

Ryszard Gerlach

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

EDUKACYJNY WYMIAR FUNKCJONOWANIA CZŁOWIEKA W ORGANIZACJI

Streszczenie

Panuje na ogół zgodność poglądów, że podstawowym i najcenniejszym elementem każdej organizacji są zatrudnieni w niej ludzie. To ich kwalifikacje i kompetencje decydują o rozwoju danej organizacji, o jej pozycji na rynku pracy oraz przewadze konkurencyjnej. Dlatego przyjmuje się, że pracownicy, to kapitał organizacji, w który należy inwestować, rozwijać go i doskonalić. Droga ku temu wiodącą jest edukacja pracowników, która wpisuje się w koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi. To edukacja odgrywa decydującą rolę w rozwoju zasobów ludzkich. Akcentując konieczność aktywnego włączenia się zakładów pracy w uczenie się pracowników odwołać się warto do koncepcji organizacji uczącej się, w myśl której zakłady pracy stać się powinny podstawowym środowiskiem edukacji ludzi dorosłych.

Słowa kluczowe: zakład pracy, organizacja, funkcja personalna, zarządzanie zasobami ludzkimi, edukacja w organizacji, uczenie się pracowników.

THE EDUCATIONAL ASPECT OF HUMAN FUNCTIONING WITHIN AN ORGANIZATION

Abstract

It is commonly believed that people employed in an organization constitute its basic and the most valuable element. Their qualifications and competences determine the organization's development, its position on the labour market and its competitive advantage. Thus, workers are seen as the organization's capital, which should be invested in, developed and brought to perfection. Educating the workers is the main way leading to it, which falls into the concept of human resource management. Education plays a key role in the development of human resources. Emphasizing the necessity of workplaces to actively engage in employees' learning process, it is worth to refer to the concept of a learning organization, according to which workplaces should become the primary education environment of adults.

Key words: workplace, organization, personal function, human resource management, education in organization, the learning of workers.

Wprowadzenie

Omawiając edukacyjny wymiar funkcjonowania człowieka w organizacji rozpocząć chciałbym od przypomnienia, że zarówno w mowie potocznej, jak i praktyce życia gospodarczego stosuje się takie pojęcia, jak *zakład pracy*, *przedsiębiorstwo*, czy *firma*. Często są one używa-

ne jako synonimy. Dla potrzeb niniejszych rozważań za najbardziej odpowiednie uznać jednak należy, coraz bardziej upowszechniane w literaturze, pojęcie *organizacja*. Termin ten jest co prawda wieloznaczny, ułatwia jednak prowadzenie analiz interdyscyplinarnych. Współcześnie większość autorów akceptuje bez zastrzeżeń, że rynek tworzą podmioty gospodarcze powołane do realizacji konkretnych celów, które określane są właśnie mianem „organizacja”. Pojęcie to można traktować równorzędnie i zamiennie z określeniem zakład pracy. Nie wdając się w szersze rozważania terminologiczne, podkreślić należy, że w każdej organizacji wyróżnia się szereg funkcji. Najbardziej tradycyjny podział to funkcje podstawowe i pomocnicze. Mówi się też o funkcjach regulacyjnych i wykonawczych, a także podstawowych i poza-produkcyjnych. Są też inne podziały. Wśród wielu funkcji organizacji wymienia się funkcję personalną, obejmującą między innymi zarządzanie personelem, kadrami, czy zarządzanie zasobami ludzkimi. W jej ramach mamy do czynienia z działaniami, które określić można jako edukacyjny wymiar funkcjonowania człowieka w organizacji.

Zdaniem Henryka Króla, funkcja personalna „obejmuje całokształt spraw dotyczących ludzi w przedsiębiorstwie (organizacji), np. ich pozyskiwanie, gospodarowania nimi, ich rozwoju zawodowego itp.”¹. Edukacja zatrudnionych w organizacji pracowników, to ważny rodzaj działalności wchodzący w zakres tej funkcji. Stanowi ona temat omawiany w niniejszych rozważaniach.

Funkcjonowanie człowieka w organizacji w ujęciu pedagogiki pracy

Funkcjonowanie człowieka w organizacji jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych: psychologii, socjologii, nauk o zarządzaniu, ekonomii, prawa, prakseologii i innych. Jest też przedmiotem zainteresowania pedagogiki, a szczególnie jednej z jej subdyscyplin, *pedagogiki pracy*. Zakład pracy jest ważnym obszarem badawczym tej subdyscypliny pedagogicznej.

