



# ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH – NOWY, WYODRĘBNIAJĄCY SIĘ SEGMENT PEDAGOGIKI PRACY

Urszula Jeruszka

ORCID: 0000-0001-8316-6046

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie

e-mail: ujeruszka@aps.edu.pl

MANAGING THE DIVERSITY OF EMPLOYEE TEAMS –  
A NEW, EMERGING SEGMENT OF LABOUR PEDAGOGY

**Keywords:** pedagogy of work, human resource management, diversity management

**Abstract.** The aim of the article is to present the directions of changes in the understanding of the concept of human work, and against this background, the essence and benefits resulting from the inevitable diversity of employee teams, and to demonstrate that the issues of human resources management, including diversity management, constitute a new, separate segment of labour pedagogy, inscribed in the multitude of problems of this pedagogical discipline.

**Słowa kluczowe:** pedagogika pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie różnorodnością

**Streszczenie.** Celem artykułu jest zaprezentowanie kierunków zmian w rozumieniu pojęcia pracy człowieka i, na tym tle, istoty i korzyści wynikających z nieuchronnego zróżnicowania zespołów pracowniczych oraz wykazanie, że problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania różnorodnością, stanowi nowy, wyodrębniający się segment pedagogiki pracy, wpisując się w mnogość problemów tej dyscypliny pedagogicznej.

## Wprowadzenie

Takie rocznice, jak 50-lecie istnienia i funkcjonowania instytucji prowokują do pogłębionych rozważań nad jej osiągnięciami. Dokąd zmierza pedagogika pracy? Skąd przychodzimy i dokąd zmierzamy my: pedagodzy pracy? – to uniwersalne pytania, które wszyscy sobie stawiają. Refleksja nad pracą ludzką i wspieraniem zdolności ludzi do zatrudnienia może pomagać w uchwyceniu kierunków zmian, w zrozumieniu źródeł i porządku współczesnych nurtów badawczych oraz specyfiki praktyk edukacyjnych i biznesowych.

Szczególnie w końcu XX i na początku XXI wieku ukazało się wiele artykułów i książek na temat pracy ludzkiej i kompetencji w pracy współczesnego pracownika. W niniejszym artykule podjęto kolejną próbę zarysowania zmian charakteru i rodzajów pracy, ukazując nowe dylematy i zwracając uwagę na aktualnie dyskutowane kwestie: czynniki zmieniające pracę, różnorodność i tendencje rozwojowe.

Celem artykułu jest zaprezentowanie kierunków zmian w rozumieniu pojęcia pracy człowieka i, na tym tle, istoty i korzyści wynikających z nieuchronnego zróżnicowania zespołów pracowniczych oraz wykazanie, że problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania różnorodnością, stanowi nowy, wyodrębniający się segment pedagogiki pracy, wpisując się w mnogość problemów tej dyscypliny pedagogicznej.

## Zakres i treść pojęcia pracy człowieka – kontynuacja czy zmiana?

Praca ludzka stanowi podstawową kategorię pedagogiki pracy – takie stwierdzenie można wyczytać w literaturze z zakresu pedagogiki pracy. Może jednak wyłonić się pytanie – skądinąd bliskie pedagogom pracy – czy i w jakiej mierze praca ludzka stanowi podstawową kategorię badawczą tej subdyscypliny, mając na uwadze współczesne konteksty pracy i szersze konsekwencje realiów, w jakich jest ona wykonywana?

Nieostrość terminu ‘praca’, ale też różne nadawane mu znaczenia to jeden z ważnych wątków refleksji nad kondycją pedagogiki pracy.

Według prof. Tadeusza Waclawa Nowackiego (2004, s. 189) „praca jest zbiorem wysiłków ludzkich wykonywanych dla utrzymania egzystencji człowieka i nastawionych na podwyższanie jej poziomu, a zawiera dostosowane do zadań pracowniczych układy i struktury czynności sensomotorycznych i intelektualnych, prowadzących do produkcji dóbr materialnych, usług i wytworów

