracy w retrospekcyjnym ujęciu pedagogiki pracy, warto podkreślić, iż w latach 70. i 80. XX w. stanowił on środowisko społeczne, w którym ludzie dorośli zaspokajali większość swoich życiowych aspiracji i potrzeb. Jak wskazuje literatura przedmiotu, rozbudowana funkcja pozaprodukcyjna była wówczas ważnym narzędziem systemowym, umożliwiającym w miarę skuteczną kontrolę nad pracownikami. Z drugiej strony w opinii części zatrudnionych, taka oferta państwowego pracodawcy dawała poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji¹³.

Problematyka zakładu pracy stanowiła szczególnie obiekt zainteresowań naukowych również we wstępnych fazach zmiany społeczno-gospodarczej, jaka rozpoczęła się w Polsce na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. Transformacja ustrojowa doprowadziła do zmiany relacji zachodzących między zakładami pracy a otoczeniem zewnętrznym – przede wszystkim na skutek urynkowania pracy ludzkiej. Przeobrażenia te nie pozostały bez wpływu na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, a tym samym na realizację ich funkcji podstawowych, a także pozaprodukcyjnych, które były już od 20 lat przedmiotem analiz pedagogów pracy. Prywatyzacja gospodarki, racjonalizacja struktury zatrudnienia, a także realokacja siły roboczej pod względem kwalifikacyjnym, zawodowym i przestrzennym, otworzyły obszar nowych zagadnień badawczych związanych z różnymi zakresami działalności pedagogicznej. Na znaczeniu zyskała szczególnie problematyka zakładu pracy rozpatrywana przez pryzmat modelu zasobów ludzkich, a obecnie także teorii kapitału ludzkiego – o czym autorka pisze w dalszej części rozdziału – co zaowocowało podejmowaniem nowych problemów, takich jak:

- » bezrobocie i jego konsekwencje ekonomiczne, społeczne i indywidualne;
- » przygotowanie jednostki do wejścia na rynek pracy;
- » metody doboru pracowników;
- » motywowanie i ewaluacja pracowników;
- » przebieg i rozwój kariery zawodowej;
- » elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy;
- » kultura i jakość pracy;
- » zjawiska patologiczne w zakładzie pracy;
- » przyszłość pracy w obliczu przemian społeczno-gospodarczych i wiele innych.

Pomimo zasygnalizowanej wielości nowych zagadnień, jakimi zaczęli zajmować się pedagodzy pracy, analizując opracowania związane z pedagogiką zakładu pracy

¹³ R. Drozdowski, *Rynek pracy w Polsce, Recepcja – oczekiwania – strategie dostosowawcze*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2002, s. 57-65.

po 1989 r¹⁴., dojść można do wniosku, iż zasadnicza tematyka, którą tak intensywnie zajmowano się od początku powstania opisywanej subdyscypliny – działalność wychowawcza w środowisku pracy – uległa zapomnieniu czy raczej dezaktualizacji. Pedagodzy pracy w ogólnym jedynie wymiarze akcentują obecnie związek wychowania z życiem gospodarczym i to głównie w oparciu o teorie powstałe na gruncie innych nauk. Problematykę edukacji w zakładach pracy – kolejną istotną po wychowaniu człowieka przez pracę/do pracy oraz w procesach pracy – również uznać można za obszar zaniedbany badawczo. Pedagogika zakładu pracy ustąpiła miejsca ustawicznej edukacji zawodowej dorosłych, w ramach której marginalnie traktuje się tematykę związków między edukacją a wydajnością i konkurencyjnością zakładów pracy. Ponadto systematyczne i pogłębione empiryczne badania na temat pedagogicznego wymiaru zakładu pracy nie były prowadzone w tej subdyscyplinie od wielu już lat. Poza publikacjami, przede wszystkim pod naukową redakcją Ryszarda Gerlacha, Bogusława Pietrullewicz, Stefana M. Kwiatkowskiego oraz Zdzisława Wołka brakuje w miarę całościowego i nowoczesnego podejścia do zagadnień związanych z zakładem pracy, w tym szczególnie z jego wychowawczym i edukacyjnym wymiarem.

Od zakładu pracy do organizacji - trudna próba interpretacji współczesnego przedmiotu badań pedagogiki pracy

Kontynuując retrospekcyjno-perspektywiczną refleksję poświęconą zakładowi pracy, zgodnie z liniową koncepcją czasu, należy przyjrzeć się tej części linii czasu, która dzieje się obecnie, a zatem teraźniejszości. Podejmując próbę scharakteryzowania zakładu pracy jako obszaru badań pedagogicznych w czasach współczesnych, należy wyartykułować, iż jest to próba trudna. Źródłem trudności – zwłaszcza dla pedagogów pracy – są m.in. problemy terminologiczne łączące się z różnorodnością podmiotów współwystępujących w gospodarce, jak i wielość ich koncepcji zarządzania wdrażanych w odpowiedzi na dynamikę otoczenia. Czynniki te determinują przebieg procesów wychowawczych i edukacyjnych, które – jak już podkreślono – stanowią główny obszar badawczy subdyscypliny naukowej pedagogiki pracy.

Sygnalizując pierwsze ze wskazanych źródeł trudności¹⁵ – problemy terminologiczne oraz liczne klasyfikacje oparte na różnych kryteriach podziału – należy zwrócić uwagę, iż w mowie potocznej funkcjonuje wiele synonimów pojęcia „zakład pracy”, a najpopularniejsze spośród nich to „przedsiębiorstwo” i „firma”. U podstawy ich zamiennego

¹⁴ Zob. R. Tomaszewska-Lipiec, *Pedagogika zakładu...*, s. 228-247; J. Poplucz, *Wychowawcza...*, s. 12 i nast.

¹⁵ Część rozważań mu poświęconych autorka zaprezentowała w książce *Edukacja w zakładzie pracy w perspektywie organizacji uczącej się*, Wydawnictwo UKW, Bydgoszcz 2012.

stosowania leży przekonanie, iż głównym obszarem funkcjonowania zakładu pracy jest sfera aktywności ludzkiej związana z działalnością gospodarczą/zawodową. Jest on więc utożsamiany z miejscem wykonywania pracy, z miejscem zarobkowania. Z naukowego punktu widzenia, gdyby podjąć głębsze analizy na ten temat, okazałoby się jednak, iż określenia te nie są ze sobą kompatybilne – choćby dlatego, iż nie każdy zakład pracy jest przedsiębiorstwem czyli jednostką gospodarczą powołaną do osiągania zysku, ale jednocześnie każde przedsiębiorstwo jest zakładem pracy; z kolei pod nazwą jednej firmy może funkcjonować wiele przedsiębiorstw¹⁶. Dlatego, zwłaszcza z etymologicznego oraz prawnego punktu widzenia, utożsamianie tych trzech pojęć jest błędne. W związku z tym w pedagogice pracy najczęściej stosuje się najszerzy termin „zakład pracy”, a od pewnego czasu również ogólny termin „organizacja”, który w coraz większym stopniu upowszechnia się w naukach społecznych.

W odniesieniu do pierwszego ze wskazanych, za współtwórcą tej subdyscypliny pedagogicznej, Zygmunt Wiatrowski, przyjmuje się, iż proces produkcji, a także proces usług odbywa się zawsze w określonych warunkach społecznych oraz jest ujęty w szeroko rozbudowany system organizacyjny. Podstawową jednostką tego systemu stanowi właśnie zakład pracy¹⁷. Traktowany jako podstawowa jednostka gospodarcza został on usytuowany w gronie instytucji formalnych, których charakter wyznaczają:

- » odrębność organizacyjna (samodzielność, samofinansowanie się, nazwa i siedziba);
- » osobowość prawna upoważniająca do zawierania umów i podejmowania decyzji;
- » odrębność terytorialna oznaczająca konkretny obszar wraz z infrastrukturą techniczną;
- » system techniczno-ekonomiczny określający warunki, strukturę produkcji lub szeroko rozumianych usług;
- » system społeczny charakteryzujący relacje między pracownikami, grupami pracowników oraz między organizacjami społecznymi, z uwzględnieniem podporządkowania tych relacji wyznawanemu systemowi wartości¹⁸.

Tak rozumiany zakład pracy uzupełniają opisy jego funkcji, które w klasycznym ujęciu pedagogiki pracy określane są w kategoriach funkcji produkcyjnej i pozapro-

¹⁶ Zob. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2006, s. 31-36.

¹⁷ Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki...*, s. 475.

¹⁸ S. M. Kwiatkowski, *Problemy rynku pracy*, [w:] *Pedagogika pracy*, S. M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 217-218.

dukcyjnej (inaczej podstawowej/ekonomicznej i pomocniczej/dopełniającej), przy czym ta pierwsza jest zasadniczą, decydującą o powstaniu danego zakładu pracy. Wynikają z niej istotne cele ekonomiczne i odpowiadające im zadania związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, ale także cele i zadania o charakterze nieekonomicznym związane z tworzeniem dóbr duchowych sprzyjających rozwojowi człowieka poprzez prowadzenie działalności np. o charakterze naukowo-badawczym i twórczym. Choć zakład pracy jest instytucją dostarczającą określone produkty, dobra materialne i niematerialne oraz usługi, to można go również określić mianem instytucji społecznej budowanej przez ludzi, którzy tworzą jego struktury i wytyczają oraz realizują wyznaczone zadania. To ludzie (pracownicy) stanowią najważniejszy jego element wpływający na jakość osiągnięć usługowych i produkcyjnych, a więc na realizację wymiernych korzyści czerpanych z jego funkcjonowania¹⁹.

Na istotę zakładu pracy składa się zatem nie tylko jego rozpatrywanie w kategoriach podmiotu działalności ekonomicznej, ale także identyfikacja w wymiarze społecznym, który określa jego właściwości pedagogiczne i czyni go środowiskiem wychowawczym i edukacyjnym, szczególnie znaczącym z perspektywy okresu aktywności zawodowej ludzi dorosłych. Choć wychowawczy i edukacyjny aspekt oddziaływania zakładu pracy na pracowników jest obecnie – jak to już zasygnalizowano – zaniebzanym obszarem badań w opisywanej subdyscyplinie, to jego aktualność i potrzeba wznowienia analiz empirycznych wyraża się w ciągłej interakcji zachodzącej pomiędzy kształtowaniem człowieka przez pracę i kształtowaniem pracy przez człowieka.

Środowisko wychowawcze i edukacyjne zakładu pracy ma wpływ na kształtowanie się stosunków międzyludzkich, więzi z zawodem oraz kształtowanie się osobowości jego członków, poglądów, postaw, obrazu samego siebie, systemu wartości. Funkcjonowanie pracownika w zakładzie pracy sprawia, iż uczy się on sposobów postępowania względem innych ludzi, wartościowania czynów innych i własnych, kształtuje charakter, który staje się istotnym składnikiem jego osobowości, uczy się regulowania stosunków z otoczeniem poprzez przystosowanie się do środowiska pracy oraz przekształcanie go dla własnych potrzeb. Wychowawczą działalność zakładu pracy można sprowadzić do kształtowania postaw wobec pracy, stosunków międzyludzkich, cech osobowości, pożądanych wzorców zachowań. Edukacyjną działalność zakładu pracy odnieść z kolei można do oddziaływania na percepcję, system wartości i myślenie, stawianie pracowni-

¹⁹ Zob. J. Sztumski, *Socjologia pracy*, GWSH, Katowice 1999, s. 87-94.; H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 35; R. Gerlach, *Doskonalenie zawodowe pracujących we współczesnym zakładzie przemysłowym*, WSP, Bydgoszcz 1989, s. 20 i nast.; Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2005, s. 427-428; J. Stępień, *Wstęp do socjologii, psychologii i organizacji pracy*, Wydawnictwo eMPI2, Poznań 2000, s. 38-41.

ka wobec określonych wymagań, którym musi on starać się sprostać, pobudzenie jego aktywności intelektualnej, rozwijanie otwartych i elastycznych postaw²⁰.