Panuje na ogół zgodność poglądów, że podstawowym elementem każdej organizacji są zatrudnieni w niej ludzie. Różnie się ich określa: zasoby ludzkie, kapitał intelektualny, kapitał ludzki. To ich kwalifikacje i kompetencje zawodowe decydują o rozwoju organizacji, o jej pozycji na rynku pracy o przewadze konkurencyjnej. Zgodzić się należy z Waldemarem Bańką, że to „człowiek w organizacji jest najcenniejszym, najdroższym z zasobów, jego kompetencje rozstrzygają o wartości firmy i jej wytworów na rynku”². Akcentowanie roli człowieka i jego kwalifikacji wpisuje się w model kapitału ludzkiego (koniec XX i początek XXI wieku) oraz tzw. stereotyp człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą wyróżniony przez H. Króla: „Najistotniejsza kwestia w modelu kapitału ludzkiego sprowadza się do odpowiedniego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. [...] Zarządzanie wiedzą stanowi kluczową kompetencję w obszarze zarządzania ludźmi”³. Jak pisze natomiast wspomniany W. Bańka: „Kapitał ludzki w organizacji to nie tylko ilość zatrudnionych pracowników, ale przede wszystkim ich:

¹ H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006, s. 34.

² W. Bańka, *Człowiek w organizacji*, Toruń 2011, s. 11.

³ H. Król, *op. cit.*, s. 45.

poziom dorosłości, wiedza, umiejętności, kreatywność, witalność, postawy wobec strategii, misji, pracy czy firmy itp.”⁴.

Jeśli przyjąć, że ludzie – pracownicy, to kapitał – zasób, który trzeba rozwijać, doskonalić, w który należy inwestować, rozważania niniejsze oprócz można o koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi. Rację przyznać bowiem trzeba Aleksemu Pocztowskiemu uważającemu, że organizacja, która chce się rozwijać, być konkurencyjną na rynku pracy, osiągać sukcesy powinna szczególną wagę przykładając do rozwoju swoich pracowników. Powinna dbać o rozwój zasobów ludzkich, przyjmując, że jest to najbardziej wartościowa część jego aktywów. W myśl koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi pracownicy są traktowani jako zasób organizacji wpływający na funkcjonowanie i efektywność całej organizacji⁵. Zdaniem Zdzisława Leszczyńskiego: „Pojęcie zasobów ludzkich obejmuje pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie wraz z ich wykształceniem, doświadczeniem, kwalifikacjami zawodowymi, wykonywaną pracą, stosunkami międzyludzkimi i umiejętnościami porozumiewania się. Na tak określone zasoby można więc patrzeć tak z ilościowego, jak i jakościowego punktu widzenia”⁶.

Nowoczesne i strategiczne podejście do rozwoju zasobów ludzkich zakłada zdaniem wspomnianego A. Pocztowskiego: „zintegrowane podejście do kreowania uczenia się w organizacji przez jasne określenie misji firmy w zakresie zarządzania nimi, dobór celów wspierających tworzenie wartości w organizacji, ukształtowanie warunków sprzyjających realizacji tych celów, rozwijanie narzędzi stymulujących proces uczenia się na poziomie jednostek, zespołów i organizacji jako całości”⁷. Podstawą rozwoju koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest założenie, że ludzie to najważniejszy element organizacji, to zasób strategiczny. Na kapitał ludzki składa się:

1. *Kapitał intelektualny*: wiedza, umiejętności, doświadczenie, kompetencje, motywacje, mentalność, moralność i etyka profesjonalna, sprawność działania, kreatywność i innowacyjność, tworzenie wizji, odkrywanie przyszłości.
2. *Kapitał społeczny*: struktura i jakość sieci relacji, więzi interpersonalne w zespołach, partnerstwo i współpraca, zaufanie w działaniu, „wzajemna zgodliwość”, symbiotyczna koegzystencja, styl życia w pracy.
3. *Kapitał emocjonalny*: odwaga w podejmowaniu działań, konsekwentne dążenie do wytyczonych celów (wyników), prawość charakteru, empatia, twarda empatia, asertywność, oparcie społeczne, przestrzeganie norm i wartości, dominująca logika działania (aspekty etyczne)⁸.

