

Tadeusz Aleksander

WYCHOWANIE W ZAKŁADZIE PRACY

ВИХОВАННЯ В ЗАКЛАДІ ПРАЦІ

EDUCATION IN A WORKPLACE

1. Uwagi wstępne

Współczesny zakład pracy to nie tylko miejsce produkcji (przedsiębiorstwa przemysłowe) czy usług społecznych (biura i urzędy, np. marszałkowski, szpitale, sądy, firmy budowlane i transportowe, urzędy pocztowe, przedsiębiorstwa handlowe, grzewcze, zakłady gazownicze i in.), ale także teren intensywnego oddziaływania wychowawczego na zatrudnionych w nim pracowników. Ekonomiści i inni eksperci od spraw gospodarczych już dawno uznali, że każdy zakład pracy realizuje takie zadania, jak: wytwarzanie określonych wyrobów oraz świadczenie usług (materialnych i niematerialnych), wnoszenie do budżetu państwa ustalonego dochodu, zaspokajanie potrzeb bytowych, psychicznych i socjalnych pracowników oraz wychowanie (kreowania osobowości) pracowników. Zadania te są ze sobą ściśle powiązane. By zakład pracy mógł realizować – na odpowiednim poziomie – funkcje wytwarzania wyrobów i świadczenia usług, wnosić do budżetu państwa stosowną część dochodu, musi mieć dobrze rozwiniętą (wykształconą i wychowaną) kadrę pracowniczą, w dodatku stale wspieraną w dalszym rozwoju kompetencji zawodowych.

Zakład pracy jest miejscem działalności zbiorowej określonej społeczności pracowniczej funkcjonującym w oparciu o zorganizowany zespół ludzi powiązanych z sobą więzią produkcyjną, organizacyjną i treścią najrozmaitszych norm, które są regulatorem zachowań pracowników. Tworzący go ludzie, a także ich praca i zachowanie się, posiadane zasoby i wyposażenie oraz owe normy regulujące zachowania pracowników tworzą środowisko wycho-

wawcze zakładu pracy¹. Istotą tego środowiska jest wytwarzanie określonych bodźców, które mają wpływ na osobowość pracowników, formując ją i zmieniając w kierunku pożądanym społecznie, a więc dokonujących zmian w osobowości. Zmiany te mogą mieć charakter ilościowy i jakościowy. Ilościowe mogą się wyrażać w wykonywaniu przez pracownika w miarę upływu czasu większej ilości czynności zawodowych w danej jednostce czasu, natomiast jakościowe – w poprawie trwałości, estetyki, a nade wszystko funkcjonalności danego wyrobu (usługi). Te bodźce środowiska wychowawczego zakładu pracy mają szczególny wpływ na formowanie osobowości pracownika młodego w okresie jego przysposabiania do pracy zawodowej. Bez nich nie byłoby możliwe pełne i wszechstronne przygotowanie pracowników początkujących do działalności zawodowej, chociaż nie można nie dostrzegać ich roli w formowaniu osobowości pracowników doświadczonych, zwłaszcza w okresie zmiany przez nich miejsca i stanowiska pracy.

We współczesnym społeczeństwie, w tym także w naszym kraju, istnieje duża różnorodność zakładów pracy co do profilu ich działalności produkcyjnej i usługowej i co do wielkości (wyrażonej np. ilością zatrudnionych pracowników czy mnogością wyprodukowanych dóbr lub wykonanych usług). Materiał publikowany w „Roczniku Statystycznym Przemysłu” informuje, że w naszym kraju w 2014 roku funkcjonowało 8782 podmiotów gospodarczych (zatrudniających ponad 49 pracowników)². Oprócz nich (o ilości podmiotów usługowych np. w postaci biur i urzędów publikacje statystyczne nie informują) było 1,8 mln małych i średnich przedsiębiorstw. Sygnalizuje to istnienie wielości i różnorodności branżowych zakładowych środowisk wychowawczych tworzonych przez ludzi o różnych zawodach³ oraz różnym poziomie i strukturze kwalifikacji (kompetencji)⁴, odmiennym otoczeniu technicznym i innym systemie kulturowym środowiska pracy, różnym procesie technologicznym, swoistej organizacji pracy, odmiennym otoczeniu środowiskowym zakładu i osiągniętych innych efektach (wynikach) pracy. Wskazuje też na mnogość procesów wychowawczych realizowanych w sygnalizowanej różnorodności produkcyjnej i usługowej.

¹ Z. Wiatrowski, *Wychowanie przez pracę*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. T. Pilch, t. VII, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak” 2008, s. 438-444.

² „Rocznik Statystyczny Przemysłu” 2015, GUS, s. 536.

³ Zbiorowość pracownicza w Polsce podzielona jest na 2360 zawodów i specjalności (według klasyfikacji obowiązującej od 1 lipca 2010 roku: Dz.U. z 2010 r., nr 82, poz. 537).

⁴ W krajach Unii Europejskiej, w tym i Polsce, podzielono kompetencje pracownicze (złożone z trzech komponentów: wiedzy, umiejętności i kwalifikacji społecznych) na osiem poziomów. Zob. *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie* (2008/C111/01).

Każdy z tak wyodrębnionych zakładów pracy może być rozpatrywany z różnych punktów widzenia: ekonomicznego, technicznego, prawnego, organizacyjnego, społecznego, edukacyjnego i in. W tej wypowiedzi spojrzymy na nie z pozycji teorii i praktyki oddziaływań wychowawczych z obszaru etycznego, ujmując tutaj to wychowanie jako całość wpływów i oddziaływań na rozwój moralny człowieka⁵. Mówiąc inaczej – jako proces kreowania czy formowania osobowości moralnej zatrudnionego pracownika w miejscu pracy.