Kontynuując kwestie terminologiczne, należy zasygnalizować stosowane w zastępstwie pojęcia „zakład pracy” określenie „organizacja”. Choć jest ono wieloznaczne i złożone, to ułatwia prowadzenie interdyscyplinarnych analiz. W naukach o zarządzaniu najczęściej opisywane są trzy jego znaczenia:

- » rzeczowe jako podmiot, rzecz złożona z powiązanych części (w tym ujęciu jest ona synonimem słowa „instytucja”);
- » czynnościowe jako proces tworzenia rzeczy złożonej (w tym ujęciu jest ona synonimem „organizowania”);
- » atrybutowe jako zespół cech charakterystycznych dla rzeczy zorganizowanej (w takim znaczeniu organizacja jest synonimem słowa „zorganizowany”)²¹.

Badacze reprezentujący nauki społeczne odwołują się do pierwszej ze wskazanych interpretacji. Ponadto pod pojęciem tym rozumieją pewną określoną grupę społeczną powołaną do realizacji jakiegoś celu, zespoły ludzkie, zespoły podmiotów sprawczych²². W pedagogice pracy upowszechnia się tym samym zamienne stosowanie określeń „zakład pracy” i „organizacja”, a badacze coraz liczniej przyjmują stanowisko, iż zakłady pracy można definiować jako podmioty/instytucje tworzone przez zespoły ludzi powołane do realizacji określonych celów. Przyjęcie takiego stanowiska wzmacniają główne cechy charakteryzujące organizację, a mianowicie:

- » celowość czyli nastawienie na osiągnięcie jednego lub więcej celów;
- » sposób zorganizowania czyli celowe połączenie składników ludzkich, rzeczowych, czasowych i przestrzennych tworzące jej strukturę;
- » wyodrębnienie z otoczenia, a jednocześnie powiązanie z nim przez cel lub cele i sposób zorganizowania;
- » poddanie kierowaniu czyli oddziaływaniu zmierzającemu do osiągnięcia celu (celów) działania²³;

²⁰ S. Korczyński, *Funkcjonowanie...*, s. 51-54.

²¹ M. Bielski, *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1997, s. 68; A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 41-43.

²² Zob. T. Kotarbiński, *Abecadło praktyczności*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2006, s. 35.

²³ J. Kurnal (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 15, [za:] *Organizacja...*, A. Adamik, M. Matejun, s. 50.

- » zjawisko efektu organizacyjnego czyli efektu zorganizowanej pracy zespołowej, który jest wyższy niż suma efektów działań indywidualnych – powstaje on w wyniku nadwyżki korzyści przypadającej na członka zespołu współdziałającego z pozostałymi osobami w porównaniu z korzyścią możliwą do osiągnięcia w działaniu indywidualnym, a jego pojawienie się jest warunkiem koniecznym istnienia organizacji²⁴.

Uznając zatem pojęcie „organizacja” za punkt wyjścia dla tej części rozdziału, wskazać należy, iż najbardziej uniwersalny jej model został stworzony przez Harolda J. Leavitta w 1965 r. Zakłada on, że organizacja jest złożonym uporządkowanym systemem zbudowanym z czterech elementów: (1) zadań, (2) techniki, (3), struktury i (4) ludzi. Między tymi czynnikami zachodzą wzajemne relacje nazywane „sprzężeniami”, „oddziaływaniami”, „powiązaniem”, a zmiana jednego z elementów systemu prowadzi do zmiany pozostałych trzech. Konsekwencją takiego rozumienia organizacji jest potrzeba uwzględnienia oddziaływania planowanej zmiany na każdy z elementów, przy czym to ludzie – czyli uczestników organizacji – przytoczony badacz uznał za najważniejszy jej składnik. Model ten stanowi podstawę do myślenia o organizacji jako wieloczynnikowym systemie społeczno-technicznym, który prowadzi wymianę materii, energii i informacji z otoczeniem, a który określanym jest mianem „diamentu Leavitta”²⁵.

Sygnalizując nie tylko złożoność wewnętrzną, ale i różnorodność zakładów pracy (organizacji) współwystępujących ze sobą w gospodarce, należy podkreślić, iż w literaturze przedmiotu oraz dokumentach formalno-prawnych, odnaleźć można wiele podziałów, które są podstawą do wyodrębnienia określonych ich typów. Przykładowo:

- a) według celu swojego funkcjonowania wyróżnia się organizacje:
 - » gospodarcze dostarczające dóbr i usług społecznie potrzebnych oraz pozyskujące dobra naturalne,
 - » scalające, które podtrzymują porządek społeczny i przystosowują ludzi do życia w społeczeństwie (np. szkoły, ośrodki ochrony zdrowia, kościoły),

²⁴ *Efekt organizacyjny*, http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/efekt_organizacyjny.html [dostęp: 02.10.2016].

²⁵ H. J. Leavitt, *Applied organizational change in industry*, [w:] *Handbook of Organization*, J. G. March (ed.), NY: Rand McNally, Nowy Jork 1965, s. 1144-1170; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 173, [za:] *Organizacja...*, A. Adamik, M. Matejun, s. 44.

- » adaptacyjne, które zapewniają rozwój społeczny i gospodarczy poprzez rozwijanie wiedzy oraz rozwiązywanie problemów, jak np. placówki i instytuty badawcze, uniwersytety, a częściowo także placówki artystyczne przyczyniające się do rozwoju kultury,
 - » polityczne, do których zalicza się instytucje państwowe wraz z aparatem przymusu, partie polityczne, związki zawodowe i stowarzyszenia;
- b) według dwóch zasadniczych sektorów własności: organizacje sektora publicznego i prywatnego;
 - c) ze względu na formę własności: przedsiębiorstwa państwowe, przedsiębiorstwa samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwa spółdzielcze, przedsiębiorstwa prywatne;
 - d) według formy organizacyjno-prawnej: przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby fizyczne (działalność gospodarcza), spółki cywilne, spółki prawa handlowego, inne formy organizacyjno-prawne (fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie, instytucje kultury, gminy i in.);
 - e) według złożoności organizacyjnej: jednozakładowe, wielozakładowe, sieciowe;
 - f) ze względu na stopień internacjonalizacji: krajowe, międzynarodowe, wielonarodowe, globalne;
 - g) według kryterium wielkości: mikro, małe, średnie, duże²⁶.

Przytoczone typologie to tylko przykłady ukazujące różnorodność klasyfikowania szeroko pojętych zakładów pracy występujących na rynku pracy i kreujących zapotrzebowanie na pracowników. Każdy z wymienionych typów wyróżnia sposób funkcjonowania i rodzaj społecznie zaspokajanych potrzeb, u podstaw których leży duża zmienność i dynamika otoczenia.

Sygnalizując zatem drugie ze wskazanych źródeł trudności, które jednolitą charakterystykę współczesnych zakładów pracy czynią praktycznie niemożliwą, należy szczególnie wyartykułować ich silną zależność od otoczenia zewnętrznego pozostającego poza bezpośrednią kontrolą, a jednocześnie wywierającego na nie wpływ. Zależność zakładu pracy od otoczenia jest szczególnie istotna w sytuacji rozpatrywania go w kategoriach organizacji, ta bowiem pojmowana jako system społeczno-techniczny jest systemem otwartym, to znaczy takim, który prowadzi wymianę zasileń materialnych i informacji z otoczeniem. W wymianie tej najważniejszą zasadą jest równowaga czyli ekwiwalent-

²⁶ Op. cit., *Organizacja...*, s. 52-59.

ność tej wymiany: organizacja musi zaspokajać potrzeby otoczenia, a otoczenie potrzeby organizacji. W myśl tej zasady organizacja, która nie zaspokaja potrzeb otoczenia lub też zaspokaja je za drogo, powinna przestać istnieć. Zasada ta implikuje elastyczność i zmienność systemów organizacyjnych zakładów pracy, które muszą się dostosowywać do potrzeb i wymagań otoczenia oraz warunków działania, jakie ono stwarza²⁷.

Zewnętrzne środowisko funkcjonowania organizacji charakteryzuje się pewnymi szczególnymi cechami, które stanowią podstawę do wyodrębniania określonych jego rodzajów, np. otoczenia bliższego i dalszego, prostego i złożonego, sprzyjającego, neutralnego i wrogiego, reaktywnego i pasywnego. Szczególnie interesujące dla prowadzonych rozważań wydają się być kryteria: potencjału oraz zmienności. Odnosząc się do tego pierwszego, otoczenie można podzielić pod kątem zdolności do stwarzania organizacji możliwości trwania, rozwoju i wzrostu, na te o niskim bądź wysokim potencjale. Potencjał ten reprezentowany jest przez pewne funkcje środowiska zewnętrznego, do których można zaliczyć:

- » *funkcję zasobową* wyrażającą się poprzez odpłatne lub nieodpłatne udostępnianie organizacji zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, niematerialnych i informacyjnych;
- » *funkcję mobilizacyjną* wyrażającą się stymulowaniem działań dostosowawczych, innowacyjnych i twórczych oraz podejmowaniem wysiłków rozwojowych;
- » *funkcję katalityczną* polegającą na przyspieszaniu procesów rozwoju i wzrostu organizacji poprzez wykorzystanie potencjału otoczenia;
- » *funkcję informacyjną i promocyjną* polegającą na upowszechnianiu wiedzy dotyczącej funkcjonowania organizacji;
- » *funkcję systemową*, która jest związana z tworzeniem odpowiedniego klimatu dla procesów jej rozwoju i wzrostu.
- » odnosząc się do kryterium zmienności wyróżnić natomiast można następujące typy otoczenia:
- » *stabilne* – charakteryzujące się stałością występujących produktów i usług, trwałym kręgiem i unormowanymi relacjami z dostawcami oraz odbiorcami, brakiem pojawiania się nowych konkurentów;
- » *zmiennie* – cechujące się częstymi zmianami w sferze produktów i usług, rozwiązań technologicznych, upodobań klientów;

²⁷ A. K. Koźmiński, *Organizacja*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. K. Koźmiński (red.), W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2005, s. 31-32.

- » *burzliwe* (turbulentne) – występujące w warunkach zmieniających się systemów politycznych i gospodarczych, a także branż gospodarki związanych z zaawansowanymi technologiami, innowacjami, badaniami naukowymi i pracami badawczo-rozwojowymi;
- » *migoczące* – w którym szanse pojawiają się nagle i trwają przez krótki okres, a ich wykorzystanie w kluczowy sposób determinuje pozycję rynkową działających w nim organizacji²⁸.

Przytoczone podziały obrazują, jak silnym źródłem niepewności jest dla zakładów pracy otoczenie, w którym funkcjonują. Jego nieprzewidywalność wiąże się ze stopniem złożoności i szybkością zachodzących na nim zmian. Otoczenie przenika organizację na wiele sposobów. Jej kultura jest częścią kultury narodowej, profesjonalnej, regionalnej. Struktury formalne są bezpośrednią konsekwencją obowiązującego prawa. Technologia jest zdeterminowana przez obowiązujące standardy i rozwiązania techniczne dominujące w skali globu. Ze względu na wpływ zmiennego otoczenia, używając przerośni można powiedzieć, że organizacje „rodzą się”, „rosną”, „osiągają stan dojrzałości”, „starzeją się” i „umierają”, niekiedy „odradzają się” lub przechodzą „drugą młodość”. Ujmując rzecz bardziej dosłownie, organizacje są tworzone, rozwijają się, rosną, przechodzą kryzysy, kurczą się, podlegają łączeniu, podziałowi, przejęciu, likwidacji²⁹. Jak pisze Tadeusz Oleksyn, pełny cykl aktywności zawodowej człowieka pracującego (około 40 lat) jest dzisiaj średnio dwukrotnie dłuższy niż przeciętny czas istnienia dużej firmy i siedmiokrotnie dłuższy niż przeciętny czas funkcjonowania firmy małej³⁰.