Uznając ważność wszystkich komponentów kapitału ludzkiego, podkreślić jednak należy, że z pedagogicznego punktu widzenia istotny jest przede wszystkim kapitał intelektualny. Pamiętać bowiem trzeba, że już w 1954 r. Peter Drucker, do czterech klasycznych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, dodał jeszcze jedną

⁴ W. Bańka, *op. cit.*, s. 11.

⁵ Zob. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 36 i nast.

⁶ Cit. za H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006, s. 53.

⁷ A. Pocztowski, *Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Warszawa 2005, s. 196.

⁸ J. Penc, *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Warszawa 2010, s. 102.

– rozwój ludzi. Funkcja ta zyskuje coraz bardziej na znaczeniu, a: „Kształcenie i rozwój personelu uznawane są coraz powszechniej za podstawę sukcesów firmy, za działalność priorytetową”⁹.

Podstawowym celem działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest kształtowanie kapitału ludzkiego. To właśnie kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju organizacji: „Kapitałem są ludzie trwale związani z firmą i z jej misją, umiejący współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach”¹⁰. Rozwój tak rozumianego kapitału jest zadaniem każdej organizacji, która chce być konkurencyjną na rynku pracy.

Uczenie się pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi

Pisząc o zarządzaniu zasobami ludzkimi wymienia się jako, jeden z ważnych obszarów, permanentne uczenie się. Konieczność z tym związana wynika z faktu, że terminem, który robi niezwykłą „karierę” w naszych czasach jest *zmiana*. Wszystko wokół nas się zmienia. Jak pisze Alvin Toffler: „wielu z nas doznaje dziwnego uczucia, że proces zmian wymyka się spod naszej kontroli”¹¹. Zmiana powoduje, że: „trzeba oswoić się z pojęciem przejściowości wszystkiego, co nas otacza”¹². Autor ten podkreśla, że szybkość przemijania stanowi nowy typ tymczasowości codziennego życia¹³. Wraz z przyśpieszeniem „tempa zmian w społeczeństwie, ekonomia trwałości jest – i musi być – zastępowana przez ekonomię krótkotrwałości”¹⁴. O zmianie pisze też Zygmunt Bauman posługując się terminami „płynne życie” i „płynna nowoczesność” i zwracając uwagę, że zmieniają się nie tylko warunki naszego życia, ale także warunki pracy. W jego ujęciu społeczeństwo „płynnej nowoczesności”, to społeczeństwo, w którym warunki działania ulegają zmianie, zanim sposoby działania zdążą zakrzepnąć w zwyczajnych i rutynowych formułach¹⁵. Widoczne to jest szczególnie w pracy zawodowej. Aby za tymi zmianami nadążyć edukacja pracowników w organizacji jest niezbędna.

Podkreślić w tym miejscu także należy, że: wszystko się starzeje, także wiedza zdobyta w szkole, czy na uniwersytecie; że ludzie powinni być elastyczni; że stałe nawyki, solidne ramy poznawcze, stabilne hierarchie wartości, a ponadto lojalność, nierozzerwalność więzi i długoterminowe zobowiązania stanowią przeszkody, które należy szybko usunąć. Pisząc na temat funkcjonowania człowieka w organizacji zwrócić należy też uwagę, że w warunkach płynnej nowoczesności: „to podwładni muszą teraz zachowywać się tak, aby znaleźć uznanie w oczach szefów i skłonić ich do „zakupu” oferowanych usług i autorskich „produktów”¹⁶. W procesie zarządzania ludźmi, w relacjach podwładny – przełożony należy odejść od relacji

⁹ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2001, s. 428-429.

¹⁰ A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Warszawa 2000, s. 17.

¹¹ A. Toffler, *Szok przyszłości*, Przeźmierowo 2007, s. 21.

¹² *Ibidem*, s. 35.

¹³ *Ibidem*, s. 44.

¹⁴ *Ibidem*, s. 53.

¹⁵ Z. Baumann, *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Kraków 2012, s. 5.