Zwerbalizowanie tego procesu jest dość trudne i w wielu miejscach umowne, co wynika z pedagogicznych kontrowersji wokół ujęcia wychowania jako procesu celowego i intencjonalnego oddziaływania na rozwój człowieka. Proces ten (tj. wychowania), traktowany jako towarzyszący nauczaniu (w przypadku zakładów pracy: kształceniu, doksztalcaniu i doskonaleniu zawodowemu), zwyczajowo sprowadza się do trzech obszarów: stymulowania rozwoju fizycznego, estetycznego i moralnego (czy moralno-społecznego) określonego podmiotu. Czasem rozszerza się go też na wychowanie umysłowe i techniczne (czy politechniczne), które tutaj chcielibyśmy potraktować jako synonim nauczania (w zakładach pracy: kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego).

Wracając więc do pojęcia wychowania (jako fizycznego, estetycznego i moralnego), zajmiemy się tutaj jedynie wychowaniem moralnym jako – zdaje się – mniej „opisanym”. O wychowaniu fizycznym w zakładach pracy (realizowanym np. przez sport zakładowy czy system zakładowej rekreacji i wypoczynku) wiemy już dużo. Względnie obszerna jest też wiedza o wychowaniu estetycznym realizowanym niejednokrotnie przez zakładowe zespoły artystyczne (np. orkiestry), nieprofesjonalną twórczość plastyczną wielu pracowników czy organizowanie w zakładach pracy okolicznościowych imprez artystycznych.

Na wybrane tutaj do omówienia wychowanie moralne, zwane też niekiedy „wychowaniem etycznym”, spojrzymy według modelu myślenia i analizy pedagogicznej, zwracając uwagę na jego: cele, formy realizacji, proces oraz metodykę (stosowane w nim metody) i organizację (zasady realizacji), a także okoliczności warunkujące jego realizację.

2. Cele wychowania

Przed próbą wytyczenia celów wychowania moralnego realizowanego w zakładzie pracy (a z myślą o wyraźniejszym ukazaniu celów tego wycho-

⁵ M. Sobocki, *Wychowanie moralne*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. T. Pilch, t. VII, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak” 2008, s. 399-405.

wania) odważyć się trzeba na przypomnienie dwu działań – „pozaprodukcyjnych” i „pozausługowych” – realizowanych na terenie zakładów pracy o nieco odmiennych celach, mimo że granica między tymi działaniami nie jest ostra. Na wielu odcinkach zakresy tych działań nawet pokrywają się czy, mówiąc inaczej, są wspólne. Pierwsze to „kształcenie” (doksztalcenie i doskonalenie zawodowe) realizowane w licznych formach (kursy, doradztwo i poradnictwo, patronat pracowniczy osób doświadczonych zawodowo nad pracownikami mniej zaawansowanymi w pracy), nazywane często (nie trafnie) „szkoleniem”. Celem tych rozległych zakresowo i licznych działań jest wyposażenie pracowników w określony, potrzebny im zakres wiedzy zawodowej i ukształtowanie u nich nawyków poprawnego i sprawnego wykonywania pracy. Drugie to „wychowanie” (a „wychowanie moralne” w szczególności), sprowadzające się do kształtowania określonych cech osobowości – głównie pozytywnych postaw wobec podejmowanej i wykonywanej pracy. Rozróżnienie to jest dość trudne (i umowne), bowiem przez dobrze realizowany proces zakładowego kształcenia, doksztalcenia i doskonalenia (o czym wyżej) też kreuje się pożądane cechy stanowiące element postaw wobec pracy. Próba tego rozróżnienia jest jednak zasadna. Pierwszy z wymienionych procesów w zasadzie decyduje o tym, co pracownik „umie” wykonywać. Cechy i postawy kształtowane w drugim (tj. „wychowaniu”, zwłaszcza „moralnym”), decydują o tym, czy pracownik chce należycie (starannie i z troską) wykonać to, co potrafi, i czy wykonuje to tak jak nakazują mu wysokie niekiedy kwalifikacje merytoryczne. Przyswojone normy i ukształtowane postawy moralne decydują o tym, jaki użytek robią pracownicy z kwalifikacji zawodowych, często wysokich. W praktyce elementy te nie zawsze idą w parze. Odczuwają to bardzo często indywidualni odbiorcy usług, trafiający niejednokrotnie na dobrych i wytrawnych znawców (potwierdzonych nie tylko stosownymi certyfikatami) sposobu wykonania zleconych im prac, którzy czasem ze zwykłego lenistwa lub pospolitego niedbalstwa, czy nierzadko nawet obojętności (by nie powiedzieć: „cynizmu”) na sprawy drugiego człowieka (w tym przypadku zleceniodawcy) nie wykonują poprawnie i terminowo zleconej im pracy. Rozróżnienie to znalazło także wyraz w wypowiedzi telewizyjnej (7 XI 2016) jednego z wysokich urzędników w administracji ochrony zdrowia w naszym kraju komentującej skandaliczne zaniedbania wobec pacjentki w starachowickim szpitalu. Wypowiadając się na temat tego wydarzenia, stwierdził on, iż zdanie przez kandydata na lekarza egzaminu lekarskiego z oceną bardzo dobrą wcale nie oznacza, że będzie on dobrym lekarzem. To niepokojące zjawisko, sygnalizujące „rozejście się” w wielu przypadkach poziomu merytorycznego i moralnego przygotowania kadr pracowniczych, rodzi potrzebę

zainteresowania się jakością wychowania moralnego pracowników, w tym także realizowanego na terenie zakładów pracy.