kultury”. Zygmunt Wiatrowski (2005, s. 81) twierdzi, że „każdy człowiek ma prawo do pracy, a organizacja życia społecznego winna gwarantować realizację tego prawa; każdy człowiek powinien uzyskać takie przygotowanie do pracy i taki stan kompetencji, które zagwarantują mu szanse bycia podmiotem w każdej sytuacji pracowniczej; każdy pracujący ma prawo do pozyskania w drodze pracy zawodowej minimum środków gwarantujących jemu i jego najbliższemu stan ludzkiej egzystencji”. Uznanie za obowiązujące takiego określenia pracy człowieka powoduje, że po pierwsze, z pola analizy zostają wyłączone wszystkie aktywności wolontariuszy, rentierów, pracowników często zmieniających charakter wykonywanych czynności i takich, którzy nie muszą legitymować się określonym przygotowaniem i umiejętnościami. Po drugie, praca jest przesłanką ludzkiego szacunku i społecznego statusu, ale bywa chętnie stosowana jako narzędzie kary, bywa też mechanizmem degradacji ludzkiej podmiotowości. Po trzecie, takie ujęcie właściwości pracy człowieka wskazuje na obowiązek przygotowania każdego człowieka do pracy w różnorodnym zespole pracowniczym, w kulturowej różnorodności. Pojawia się też pytanie o to, czy praca jest wartością samą w sobie, czy jest wartością uniwersalną, tą wartością, dzięki której powstają i funkcjonują wszystkie inne wartości.

Teza o pracy zawodowej/zarobkowej jako o czynniku rozwoju człowieka, o podstawowym źródle dochodów człowieka, o jej mocy twórczej i fundamencie tożsamości człowieka, a nawet o sensie jego życia, jest coraz bardziej kontestowana i to zarówno w warstwie aksjologicznej, jak i wobec nasilania się nowych tendencji w rozwoju. Przykładem jest wykorzystywanie grywalizacji – mechanizmów gier, łączenia pracy z zabawą – jako metody rozwoju zawodowego w obszarze uczenia się przez zabawę, doświadczenie, samodoskonalenie się oraz rozwoju przez współpracę i kontakty z innymi, jako sposobu motywowania do rozwoju i wzrostu zaangażowania pracowników przejawiającego się w zaangażowaniu poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym (Juchnowicz, 2012; Winnicka-Wejs, 2015).

Jedną z kluczowych cech współczesności jest zmiana, a ściślej – niemal ciągła zmiana. Przyspieszona dynamika rozwoju dotyczy procesów ekonomicznych, powstawania i wdrażania nowych technologii oraz przemian społecznych. Zmianom podlega też sama praca, jej charakter, metody i środki jej realizacji. Zmiany pracy wiążą się głównie z:

- większym jej nasyceniem wiedzą;
- wykorzystywaniem oprzyrządowania bardziej technicznie zaawansowanego i nowych, zaawansowanych technologii;

- spadkiem znaczenia pracy przemysłowej a wzrostem znaczenia pracy o charakterze usługowym – usługi są różne: wyspecjalizowane, wymagające bardzo wysokich kompetencji i precyzyjnej organizacji pracy oraz prostsze, wymagające bardziej siły i uwagi niż intelektu;
- wprowadzaniem elastycznych form pracy – elastycznego wymiaru i elastycznej organizacji czasu pracy;
- rosnącymi i zmieniającymi się potrzebami ludzi co do rodzaju oraz jakości produktów i usług;
- wzrostem i dywersyfikacją kompetencji i oczekiwań pracowników wobec pracy.

Dwa czynniki wzmacniają ten główny nurt zmian. Jeden dotyczy zmian charakteru i rodzajów pracy, którą jest coraz trudniej sformalizować (ustandaryzować). Proste kryterium ilości i jakości pracy jako podstawy wynagradzania jest coraz trudniej stosować. Drugi czynnik dotyczy zastępowania pracy przez nowe technologie i to nie tylko w odniesieniu do wysiłku i organizacji pracy, ale także w odniesieniu do zastępowania procesu tworzenia dóbr (i usług) przez sztuczną inteligencję i roboty.