¹⁶ *Ibidem*, s. 158.

antagonistycznych. Wymuszanie powinno zostać zastąpione zachęcaniem, dzieleniem się wiedzą, współdziałaniem, wsparciem, dialogiem, partnerstwem. W procesie zarządzania mówi się o orientacji „ku człowiekowi”¹⁷. Jak bowiem słusznie pisze P. Drucker: „Zadaniem organizacji jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi. Jej głównym celem jest wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy”¹⁸. Zmieniło się więc w sposób zasadniczy funkcjonowanie współczesnych organizacji: „Organizacja ery industrialnej zakładała, że przełożony wie, co jego podwładny robi, gdyż sam wykonywał na poprzednim stanowisku pracę swojego podwładnego. Organizacja oparta na wiedzy musi zakładać, że przełożeni nie znają pracy swoich podwładnych, ponieważ nigdy tej pracy i zadań nie wykonywali. Dlatego organizacja nowej ery wymaga, aby każdy pracownik brał odpowiedzialność na siebie za cele i za poszczególne wkłady, a ponadto również za własne zachowania. Wynika stąd, że w takich organizacjach nie ma już podwładnych, ich miejsce zajęły „współpracujące ze sobą osoby”¹⁹.

Uznając decydujące znaczenie edukacji w rozwoju zasobów ludzkich zasygnalizować warto, że Polska znajduje się bardzo nisko pod względem korzystania z edukacji wśród państw Unii Europejskiej. Jak wynika z danych Eurostatu średni wskaźnik korzystających z narzędzi rozwoju kwalifikacji w krajach UE wynosi ok. 37%, a w Polsce tylko 22%. Z drugiej strony kraj nasz wyróżnia się na tle innych państw Europy w podejściu do organizacji i finansowania szkoleń. Połowa kursów, konferencji i seminariów dla pracowników w Polsce prowadzona jest przez instytucje zewnętrzne specjalizujące się w rozwoju kompetencji pracowników. Tylko co piąte szkolenie organizowane jest wewnątrz firmy, z kolei w innych krajach UE przeważa odwrotna tendencja. Blisko 40% szkoleń odbywa się wewnątrz organizacji, a te zewnętrzne stanowią jedynie 18%. Na uwagę zasługuje także fakt, że ponad 90% szkoleń w Polsce jest sponsorowanych przez przedsiębiorstwa. Kraj nasz znajduje się pod tym względem na czele państw UE, dla której średnia wynosi „jedynie” 70%²⁰.

Wśród elementów formujących nowe koncepcje zarządzania wyeksponowana powinna zostać również: „zasada podmiotowości kompetentnych pracowników. Z niej wynikają wszelkie wartości konstytuujące nowoczesne systemy zarządzania na miarę XXI wieku. Natomiast degradowanie człowieka kompetentnego jedynie do czynnika wytwórczego, który oferuje swój wkład pracy, bez możliwości rozwoju, samorealizacji i poczucia partnerstwa w działaniu, w sposób nieunikniony musi rodzić niezadowolenie, frustracje i bierność intelektualną, pozbawiając firmę innowacyjnych korzyści, wynikających z twórczego napięcia – pobudzonych do swobodnego myślenia – specjalistów. Można sądzić, że w społeczeństwie opartym na wiedzy podmiotowość przestanie być wartością oferowaną pracownikom na zasadzie przetargu, czy dobrej woli menedżerów. Stanie się ona wartością nienadawaną przez kogokolwiek, lecz naturalną konsekwencją wzrostu kompetencji pracowników”²¹. Wzrost tych kompetencji możliwy jest dzięki permanentnemu uczeniu się wszystkich zatrudnionych

¹⁷ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005, s. 194-195.

¹⁸ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 22.

¹⁹ M. Morawski, *op. cit.*, s. 193.

²⁰ Cit. za M. Chmielecki, *Coaching dla kadry zarządzającej. Kompetencje i wiedza coacha*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 1, s. 74.

²¹ M. Morawski, *op. cit.*, s. 192.

w organizacji osób. Szansę taką stwarza oparcie funkcjonowania zakładu pracy o koncepcję organizacji uczącej się.

Zakład pracy jako organizacja ucząca się

Pisząc o *organizacji opartej na wiedzy* i uczeniu się pracowników, jako o głównym aspekcie pedagogicznym funkcjonowania człowieka w organizacji, nie można pominąć jednej z zasadniczych koncepcji, jaka jest koncepcja *organizacji uczącej się*. Jest ona optymalnym modelem zakładu pracy okresu zmian, akcentującym aktywne włączenie się zakładów pracy w edukację pracowników. Nie wdając się w szczegółowe jej omawianie wspomnieć tylko warto, że do najważniejszych założeń tej koncepcji należą:

- „Podstawową wartością jest ustawiczne uczenie się.
- W procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy członkowie organizacji.
- Organizacja powinna stwarzać warunki do rozwoju swoich uczestników.
- Organizacja musi stosować różnorodne sposoby motywowania swoich pracowników do uczestnictwa w procesie uczenia się, przy założeniu, że każdy może uczyć się w inny sposób.
- Proces uczenia się powinien być ciągły i świadomy”²².