Okres do lat 70. XX wieku można jeszcze nazwać czasem *stacycznych organizacji*. Ówczesne zakłady pracy posiadały stałą, niezmienną się strukturę, działały w stabilnych warunkach, ze swej natury były biurokratyczne i opierały się na podziale pracy. Realizowane w nich kariery pracownicze miały przewidywalny charakter, kojarzyły się z pracą pełnoetatową, która była zagwarantowana przez dłuższy czas i dawała możliwość regularnego awansu. Wobec zmienności otoczenia, w którym funkcjonują współcześnie, muszą one z kolei działać szybko, sprawnie i dlatego można uznać, iż stają się *organizacjami dynamicznymi*, tzn. ich poszczególne składniki same ulegają zmianom, gdyż pozostają w zależności ze środowiskiem zewnętrznym. Dla sprostanienia zwiększonym wymaganiom muszą one dysponować odpowiednimi pracownikami. Chodzi już nie tylko o zatrudnianie odpowiednich ludzi i ich dostosowywanie do wy-

²⁸ M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 157-159.

²⁹ A. K. Koźmiński, *Organizacja*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka* ..., 38-39.

³⁰ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 262.

konywanych zadań, ale także o właściwe wykorzystanie i rozwój posiadanych przez nich zdolności i możliwości³¹.

Współczesne zakłady pracy przywiązują coraz większą uwagę do rozwoju zawodowego swoich pracowników, w tym do wspierających ten rozwój działań wychowawczych i edukacyjnych, gdyż tylko dzięki pracownikom posiadającym pożądane cechy osobowości oraz doskonalącym swoje kwalifikacje i kompetencje, mogą one dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu. Sygnalizując aspekt przeobrażeń w sferze gospodarki wskazać należy na m.in. następujące wiodące zjawiska:

- » traktowanie wiedzy jako głównego źródła wartości dodanej;
- » ponadnarodowe formy prowadzenia działalności gospodarczej;
- » stosowanie nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych;
- » intelektualizacja stanowisk pracy powodująca, że w gospodarce przybywa stanowisk wymagających kreatywności i przedsiębiorczości;
- » korporatyzacja wiedzy, która wyraża się wzrastającym ograniczeniem wprowadzania do publicznego obiegu wiedzy zdobytej w ramach prac badawczo-rozwojowych korporacji, do czasu, zanim nie przyniesie ona zysku;
- » wirtualizacja jako sposób tworzenia obrazów przyszłości, a także sposób twórczości kulturowej i gospodarczej działalności³².

Wydaje się, że aspekt przeobrażeń w sferze gospodarki analizować należy – podając za Ryszardem Gerlachem – również za pomocą trendów określanych jako charakterystyczne dla globalizującego się świata. Nader istotnymi cechami procesu globalizacji są bowiem: niebywały w historii, coraz bardziej przyspieszony rozwój technicznych środków komunikacji, łączności i transportu, spadek udziału tradycyjnych gałęzi przemysłowych i to już nie tylko surowcowych, chemicznych czy wydobywczych, ale także wytwarzających produkty o wysokim stopniu przetworzenia, przenoszenie produkcji do krajów o niskim koszcie siły roboczej, mobilność kapitału, zmienność rynku pracy i środków produkcji powodująca ich deregulację, przemiany w organizacji i technologii produkcji (pracooszczędne technologie, „chude” reżimy produkcyjne), zwiększony zakres korzystania z podwykonawstwa, pogłębiona specjalizacja, coraz większa kon-

³¹ M. Strykowska, *Zawód – Praca – Kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia*, M. Strykowska (red.), Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 15 i nast.

³² B. Podskrobko, *Współczesne trendy cywilizacyjne a idea zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, B. Podskrobko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2009, s. 112-113.

kurencja, w tym pozacenowa odnosząca się do sfery innowacji i kreacji nowych nisz rynkowych, likwidacja barier w handlu, wzrost roli kapitału intelektualnego, malejące znaczenie dóbr i usług wytwarzanych i konsumowanych masowo, a wzrost roli dóbr o zindywidualizowanej charakterystyce³³. Wymienione zjawiska to tylko przykłady obrazujące silną zależność zakładów pracy od tendencji zachodzących w ich otoczeniu zewnętrznym oraz generujące konieczność inwestowania w rozwój pracowników.

To zwłaszcza pojawienie się nowego typu *gospodarki opartej na wiedzy*, a w niej transformacja tradycyjnego zakładu pracy w *organizację wiedzy*, dla której źródłem tworzenia wartości są zasoby niematerialne określane mianem *kapitału intelektualnego*, sprzyjają przewartościowaniu roli pracowników. Kapitał ten obejmuje trzy podstawowe elementy:

- » *kapitał ludzki* – czyli wiedzę, umiejętności, możliwości oraz potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji, wykazywane przez ludzi (pracowników);
- » *kapitał społeczny* – czyli struktury, sieci kontaktów międzyludzkich nawiązywane wewnątrz i na zewnątrz oraz procedury, które pozwalają zdobywać i rozwijać kapitał intelektualny;
- » *kapitał organizacyjny* – obejmujący zinstytucjonalizowaną wiedzę, będącą własnością organizacji, przechowywaną w bazach danych, instrukcjach obsługi itd. (często określa się go mianem *kapitału strukturalnego*)³⁴.

Spośród wymienionych to właśnie *kapitał ludzki* uznać można za kluczowy dla zasobów niematerialnych, bowiem coraz częściej sami pracownicy stają się generatorami i dysponentami wiedzy, której znaczenie jest obecnie silnie eksponowane dla optymalnego rozwoju zakładów pracy. Stwierdzenie takie umożliwi zwrócenie uwagi na współczesną rolę procesów wychowawczych i edukacyjnych, gdyż to ludzie stają się ważnym kierunkiem inwestycji nowoczesnych firm. W związku z tym, należy przeanalizować aktualne wybrane tendencje zarządzania pracownikami, gdyż ten obszar stanowi przedmiot zainteresowań pedagogów pracy.

Transformacja funkcji personalnej i jej wybrane aktualne tendencje

Funkcja pozaprodukcyjna, jak już wyjaśniono, jest jedną z tych realizowanych w zakładach pracy. W jej ramach wyodrębnia się obecnie *funkcję personalną*, którą

³³ R. Gerlach, *Pozaszkolna edukacja zawodowa wobec zmian cywilizacyjnych. Nowe trendy i wyzwania*, Wydawnictwo UKW, Bydgoszcz 2012, s. 162.

³⁴ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 18.

wielu autorów utożsamia z pojęciem „polityka personalna” oraz „polityka kadrowa”. Określenia te oddają istotę obiektywnych działań, mniej lub bardziej zorganizowanych i systematycznych występujących zawsze, kiedy mamy do czynienia z zespołami pracowniczymi. Działania te prawidłowo składać się powinny z poszczególnych etapów, do których należą:

- » analiza pracy i planowanie zatrudnienia;
- » alokacja pracowników (rekrutacja, selekcja, adaptacja);
- » wynagradzanie;
- » motywowanie;
- » ocenianie;
- » rozwój i zarządzanie karierą;
- » odejścia pracowników³⁵.

Podkreślić również warto, iż usankcjonowane w latach 70. XX w. pojęcie „służb pracowniczych” czyli odpowiednich komórek organizacyjnych i stanowisk pracy zajmujących się szeroko rozumianą problematyką człowieka w zakładzie pracy, zostało zastąpione przede wszystkim terminem „dział HR”, tj. *Human Resources*, oznaczającym dział zasobów ludzkich/dział zarządzania zasobami ludzkimi.

To właśnie poprzez realizację funkcji personalnej zakład pracy można aktualnie identyfikować w wymiarze społecznym. Wymiar ten, jak wcześniej sygnalizowano, określa jego właściwości pedagogiczne czyniąc miejsce pracy zawodowej człowieka środowiskiem wychowawczym i edukacyjnym; środowiskiem interakcji społecznych; środowiskiem samorealizacji. Wskazane powyżej etapy wyznaczają nowe obszary badań dla subdyscypliny naukowej pedagogiki pracy i stawać się powinny, w coraz większym zakresie, przedmiotem zainteresowań i analiz empirycznych jej przedstawicieli. Ze względu na złożoność problematyki, w tej części rozdziału, autorka odniesie się głównie do transformacji, jaką przeszła omawiana funkcja oraz do wybranych tendencji charakteryzujących ją obecnie.

Wyodrębnianie się funkcji personalnej w zakładach pracy odbywało się niemalże równoległe z ich historycznym rozwojem. Odnosząc się w tym miejscu rozważań do uproszczonego zarysu retrospekcyjnego przyjętego za Henrykiem Królem³⁶, zacząć należy od podkreślenia, iż kierowanie zachowaniami ludzi praktykowano od tysiącleci, natomiast

³⁵ Zob. T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010; M. Koster, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010; H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

³⁶ H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 35-49.

właściwe badania zaczęły się rozwijać dopiero w XIX wieku. Pierwszy istotny etap kształtowania się poglądów na kwestię zarządzania ludźmi w zakładach pracy przypadł na czasy rozwiniętej rewolucji przemysłowej, podczas trwania której poszukiwano wykwalifikowanych robotników i sposobów podwyższania wydajności ich pracy. W okresie tym opierało się przede wszystkim na idei klasycznego podejścia do zarządzania, która obejmuje naukowe zarządzanie Frederica W. Taylora, zarządzanie administracyjne Henriego Fayola, a także poglądy Maxa Webera, dla którego biurokracja stanowiła idealny model organizacji życia społecznego, w tym właśnie zakładów pracy. Przedstawiciele tego kierunku zarządzania zaczęli zwracać uwagę na zagadnienia doboru pracowników, motywacji ekonomicznej jako pozytywnego bodźca zwiększającego ich efektywność oraz systemu kar jako bodźca negatywnego. Sankcje, regulaminy porządkowe i atmosfera strachu miały być w założeniu czynnikiem sprzyjającym zwiększaniu wydajności pracy. Zakładom rozpatrywanym z mechanistycznego punktu widzenia zalecano uniwersalne procedury, najczęściej nieodpowiednie do pewnych sytuacji oraz traktowanie pracowników jako „żywe narzędzia” będące trybami maszyny. Takiemu sposobowi zarządzania przypisuje się *tradycyjny model funkcji personalnej* oraz *obraz człowieka ekonomicznego*, odnoszonego z jednej strony do producentów-kapitalistów skoncentrowanych na potrzebie posiadania pieniędzy i władzy, a z drugiej strony do robotników, którzy – zdaniem przedstawicieli tego podejścia – dążyli jedynie do zaspokajania swoich potrzeb fizjologicznych i nie posiadali potrzeb wyższego rzędu. Drugim kluczowym etapem w rozwoju funkcji personalnej był *model stosunków współdziałania* i odpowiadający mu *obraz człowieka społecznego* ukształtowany w wyniku badań nad zachowaniami ludzi w procesie pracy prowadzonymi m.in. przez Eltona Mayo w latach 30. i 40. XX wieku. W ich wyniku stwierdzono, że to nie warunki pracy i bodźce materialne są głównymi źródłami wzrostu wydajności, lecz pozytywna emocjonalna postawa względem zakładu, kierownictwa, współpracowników, dobra atmosfera, wzajemne zaufanie i życzliwość, brak konfliktów, zaspokojenie potrzeb uznania i przynależności do grupy pracowniczej. Na tej podstawie postulowano wprowadzanie zmian w zakładach pracy, akcentując przede wszystkim ideę, iż człowiek jest istotą społeczną. Postulowano m.in. o likwidację wszelkich konfliktów, czemu sprzyjać miało organizowanie się nieformalnych grup wzajemnie współpracujących i demokratyczny styl kierowania, wskazywano na potrzebę związania zakładu pracy z życiem pozazawodowym jego członków i ich rodzin, wnioskowano także, aby do świadczeń socjalnych włączyć takie sfery, jak: organizacja czasu wolnego i wypoczynku, budownictwo mieszkaniowe, opieka lekarska. Przeciwstawiano się ponadto nadmiernemu podziałowi pracy, który powodował znużenie psychiczne, zmęczenie fizyczne oraz obniżenie poczucia własnej wartości u pracowników ze względu na nadmierną prostotę i powtarzalność wykonywanych przez nich zadań. Dalszy wpływ na kształt funkcji personalnej odegrały dwie kluczowe koncepcje psychologiczne: *behawiorystyczna*, zgodnie z którą zachowania człowieka podlegają kontroli przez środowisko zewnętrzne; jest on zewnątrzsterowny i może być motywowany przez system