Cele tego wychowania określają to, do czego się zmierza, co się chce osiągnąć. Opisują sylwetkę (ideał) człowieka potrzebnego i przydatnego w zakładzie pracy. Niewątpliwie na pierwszym miejscu stawia się temu procesowi zadanie kształtowania w zatrudnionych osobach cech dobrych, starannych i dokładnych pracowników. Cechy te to: wyrobienie głębokiej motywacji, gotowości do pracy i dyscypliny pracy oraz poczucia odpowiedzialności pracowniczej. Kolejne cele to kształtowanie postawy dbałości o dobre i staranne oraz poprawne na wysokim – co do jakości – poziomie i terminowe wykonanie pracy. Temu perfekcjonizmowi towarzyszyć winna troska o oszczędność i poszanowanie surowców i energii potrzebnej do wykonania pracy. Odrębną sprawą jest kształtowanie pozytywnego stosunku do możliwości podnoszenia poziomu kwalifikacji pracowniczych, a więc ambicji nie tylko do starannego wykonywania pracy, ale i jej doskonalenia poprzez podnoszenie poziomu własnych kwalifikacji. Jest to zarazem kształtowanie odpowiedniej postawy wobec pracy oraz nawyku dobrej i samodzielnej pracy, który świadczy o traktowaniu pracy i czynności zawodowych jako wartości osiągananej chętnie i „z sercem”. Ważnymi celami wychowania pracowników w zakładzie pracy jest kreowanie ich przedsiębiorczości, innowacyjności oraz cech i właściwości uspołecznienia decydujących o ich kompetencjach do pracy w zespołach pracowniczych. Wymienianie tych cech można skwitować w skrócie w ten sposób, że celem wychowania moralnego w zakładzie pracy jest kształtowanie człowieka, obywatela i pracownika. W zakresie pierwszym chodzi o rozwinięcie takich cech, które uczynią pracownika zdolnym do współzycia z innymi na terenie zakładu pracy, wdrożą go do godnego postępowania i umiejętności poszanowania innych, kształtują jego kulturę osobistą i takt w postępowaniu z innymi. W zakresie drugim celem jest kształtowanie cech, które uczynią pracownika zdolnym do efektywnej współpracy z innymi w procesie pracy produkcyjnej i usługowej, wdrożą go do przestrzegania zasad koleżeńskiej współpracy i uczestnictwa w „społecznej warstwie” procesu pracy. Natomiast w trzecim – chodzi o osiągnięcie wysokiego poziomu chęci („chcenia”), pragnienia i ochoty czy świadomości powinności odpowiednio starannego wykonania zleconej pracy, ochoty do wykonywania jej „z sercem” i w miarę ekonomicznie. Żądania ostatnie wyrażają się w dbałości o mienie zakładu pracy, w trosce o jego otoczenie i przestrzeganie czasu pracy, w staraniach o wykonanie należytej ilości pracy, zapewnienie bezpieczeństwa pracowniczego, zagwarantowanie jej właściwego przebiegu (zgodnie z opracowaną technologią i porządkiem organizacyjnym), zapewnienie jej wysokiej jakości i in.

Zadbanie dzisiaj o intensyfikowanie wychowania moralnego w zakładzie pracy to konieczność podyktowana potrzebą czasu. Rodzi ją pojawiająca się często patologia pracy w postaci niejednokrotnie obniżenia jakości produkcji i usług oraz rozpowszechniania się bylejakości pracy, opieszałości i nieterminowości w jej wykonywaniu, a coraz częściej także w błędnym wykonywaniu realizowanych czynności. Mówiąc inaczej, mamy dzisiaj coraz częściej do czynienia z wyraźnym zanikiem etosu pracy. Wydaje się, że przed laty zjawisko to obserwowano u najniżej wykształconych robotników, i to głównie w uspołecznionych zakładach pracy. Dzisiaj symptomy spadku morale pracy dostrzegamy także u osób z wykształceniem wyższym, a zatrudnionych nawet w instytucjach cieszących się – do niedawna – powszechnym społecznym szacunkiem. Sygnalizują to także środki masowego przekazu – np. cotygodniowe audycje telewizyjne redaktora Michała Olszańskiego („Magazyn ekspresu reporterów”) i redaktor Ewy Jaworowicz („Sprawa dla reportera”) ukazujące często swoistą patologię pracy wynikłą z pospolitych wad w postawie moralnej i społecznej jej wykonawców. Widać z tego, że system oddziaływania wychowawczego w zakładzie pracy powinien nie tylko obejmować formowanie zachowań i postaw pozytywnych, ale także osłabiać i neutralizować czy zwalczać cechy pracowni-
cze, złe stosunki między ludźmi oraz zjawiska destrukcyjne.

3. Formy wychowania

Jednym z trudniejszych do zdefiniowania, a w związku z tym dość różnorodnie pojmowanych pojęć teorii wychowania, jest termin „forma”. Oznacza on rodzaj działania wychowawcy i opiekuna z wychowankiem zmierzającego do formowania pożądanej społecznie osobowości „wychowywanego”. Zabiegi te nakierowane są, jak każde działanie zorganizowane, na określony cel, mają swoją treść oraz oryginalny przebieg (proces), swoistą czasową strukturę czynności i kończą się określonymi efektami (wynikami). Analiza procesu wychowania moralnego w zakładzie pracy prowadzi do wyróżnienia w tym procesie dwóch form. Pierwsza to wychowanie naturalne. Druga to wychowanie intencjonalne.

Wychowanie naturalne dokonuje się poprzez uczestnictwo wychowywanego czy formowanego pracownika w realizowanych na terenie zakładu pracy czynnościach produkcyjnych i usługowych. Formowanie osobowości pracowniczej w procesie wychowania naturalnego dokonuje się niejako ubocznie, w toku celowego działania głównego podmiotu, które jest nakierowane na inny konkretny (produkcyjny lub usługowy) cel. Formowanie to dokonuje się bez prób podejmowania specjalnego (samodzielnego) wysiłku