Od czasu pojawienia się tej koncepcji, zakłady pracy stają się środowiskami uczenia się i nauczania, podstawowymi środowiskami edukacyjnymi ludzi dorosłych, proponują bowiem edukację podnoszącą nie tylko kwalifikacje zawodowe, ale też kompetencje społeczne pracowników. Edukacja – jak pisze Ewa Solarczyk-Ambrozik – staje się w zakładach pracy siłą napędową wielu działań, stanowiąc przede wszystkim o indywidualnej możliwości utrzymania się na rynku, a także o konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstwa²³. Dlatego zdając sobie sprawę z konieczności rozwoju zakładów pracy w kierunku organizacji uczącej się, wyrazić trzeba obawy, czy, a jeśli tak, to kiedy polskie zakłady pracy staną się organizacjami uczącymi się? Obawy te potwierdzają także badania Renaty Tomaszewskiej-Lipiec, przeprowadzone w zakładach pracy Bydgoszczy, z których wynika, że edukacja realizowana w zakładach pracy w niewielkim zakresie uwzględnia założenia koncepcji organizacji uczącej się²⁴. Dlatego konieczność rozwoju zakładów pracy w kierunku organizacji uczącej się wydaje się niezbędną.

W zakładzie pracy jako organizacji uczącej się, to właśnie pracownicy odgrywać będą kluczową rolę w jego rozwoju. Jak wyjaśnia Charles Handy: „Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni”²⁵. Dlatego głównym źródłem bogactwa obecnej cywilizacji jest niewątpliwie wiedza, która rezyduje w ludziach.

²² A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] K. Perekhuda (red.), *op. cit.*, s. 152.

²³ E. Solarczyk-Ambrozik, *Oświata dorosłych w zmieniającej się rzeczywistości – między nowoczesnością a postmodernizmem*, „Chowanna”, red. A. Stopińska-Pajak, t. 2 (25). Katowice 2005, s. 59.

²⁴ R. Tomaszewska-Lipiec, *Edukacja w zakładzie pracy w perspektywie organizacji uczącej się*, Bydgoszcz 2012.

²⁵ Ch. Handy, *Wiek przewyciężonego rozumu*, Warszawa 1998, s. 41.

Mówimy o kapitale ludzkim jako o zasobie numer jeden gospodarki oraz głównym elementem organizacji przyszłości. Przyjmując założenie, że kapitał ludzki tworzy się poprzez ciągłe inwestowanie, stwierdzić można, że jego pozyskiwanie, wzbogacanie, aktualizowanie, stało się dzisiaj nie tylko przywilejem, lecz wręcz koniecznością. Edukacja okazać się powinna w tym względzie niezastąpiona.

Edukacja pracowników, określanych jako zasoby ludzkie, jest niezwykle ważna z punktu widzenia zarówno organizacji, jak i jednostki. Pisząc w wielkim skrócie, doskonalenie i rozwój pracowników ma na celu z jednej strony wpływ na sukcesy organizacji, z drugiej zaś umożliwiać realizację własnych ambicji i zdolności. Cytując za Michael'em Armstrongiem, doskonalenie zasobów ludzkich może przynieść następujące korzyści:

- „Sygnalizuje pracownikom, że firma traktuje ich jak najbardziej poważnie;
- Motywuje pracowników – poprzez dodatkowe wynagrodzenie – do pogłębiania wiedzy i wykorzystywania nowych umiejętności;
- Wzmaga zaangażowanie i oddanie pracowników, gdyż w trakcie szkolenia przedstawia się pracownikom wartości, do których dąży organizacja;
- Wzmaga identyfikację z zakładem pracy;
- Poprawia komunikację z personelem;
- Przyczynia się do pełniejszej realizacji ludzkich potrzeb i pragnień – wybrać pracownika do uczestnictwa w kursie, to zauważyć jego dobra pracę;
- Wzbogaca pracę – szkolenia i wszystkie formy doskonalenia zawodowego dają ludziom możliwość podejmowania się coraz bardziej zobowiązujących wyzwań;
- Pomaga zrozumieć dlaczego zmiany są konieczne, ułatwia ludziom poradzenie sobie z nowymi sytuacjami”²⁶.