Przedsiębiorstwa działają w środowisku internetowym. Technologia informatyczno-komunikacyjna przyczyniła się do transformacji przedsiębiorstw i modelowania nowych wymiarów pracy. Wirtualność związana jest z ewolucją istoty pracy. Pracę wirtualną, pracę w ‘chmurze’ charakteryzuje niski stopień specjalizacji i ukierunkowania na funkcje związane z podziałem pracy, wielozadaniowość, współpraca zespołowa, charakter menedżerski, zaangażowanie i identyfikacja z pracą, samodzielność, koncentracja na rezultatach – praca jest zorientowana na cele, a nie na zadania (Masłyk-Musiał, Bulińska, 2011).

Zmienia się rozumienie pojęcia pracy. Współcześnie praca to nie tylko wykonywanie zadań wynikających z poleceń kierownika/menedżera i bierne dostosowanie się do zachodzących zmian. Praca to też zarządzanie pracownikami i przyczynianie się do kreowania ich twórczej roli. Pracę łączy się z zarządzaniem karierą w organizacjach. Przy czym realizacja pracy wymaga często umiejętności porozumiewania się/komunikowania się z innym pracownikiem czy z klientem w języku obcym (np. języku angielskim czy ukraińskim), współdziałania, tj. współpracy ze znacznie młodszym i/lub znacznie starszym pracownikiem, pracy w różnych strefach czasowych. Dowodzi tego treść współczesnych oczekiwań pracodawców wobec pracowników wyrażonych w ofertach pracy. Coraz ważniejsze staje się rozszerzanie zakresu kompetencji, które wpływa pozytywnie na zatrudnialność pracowników – umożliwia eklektyczne sposoby

realizacji różnorodnych projektów. Pracownicy o wąskim zakresie kompetencji nie są w stanie sprostać wyzwaniom, jakim poddawane są dzisiejsze organizacje. Rozwój zawodowy pracowników nie może ograniczać się jedynie do doskonalenia wąsko określanych umiejętności funkcjonalnych. Współczesne organizacje potrzebują pracowników zdolnych do adaptacji, elastycznego działania i szybkiego dostosowywania się do zmian, do pracy w różnorodnym zespole i zarządzania takim zespołem. Ważne jest także umiejętne zarządzanie własnymi kompetencjami, dlatego że – jak twierdzi Tadeusz Oleksyn – „rzecz dotyczy nas samych, naszego życia, czasu, satysfakcji, uznania, naszych pieniędzy” (2006, s. 262).

Cokolwiek w tych kwestiach chciałoby się powiedzieć, praca – lub jej brak – jest trwałym elementem ludzkiego życia. Niefortunnie, jest to zapewne jedyne stwierdzenie dotyczące pracy, co do którego panuje dość powszechna zgoda.

Wypada dodać, że skoro podstawowym zadaniem pedagogiki pracy jest przygotowanie człowieka do pracy, to ono obejmuje – powinno obejmować – przygotowanie do zarządzania własnymi kompetencjami i zarządzania kompetencjami innych, rozwijanie umiejętności kierowania i zarządzania zespołami ludzkimi. Kierownik (menedżer) uznawany jest jako zawód wymagający specyficznego zestawu kompetencji i realizujący specyficzne zadania. Co więcej, współczesne przedsiębiorstwa redukują liczbę kierowników średniego szczebla (tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych). Ich funkcje przejmowane są przez pracowników wykonujących bezpośrednio zadania produkcyjne. Odbywa się to poprzez *empowerment* pracowników. *Empowerment* jest rozwinięciem zarządzania partycypacyjnego, którego charakterystyczną cechą jest uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji, wydobywanie z pracowników entuzjazmu i zaangażowania przez przekazywanie im prawa do autonomii i kontrolowania działania (Moczyłowska, 2014, s. 74).

## **Różnorodność zespołów pracowniczych cechą współczesnych zasobów ludzkich**

Postępuje zróżnicowanie pracowników organizacji. Beata Jamka (2014) analizuje strukturę zasobów ludzkich w organizacji z perspektywy takich kryteriów, jak: liczba zatrudnionych, charakter kontraktu z organizacją, staż pracy, poziom wykształcenia, zawody wyuczone i uprawnienia do ich wykonywania, posiadane kompetencje, płeć, wiek, narodowość, wyznanie. Wyodrębnia pracowników: wielogeneracyjnych, wielokulturowych, ‘rozproszonych’, ‘wirtualnych’ (telepracowników), pracowników wiedzy, pracowników defaworyzowanych.

Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji nie jest kategorią nową, choć współcześnie zarządzanie różnorodnością pracowników nabiera większego znaczenia, przynajmniej z trzech powodów. Pierwszy – to procesy internacjonalizacji czy wręcz integracji międzynarodowej, przyczyniającej się do zwiększonej mobilności ludzi. W szerszym kontekście to procesy globalizacji prowadzące do współpracy ludzi nie tylko z różnych krajów, ale wręcz różnych kontynentów, co powoduje wzrost liczby wymiarów różnorodności. Drugi – to profesjonalizacja funkcji personalnej, wymagająca dla swej skuteczności odpowiedniego uwzględniania w zasadach, celach, metodach lub procedurach coraz szerszego zakresu cech człowieka, a także zespołu pracowników czy wręcz osób współdziałających (dostawcy, klienci). Trzeci – to rozwój nowoczesnych form współdziałania i kooperacji w procesach produkcji i świadczenia usług, np. elastyczne formy zatrudnienia, wirtualność, sieciowość struktur (Urbaniak, 2014).

Najkrócej, różnorodność zespołów pracowniczych wiąże się z takimi procesami, jak: internacjonalizacja, globalizacja, cyfryzacja, wirtualność, sieciowość, przemiany demograficzne, migracja. Warto pamiętać, że migracja to zjawisko stare jak świat, ale współcześnie o zmiennych rodzajach mobilności. Wojciech Morawski (2020) opisuje chińskie rodziny wahadłowo przemieszczające się – także do Polski. Prowadzi to do zmiany miejsca Azjatów w społeczeństwach zachodu, fragmentacji życia ich rodzin, zmienności ról mężczyzny i kobiety, także poczucia obywatelstwa, a na koniec – zasad krążenia kapitałów. Coraz częściej wyjeżdżającym towarzyszy myśl o podnoszeniu kwalifikacji, a także gotowość do przyjmowania innych wzorów kulturowych niż w krajach pochodzenia.

Istotę zarządzania różnorodnością w odniesieniu do zasobów ludzkich można wywodzić z polityki równych szans, będącej odpowiedzią na przejawy dyskryminacji na rynku pracy oraz z działań na rzecz integracji osób defaworyzowanych ze względu na posiadane cechy jednostkowe, takie jak: płeć, wiek, niepełnosprawność, pochodzenie etniczne, narodowość, wyznanie/przekonania, a w ostatnim czasie także odmienność preferencji seksualnych. Przy czym zarządzanie różnorodnością to znacznie więcej niż przeciwdziałanie zachowaniom czy praktykom dyskryminacyjnym. Zarządzanie różnorodnością swoim zakresem znacznie wykracza poza ramy interwencji podejmowanych w obszarze polityki równych szans. Działania z zakresu zarządzania różnorodnością są skierowane do ogółu zatrudnionych, a sami pracownicy i wszyscy menedżerowie stają się osobami odpowiedzialnymi za powodzenie strategii zarządzania różnorodnością (Borkowska, Jawor-Joniewicz, 2016). Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich można scharakteryzować jako świadome działanie pracodawcy

wynikające z przeświadczenia menedżerów o korzystnym wpływie celowego wykorzystywania różnic związanych z indywidualnymi cechami pracownika, widocznymi i niewidocznymi – lub jak ujmują je niektórzy badacze – odpowiadającymi pierwotnym (np. wiek), wtórnym (np. wykształcenie) i organizacyjnym (np. forma zatrudnienia) elementom tożsamości pracownika w celu optymalizowania korzyści organizacyjnych, szczególnie w ujęciu długofalowym i dzięki stosowaniu odpowiednich metod w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (Urbaniak, 2014, s. 65).

Jak zauważa Michael Armstrong (2007, s. 139), wprowadzanie w życie zarządzania różnorodnością wiąże się z:

- uznaniem kulturowych i indywidualnych różnic między pracownikami,
- docenianiem przez organizację różnych walorów osób zatrudnionych, wzbogacających pracę,
- eliminacją uprzedzeń i nierównego traktowania w procesach zatrudniania, awansowania, oceniania, wynagradzania i rozwoju,
- koncentracją na różnicach indywidualnych, nie zaś na grupowych.