kar i nagród oraz *humanistyczną*, w świetle której podstawową siłą działania ludzi jest dążenie do samorealizacji i aktualizacji swoich potencjalnych szans. Wskazane koncepcje wywarły duży wpływ na kształt funkcji personalnej w połowie XX wieku i sformułowane zostały w postaci postulatów humanizowania stosunków pracy, jak i samych zakładów pracy. W ich ramach zwrócono uwagę na partycypację pracowników w podejmowaniu decyzji, samokontrolę, satysfakcję z pracy, walkę z absencją i płynnością zatrudnionych, zindywidualizowane systemy motywacyjne. Zakres i formy realizacji ówczesnej funkcji personalnej – poza tradycyjnym administrowaniem personelem – obejmowały już inne nowe obszary, takie jak: stosowanie testów psychologicznych w procesie doboru pracowników, zapewnienie lepszej organizacji i ochrony pracy, prawne aspekty pracy, rozwój kwalifikacji zatrudnionych i to nie tylko poprzez tradycyjne szkolenia, ale i treningi wrażliwości oraz twórczości. Kolejnym, najbardziej współczesnym podejściem do realizacji funkcji personalnej jest *model zasobów ludzkich* inaczej *zarządzania zasobami ludzkimi* (*Human Resource Management*, tzw. HR) definiowany za Michaeliem Armstrongiem jako „strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszym zasobem każdej organizacji – ludźmi, którzy w niej pracują i którzy indywidualnie oraz zbiorowo przyczyniają się do osiągania jej celów”³⁷. Zarządzanie to opiera się na spójności i zintegrowaniu ze sobą: filozofii, strategii, polityki, procesów, praktyki oraz programów HR w taki sposób, aby zaspokoić potrzeby zakładu pracy, a jednocześnie także potrzeby pracowników rozumianych w kategoriach ilościowych i jakościowych zasobów czy też raczej ludzi dysponujących zasobami wiedzy, umiejętności, doświadczenia i postaw. W modelu tym, w celu podnoszenia poziomu produktywności zasobów ludzkich, stosuje się przede wszystkim kompleksowe zarządzanie przez jakość, zarządzanie przez cele/efekty, zarządzanie oparte na kompetencjach, rozbudowany system edukacji, motywowanie oparte na łączeniu składników materialnych, jak i niematerialnych. Opisywanemu podejściu odpowiada postrzeganie *pracownika jako człowieka kompleksowego*, w stosunku do którego istnieje konieczność całościowego podejścia – od tzw. „wejścia” do zakładu pracy, przez proces adaptacji, motywowania, wynagradzania, oceniania i rozwoju, aż po odejście z niego. Podkreślić także należy, iż niniejszy model jest coraz silniej uzupełniany i wzmacniany przez założenia *teorii kapitału ludzkiego* i towarzyszący jej *obraz człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą*³⁸. Teoria kapitału ludzkiego akcentuje znaczenie wartości dodanej, którą wnoszą do zakładu pracy pracujące w nim osoby oraz znaczenie wszelkich inwestycji w pracowników, gdyż pozwalają uzyskać satysfakcjonujący poziom ich zwrotu. Przyjęcie takiego punktu widzenia ma coraz większe znaczenie i sprzyja przedefiniowaniu pojęcia kosztów związanych z wynagradzaniem, edukacją i rozwijaniem karier, sprzyjając uznaniu tych działań za inwestycje, które tworzą

³⁷ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 15

³⁸ H. Król, *Transformacja pracy...*, s. 35-49.

wartość dodaną zarówno dla pracowników, jak i zakładu pracy. Teoria ta i budowany na jej podstawie nowy model funkcji personalnej potwierdza założenia filozofii zarządzania zasobami ludzkimi, że ludzie w nowoczesnej organizacji powinno się traktować jako aktywa, a nie koszty. Modyfikuje ona ponadto jeden z trudniejszych do zaakceptowania aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ podkreśla, że te „aktywa” nie należą do organizacji, a dział personalny nie powinien odgrywać oddzielnej i odrębnej od innych działów funkcji, będąc jedynie wsparciem dla menedżerów liniowych. W ujęciu teorii kapitału ludzkiego dział ten powinien być wyraźnie postrzegany i szanowany na najwyższych szczeblach niczym równorzędny partner biznesowy, natomiast zarządzaniu opisywanym kapitałem nadać należy strategiczny charakter, który obejmie całą organizację³⁹.

Podsumowując ten krótki rys historyczny, warto podkreślić za wspomnianym Michaelem Armstrongiem, iż w praktyce funkcjonowania współczesnych zakładów pracy nie występuje jedna, monolityczna forma zarządzania i model funkcji personalnej. Analogicznie do wskazanej wcześniej wielości form organizacyjnych zakładów pracy, można mówić o różnorodnych koncepcjach ich zarządzania, a tym samym o występowaniu funkcji personalnej we wszelkich wspomnianych postaciach i przypisywaniu jej, przez poszczególne podmioty gospodarcze, różnej rangi.

Ewolucję funkcji personalnej z uwzględnieniem dominujących modeli i towarzyszących im obrazów (stereotypów) ludzi, prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Modele funkcji personalnej

Model funkcji personalnej	Obraz człowieka
Model tradycyjny (koniec XIX w. i początek XX w.)	Człowiek ekonomiczny (homo economicus)
Model stosunków współdziałania (lata 1930-1949)	Człowiek społeczny (homo socialis)
Model behawioralny i humanistyczny (lata 1950-1960)	Człowiek zewnątrzsterowany i samorealizujący się
Model zasobów ludzkich (lata 1960-1980)	Człowiek kompleksowy
Model kapitału ludzkiego (koniec XX w. i początek XXI w.)	Człowiek uczący się i dzielący się wiedzą

Źródło: H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 36.

³⁹ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkimi. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 17-32.

Podobnie jak zakłady pracy, których funkcjonowanie determinowane jest zmianami otoczenia zewnętrznego, tak nieustanym przeobrażeniom ulega realizowana w nich funkcja personalna. W kontekście rozwijającej się gospodarki opartej na wiedzy szczególnego znaczenia nabierają aktualnie zwłaszcza takie jej tendencje, jak: zarządzanie wiedzą, budowanie zaangażowania pracowników, a także zarządzanie kapitałem ludzkim realizowane przede wszystkim poprzez edukację.

Odnosząc się do pierwszej ze wspomnianych – *zarządzania wiedzą* – podkreślić należy, iż wiedza zakładu pracy stanowi sumę wiedzy jawnej i ukrytej, którą dysponują poszczególni pracownicy i która powinna być stale wzbogacana i rozwijana oraz przekazywana kierownictwu⁴⁰. Z procesami tymi, po pierwsze, pozytywnie skorelowane jest pojawienie się nowej kategorii pracownika, który potrafi tworzyć wiedzę nową, będącą podstawą generowania unikalnych innowacji. Im bardziej struktury procesów zarządzania w zakładach pracy są oparte na zasobach niematerialnych, tym częściej w miejsce tradycyjnego pracownika pojawia się *pracownik wiedzy*, gdyż zakłady potrzebują twórców, dystrybutorów, lokalizatorów, eksploratorów, administratorów i innych fachowców profesjonalnie operujących na kapitale intelektualnym, kreowanym i pozyskiwanym na rzecz danej organizacji⁴¹. Po drugie, procesy zarządzania wiedzą, rozwój pracowników wiedzy, a także możliwość ciągłej adaptacji do zmian zachodzących w burzliwym otoczeniu, są uwarunkowane procesami edukacji – zarówno indywidualnej, grupowej, jak organizacyjnej. To właśnie edukacja realizowana w ramach funkcji personalnej zakładów pracy jest obecnie najsilniej eksponowana jako fundament budowania organizacji wiedzy i ich wartość strategiczna; jako naturalna i integralna część nowoczesnych zakładów pracy oraz rozwoju zawodowego ich członków.

Odnosząc się do drugiej ze wskazanych tendencji funkcji personalnej, podkreślić należy, iż zarówno jej model zasobów ludzkich, jak i model kapitału ludzkiego, wymagają wdrażania *konceptji zaangażowania organizacyjnego*, w świetle której zaangażowany pracownik wykazuje silną chęć pozostania w zatrudniającym go zakładzie pracy, jest gotów angażować się w sposób ponadnormatywny w działania na rzecz tego zakładu oraz identyfikuje się z jego celami i wartościami. Innymi słowy chodzi o zapobieganie tzw. „pętli” lub „luki zaangażowania”, polegających na występowaniu rozbieżności między potencjałem pracowników, a osiąganymi przez nich efektami⁴².

⁴⁰ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 83.

⁴¹ Zob. P. Zajac, *Zatrudnianie pracowników wiedzy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, A. Szałkowski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 108-112; M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 206.

⁴² K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa 2013, s. 145, 206.

U podstaw budowania zaangażowania i przywiązania do firmy leżą przede wszystkim: satysfakcjonująca i stawiająca wyzwania praca zawodowa, wspierające materialne i społeczne środowisko zakładu pracy, możliwość rozwoju osobistego, w tym głównie uczestnictwo w procesach edukacji, a także skuteczne przywództwo⁴³. Warto również dodać, iż jedną z ostatnio promowanych strategii zakładów pracy ukierunkowanych na kreowanie zaangażowania i przywiązania pracowników są działania służące budowaniu ich równowagi między pracą a życiem osobistym, realizowane przez wprowadzanie tzw. *programów Work-Life Balance*⁴⁴.

Sygnalizując trzecią ze wskazanych tendencji – *zarządzanie kapitałem ludzkim* – przyjąć można podejście Dave’a Ulricha, który twierdzi, że kapitał ludzki to „kompetencje pomnożone przez zaangażowanie”⁴⁵. Kapitał ten reprezentowany przez czynnik ludzki czyli połączone z sobą inteligencję, umiejętności i wiedzę specjalistyczną, nadające zakładowi pracy jego specyficzny charakter, nie należy do jego właścicieli, a dostęp do niego jest ubezpieczony za pomocą stosunku pracy. To pracownicy, a nie ich pracodawcy, są właścicielami tego kapitału i decydują, kiedy, jak i gdzie go wykorzystają. Innymi słowy, pracownicy mogą dokonywać wyborów, gdyż praca jest dwukierunkowym procesem wymiany wartości, a nie jednostronnym wykorzystywaniem cennego zasobu przez jego posiadacza⁴⁶. W związku z tym obecnie akcentuje się konieczność tworzenia i rozwijania kapitału ludzkiego w zakładach pracy, szczególnie poprzez oparcie polityki personalnej na procesach edukacji, procesach zarządzania wiedzą, realokacji pracowników czyli zmiany stanowisk pracy, restrukturyzacji wykonywanej pracy poprzez rozszerzanie jej zakresu, wzbogacanie treści, tworzenie autonomicznych grup pracowniczych, działania w zakresie ochrony zdrowia i obsługi socjalnej, budowanie kultury organizacyjnej, z którą pracownicy się zidentyfikują, a także zasygnalizowane już działania na rzecz budowania ich równowagi między sferą pracy a sferą życia osobistego⁴⁷.

Wskazane, jedynie wybrane tendencje funkcji personalnej charakteryzujące coraz większą liczbę zakładów pracy na całym świecie, stanowią niewątpliwie wielkie

⁴³ Zob. M. Armstrong, *Strategiczne...*, s. 168-177.

⁴⁴ Zob. R. Tomaszewska-Lipiec, „Równowaga praca – życie pozazawodowe czynnikiem wspomagającym rozwój zawodowy”, „Polityka Społeczna”, nr 3, 2014 (Rocznik XLI 480); R. Tomaszewska-Lipiec, *Równoważenie sfery osobistej i zawodowej jako postulowany element nowoczesnego środowiska pracy*, „Szkoła-Zawód-Praca”, nr 12, 2016.

⁴⁵ D. Ulrich, *A new mandate for human resources*, „Harvard Business Review”, styczeń-luty 1998, s. 124-134.

⁴⁶ T. O. Davenport, *Human Capital*, Jossey Bas, Boston, MA, 1999; A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s.21.