Wśród wielu parametrów gwarantujących skuteczność doskonalenia pracowników niezbędne wydaje się:

- „Zachowanie zasady systematyczności i planowości w podejściu do kwestii szkoleń;
- Zachowanie zasady ciągłego rozwoju;
- Tworzenie i utrzymywanie zasady „Uczącej się „ organizacji;
- Zachowanie zasady efektywności doskonalenia i szkolenia;
- Uwzględnianie w doskonaleniu rozwoju i przebiegu karier pracowników”²⁷.

Jak z powyższego widać rozwój zasobów ludzkich odbywa się poprzez różnorodne formy edukacji, głównie zawodowej, w ramach której następuje poszerzanie i wzbogacanie oraz aktualizowanie wiedzy, kształtowanie umiejętności, sprawności i nawyków, a także kształtowanie postaw i zachowań pracowników.

Jako ciekawą propozycję uznać należy opracowaną przez Etienne Wengera społeczną teorię uczenia się. Zbudował on ją na dwóch następujących założeniach:

- Uczenie się jest dla człowieka równie naturalną rzeczą jak jedzenie czy spanie.
- Człowiek uczy się bezwiednie poprzez aktywne uczestnictwo w życiu różnych grup społecznych²⁸.

²⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie i działanie*, Kraków 1996, s. 187.

²⁷ *Ibidem*, s. 188.

²⁸ Cit. za Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005, s. 15-16.

Biorąc powyższe pod uwagę podkreślić należy, że nie tylko zorganizowane formy edukacji wpływają na aktualizację i wzrost kompetencji człowieka w organizacji, ale także uczestnictwo w procesie pracy, wykonywanie zadań zawodowych, czasami przekraczających dotychczasowy poziom wiedzy i umiejętności, kontakty ze współpracownikami. Pamiętać także trzeba, że „niezależnie od tego, czy człowiek decyduje się na karierę w organizacji, czy też na pójście własną drogą, musi pamiętać, że w gospodarce opartej na wiedzy posiadane kwalifikacje tracą połowę wartości w ciągu nie kilkudziesięciu, ale kilku lat. Dlatego niezmiernie ważne jest, aby zarówno pracodawcy, jak i pracownicy byli przygotowani na ciągłe uzupełnianie swojej wiedzy i umiejętności”²⁹.

Z funkcjonowaniem człowieka w organizacji związana jest etyka pracy. Jak pisze Ryszard Wiśniewski: „Tylko człowiek „sumienny” może być odpowiedzialny. Kompetencja w zawodzie musi iść w parze z kompetencją moralną. Jedno i drugie jest wyrazem dojrzałości. Partacz w zawodzie jest partaczem moralnym. Edukacja etyczna jest w tym modelu prowadzona w kierunku dyskusji i analizy wartości, działania sumienia pojmowania odpowiedzialności”³⁰. Brak kwalifikacji, czy też kwalifikacje niezgodne z rosnącymi nieustannie wymaganiami grozi utratą pracy, a w skrajnych przypadkach osoba taka może dołączyć do grona ludzi zbędnych, nadliczbowych, niepotrzebnych, bezużytecznych. Zbędność zdaniem Z. Baumana może oznaczać utratę poczucia własnej wartości i sensu życia³¹.

Zagrożenie byciem zbędnym stać się może bodźcem do podejmowania aktywności edukacyjnej. M. Armstrong pisząc o strategiach uczenia się i rozwoju, które obejmują doskonalenie wiedzy, umiejętności fachowych i poziomów kompetencji, wyróżnia:

1. *Strategię rozwoju zasobów ludzkich*, w skład której wchodzi następujące elementy:

- uczenie się poprzez nabywanie doświadczeń,
- szkolenie,
- rozwój,
- edukacja.

„Uczenie się – jak pisze Garry Reynolds – należy odróżnić od szkolenia. Uczenie się jest procesem, dzięki któremu człowiek konstruuje nową wiedzę, nowe umiejętności i możliwości, podczas gdy szkolenie stanowi jedną z wielu odpowiedzi organizacji mającą na celu wspomaganie tego procesu”³².

2. *Strategię kreowania kultury nabywania wiedzy* (w tym m. in. zapewnienie środowiska wspomagającego uczenie się).

3. *Strategie organizacyjnego uczenia się*.

4. *Strategie organizacji uczącej się*.

5. *Strategie indywidualnego uczenia się*³³.