Bogusław Urbaniak (2014, s. 67-69) przedstawia trzy modele zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji: model adaptacyjny, model konsolidacyjny, model biznesowy.

Model adaptacyjny zarządzania różnorodnością odpowiada działaniom organizacyjnym wymuszonym koniecznością przestrzegania prawa antydyskryminacyjnego i realizowania polityki równych szans. Jednak możliwości działania wykraczają poza minimalny zakres wyznaczony obowiązującym prawem antydyskryminacyjnym, w szczególności w odniesieniu do nowych form dyskryminacji w miejscu pracy w postaci np. selektywnej nieuprzejmości albo tzw. *lovingu* zmierzającego do zmniejszania dystansu personalnego przez używanie zdrobnień w imionach lub określeniach (np. Kasieńka, asystentka).

Model konsolidacyjny zarządzania różnorodnością wykorzystuje różnorodność w rozmaitych obszarach działalności organizacyjnej do potrzeb budowania wizerunku pracodawcy oraz opracowania i realizowania programów zarządzania zasobami ludzkimi, w tym rekrutacji i doborze pracowników, szkoleniach i rozwoju, wyszukiwaniu talentów. W sposób celowy kształtowana jest kultura organizacyjna oparta na wartości, jaką jest różnorodność.

Model biznesowy zarządzania różnorodnością to model, który dzięki specyficznej konfiguracji strategii, taktyki i działań operacyjnych jest w stanie zagwarantować sukces w danym czasie, przynajmniej w odniesieniu do określonej

grupy przedsięwzięć. Różnorodność traktowana jest jako element budowy przewagi konkurencyjnej, a także dźwignia innowacyjności organizacyjnej.

Lista korzyści płynących ze zróżnicowania pracowników, tj. ze stosowania zarządzania różnorodnością jest długa. Do głównych z nich zaliczyć można:

- wzrost zysku, rentowności, produktywności przedsiębiorstwa,
- poszerzenie możliwości rekrutacyjnych,
- wzrost kreatywności i innowacyjności,
- wzrost zaangażowania pracowników,
- pozytywny wpływ na budowanie marki pracodawcy, budowanie wizerunku firmy postrzeganej jako ‘pracodawca z wyboru’,
- zwiększenie możliwości adaptacyjnych,
- lepsze dopasowanie do potrzeb klientów (Borkowska, Jawor-Joniewicz, 2016, s. 41).

W Polsce 51% przedsiębiorstw deklaruje działania, które można określić jako politykę zarządzania różnorodnością – wynika z badania współtworzonego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. „Nawet w tak homogenicznym społeczeństwie jak nasze tkwi ogromny potencjał w różnorodności, z którego warto skorzystać” – twierdzi Marzena Strzelczak, prezes i dyrektor generalna Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jak podkreśla: „zarządzanie różnorodnością przynosi korzyści pracodawcom: zwiększa innowacyjność i zaangażowanie pracowników, buduje reputację firmy i przekłada się na jej relacje z klientami”. Dodaje, „zarządzanie różnorodnością przestaje być modą, a staje się koniecznością i elementem strategii biznesowej. Celem jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każdy pracownik, bez względu na wiek, płeć, sprawność fizyczną czy pochodzenie będzie się czuł doceniany, szanowany i będzie mógł w pełni realizować swój potencjał”. Z kolei Renata Prys, dyrektor Działu Personalnego w McDonald’s Polska twierdzi, że: „różnorodność niesie za sobą ogromny potencjał społeczny i biznesowy, pozwala nam zatrudniać kandydatów wykluczonych z rynku pracy. W naszych zespołach pracują osoby z niepełnosprawnościami, które świetnie odnajdują się w kuchni czy w obsłudze naszych gości. Mamy też wśród pracowników osoby dojrzałe, które wnoszą dużo spokoju i opanowania. Różnorodność to siła, trzeba ją tylko dostrzec i umiejętnie wykorzystać” (*Odpowiedzialny biznes*, 2021).

Warto odnotować, że obronionych zostało już wiele prac doktorskich i magisterskich podejmujących problematykę zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji napisanych pod kierunkiem pedagogów pracy i przez pedagogów pracy, np. praca doktorska napisana przez S.J. Zagórską pod kierunkiem



prof. R. Bery nt. *Postawy wobec pracy polskich emigrantów w Szwecji a ich sytuacja zawodowa* czy praca magisterska napisana przez M. Nędzolek pod kierunkiem prof. R. Gerlacha nt. *Nastawienie do pracy w kontekście różnic generacyjnych*.