⁴⁷ H. Król, *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] *Zarządzanie...*, s. 446.

dla nich wyzwaniem. Zakłady pracy funkcjonujące w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, wkraczają na drogę wielkich przemian, od której nie ma odwrotu, jeśli chcą skutecznie i z powodzeniem realizować misję, dla której zostały powołane. Poruszone zagadnienia implikują zatem kolejne obszary badawcze pedagogów pracy. Wśród nich niezmiennie ważne miejsce zajmują zagadnienia edukacji.

Edukacja pracowników drogą do rozwoju kapitału ludzkiego

Jak podkreślono w dotychczasowych rozważaniach, za podstawowy, a wręcz najważniejszy instrument/element rozwijania kapitału ludzkiego uznaje się szeroko rozumianą *edukację*.

Wydaje się, iż w świetle zaprezentowanych refleksji, a także bogatej literatury przedmiotu, nie ma potrzeby uzasadniać stwierdzenia, iż w gospodarce opartej na wiedzy, a zwłaszcza w organizacjach dynamicznych/organizacjach wiedzy to pracownicy pełnią kluczową rolę w zdobywaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. To bowiem ich wiedza wraz z gotowością do dzielenia się nią stanowi ważny czynnik produktywności pracy i racjonalizacji kosztów, a ich kreatywność, innowacyjność i elastyczność to cechy umożliwiające zachowanie równowagi w relacjach z burzliwym otoczeniem zewnętrznym⁴⁸. Procesy edukacyjne odbywające się w zakładach pracy mają na celu utrzymywanie i zwiększanie efektywności pracy wykonywanej przez osoby zatrudnione, wspieranie w przystosowywaniu się do nowych metod, maszyn, urządzeń i rozwiązań organizacyjnych oraz dostosowywanie do zmieniających się treści pracy. Edukacja w zakładach pracy nie jest celem samym w sobie, ale środkiem prowadzącym do osiągnięcia konkretnych celów pracodawcy i pracownika. Aby sprostać dynamice otoczenia, obie strony stosunku pracy muszą posiadać kompleks wiedzy, umiejętności oraz postaw opierających się na idei kształcenia przez całe życie i etycznej kulturze pracy, by działać samodzielnie i odpowiedzialnie w coraz to nowych, trudniejszych sytuacjach gospodarczych⁴⁹. Wyartykułować również należy dużą rolę edukacji w rozwiązywaniu problemów wiążących się z bieżącymi i strukturalnymi wyzwaniami dla zakładów pracy. Chodzi zwłaszcza o: zmiany demograficzne i starzenie się siły roboczej; procesy rekrutacji oraz przyciąganie młodszych i wykwalifikowanych pracowników z pokolenia Y oraz Z, rozwijanie kompetencji zatrudnionych w kon-

⁴⁸ A. Poczowski, *Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, S. Borkowska (red.), IPiSS, Warszawa 2005, s. 192.

⁴⁹ J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania. Kierowanie firmą z myślą i jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 207.

tekście umiędzynarodowienia, rozwiązywanie kwestii związanych z równością płci i tworzeniem szans zawodowych dla kobiet⁵⁰.

Podstawową kategorią w ustalaniu działań edukacyjnych w zakładach pracy jest „architektura” procesu uczenia się czyli takie organizowanie jego poszczególnych elementów, aby człowiek funkcjonujący w firmie zmieniał się w taki sposób, który ułatwi zmiany samego zakładu. Proces uczenia się powinien być zatem spójny z jego kulturą organizacyjną oraz wartościami i przekonaniem, które uważane są w nim za słuszne. Musi on także odpowiadać dziedzinie, w której działa zakład, uwzględniać charakter jego klienteli, poczynania konkurencji i wymogi standardów „najlepszej praktyki”⁵¹.

Edukacja w środowisku pracy obejmuje przede wszystkim takie procesy dydaktyczne, jak:

- » *kształcenie zawodowe* – umożliwiające przygotowanie do zawodu, a przede wszystkim do pracy zawodowej w określonej gałęzi gospodarki i na określonym stanowisku⁵²;
- » *dokształcanie* – umożliwiające głównie podwyższanie kwalifikacji formalnych, a szczególnie proces teoretycznego dopełniania kwalifikacji zawodowych, kończący się uzyskaniem odpowiedniego świadectwa, dyplomu lub certyfikatu⁵³;
- » *doskonalenie zawodowe* – mające na celu aktualizowanie, poszerzanie oraz pogłębianie wiedzy i umiejętności związanych z wykonywanym zawodem;
- » *przekwalifikowanie* – to z kolei proces edukacyjny lub prawny, prowadzący do zmiany zawodu lub specjalności, a tym samym do zmiany kwalifikacji i kompetencji zawodowych⁵⁴;
- » *szkolenie* – czyli zbiór celowych i systematycznych działań podejmowanych w organizacji, nastawionych na poszerzanie oraz pogłębianie określonych elementów kapitału ludzkiego, a także na wyposażenie go w nowe elementy przydatne obecnie lub w przyszłości pracownikom danej organizacji⁵⁵.

⁵⁰ Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego Dział C2, *Przewodnik po szkoleniach w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Tekst ukończono w sierpniu 2009 r., s. 19.

⁵¹ J. Penc, *Sztuka...*, s. 209.

⁵² R. Gerlach, *Nauczyciel w pozaszkolnych formach oświaty zawodowej w Polsce*, Wydawnictwo Uczelniane WSP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1997, s. 22.

⁵³ Z. Wiatrowski, *Podstawy...*, s. 387.

⁵⁴ Tamże, s. 387.

⁵⁵ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 299.

Odnosząc się do powyższego, tytułem wyjaśnienia, doksztalcenie zawodowe spełnia przede wszystkim dwie funkcje: poszerzającą i wyrównawczą. Pierwsza z nich polega na uzyskaniu coraz wyższych kwalifikacji, bez względu na potrzeby gospodarcze i społeczne, z kolei funkcja wyrównawcza dotyczy osób, które uczestniczą w doksztalceniu z powodu konieczności uzupełnienia kwalifikacji wymaganych na danym stanowisku pracy, głównie formalnych⁵⁶.

Ponadto w przypadku doskonalenia zawodowego formami jego realizacji są przede wszystkim różnego rodzaju kursy zawodowe oraz studia podyplomowe, a jego główny nurt stanowi często *samoksztalcenie*⁵⁷. Równolegle funkcjonuje także pojęcie *doskonalenia zawodowego w zakładzie pracy* określane jako proces, którego celem jest możliwie szybka adaptacja nowych pracowników do stanowisk pracy oraz renowacja wiedzy wynikająca z wprowadzenia nowych technologii. Doskonalenie takie obejmuje zatrudnionych w nim pracowników i zlecane jest często wyspecjalizowanym ośrodkom zajmującym się całokształtem kształcenia zawodowego z danej branży. Zazwyczaj realizuje się je przez kursy wewnątrzzakładowe oraz wyjazdy szkoleniowe z oderwaniem od pracy lub częściowym oderwaniem od pracy⁵⁸.

Prawidłowy przebieg wskazanych powyżej procesów edukacyjnych jest warunkowany ich realizacją według etapów: diagnostycznego, planistycznego, pedagogicznego oraz kontrolno-oceniającego⁵⁹. Odpowiadają one takim działaniom, jak rozpoznanie i określenie potrzeb edukacyjnych, opracowanie planu działań edukacyjnych, realizacja zaplanowanych przedsięwzięć, a także analiza oraz ocena ich przebiegu i efektów⁶⁰. Właściwa realizacja każdego z wymienionych umożliwi nadążanie pracowników za stale wzrastającymi wymaganiami stanowisk pracy. Każdy proces edukacyjny powinien ponadto uwzględniać konieczność ciągłego:

- » „uświadamiania pracownikom konieczności myślenia o tym, czy dobrze sobie radzą, np. przez zadawanie pytań, które mają na celu ustalenie zakresu ich przemyśleń o tym, co robią;
- » kontrolowanego delegowania odpowiedzialności, tj. dbałości o to, aby pracownicy wiedzieli nie tylko to, czego się od nich oczekuje, ale też rozumieli, co muszą wiedzieć i umieć, żeby wykonać powierzone im zadania;

⁵⁶ R. Gerlach, *Nauczyciel...*, s. 23.

⁵⁷ T. W. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy*, ITeE – PIB, Radom 2004, s. 50.

⁵⁸ T. W. Nowacki, K. Korabiowska-Nowacka, B. Baraniak, *Nowy słownik pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Warszawa 2000, s. 55.

⁵⁹ R. Gerlach, *Zakład pracy jako organizacja ucząca się*, [w:] *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, S. M. Kwiatkowski (red.), IBE, Warszawa 2007, s. 67.

⁶⁰ A. Poczowski, *Zarządzanie...*, s. 308.

- » wykorzystywania wszelkich nadarzających się okazji do promowania edukacji;
- » zachęcania pracowników do analizowania poważniejszych problemów i zastanawiania się, jak je rozwiązać⁶¹.

Organizując i prowadząc wskazane procesy edukacyjne dla pracowników, zwracać należy uwagę na zróżnicowanie pod względem wieku, wykształcenia, wykonywanej pracy zawodowej, doświadczenia życiowego. Istotne znaczenie posiada także analiza motywów, zainteresowań, obciążenia obowiązkami żywymi (praca, rodzina, działalność społeczna)⁶². Ponadto na pracownika nie można patrzeć z perspektywy *nauczania dorosłych*, tj. kształcenia formalnego, z tego bowiem punktu widzenia cechuje go przerwa w procesie edukacji, doświadczenie w byciu uczniem i pamięć wyniesiona ze szkoły. Obecnie pisząc o *uczeniu się dorosłych* i sytuując je również w obszarze nieformalnej edukacji, podkreśla się jego dobrowolność, dowolność i samoocenę⁶³. Dlatego w niniejszych rozważaniach nie można pominąć *andragogicznego modelu uczenia się* przedstawionego przez Malcolma S. Knowlesa, według którego, kluczową rolę w edukacji dorosłych odgrywa doświadczenie i gotowość do uczenia się. Przyjęcie tego modelu wymaga odejścia od tradycyjnego określenia nauczyciela i klasycznych metod nauczania, w ramach których uczący się dorosły przechodzi z pozycji „uczącego się samouka” do pozycji zależnej – ucznia. Jest to sprzeczne ze statusem człowieka dorosłego i wymaga specyficznej organizacji edukacji i pozycji osoby, która ten proces prowadzi. Dlatego też w programach edukacyjnych zakładów pracy trzeba uwzględniać aktualne potrzeby dorosłych oraz ich doświadczenia życiowe. Model Knowlesa opiera się na założeniach, które różnią się od założeń modelu pedagogicznego stworzonego na potrzeby nauczania dzieci i przypisującego nauczycielowi pełną odpowiedzialność za wszystkie decyzje dotyczące treści kształcenia, metod, czasu i oceny, skupia się on natomiast na procedurach i zasobach wspomagających dorosłego ucznia w przyswajaniu informacji i umiejętności, a nie tylko na ich przekazie⁶⁴.

⁶¹ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 75, [za:] *Sztuka...*, J. Penc, s. 207-208.

⁶² Zob. F. Urbańczyk, *Dydaktyka dorosłych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1995; L. Turowski, *Andragogika ogólna*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1999.

⁶³ O. Czerniawska, *Dylematy andragogiki. Między nauczaniem, uczeniem się a autoedukacją*, [w:] *Wybrane obszary badawcze andragogiki*, B. Juraś-Krawczyk (red.), Wydawnictwo WSH-E, Łódź 2007, s. 11-22.

⁶⁴ M. S. Knowles, E. F. Holton III, R. A. Swanson, *Edukacja dorosłych*, PWN, Warszawa 2009.

Tabela 2. Składniki procesu andragogicznego⁶⁵.