W wielu publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje się na osobę menedżera, który pełni kilka istotnych funkcji: interpersonalną, informacyjną, decyzyjną, mo-

²⁹ *Ibidem*, s. 182.

³⁰ R. Wiśniewski, *Trzy typy teorii etycznych a etyka biznesu*, [w:] J. Dietl, W. Gacparski (red.), *Etyka biznesu*, Warszawa 2002, s. 51.

³¹ Z. Bauman, *Życie na przemiał*, Kraków 2007, s. 26.

³² M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010, s. 209-210.

³³ *Ibidem*, s. 207-2014.

tywacyjną, zarządza wynikami pracy³⁴. Z punktu widzenia tematu moich rozważań szczególne znaczenie ma funkcja interpersonalna, w ramach której wymienić należy m.in.:

- Dobór pracowników o niezbędnych kompetencjach zawodowych i pozytywnej postawie wobec pracy.
- Dbanie o rozwój wiedzy i umiejętności pracowników³⁵.

W zakres tej funkcji wchodzi także tzw. kontrakt psychologiczny, w którym odzwierciedlają się co prawda w sposób niepisany wzajemne oczekiwania oraz zobowiązania zarówno zatrudnionych jak i pracodawcy. W ramach tego kontraktu wymienia się takie oczekiwania zatrudnionych jak m.in. możliwość rozwoju zawodowego, sprawiedliwość i etyczne traktowanie, autonomia w działaniu, czy możliwość partycypacji w życiu organizacji. Ze strony przedsiębiorstwa oczekiwania wobec pracujących, to m.in. lojalność, podnoszenie kompetencji, zaangażowanie, wysoka efektywność pracy³⁶.

Konkludując, rozwój zakładów pracy w kierunku organizacji uczącej się przestaje już dzisiaj być tylko teoretyczną koncepcją, ale staje się modelem zakładu pracy, do rozwoju którego należy realnie dążyć. Edukacja zatrudnionych pracowników jest podstawowym działaniem umożliwiającym jej realizację.

Refleksja końcowa

Podsumowując dotychczasowe rozważania podkreślić należy, że skupiając się na działalności edukacyjnej pracowników, uznałem znaczący wpływ edukacji na inne sfery działalności organizacji, w których znajdujemy takie jej aspekty, jak:

- planowanie i realizacja rozwoju zawodowego pracowników,
- adaptacja społeczno-zawodowa nowo przyjętych oraz zmieniających stanowisko pracy (wprowadzenie nowego pracownika do organizacji można usprawnić m.in. poprzez szkolenie lub coaching),
- identyfikacja z zawodem oraz zakładem pracy, co może sprzyjać osiągnięciu sukcesu zawodowego,
- częsta zmiana wymagań stanowisk pracy,
- obserwowany coraz częściej niedobór pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i kompetencjach.

Są to ważne przyczyny powodujące, że kapitał ludzki trzeba rozwijać, doskonalić, należy w niego inwestować poprzez edukację formalną, nieformalną i pozaformalną wszystkich zatrudnionych w organizacji pracowników.

Bibliografia

- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010.
Bańka W., *Człowiek w organizacji*, Toruń 2011.
Bauman Z., *Życie na przemiał*, Kraków 2007.
Baumann Z., *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Kraków 2012.

³⁴ W. Bańka, *op. cit.*, s. 36.

³⁵ *Ibidem*, s. 36.

³⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 168.

- Chmielecki M., *Coaching dla kadry zarządzającej. Kompetencje i wiedza coacha*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 1.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005.
- Handy Ch., *Wiek przewyższonego rozumu*, Warszawa 1998.
- Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2001.
- Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006.
- Król H., *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005.
- Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Warszawa 2010.
- Pocztowski A., *Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Warszawa 2005.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003.
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Warszawa 2000.
- Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005.
- Solarczyk-Ambrozik E., *Oświata dorosłych w zmieniającej się rzeczywistości – między nowoczesnością a post-modernizmem*, „Chowanna”, red. A. Stopińska-Pająk, t. 2 (25). Katowice 2005.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, Przeźmierowo 2007.
- Tomaszewska-Lipiec R., *Edukacja w zakładzie pracy w perspektywie organizacji uczącej się*, Bydgoszcz 2012.
- Wiśniewski R., *Trzy typy teorii etycznych a etyka biznesu*, [w:] J. Dietl, W. Gacparski (red.), *Etyka biznesu*, Warszawa 2002.