## **Zarządzanie zasobami ludzkimi – nowy obszar problemowy pedagogiki pracy**

W latach siedemdziesiątych XX wieku T. Nowacki wyodrębnił 10 obszarów badań pedagogiki – dotyczących specyficznych dla tego okresu uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Obszary te obejmowały następującą problematykę: 1) zagadnienia teleologiczne, 2) zawodoznawstwo, 3) dobór i układ treści kształcenia, 4) zagadnienia wychowania, 5) teoretyczne podstawy opracowań metodycznych, 6) orientację zawodową, 7) doksztalcanie i doskonalenie zawodowe, 8) zagadnienia wyposażenia, 9) zagadnienia kierowania, 10) pedeutologię (Nowacki, 1978, s. 29–45). Wypada jednak natychmiast dodać, że Stefan Michał Kwiatkowski pisząc o obszarach problemowych pedagogiki pracy z lat siedemdziesiątych, obszar 9. zagadnienia kierowania – nazwał jako „problematykę zarządzania” (2007, s. 15). T. Nowacki w swych uwagach o podziale pedagogiki pracy wskazał, że podział problematyki pedagogiki pracy na dziesięć obszarów problemowych jest podziałem umownym. Można inaczej określić liczbę działów i ich zawartość. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku potrzebę wyodrębnienia jedenastego obszaru badań pedagogiki pracy, obejmującego problematykę rynku pracy, zatrudnienia i bezrobocia dostrzegli pedagodzy pracy, profesoro- wie: Henryk Bednarczyk, Ryszard Gerlach, Urszula Jeruszka, Stanisław Kaczor, S.M. Kwiatkowski, T.W. Nowacki, Franciszek Szlosek, Z. Wiatrowski i inni, dając temu wyraz w wielu swoich opracowaniach.

Po kilkudziesięciu latach od tamtego magicznego czasu przełomu wieków można podjąć próbę wyodrębnienia nowego obszaru problemowego pedagogiki pracy: zarządzania zasobami ludzkimi, dotyczącego aktualnie dyskutowanych i badanych kwestii. Co więcej, Z. Wiatrowski w charakterystyce kwalifikacji i kompetencji zawodowych pedagoga pracy, w tym w wykazie przewidywanych stanowisk podaje: „pedagog pracy może liczyć na stanowisko i rodzaj pracy specjalisty w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi” (2005, s. 477–486).

Z zarządzaniem zasobami ludzkimi jest ściśle związane pojęcie kompetencji. Bezpośrednio dotyczy ono fundamentalnego celu strategicznego ZZL – pozyskiwania i rozwoju wysoce kompetentnych ludzi, którzy szybko osiągną swoje cele i w ten sposób maksymalnie zwiększą swój wkład w osiągnięcie celów

przedsiębiorstwa (Armstrong, 2001, s. 248). W firmach funkcjonujących w silnie konkurencyjnym otoczeniu zwraca się szczególną uwagę na znaczenie kapitału ludzkiego jako czynnika przewagi konkurencyjnej. Kapitał ten wynika z kompetencji pracowników. Pojęcie kompetencji należy też do podstawowych kategorii pojęciowych pedagogiki pracy, jak zgodnie twierdzą pedagodzy pracy, rozważając kształtowanie, rozwój i znaczenie rozmaitych typów kompetencji (kompetencje zawodowe, kompetencje kluczowe, kompetencje prakseologiczne, kompetencje społeczne, kompetencje kierownicze/menedżerskie, kompetencje przyszłości itd.).