kreacyjnego i bez stosowania typowo wychowawczych (intencjonalnych) sankcji. Mówiąc inaczej, jest to wychowanie przez wykonywanie pracy („przez pracę”). Oddziaływanie wychowawcze realizuje się w jego przypadku jako czynność towarzysząca działaniu głównemu, jakim jest praca wytwórcza i usługowa. Wykonując ją, nowi pracownicy kształtują i umacniają u siebie określone cechy moralne składające się na tzw. osobowość pracowniczą, takie jak: dokładność, systematyczność i pracowitość, staranność, umiejętność współpracy z innymi członkami społeczności pracowniczej. Kształtują swoją osobowość w toku wykonywania pracy, wrastają w kulturę środowiska tej pracy, jej system organizacyjny i klimat społeczny środowiska pracy, przejmują postawy, zachowania, oceny i emocje pracowników, z którymi współpracują (uczestniczą w procesie pracy), wdrażają się w obowiązujące zachowania, przestrzeganie przyjętych zasad i norm, przejmują postępowanie zgodne z uznanymi w środowisku społecznym pracy wartościami oraz obowiązującymi normami. Uczestnicząc w pracy, zatrudnieni w niej nowi pracownicy (zwłaszcza początkujący) na ogół starają się upodobnić do osób „starszych” i realizowanego przez nie sposobu pracy, przez co wrastają w środowisko pracy. Wykonywana praca jest też okazją do ukazania nowym zatrudnionym poglądowo sposobów optymalnej realizacji zaleceń zawodowych wyszczególnionych często w uwidocznionych w miejscu pracy regulaminach, przepisach, instrukcjach, plakatach i in. Dobrze jest, jeśli praktycznemu wdrażaniu w te zasady, szczególnie w przypadku młodego pracownika, towarzyszy pogłębione wzmocnienie słowne w postaci uzasadnienia potrzeby, a nawet konieczności postępowania zgodnego z zasadami etyki pracowniczej. Realizuje się ono przez słowne zalecenia bezpośredniego opiekuna i zwierzchnika, jego pouczenia i nakazy, jak należy postępować, a także zakazy ostrzegające, czego na stanowisku pracy nie wolno czynić. Takie uzasadnianie eksponujące konieczność moralnie poprawnego postępowania pracownika to ważny i niezastąpiony sposób formacji moralnej współczesnego członka każdego zakładu pracy.

System wychowania pracownika poprzez pracę czy w toku pracy dominował w minionych wiekach w rzemiośle i zaowocował doskonałymi – jeśli idzie o cechy moralne i społeczne – pracownikami. Próbowano go także wdrażać w zakładach pracy u początku masowej produkcji kapitalistycznej. Przykładem jest niemiecka „szkoła pracy” Georga Kerschsteinera (1854 – 1932) z pierwszej połowy XX wieku czy rosyjska „trudowaja szkoła” (tworzona przez ro-

syjskich eksperymentatorów ukraińskiego pochodzenia o polskich korzeniach): Stanisława Szackiego (1878 – 1935) i Pawła Błońskiego (1884 – 1941)⁶ oraz in.

Współcześnie, za przykładem rzemiosła w przemyśle i usługach, stosuje się elementy tego systemu przez organizowanie pracy „parami”, co jest odmianą swoistego terminatorstwa fabrycznego czy usługowego. W praktyce polega to na tym, że na identycznych stanowiskach pracy, z reguły sąsiadujących z sobą, wykonują swoje obowiązki zawodowe pracownik doświadczony, a obok pilotowany przez niego pracownik nowy, niedoświadczony lub mniej doświadczony. Ten pierwszy dostarcza wzoru poprawnie wykonywanej pracy i nierzadko uzasadnia moralny sens takiego realizowania obowiązków zawodowych. Drugi wykonuje swoją pracę, naśladując wzorowe czynności wykonywane przez opiekującego się nim patrona oraz ma szansę wsłuchiwać się w jego dobre rady co do sposobu wykonywania pracy i uzasadnienia konieczności jej solidnego wykonania. Tak w przypadkach wielu pracujących osób dokonuje się efektywne formowanie dobrego pracownika. Z wykorzystaniem tego systemu należy ze szczególną troską wdrażać do kultury pracy ludzi młodych, rozpoczynających swój wieloetapowy rozwój zawodowy.

Z dotychczasowej relacji łatwo wysnuć wniosek o tym, że przy wdrażaniu pracowników do pracy i kultury pracy preferować trzeba zasadę podmiotowości i aktywności. Zgodnie z nią w autentyczny świat pracy należy pracownika wdrażać przez pracę. Zatem najważniejsze w nim jest nie wpajanie formuł i teoretycznych zasad, lecz wprowadzanie pracownika w rzeczywisty świat pracy i dominujących w nim wartości pracowniczych składających się na etos pracy.

Sygnalizowany pozytywny wpływ na formowanie pożądanego społecznie pracownika i na rozwój jego osobowości wywiera praca w zakładzie dobrze zorganizowanym. Takim, który wpływa pozytywnie na swoje otoczenie zewnętrzne, w którym panuje wysoki poziom wewnętrznej kultury organizacyjnej i pracowniczej, o zadowalającej estetyce wnętrza, gdzie są planowe i systematyczne dostawy surowców, panuje właściwy klimat społeczny, nie ma nieuzasadnionych przerw pracy, a proces pracy realizowany jest w oparciu o najlepsze rozwiązania techniczne i technologiczne, zgodnie z założeniami dobrej organizacji pracy. Gdzie – nadto – odczuwa się stabilizację zatrudnienia, a także dostrzega się troskę o pracownika i jego sprawy, dba o godziwe wynagrodzenie za pracę, podnoszenie poziomu kwalifikacji zatrudnionych, a nawet jego zdrowie i dobre warunki życia. Takie cechy to warunek wstępny tworzonego w nich środowiska wychowawczego. W takim zakładzie

⁶ T. Aleksander, *Wykorzystanie pracy do stymulowania rozwoju dzieci i młodzieży w systemach wychowawczych XX wieku*, „Horyzonty Wychowania” 2015, vol. 40, s. 31-46.

pracownik uczy się sprawnego i skutecznego wykonywania pracy tylko w organizacji sprawnie funkcjonującej i złożonej ze zgodnie współpracujących ze sobą pracowników. Wychowanie w takim środowisku odbywa się poprzez mechanizm wdrażania pracowników do poprawnego działania i internalizacji postulowanych wzorów zachowań oraz pracy. Zakłady pracy, które takim wymaganiom nie odpowiadają, nie są dobrym środowiskiem wychowawczym. Nie są też środowiskiem wychowawczym zakłady o źle zagospodarowanej przestrzeni pracowniczej, gdzie zamiast pracować solidnie pobłaża się lenistwu i niegospodarności, gdzie panuje nadgorliwość w przestrzeganiu przepisów i przesadne, a na ogół niepotrzebne skłócanie załogi „wciąganej” do załatwiania spraw politycznych dla zewnętrznych podmiotów. Przebywanie w nich – zamiast kreować u zatrudnionych pożądaną osobowość pracowniczą – stwarza wiele okazji do złej pracy i skutecznej demoralizacji pracowników niejednokrotnie wszystkich szczebli stanowiskowego zaszeregowania.