Elementy procesu	Podjęcie pedagogiczne	Podjęcie andragogiczne
Przygotowanie ucznia	minimalne	» zapewnienie niezbędnych informacji, przygotowanie do uczestnictwa » pomoc w sformułowaniu realistycznych oczekiwań » zainicjowanie namysłu nad treściami kształcenia
Atmosfera	formalna nastawiona na współzawodnictwo, zorientowana na nauczyciela	» zaufanie, obustronny szacunek, współdziałanie » wsparcie otwartość i autentyczność, troska
Planowanie	przez nauczyciela	» wspólne planowanie przez ucznia i nauczyciela
Diagnozowanie potrzeb	przez nauczyciela	» poprzez wspólne oszacowanie
Wyznaczanie celów	przez nauczyciela	» poprzez obustronne negocjacje
Tworzenie planu uczenia się	logika dziedzinowa/ przedmiotowa, w całości skoncentrowane na treści	» sekwencyjne, w zależności od gotowości ucznia, w całości skoncentrowane na problemie
Metody i techniki	koncentracja na przekazie	» koncentracja na poszukiwaniu
Ewaluacja	przez nauczyciela	» wzajemne ponowne diagnozowanie potrzeb, wspólna ocena programu

Źródło: M. S. Knowles, E. F. Holton III, R. A. Swanson, *Edukacja dorosłych*, PWN, Warszawa 2009, s. 108.

Na bazie zasygnalizowanego modelu można sformułować stwierdzenie, iż w działaniach edukacyjnych zakładów pracy trzeba uwzględniać aktualne potrzeby pracow-

⁶⁵ Tamże, s. 108.

ników i ich doświadczenia życiowe oraz tworzyć klimat uczenia się i przyjazną atmosferę w duchu wzajemnego poszanowania i współpracy. Środowisko zakładu pracy sprzyjające edukacji można również opisać, kierując się czterema podstawowymi wskaźnikami zaproponowanymi przez Malcolma S. Knowlesa:

- » szacunkiem dla osobowości;
- » uczestnictwem w podejmowaniu decyzji;
- » wolnością w wyrażaniu swojej opinii i wolnym dostępem do informacji;
- » wzajemnością w ponoszeniu odpowiedzialności za definiowanie celów, planowanie i prowadzenie działań ewaluacyjnych⁶⁶.

Procesy edukacji w zakładach pracy powinny charakteryzować zatem takie czynniki, jak: zróżnicowana oferta edukacyjna, kompetencje osób prowadzących edukację, oparte na znajomości zasad, form, metod i strategii edukacji dorosłych, dobór odpowiednich treści oraz znajomości specyfiki osobowości ucznia dorosłego⁶⁷. Wyartykułować również należy konieczność stosowania w praktyce edukacyjnej zakładów pracy różnorodnych działań uaktywniających wielostronny rozwój pracowników w sferze intelektualnej i emocjonalno-wolicjonalnej. Niezwykle ważne są ponadto: proces rozbudzania twórczości polegający na doskonaleniu umiejętności pracy zawodowej i pozazawodowej oraz na aktualizowaniu zainteresowań poznawczych, a także wyzwalanie inicjatywy własnej pracownika i kierowanie jej do osiągnięcia samodzielnie sformułowanych i wartych realizacji celów oraz wprowadzanie umiejętności współzycia społecznego i pracy zespołowej. Jest to niezbędne m.in. z racji uczestnictwa w złożonych, wysoko zorganizowanych zespołach⁶⁸.

Za planowanie i realizację działań edukacyjnych w zakładach pracy odpowiadają kierownicy wyższego szczebla, menedżerowie liniowi, specjaliści ds. edukacji/szkoleń, trenerzy oraz sami uczestnicy. Jeśli zajęcia są prowadzone przez trenera z firmy zewnętrznej, to także staje się on członkiem tej grupy. Leslie Rae, brytyjski ekspert ds. szkoleń, określa ją mianem „kwintetu szkoleniowego”, od współdziałania osób wchodzących w jego skład zależy bowiem powodzenie całego przedsięwzięcia. Są to tzw. interesariusze procesu edukacji, zainteresowani jak najlepszym jego efektem. Warto w tym miejscu podkreślić szczególną rolę najwyższego kierownictwa, które ma wpływ na wysokość budżetu przeznaczanego na edukację i decyduje o zastosowaniu nowo zdobytych przez pracowników kwalifikacji oraz kompetencji, a także rolę menedżerów liniowych po-

⁶⁶ Tamże, s. 102.

⁶⁷ K. Denek, *Ku dobrej edukacji*, Wyższa Szkoła Humanistyczna w Lesznie, Toruń-Leszno 2005, s. 83-87.

⁶⁸ Z. Matulka, *Personalistyczna wizja człowieka jako podstawa działań andragogicznych*, [w:] *Edukacja dorosłych. Teoria i praktyka w okresie przemian*, J. Saran (red.), UMCS, Lublin 2000, s. 45 i nast.

trafiących najlepiej ocenić, jakie programy rozwojowe są potrzebne. Sygnalizując zaś kwestię metod i efektywności prowadzonych procesów edukacji warto wskazać, iż te dwa elementy opisać można wyodrębniając następujące trzy poziomy.

1. **Wdrażania** czyli dobrego wykonania pracy. Prowadzenie działań edukacyjnych na takim poziomie ma przynieść efekt w postaci „wyrównania do standardu”. O potrzebie ich przeprowadzenia decyduje zidentyfikowanie luki kompetencyjnej pracowników w porównaniu z wymaganym standardem. Proces nauki powinien być w tym przypadku oparty w znacznym stopniu na elementach podawczych i instruktażowych, jak wykłady, prelekcje, demonstracje.
2. **Doskonalenia** czyli lepszej realizacji zadań. Mamy z nim do czynienia wówczas, gdy celem działań edukacyjnych jest usprawnianie procesów i podnoszenie efektywności pracy. Pracownicy powinni poczuć się pobudzeni do pracy zespołowej i zmotywowani do uczenia się od siebie nawzajem. Na tym poziomie stosuje się metody aktywizujące, w dużym stopniu oparte na interakcji (dyskusje, wspólnie odgrywane scenki, zadania w podgrupach z elementami rywalizacji). Zwraca się też uwagę na dobór grupy, którą powinny tworzyć osoby uczestniczące w tym samym procesie w firmie (np. dział obsługi klienta lub dział produkcji). W zajęciach może również uczestniczyć bezpośredni przełożony zespołu. Dzięki temu przepływ wiedzy jest wielokierunkowy: od osoby prowadzącej i od siebie nawzajem, a dodatkowo kierownik lepiej poznaje swoich podwładnych, ich możliwości i ograniczenia.
3. **Innowacji** czyli poszukania nowych metod działania. Celem edukacji na tym poziomie jest zainicjowanie zmian w organizacji i przygotowanie pracowników do wdrażania innowacji. Dlatego nacisk powinien być położony przede wszystkim na pobudzenie do współpracy, wymianę doświadczeń, łączenie umiejętności dla osiągnięcia wspólnego celu, inspirowanie dobrymi praktykami i budzenie poczucia odpowiedzialności za wdrażanie innowacji. W działaniach takich wskazane jest stosowanie metod zorientowanych na uruchamianie procesów (sesje dobrych praktyk, wizyty studyjne, działania społeczne poza firmą, moderowane prace zespołów, wspólne analizowanie pracy po wykonaniu zadań)⁶⁹.

⁶⁹ K. Garski, J. Gontarz, Smartlink (red.), *Jak efektywnie szkolić pracowników*, PARP, Warszawa 2009, s. 13, 19-20.

Każdy z opisanych poziomów odpowiada różnym potrzebom edukacyjnym i różnym kulturom organizacyjnym. Wielu pracodawców wciąż nie uświadamia sobie potrzeby doskonalenia i wdrażania innowacji, tymczasem samo „wyrównanie do standardów” nie zapewni firmie mocnej pozycji na rynku. Niezbędne jest poszukiwanie innowacyjnych metod rozwoju kadr⁷⁰. Nowoczesne gospodarki oparte na wiedzy potrzebują osób z wyższymi, bardziej odpowiednimi kwalifikacjami. Z prognoz CEDEFOP wynika, że odsetek miejsc pracy w Unii Europejskiej wymagających kwalifikacji na poziomie szkolnictwa wyższego wzrośnie z 29% w 2010 r. do 34% w 2020 r., natomiast odsetek miejsc pracy wymagających niskich kwalifikacji zmniejszy się w tym samym okresie z 23% do 18%⁷¹. Wyposażenie pracowników w wiedzę oraz umiejętności zarówno o charakterze stricte zawodowym, jak i ogólnym, takie jak zdolność krytycznego myślenia, podejmowania inicjatywy, rozwiązywania problemów i współpracy ma wspomóc ich w przebiegu zróżnicowanych i nieprzewidywalnych w obecnych czasach ścieżek kariery, a organizacjom zapewnić przetrwanie.

Aktualne i perspektywiczne podejście pracodawców do zagadnienia edukacji i rozwoju zawodowego pracowników stanowi ważny obszar badań dla pedagogów pracy. Zagadnienie to wydaje się być szczególnie interesujące, gdyż – choć zgodnie z art. 94 Kodeksu Pracy pracodawca jest zobowiązany ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego, przez które rozumieć należy kształcenie w szkołach dla dorosłych i szkołach wyższych oraz kształcenie, doksztalcenie, a także doskonalenie w formach pozaszkolnych na podstawie skierowania pracodawcy lub bez takiego skierowania – zakłady pracy nie są prawnie/formalnie zobligowane do dbania o rozwój swoich pracowników. Działania takie rozpatrywać można jedynie w kategoriach pewnej „powinności”, „zobowiązania”, „współodpowiedzialności”, a w zasadzie bardziej „inwestycji”, której przyświecać może maksyma: „organizacja jest tak silna, jak jej najsłabsze ogniwo”. Nie ma natomiast przepisów, które zobowiązywałyby zakłady pracy do tworzenia strategii i planów edukacyjnych, a tym bardziej do realizacji konkretnych działań operacyjnych z tego zakresu. Z badań prowadzonych w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego wynika, iż największy wpływ na zakres i rodzaj inwestycji w edukację kadr mają takie charakterystyki firm, jak wielkość, ocena rozwoju oraz branża. Najczęściej w działania takie inwestują firmy duże i rozwijające się oraz firmy z branż silniej związanych z tzw. nową gospodarką. Prawdopodobieństwo inwestowania w rozwój kadr waha

⁷⁰ Tamże, s. 20.

⁷¹ Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Nowe podejście do edukacji. Inwestowanie w umiejętności na rzecz lepszych efektów społeczno-gospodarczych*, Strasburg, 20.11.2012, COM(2012) 669 final, s. 4.

się od 55% w przypadku firm mikro o charakterze stagnacyjnym, do niemal 100% wśród silnie rozwijających się firm średnich i dużych. Choć pracodawców można uznać za główny motor napędowy aktywności edukacyjnej zatrudnionych, to przeprowadzone badania wskazują także, że w dużym stopniu nie czują się oni odpowiedzialni za rozwój kwalifikacji i kompetencji pracowników. Zbyt słabo rozwinięte jest jeszcze w Polsce zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na spersonalizowanych planach rozwoju i systematycznej ocenie. Stosuje je zaledwie jedna na pięć firm. Brak cyklicznej analizy potrzeb edukacyjnych uniemożliwia określenie faktycznego stanu kwalifikacji i kompetencji pracowników i identyfikację luk, które mogą się pojawić w najbliższej przyszłości. O słabym zaangażowaniu w rozwój pracowników świadczą także stosowane przez pracodawców strategie rekrutacyjne stanowiące część prowadzonej przez nich polityki personalnej. Najczęściej stosowana jest *strategia sita* oparta na poszukiwaniu kandydatów przygotowanych do wykonywania swojej pracy, w której sprawy edukacji pozostawia się w gestii samych zatrudnionych (stosuje ją około dwie trzecie zakładów). Natomiast strategia inwestowania w nowo zatrudnionego pracownika, a także wspierania jego dalszego rozwoju czyli *kapitału ludzkiego*, spotykana jest jedynie w jednej trzeciej podmiotów. Choć powoli z roku na rok coraz więcej pracodawców odchodzi od wspomnianej strategii sita (odnotowano spadek z 68% w 2010 r. do 61% w 2014 r.) na rzecz inwestycyjnej strategii rekrutacji (wzrost z 32% do 39%), a ponad dwie trzecie firm w Polsce finansuje bądź współfinansuje jakiegokolwiek działania mające na celu rozwój obecnych pracowników (w latach 2012-2014 było to ok. 70%), to należy wyraźnie podkreślić, że różnego rodzaju działania inwestycyjne obejmują jedynie jedną czwartą pracowników zatrudnionych we wszystkich podmiotach i to w formie umów o pracę⁷².