Obszary problemowe pedagogiki pracy związane z kolejnymi etapami życia szkolnego i zawodowego, podobnie jak obszary problemowe zarządzania zasobami ludzkimi, rozpatruje się w kontekście uczenia się przez całe życie. Identyfikacja i rozwój kompetencji pracowników, a zatem ciągłe uczenie się, zdobywanie nowej wiedzy i doświadczenia związanego z pracą oraz kształtowaniem stosunków międzyludzkich, klimatu współpracy i wzajemnego zaufania stanowią jeden z kluczowych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. W polityce personalnej firmy doskonalenie pracowników wysuwa się na pierwszy plan. E. Masłyk-Musiał i H. Bulińska podkreślają, że wzrost złożoności działań organizacyjnych, przekształcenia kulturowe, zmiany technologiczne doprowadzą „do powstania organizacji wirtualnych i organizacji z nimi związanych. Będzie to oddziaływać na kształt porządku organizacyjnego i powiązań międzyorganizacyjnych. Łącznikami w tych sieciach będą ludzie o szczególnych cechach i kompetencjach. Już dziś trzeba ich kształcić i doskonalić” (Masłyk-Musiał, Bulińska, 2011, s. 25). W procesach kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego chodzi nie tylko o uzupełnianie czy podwyższanie kwalifikacji, ale też o wpływ na osobowość człowieka, jej rozwój i bogactwo. „Aktywność, samodzielność, przedsiębiorczość, myślenie kategoriami samozatrudnienia, niezależność, zaradność, twórczość, krytyczność, asertywność – cechy osobowości wysoko cenione na rynku pracy – to zadania kształcenia. Powinna je realizować każda szkoła, każdy wychowawca” (Nowacki, Jeruszka, 2004, s. 48).

Skuteczne dostosowywanie się do gwałtownych zmian w otoczeniu wymaga sprawnego kierownictwa. Jednym z kluczowych wyzwań stojących przed kierownikami w przedsiębiorstwach, zwłaszcza działających w erze Internetu, w warunkach rozwoju e-biznesu jest aspekt ludzki. Dlatego jednym z podstawowych czynników jest sprawna komunikacja. Istotna jest też demokratyzacja kierowania, czyli proces zrzeczenia się części kompetencji kierowniczych na rzecz

członków zespołu, aby zwiększyć ich zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności. Kierowanie nie oznacza już kontrolowania, a inspirowanie. Wzbudzanie zaangażowania członków zespołu poprzez dzielenie się władzą, czyli zespołowość procesu zarządzania, odgrywa istotną rolę w kierowaniu we współczesnych organizacjach. Widoczne również staje się odejście od wiedzy specjalistycznej, branżowej na rzecz ogólnej.

Warto odnotować, że pedagodzy pracy coraz częściej publikują opracowania dotyczące problematyki zarządzania, uznając i ukazując powiązanie problematyki zarządzania zasobami ludzkimi z obszarami badawczymi pedagogiki pracy. Np. w półroczniku „Szkoła – Zawód – Praca”, w nr 12/2016, problematykę zarządzania zasobami ludzkimi oddają treści zawarte w artykułach: *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w zakładzie pracy* autorstwa U. Jeruszki; *Zarządzanie talentami w organizacji* autorstwa Łukasza Brzezińskiego; *Równoważenie sfery osobistej i zawodowej jako postulowany element nowoczesnego środowiska pracy* autorstwa Renaty Tomaszewskiej-Lipiec, zaś w nr 17/2019 artykuły: *Fizjonomika i grafologia w procesach rekrutacyjno-selekcyjnych. Perspektywa historyczna i współczesna* autorstwa Jolanty Lenart; *Wzory przebiegu karier zawodowych kobiet – w kierunku łączenia ról rodzinnych i zawodowych* autorstwa Wiolety Dudy; z kolei *benchmarking* jako element zarządzania w modelu społecznej odpowiedzialności omawia Ewa Stawicka w artykule: *Benchmarking and entrepreneurs' activities in the area of good CRS practices in the field of work*.

Wątek przywództwa skorelowanego ze społecznymi aspektami zarządzania, rozumianego jako zdolność do wpływania na zachowania pracowników w celu realizacji określonych celów podejmuje w wielu opracowaniach S.M. Kwiatkowski. Dobry menedżer to przywódca. Z kolei R. Tomaszewska-Lipiec w swych publikacjach podejmuje problematykę zakładu pracy jako organizacji uczącej się, wpływu rozwoju organizacji uczących się, organizacji opartej na wiedzy współ z przemianami treści pracy i cech pracowników na strategię i współczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi. Wielu pedagogów pracy analizuje podjęte kwestie na tle rozwijającej się koncepcji kapitału ludzkiego.