By wzmocnić siłę wychowawczą środowiska pracy, pedagogika społeczna sformułowała strategię doskonalenia środowiska społecznego w takim kierunku, by przebywanie w nim lepiej sprzyjało korzystnemu rozwojowi jednostek i zbiorowości ludzkich⁷. W przypadku środowiska zakładu pracy chodzi o takie doskonalenie jego przestrzeni (także społecznej) oraz optymalizację realizowanej w nim działalności głównej (produkcyjnej, usługowej), by powstawały w nim korzystne sytuacje, zachowania i działania stymulujące przejmowanie przez pracowników pozytywnych wzorów postępowania i utrwalanie u nich nawyków oraz aspiracji dobrej pracy zawodowej. To wprowadzanie ulepszeń w organizacji zakładu pracy i doskonalenie realizowanego w nim procesu wytwórczego oraz usługowego jest najlepszym, sprawdzonym przez życie społeczne sposobem kreowania wartościowej osobowości pracowników. Udoskonalanie zakładu pracy, w którym człowiek pracuje, stawia pracującego w obliczu konieczności przejścia pozytywnych zachowań i kreowania pożądanых postaw na miarę doskonalonej rzeczywistości zakładowej. Efektem tak zmienianego środowiska pracy jest wysoka kultura stosunków międzyludzkich, klarowny podział ról, czytelny przydział zadań pracowniczych, rzetelna praca członków załogi – realizowana bez zakłóceń. Doskonalenie to rozpocząć należy od poprawy infrastruktury firmy, a kontynuować poprzez modernizację wyposażenia technicznego (unowocześnienie) do zmian technologicznych i organizacyjnych włącznie (redukcja zbędnych czynności oraz niepotrzebnych ogniw i agend). Dostosowywanie się pracow-

⁷ Z. Wiatrowski, *Pedagogika społeczna inne obszary wiedzy naukowej*, [w:] *Pedagogika społeczna. Podręcznik akademicki*, red. E. Murynowicz-Hetka, t. II, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2009, s. 189-201.

nika do wymagań tak udoskonalonego środowiska pracy to istota optymalnego zakładowego wychowania przez pracę, a więc doskonały sposób na kreowanie pożądanej osobowości pracowniczej. Dla zobrazowania w miarę pełnego dorobku pedagogiki społecznej, postulującej optymalizację wychowania „naturalnego” przez strategię doskonalenia środowiska życia i pracy człowieka, dodać trzeba, iż dobrze jest, jeśli takie doskonalenie środowiska mogłoby się dokonywać jego siłami społecznymi. W przypadku zakładów pracy – wysiłkiem i pomysłowością bardziej doświadczonych, samodzielnie myślących, innowacyjnych i aktywniejszych pracowników. Działając „siłami” takich osób, nie tylko szybciej i gruntowniej modernizuje się środowisko i proces pracy, ale równocześnie optymalizuje się je jako środowisko wychowawcze. Warto przypomnieć, iż w przypadku tych zakładowych liderów zmian i postępu ich dalszy rozwój dokonywałby się nie tylko przez pracę, ale również przez swoistą twórczość, jaką jest aktywność wokół doskonalenia własnego środowiska pracowniczego. Realizacja tej strategii wychowawczej to dla formowanej w zakładzie pracy osobowości moralnej pracowników wychowanie pośrednie, często przez wychowywanych niedostrzegalne, ale skuteczne i efektywne. Elementem tego rodzaju formowania moralnego pracowników jest także angażowanie ich na terenie zakładu pracy do różnych innych form aktywności pracowniczej: udziału we współzawodnictwie pracy, konkursach jej jakości, wymianie sprawdzonych rozwiązań pracowniczych.

Drugą formą kreowania osobowości moralnej pracownika w zakładzie pracy jest wychowanie intencjonalne. Jest to kompleksowa, celowa i świadoma działalność dyrekcji zakładu pracy, kierowników działów produkcyjnych i usługowych, osób wpływowych i zakładowych autorytetów, a także odpowiednich służb pracowniczych (zgrupowanych np. w dziale odpowiadającym za bezpieczeństwo i higienę pracy czy w sekcji kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego) powołanych do organizowania działalności wychowawczej z pracownikami. Wychowanie to polega na intencjonalnym tworzeniu bodźców i świadomym konstruowaniu sytuacji działających na pracowników i mających na celu ukształtowanie u nich właściwości pożądanej osobowości pracownika, zaangażowanego w realizację zadań zakładu. Mówiąc prościej – chodzi o uformowanie pożądanej osobowości pracowniczej. Przed laty intencjonalną działalność wychowawczą w środowiskach pracowniczych realizowały też – związane z zakładami pracy – agendy zewnętrzne, pozaprodukcyjne, takie jak: biblioteki zakładowe, zakładowe domy kultury, ośrodki informacji naukowej, technicznej i ekonomicznej, zakładowe oddziały związków zawodowych, kluby technika i racjonalizatorów oraz inne.

Celem zakładowej intencjonalnej działalności wychowawczej jest ukształtowanie osobowości pracownika według pożądanego wzoru (ideału) osobowości, określonego z reguły przez ustalony w zakładzie cel oddziaływań wychowawczych na pracowników. W związku z tym dzisiaj powszechnie zaleca się, by w zakładzie pracy opracować (przygotować) plan wychowawczego oddziaływania na pracowników, w tym także – czy nawet głównie – w sferze moralnej. Program taki winny opracować odpowiednie służby pracownicze w porozumieniu z dyrekcją i przedstawicielami zatrudnionych pracowników.