W obliczu powyższego wydaje się zatem, iż świadomość pracodawców w zakresie podejmowania edukacyjnych inwestycji w pracowników, rozumianych jako sposób na rozwijanie posiadanego przez nich kapitału ludzkiego, jest jeszcze stanowczo zbyt niska. Należy w tym miejscu raz jeszcze podkreślić, iż kapitał ten pozostaje własnością zatrudnionych, więc ich odejście z firmy może wywołać zjawisko „zaniku pamięci organizacyjnej⁷³”, ponieważ wraz z nimi pracodawca traci bezpowrotnie ich umiejętności, doświadczenie, powiązania nieformalne z klientami, dostawcami i in-

⁷² B. Worek, K. Turek, *Uczenie się przez całe życie – „akcelerator” rozwoju*, [w:] *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015*, J. Górniak (red.), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa-Kraków 2015, s. 85-86.

⁷³ A. Francik, *Zasoby wiedzy organizacji – szansa, czy niepotrzebny balast?*, „Przegląd Pedagogiczny”, nr 2, 1998, s. 10-13, [za:] *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, A. Sokołowska, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), PWN, Warszawa 2005, s. 136-137.

nymi pracownikami. Tylko nowoczesne zakłady pracy, rozumiejąc, że pracownicy są najważniejsi dla ich działania, a efektywne zarządzanie nimi jest podstawą sukcesu, inwestują w kapitał ludzki i systemy pracy, tzn. ponoszą wydatki, które prowadzą do akumulacji tego kapitału lub wzrostu jego produktywności. Dzięki temu osiągną większą sprawność techniczno-organizacyjną, wyższą jakość pracy i silniejszą motywację, zwiększając tym samym szanse utrzymania się w warunkach burzliwego otoczenia gospodarczego⁷⁴.

Znaczenie edukacji pracowników rozpatrywanej jako „droga do rozwoju kapitału ludzkiego” znajduje najpełniej swój wyraz w założeniach koncepcji *organizacji uczącej się*. Tworzenie takiej organizacji zmierza do „wpisania uczenia się” w następujące obszary zakładu pracy: misję, wizję rozwojową, wartości organizacyjne, zachowania uczestników. Edukacja nie może być domeną tylko niektórych z powyższych obszarów – jej ważność i efektywność musi stanowić najważniejsze cechy tych komponentów. W zakładach opierających swoje funkcjonowanie na przekonaniu, iż ich przyszłość zależy od wszystkich zatrudnianych pracowników, edukację uznaje się za podstawową wartość, tworzy się warunki dla rozwoju zawodowego zatrudnionych, odpowiednio motywuje się ich do uczestnictwa w procesach uczenia się, tworzenia innowacji i wnoszenia własnego wkładu w przyszłość firmy, świadomie i ciągle organizuje się procesy dydaktyczne, aby nie pozostawiać ich losowi, a główny nacisk kładzie się zwłaszcza na zespołowe uczenie się, gdyż łatwiej utrzymać wyniki nauki, jeśli dzieli się je z innymi ludźmi⁷⁵.

Konkludując tę część refleksji, z punktu widzenia nauk społecznych, w tym zwłaszcza pedagogiki pracy, właściwe ukierunkowywanie działań i zachowań pracowników oraz ich edukację rozpatrywać można jako swoiste elementy wspólnego procesu wychowania w zakładzie pracy – proces ten polega bowiem na celowym i przemyślanym oddziaływaniu na pracowników, tworzeniu społecznego środowiska pracy i inicjowaniu procesów formacyjnych, w których dąży się do ukształtowania pożądanej ich postawy, a jednocześnie pożądanej kultury organizacyjnej. Oddziaływanie to manifestuje się przede wszystkim w działaniach edukacyjnych, które sprzyjają realizacji funkcji *wdrożeniowej* (nabywaniu nowej wiedzy i umiejętności) i *renowacyjnej* (unowocześnieniu wiedzy i umiejętności), ale także w funkcji *opiekuńczej*, gdyż w środowisku pracy istotną rolę odgrywa pomoc bez-

⁷⁴ A. Sokołowska, *Wiedza...*, s. 136-137.

⁷⁵ Zob. J. Batorski, *Organizacja efektywnie ucząca się*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2002, s. 51-52; B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa 2002, s. 10-11.

pośrednich przełożonych oraz współpracowników, tzw. mentorów, wewnętrznych doradców i promotorów⁷⁶. Możliwość kształtowania osobowości pracowniczej poprzez edukację i wychowanie w zakładzie pracy to dwa obszary problemowe pedagogiki pracy, które – zdaniem Bogusława Pietrulewicza – są nadal nie w pełni wykorzystywane w rzeczywistości gospodarczej. Nie ma wątpliwości co do faktu, iż efektywność i skuteczność na rynku pracy osiągną te firmy, które włączą do swojej działalności aspekty pedagogiczne, bowiem to one kształtują sylwetkę pracownika, wyzwalają jego potencjał zawodowy, intelektualny i przedsiębiorczy. Wydaje się, że ten kierunek działań społecznych w zakładach pracy będzie dla nich szansą w sprośtaniu globalizacji i związanej z nią konkurencyjności⁷⁷. A jeżeli tak, to zagadnienia te w dalszym ciągu uznać należy za aktualne dla pedagogiki pracy.

Uwagi końcowe

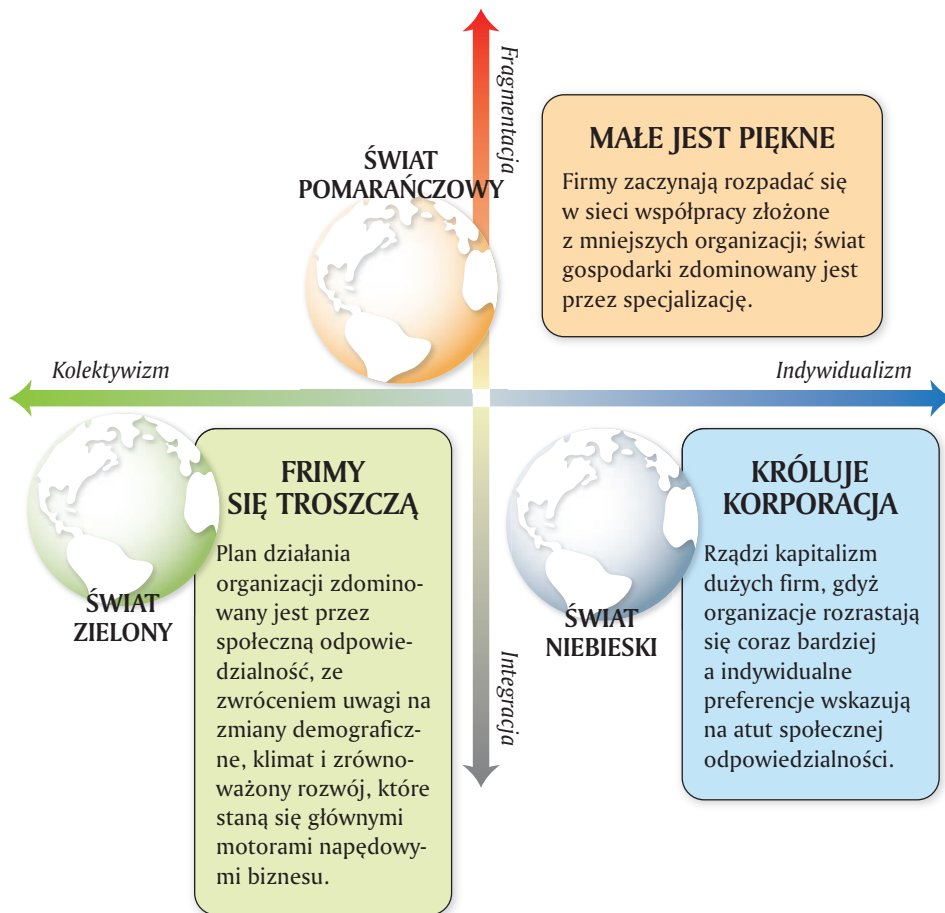
Wielowątkowe refleksje naukowe poświęcone zakładowi pracy i jego miejscu w subdyscyplinie naukowej, jaką jest pedagogika pracy, wymagają wyodrębnienia w strukturze niniejszego rozdziału jeszcze jednej, choćby najkrótszej części, która wskazywałaby na przewidywane kierunki jego rozwoju w przyszłości. Odnosząc się zatem do perspektywicznej wizji zaproponowanej przez autorów raportu *The future of work. A journey to 2022*, wydaje się, iż w najbliższym czasie ziścić się może jeden z trzech scenariuszy odnoszących się do świata pracy, w tym tworzących go zakładów pracy:

- » „świat niebieski”, w którym duże firmy zmieniają się w mini-państwa i przejmą wiodące role w społeczeństwie;
- » „świat pomarańczowy”, w którym firmy rozpadną się w sieci współpracy oparte na idei specjalizacji;
- » „świat zielony”, w którym kwestie społeczne i środowiskowe wymuszają wielkie zmiany w strategii funkcjonowania biznesu.

⁷⁶ W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2005, s. 225-229.

⁷⁷ B. Pietrulewicz, *Pedagogika pracy a kształtowanie aktywności pracowniczej*, [w:] *Pedagogika pracy i andragogika w konstelacji europejskiej i globalnej*, Z. Wiatrowski (red.), Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2006, s. 201-202.

Te trzy scenariusze zobrazowano na poniższym rysunku.



Rysunek 1. Trzy scenariusze dla przyszłości pracy.

Źródło: PWC, *The future of work. A journey to 2022*, s. 7, www.pwc.com/humancapital [dostęp: 31.07.2016].

Prawdopodobnie większość organizacji w toku swojego funkcjonowania będzie łączyć wskazane scenariusze w codziennej działalności, niemniej ich możliwa realizacja tworzy nowe wyzwania dla funkcji personalnej i działów HR, jak chociażby: potrzebę stosowania zaawansowanych metod pomiaru kapitału ludzkiego, traktowanie pracowników jako siły napędowej sukcesu firmy, przyjęcie odpowiedzialności za ich społeczny dobrostan na skutek zanikającej granicy pomiędzy pracą a życiem osobistym. W przypadku dominacji „scenariusza niebieskiego” funkcja personalna będzie się zatem skupiała na wytworzeniu i skutecznej realizacji strategii zarządzania ludźmi opartej na pomiarach i eksponowaniu osiągniętych

przez nich wyników. W „scenariuszu pomarańczowym” będzie ona nastawiona głównie na rekrutację pożądaných kandydatów do pracy, a dalsze jej obszary składowe ulegną outsourcingowi (wydzieleniu na zewnątrz organizacji). Z kolei w „scenariuszu zielonym” rola funkcji personalnej może ulec daleko idącemu rozproszeniu, a jej ważnym elementem będą działania na rzecz równoważenia pracy zawodowej i życia osobistego członków organizacji.

Szczegółowe cechy funkcji personalnej w ramach zasygnalizowanych trzech scenariuszy zawarto w poniższej tabeli.

Tabela 3. Wybrane cechy funkcji personalnej w 2022 r. w zależności od przyjętego scenariusza przyszłości pracy.