Zauważyć należy, że problematyka zarządzania zasobami ludzkimi na dobre już ulokowała się w problematyce pedagogiki pracy. Może nadszedł czas wyodrębnienia tej problematyki jako obszaru problemowego pedagogiki pracy. Ze względu na uwarunkowania społeczne, różnice narodowościowe, demograficzne, kulturowe, polityczne problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania różnorodnością, stanowi nowy, wyodrębniający się segment

pedagogiki pracy. Interesujące wydaje się poszukiwanie tej specyfiki zróżnicowania nawet w ramach jednego zespołu pracowniczego.

## Zakończenie

Już w latach siedemdziesiątych XX wieku T. Nowacki stwierdził, że zagadnienia zarządzania i kierowania nie są jeszcze dostatecznie opracowane w stosunku do potrzeb działalności organizatorskiej i kierowniczej. Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, w tym różnorodnością zespołów pracowniczych, powinna znaleźć ważne dla niej miejsce w pedagogice pracy.

Nieubłagane przemiany społeczne doprowadziły do sytuacji, w których sposób wykorzystywania indywidualnych cech pracowników stał się zmienną profilującą działania podejmowane w obszarze zarządzania pracownikami, zaś sztuka kształtowania relacji międzyludzkich w pracy nabrała istotnego znaczenia.

Spojrzenie na pracowników w cyklu ich życia zawodowego wiąże się z dostarczeniem zróżnicowania ich indywidualnych atrybutów. Zatrudnieni pracownicy mają różne cechy osobowe i osobowościowe. Różni ich wiek, płeć, poziom i rodzaj wykształcenia, doświadczenie zawodowe, umiejętności. Różnią ich ambicje, skłonności, upodobania, przyzwyczajenia. Mają odmienne systemy wartości, przekonania, postawy światopoglądowe, społeczne i moralne. Te z kolei rzutują na ich motywacje i zaangażowanie. Stawia to przed kadrą kierowniczą konieczność projektowania procesów i systemów zarządzania ludźmi w organizacji z uwzględnieniem specyfiki wynikającej ze zróżnicowania zespołów pracowniczych.

Różnorodność pracowników ze względu na cechy wrodzone i nabyte może w praktyce organizacyjnej dać określone szanse (możliwości) zarówno organizacji, poszczególnym zespołom pracowniczym, jak i pojedynczym pracownikom. Problematyka zarządzania różnorodnością widziana z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi stanowi istotny, bogaty obszar badań pedagogiki pracy.

## Referencje

- Armstrong, M. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV. Kraków: Wolters Kluwer.
- Borkowska, S., Jawor-Joniewicz, A. (red.). (2016). *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*. Warszawa: IPiSS.

- Jamka, B. *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4 (98-99)/14 (2014).
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: PWE.
- Kwiatkowski, S.M. (2007). *Pedagogika pracy jako subdyscyplina pedagogiczna*. W: S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak (red.). *Pedagogika pracy*. Warszawa: WAIp.
- Maslyk-Musiał, E., Bulińska, H., *ZZL w wieku Internetu – przywództwo w e-kulturze*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 1(78)/II (2011).
- Moczydłowska J.M.. *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, 1 (2014).
- Morawski, W. *Praca i globalizacja*. Polityka Społeczna, 11-12 (2020).
- Nowacki, T.W. (2004). *Leksykon pedagogiki pracy*. Radom – Warszawa: ITeE-PIB, WSP TWP, WSP ZNP.
- Nowacki, T. (red.). (1978). *Metodologia pedagogiki pracy*. Warszawa: WSiP.
- Nowacki, T.W., Jeruszka, U. (2004). *Podstawy dydaktyki pracy*. Warszawa: WSP TWP.
- Odpowiedzialny biznes*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/aktualnosci-karta/roznorodny-zespol-niesie-duzy-potencjal-dla-firm-wciaz-niewiele-z-nich-potrafi-go-jednak-wykorzystac/> (28.12.2021).
- Wiatrowski, Z. (2005). *Podstawy pedagogiki pracy*, wyd. IV. Bydgoszcz: AB.
- Winnicka-Wejs, A. *Motywowanie do rozwoju z zastosowaniem grywalizacji*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4 (104-105)/15 (2015).