Wychowanie moralne typu intencjonalnego w zakładzie pracy, podobnie jak i w innych środowiskach wychowania, realizuje się za pomocą kilku metod. Owe metody to wypracowane przez praktykę wychowawczą sposoby wywierania wpływu na zachowanie się i postępowanie jednostek oraz grup w miejscu pracy. Służą one wywołaniu względnie trwałych zmian w osobowości pracowników wyznaczających ich stosunek do środowiska pracy i sprzyjają ułożeniu w tym środowisku właściwej współpracy z innymi osobami. Ich założoną funkcją jest wywołanie (w oparciu o zasadne przekonania) społecznie pożądanego zachowań pracowniczych. Są one z jednej strony formą „zapłaty” za jakość wykonanych przez pracowników obowiązków zawodowych, a zarazem – w przypadku intencji zawartej w tym artykule – sposobem na kształtowanie u nich pożądanego osobowości pracowniczej. Wymieniają je i wskazują na okoliczności ich stosowania współczesne kodeksy pracy.

Dla naszych potrzeb podzielimy je na dwie grupy, przyjmując za kryterium rodzaj doznań, jakie wywołują u doświadczającego ich podmiotu. Będą to więc: oddziaływania pozytywne oraz dostarczające negatywnych przeżyć. Pierwsze dostarczają z reguły silnych pozytywnych emocji (przeżyć), w następstwie których utrwalają się u pracowników zamiary i nawyki działania pozytywnego. Drugie, będące następstwem negatywnej oceny postępowania pracownika, wywołują doznania negatywne, których efektem ma być rezygnacja z (negatywnie ocenianego) sposobu postępowania. Do metod wychowania wywołujących przeżycia pozytywne należą: aprobata, pochwała, wyróżnienie i nagroda. Stosowane są one z reguły jako następstwo pozytywnego zachowania pracownika na stanowisku pracy i w środowisku pracy. Mają one za cel doprowadzić do tego, by pracownik odpowiednio zmotywowany do pracy nie tylko umiał, ale także chciał dobrze pracować. Ich stosowanie prowadzi do wzmocnienia, podtrzymania, a w szerszym zakresie także upowszechnienia pożądanego zachowań i postaw pracowniczych. Wywołane nimi – jak wspomniano – przyjemne uczucia (emocje) utrwalają pożądanego działania pracowników. Mówiąc inaczej – są one sposobem na budowanie u pracownika stereotypu właściwego działania i pożądanego społecznie zachowania się w środowisku pracy. Skuteczność

ich zależy od miejsca w hierarchii zakładowej oraz autorytetu osoby „nagradzającej” zatrudnionego pracownika.

Natomiast metodami wychowania moralnego wywołującymi doznania negatywne, a przez to stanowiącymi element prewencji niskiej kultury pracy i nagannego wykonywania obowiązków przez pracownika na stanowisku pracy, są wszelkiego rodzaju kary: począwszy od wyrażenia dezaprobaty, przez upomnienie, naganę, aż do różnego rodzaju ograniczeń uprawnień pracowniczych czy nałożonych dodatkowych zobowiązań prawnych lub finansowych łącznie. Stosuje się je w przypadkach „wykroczeń” przeciw poprawnie i starannie wykonywanej pracy, jako przeciwdziałanie zachowaniom sprzecznym z przyjętymi w pracy normami moralnymi. Środki te, tak wykorzystywane w przypadkach postępowania kwalifikującego się na napiętnowanie, stają się swoistymi sankcjami. Są one formą ingerencji wychowawczej w przypadkach, które należy zmienić. Mają one tworzyć atmosferę zapobiegającą i przeciwdziałającą popadaniu w złe nawyki pracownicze.

Przypomniane metody wychowania moralnego stosowane wobec pojedynczych pracowników i zespołów pracowniczych współczesnych zakładów pracy w praktyce mogą wywoływać różne – jeśli idzie o jakość – zmiany: od doraźnych i pozornych, do głębokich i trwałych. Rodzi to niewątpliwie pytanie o przyczyny tego zróżnicowania, co wiąże się z kwestią licznych uwarunkowań procesu wychowania moralnego w miejscu pracy.

4. Ogniwa (etapy) procesu wychowania i jego uwarunkowania

Świadome kształtowanie właściwej postawy pracowników wobec pracy zawodowej jest procesem długotrwałym. Łatwo w nim wyróżnić momenty i okresy przełomowe. Jednym z nich jest pierwszy kontakt zatrudnianego z zakładem pracy. Dotyczy to zarówno pracownika młodego, dopiero rozpoczynającego pracę, bezpośrednio po ukończeniu szkoły, jak i pracownika już doświadczonego, który zmienił pracę i przybywa do nowego dla niego środowiska zatrudnienia. Od tego kontaktu – tj. sposobu potraktowania przyszłego pracownika, zainteresowania się nim i jego sprawami – zależy wiele, zwłaszcza ukształtowanie pozytywnych nastawień do miejsca pracy, zatrudnionych w nim osób, zwłaszcza kierownictwa i realizowanego w zakładzie procesu pracy.

To samo należy powiedzieć o sposobie przyjęcia pracownika do zakładu pracy i wprowadzeniu go na stanowisko robocze. Maksymalne, przy pełnym zachowaniu życzliwości wobec adepta, skrócenie tego etapu, uproszczenie związanych z nim procedur formalnych, zapoznanie go z zespołem pracow-

niczym, przydzielenie mu starannego opiekuna, jasne i klarowne określenie zadań i zleconych mu obowiązków zawodowych to elementy sprzyjające zainteresowaniu się pracą i służące kształtowaniu jego osobowości w kategoriach dobrego pracownika. Ważnym etapem rozwoju zawodowego, w tym i wychowania moralnego, jest staż zawodowy, będący etapem swoistego terminatorstwa fabrycznego o dużych, nie zawsze w pełni wykorzystanych możliwościach formacji moralnej pracownika. Znaczącym instrumentem wychowania zawodowego staje się wtedy – wspomniane już – wspólne wykonywanie obowiązków zawodowych z doświadczonym i życzliwym pracownikiem o osobowości starannego nauczyciela i wychowawcy, pełniącego rolę – oprócz współpracownika – życzliwego doradcy, konsultanta i powiernika.