	Korporacje królują: ŚWIAT NIEBIESKI	Małe jest piękne: ŚWIAT POMARAŃ- CZOWY	Firmy się troszczą: ŚWIAT ZIELONY
Skład organizacje pozyskują talenty i jak go przyciągają?	Organizacje konkurują ze sobą, aby przyciągnąć i zachować pracowników o jak największych talentach. Stosują także szeroko zakrojone metody poszukiwania i oceny „przyszłych gwiazd”. Pracownik przyciągany jest przez perspektywę wysokich zarobków, pewność zatrudnienia i prestiż.	Organizacje wykorzystują nowoczesne technologie, aby przyciągnąć i zachować pracowników o jak największych talentach. Pracownik przyciągany jest przez reputację firmy, kreowaną w ramach sieci i rynków zatrudnienia on-line.	Organizacje poszukują pracowników, myślących podobnie jak one. Chcąc rozszerzyć swoją „firmową rodzinę”, bardzo dbają o to, aby wybierać tylko osoby o podobnym nastawieniu, systemie wartości i potrzebach. Pracownik przyciągany jest przez markę organizacji, jej system wartości i kulturę.
Wynagradzanie i osiągnięte wyniki	Wynagradzanie jest oparte na starannie dobranych pomiarach wyników.	Wynagradzanie jest oparte na pracy projektowej i kontraktach.	Wynagradzanie oparte jest nie tylko na wynikach, ale także na byciu „dobrym pracownikiem” przejawiającym pożądane zachowania.
Rozwój i nauka	Rozwój i nauka są ściśle skorelowane z celami i środkami osiągnięcia wyników biznesowych.	Rozwój i nauka leżą głównie po stronie pracowników.	Rozwój osobisty i zawodowy, w tym nauka, stają się całością.

	Korporacje królują: ŚWIAT NIEBIESKI	Małe jest piękne: ŚWIAT POMARAŃ- CZOWY	Firmy się troszczą: ŚWIAT ZIELONY
Rola HR	HR używa zaawansowanych narzędzi, aby przewidzieć zapotrzebowanie na utalentowanych pracowników w przyszłości i aby przygotować się na problemy z ich pozostaniem w organizacji.	HR koncentruje się na pozyskiwaniu kontrahentów i negocjacjach kontraktów.	HR działa jako strażnik marki. Panuje silna orientacja na stworzenie właściwej kultury organizacyjnej, reputacji i zasad zrównoważonego rozwoju.
Rola technologii w zarządzaniu ludźmi	Technologie są podstawą do pozyskiwania i analizowania danych biznesowych oraz mierzenia i optymalizowania osiągniętych wyników.	Technologie są podstawą do kształtowania wirtualnej współpracy.	Technologie są podstawą budowania równowagi między pracą a życiem pracowników, minimalizują także negatywny wpływ organizacji na środowisko.

Źródło: PWC, *The future of work. A journey to 2022*, s. 22, www.pwc.com/humancapital [dostęp: 31.07.2016].

Jak przewidują twórcy raportu, działy HR większości (jeśli nie wszystkich) zakładów pracy znajdą się już wkrótce „na rozstaju dróg”, będą bowiem musiały podjąć decyzję, który z poniższych kierunków funkcjonowania wybierają: proaktywne nastawienie skupione na strategii biznesu, które wiąże się z podejmowaniem nowych, szerszych zakresów obowiązków, wpływając tym samym na wiele innych aspektów istnienia firmy, uznanie funkcji personalnej za transakcyjną i prawie w całości poddanie jej outsourcingowi, a może silną orientację na społeczną odpowiedzialność biznesu⁷⁸?

Którąkolwiek ścieżkę wybierze w przyszłości dana organizacja, nie ma wątpliwości, iż realizowana w niej funkcja personalna będzie się różnić od obecnego jej kształtu. W związku z tą końcową konkluzją, można sformułować tezę, iż zakład pracy pozostanie przedmiotem badań pedagogiki pracy, a funkcja personalna będzie stanowić jego ważną część.

⁷⁸ Tamże, s. 10-21.

BIBLIOGRAFIA

- Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Bańka W. (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2005.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Batorski J., *Organizacja efektywnie ucząca się*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2002.
- Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1997.
- Czerniawska O. *Dylematy andragogiki. Między nauczaniem, uczeniem się a auto-edukacją*, [w:] *Wybrane obszary badawcze andragogiki*, B. Juraś-Krawczyk (red.), Wyd. WSH-E, Łódź 2007.
- Davenport T.O, *Human Capital*, Jossey Bas, Boston, MA, 1999.
- Denek K., *Ku dobrej edukacji*, Wyższa Szkoła Humanistyczna w Lesznie, Toruń-Leszno 2005.
- Drozdowski R., *Rynek pracy w Polsce, Recepcja – oczekiwania – strategie dostosowawcze*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2002.
- Garski K., Gontarz J., (red.), *Jak efektywnie szkolić pracowników*, Smartlink. PARP, Warszawa 2009.
- Gerlach R., *Doskonalenie zawodowe pracujących we współczesnym zakładzie przemysłowym*, WSP, Bydgoszcz 1989.
- Gerlach R., *Nauczyciel w pozaszkolnych formach oświaty zawodowej w Polsce*, Wydawnictwo Uczelniane WSP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1997.
- Gerlach R., *Zakład pracy jako organizacja ucząca się*, [w:] *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, S. M. Kwiatkowski (red.), IBE, Warszawa 2007.
- Gerlach R., *Zakład pracy jako obszar badawczy pedagogiki pracy*, [w:] *Pedagogika pracy – tradycja i wyzwania współczesności*, S. M. Kwiatkowski (red.), Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Radom-Warszawa-Bydgoszcz 2012.
- Gerlach, *Pozaszkolna edukacja zawodowa wobec zmian cywilizacyjnych. Nowe trendy i wyzwania*, Wydawnictwo UKW, Bydgoszcz 2012.

- Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Kamiński A., *Funkcje pedagogiki społecznej. Praca socjalna i kulturalna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
- Knowles M. S., Holton E. F. III, Swanson R. A., *Edukacja dorosłych*, PWN, Warszawa 2009.
- Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego Dział C2, *Przewodnik po szkoleniach w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Tekst ukończono w sierpniu 2009 r.
- Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Nowe podejście do edukacji. Inwestowanie w umiejętności na rzecz lepszych efektów społeczno-gospodarczych*, Strasburg, 20.11.2012, COM(2012) 669 final.
- Korczyński S., *Funkcjonowanie człowieka w organizacji*, „Studia i Monografie”, nr 468, Uniwersytet Opolski, Opole 2011.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2006.
- Kowalczyk J., *Udział zakładu pracy w procesie kształcenia i wychowania*, [w:] *Wychowanie i środowisko*, pod red. B. Passini i T. Plicha, WSiP, Warszawa 1979.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Kurnal J. (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
- Kwiatkowski S. M., *Problemy rynku pracy*, [w:] *Pedagogika pracy*, S. M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Leavitt H. J., *Applied organizational change in industry*, [w:] *Handbook of Organization*, J. G. March (ed.), NY: Rand McNally, Nowy Jork 1965.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
- Łobos K., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa 2013.
- Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Matulka Z., *Personalistyczna wizja człowieka jako podstawa działań andragogicznych*, [w:] *Edukacja dorosłych. Teoria i praktyka w okresie przemian*, J. Saran (red.), UMCS, Lublin 2000.

- Mikula B, Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Nowacki T. W., Korabiowska-Nowacka K., Baraniak B., *Nowy słownik pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Warszawa 2000.
- Nowacki T. W., *Leksykon pedagogiki pracy*, ITeE – PIB, Radom 2004.
- Nowacki T. W., Jeruszka U., *Podstawy dydaktyki pracy*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2004.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania. Kierowanie firmą z myślą i jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Pietrulewicz B., *Pedagogika pracy a kształtowanie aktywności pracowniczej*, [w:] *Pedagogika pracy i andragogika w konstelacji europejskiej i globalnej*, Z. Wiatrowski (red.), Włocławek 2006.
- Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Poczowski A., *Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, S. Borkowska (red.), IPISS, Warszawa 2005.
- Podskrobko B., *Współczesne trendy cywilizacyjne a idea zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, B. Podskrobko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2009.
- Poplucz J., *Wychowawcza rola przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978.
- Poplucz J., *Planowanie działań pedagogicznych w zakładzie pracy*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1981.
- Radziejewicz-Winnicki A., *Pedagog i pedagogika w przemyśle*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1978.
- Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), PWN, Warszawa 2005.
- Stępień J., *Wstęp do socjologii, psychologii i organizacji pracy*, Wydawnictwo eMPI2, Poznań 2000.
- Strykowska M., *Zawód – Praca – Kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia*, M. Strykowska (red.), Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- Sudol S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2006.

- Sztumski J., *Socjologia pracy*, GWSH, Katowice 1999.
- Tomaszewska-Lipiec R., *Pedagogika zakładu pracy – zaniedbany obszar badawczy*, [w:] *Pedagogika pracy w perspektywie dyskursu o przyszłości*, R. Gerlach (red.), Wydawnictwo UKW, Bydgoszcz 2010.
- Tomaszewska-Lipiec R., *Edukacja w zakładzie pracy w perspektywie organizacji uczącej się*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2012.
- Tomaszewska-Lipiec R., *Równowaga praca – życie pozazawodowe czynnikiem wspomagającym rozwój zawodowy*, „Polityka Społeczna”, nr 3, 2014 (Rocznik XLI 480).
- Tomaszewska-Lipiec R., *Równoważenie sfery osobistej i zawodowej jako postulowany element nowoczesnego środowiska pracy*, „Szkoła-Zawód-Praca”, nr 12, 2016.
- Turoś L., *Andragogika ogólna*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1999.
- Urbańczyk F., *Dydaktyka dorosłych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1995.
- Urlich D., *A new mandate for human resources*, „Harvard Business Review”, styczeń-luty 1998, s. 124-134.
- Wiatrowski Z., Gerlach R. (red.), *Rola służby pracowniczej w realizacji polityki kadrowej w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1990.
- Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2005.
- Worek B., Turek K., *Uczenie się przez całe życie – „akcelerator” rozwoju*, [w:] *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015*, J. Górniak (red.), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa-Kraków 2015.
- Zając P., *Zatrudnianie pracowników wiedzy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, A. Szałkowski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.

NETOGRAFIA:

- Efekt organizacyjny, http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/efekt_organizacyjny.html [dostęp: 02.10.2016].
- PWC, *The future of work. A journey to 2022*, s. 22, www.pwc.com/humancapital [dostęp: 31.07.2016].

STRESZCZENIE

Zakład pracy, rozpatrywany jako przedmiot badań pedagogów pracy, stanowi kategorię złożoną poznawczo i praktycznie, ale niewątpliwie towarzyszącą pedagogice pracy od początku jej powstania jako subdyscypliny naukowej. Ze względu na fakt, iż zwłaszcza w ostatnich latach, stanowi on znacznie zaniedbany obszar problemowy, koniecznym wydaje się wspólne zaangażowanie badaczy na rzecz jego dalszego rozpoznawania i rozwoju. Dlatego też w rozdziale zaprezentowano retrospekcyjno-perspektywiczne spojrzenie poznawcze, które koncentruje się na jego wychowawczym i edukacyjnym wymiarze.

Słowa kluczowe: zakład pracy, wychowanie, edukacja, organizacja wiedzy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki, funkcja personalna, świat pracy

English title: Workplace – between retrospection and the predicted direction of development.

Abstract

Workplace, seen as the subject of labour pedagogues' research, is a category, which is complex in a cognitive and practical way, but at the same time, it has undoubtedly accompanied labour pedagogy since it had become a scientific subdiscipline. Taking the fact into account that, particularly in the recent years, it has become a neglected problem area, it seems necessary for the researchers to engage in it together, in order to study and develop it. Thus, the chapter present retrospective-prospective cognitive approach, which concentrates on its upbringing and educational aspects.

Key words: workplace, upbringing, education, knowledge organization, human resource management, human capital, personal function, the world of work.

NOTKA O AUTORCE

Renata Tomaszewska-Lipiec – doktor nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki zatrudniona w Katedrze Pedagogiki Pracy i Andragogiki Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy od 2005 r. Dorobek naukowy obejmuje jedną monografię autorską, pięć monografii redakcyjnych, łącznie 60 rozdziałów w pracach

zbiorowych oraz artykułów w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych. Sekretarz czasopisma naukowego „Szkoła – Zawód – Praca” oraz koordynator Centrum *UNESCO-UNEVOC*. W obszarze zainteresowań naukowych znajduje się głównie problematyka społecznych aspektów funkcjonowania człowieka w środowisku pracy, a także problematyka relacji *praca – życie pozazawodowe*.