Dobłą okazją do wznowienia przez przedstawiciela pracodawcy działań kreujących pożądaną osobowość pracowniczą wobec zatrudnionych pracowników jest zmiana stanowiska pracy (w tym samym zakładzie) lub zmiana zakładu (miejsca) pracy. Po jej dokonaniu można (i trzeba) przynajmniej na krótko podjąć działania ułatwiające pracownikom przyjętym na nowe miejsce zatrudnienia wejście w zakładową kulturę pracy (i kulturę stosunków międzyludzkich) oraz wzmocnić ich motywację i zapał do pracy, umocnić zainteresowanie nią, a czasem też i osłabić „dawne” nawyki i „złe” wzory wykonywania pracy. Warto przypomnieć, że ze sprawą wychowania pracownika w przypadku zmiany pracy wiąże się „modny” dzisiaj w wielu krajach Zachodu tzw. *outplacement*, tj. praca z osobami zwalnianymi (np. z powodu restrukturyzacji zakładu)⁸. Celem jej jest przygotowanie zwalnianych pracowników do uzyskania nowej pracy, w tym też przez przekwalifikowanie się. Jest to także okazja do ponowienia działań kreatywnych, jeśli idzie o osobowość pracowniczą osób zmuszonych do zmiany miejsca pracy.

Proces kształtowania postaw pracownika wobec pracy i środowiska zawodowego oraz osiągnięte w nim efekty zależą od wielu czynników.

Wśród licznych uwarunkowań jakości wychowania moralnego i jego efektów jako jeden z pierwszych wymienić należy osobowość i poziom rozwoju przybyłego do pracy i „wychowywanego” pracownika. Jego inteligencja, jakość wykształcenia ogólnego i zawodowego, elastyczność oraz stopień zainteresowania pracą i związane z nią nadzieje sprzyjają podatności na organizowane w pracy działania wychowawcze. Słabe czy znikome wskaźniki tych cech wyraźnie spowalniają proces zmian moralnych pracownika i nie sprzyjają osiągnięciu przez niego w tym zakresie znaczniejszych efektów. Proces wychowania moralnego jest – o czym już wspomniano – działaniem długofalowym

⁸ *Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców*, Poznań: Europejski Fundusz Społeczny 2011.

i dla podmiotu dość trudnym. Dlatego, jeśli ma być efektywny, wymaga od realizujących go osobników odpowiedniego poziomu rozwoju umysłowego, silnej woli, mocnego charakteru i wytrwałości w pracy nad sobą.

Kolejne uwarunkowanie to jakość zorganizowanego w miejscu pracy intencjonalnego wychowania moralnego pracowników. Ten niewątpliwie trudny rodzaj wychowania realizowany być musi zgodnie ze sprawdzonymi założeniami jego metodyki. Za organizowanie tego wychowania odpowiedzialny jest cały zakład pracy. W związku z tym obowiązek jego realizacji spoczywa na wszystkich pracownikach. W dodatku pracownicy ci muszą realizować to wychowanie jednolicie, zarówno co do celu („dążyć do tego samego”), treści wychowania i stosowanych metod, jak również co do realizowanych zasad tego wychowania. Owa jednolitość kompleksowych i skoordynowanych oddziaływań wychowawczych wszystkich zakładowych jednostek i osób to podstawowy warunek efektywności wychowania moralnego. Zaprowadzenie takiej jednolitości i koordynacji pracy osób i służb pracowniczych organizujących wychowanie pracowników to zadanie kierownictwa zakładu pracy.

Trzeba też w przypadku realizacji wychowania moralnego uszanować zasadę przewagi metod pozytywnych nad oddziaływaniem restrykcyjnym, czyli przewagi nagradzania nad karaniem. Zgodnie z tym należy rozbudowywać i urozmaicać system nagradzania pracowników. Natomiast w miarę możliwości ograniczać i wygaszać stosowanie kar oraz restrykcji. Realizacja tej zasady wiąże się z przewagą demokratycznego stylu kierowania zakładem.

Z tego, co wypowiedziano na temat konieczności odnowienia i realizacji wychowania moralnego w toku pracy, wypływają jednoznaczne wnioski odnośnie do potrzeby przysposobienia w zakładach pracy odpowiedniej kadry pracowniczej zdolnej do zainicjowania i poprawnej realizacji procesu wychowania moralnego – i to nie tylko pracowników młodych w okresie adaptacji zawodowej, ale także pracowników doświadczonych (w tym i zmieniających pracę). Najlepiej, by to byli ludzie „normalnie” pracujący na określonych stanowiskach, a obok tej pracy, z wykorzystaniem jej walorów wychowawczych i swoistego potencjału pedagogicznego, dodatkowo przygotowywali mniej doświadczonych pracowników, zwracając głównie uwagę na formowanie ich właściwej moralnie postawy pracowniczej. Działając w tych warunkach, winni oni niejako dodatkowo i ubocznie, obok pracy zawodowej jako działalności głównej, realizować wychowanie nowych pracowników. Do realizacji takiej funkcji muszą oni uzyskać należyte kompetencje. Droga do tych kompetencji wiedzie przez kształcenie pedagogiczne kadry kierowniczej i służb pracowniczych w zakładach pracy (lub zewnętrznych firmach edukacyjnych) oraz intensywne samokształcenie.

5. Refleksje końcowe

Zakład pracy był w przeszłości – i jest nadal – znaczącym środowiskiem wychowania, także moralnego. Jego walory jako takiego środowiska są duże. Winno się je w miarę możliwości wykorzystać zarówno do kreowania postaw zawodowych, zwłaszcza młodych pracowników, jak i do osłabiania, neutralizacji czy korekty nawyków i zachowań ujemnych, niepożądanych. Wydaje się, że warunki te, tzn. możliwości realizowania w nim terminatorstwa zawodowego czy pracowniczego, nie są dzisiaj należycie wykorzystane. Od jakości zaś wychowania realizowanego w zakładzie pracy zależy poziom adaptacji zawodowej pracowników i ich integracja – i to nie tylko z zakładem pracy, ale także ze strukturami pracy wyższego rzędu, takimi jak branża czy resort produkcji i usług (w tym także administracji). Brak należycie zorganizowanego wychowania moralnego w zakładzie pracy nie tylko nie sprzyja tworzeniu się więzi łączącej pracownika z zakładem pracy i poprawie jakości jego aktywności na stanowisku, ale niejednokrotnie rodzi u niego chęć zmiany pracy na bardziej atrakcyjną, jeśli idzie o zainteresowanie pracownikiem. Znaczy to, że brak należytej organizacji wychowania moralnego wzmacnia proces fluktuacji pracowniczey. Fluktuacja zaś to często w przypadku niejednego zakładu pracy poważny problem ekonomiczny. Koszt bowiem wymiany pracownika na każdym „trudniejszym” stanowisku pracy jest wysoki. Wymaga wznowienia procedur przyjęcia nowego pracownika, a następnie zorganizowania – niejednokrotnie długotrwałego (niekiedy ryzykownego) – procesu jego adaptacji do środowiska pracy i zajmowanego w nim stanowiska.

Streszczenie: Współczesny zakład pracy realizuje kilka funkcji: produkuje określone dobra lub świadczy usługi, wnosi do budżetu państwa część swego dochodu, zaspokaja potrzeby bytowe, psychiczne i socjalne pracowników. Jedną z ważnych jego funkcji jest wspieranie rozwoju moralnego pracowników. Celem tej działalności jest ukształtowanie u zatrudnionych w nim pracowników potrzebnych kompetencji pracowniczych, takich jak: motywacja i gotowość do pracy, dyscyplina pracy i pracowitość, staranność i poczucie odpowiedzialności pracowniczey. Proces wychowania w miejscu pracy przybiera z reguły dwie formy. Pierwsza to wychowanie naturalne, realizowane w toku wykonywania pracy. Elementem tego wychowania jest doskonalenie środowiska zakładu pracy, w którym zatrudnieni są wychowywani pracownicy. Druga forma to wychowanie intencjonalne, organizowane celowo i planowo przez odpowiednie służby pracownicze. Metodami tego (intencjonalnego) wychowania są bodźce pozytywne (nagrody) i bodźce negatywne (kary). W jego toku należy przestrzegać kilku zasad, m.in. zasady jednolitości oddziaływań wychowawczych (ideał, treści, metody i środki wychowania) wszystkich służb pracowniczych organizujących wychowanie oraz

przewagi oddziaływań pozytywnych nad restrykcyjnymi, czyli dominacji nagradzania nad karaniem. Celem poprawy procesów wychowania w zakładzie pracy należy do tej działalności przygotować pedagogicznie organizatorów zatrudnionych w działach służb pracowniczych. Dobrze zorganizowane przez nich wychowanie przyczynia się do utrwalenia zespołu pracowniczego zakładu pracy i jest formą profilaktyki – szkodliwej dla każdego środowiska pracy – fluktuacji kadr pracowniczych.

Słowa kluczowe: zakład pracy, wychowanie w zakładzie pracy, wychowanie naturalne, wychowanie intencjonalne, proces wychowania, zasady wychowania, nagrody i kary w wychowaniu

Abstract: A modern work place involves a few features: It produces specific goods or provides services, shares a part of its incomes with the government budget, fulfils the existence, psychical and social needs of its workers. One of its essential features is supporting of moral developments of the workers. It aims at shaping workers' skills such as motivation and willingness to work, a discipline of work, diligence, carefulness and worker's responsibility. The process of education in a work place tends to adopt two forms. The first one is a natural education that is implemented through doing a job. It includes improving of a work place in which educated workers are employed. The second one is an intentional education that is organised according to the schedule and in deliberate way by specialists. The methods of this intentional education are positive stimulants (awards) and negative stimulants (punishments). While implementing the methods, certain rules have to be obeyed: the principles of uniformity of educational activities (ideal, content, methods and ways of education) of all the specialists that organize education. It is also significant to ensure that positive stimulants outnumber the strict ones, in other words awards should outnumber the punishments. The aim of improving the educational processes at a work place is to prepare well-qualified specialists who would be able to design such processes. Well-prepared education contributes to creating teamwork and is a form of prevention from – harmful to each working environment – fluctuation of personnel.

Keywords: work place, education at a work place, natural education, intentional education, process of education, the principles of education, awards and punishments within education

Bibliografia

- Aleksander T., *Wykorzystanie pracy do stymulowania rozwoju dzieci i młodzieży w systemach wychowawczych XX wieku*, „Horyzonty Wychowania” 2015, vol. 40, s. 31-46.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, cz. VIII: *Rozwój zasobów ludzkich*, wyd. III, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2007.
- Davis P., *Adaptacja Zawodowa*, Warszawa: Petit 2003.

- Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców*, Poznań: Europejski Fundusz Społeczny 2011.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wyd. II, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007.
- Sobocki M., *Wychowanie moralne*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. T. Pilch, t. VII, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak” 2008.
- Wiatrowski Z., *Pedagogika społeczna inne obszary wiedzy naukowej*, [w:] *Pedagogika społeczna. Podręcznik akademicki*, red E. Murynowicz-Hetka, t. II, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2009.
- Wiatrowski Z., *Wychowanie przez pracę*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. T. Pilch, t. VII , Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak” 2008, s. 438-444.
- Woźniak J., *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, „Adaptacja Pracownika”, R. 10.