Daria Becker-Pestka
Jolanta Kołodziej
Klaudia Pujer

ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY
WYBRANE PROBLEMY TEORII I PRAKTYKI

Recenzent

dr hab. Mariusz Zieliński

Autorzy

Daria Becker-Pestka	Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku	Rozdział 3
Jolanta Kołodziej	Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach	Rozdział 2
Klaudia Pujer	Exante Conferences & Publications Sp. z o.o., Wrocław	Rozdział 1

ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY
WYBRANE PROBLEMY TEORII I PRAKTYKI

© Copyright by EXANTE
exante.com.pl, Wrocław 2017

Nie wszystkie prawa zastrzeżone: tekst niniejszej monografii jest dostępny na licencji
Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0 PL)
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych.
Zezwala się na wykorzystanie publikacji zgodnie z licencją – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji licencyjnej oraz wskazania Wydawnictwa i Autorów jako właścicieli praw do tekstu.
Treść licencji jest dostępna na stronie: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/
(Źródło zdjęć na okładce: pixabay.com/Unsplash, udostępnione na licencji
CC0 Public Domain, treść licencji jest dostępna na stronie:
https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.pl).

Wersja elektroniczna monografii jest wersją pierwotną

WYDAWNICTWO EXANTE

Exante Conferences & Publications Sp. z o.o.
ul. Buforowa 24 lok. 10
52-131 WROCŁAW

tel. + 48 606 168 165
wydawnictwo@exante.com.pl
www.exante.com.pl

Ark. wyd. 6,6
ISBN 978-83-65690-20-3 (*wersja elektroniczna*)
ISBN 978-83-65690-21-0 (*wersja papierowa*)

Daria Becker-Pestka
Jolanta Kołodziej
Klaudia Pujer

ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY
WYBRANE PROBLEMY TEORII I PRAKTYKI

MONOGRAFIA

EXANTE
Wrocław 2017

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

ROZDZIAŁ 1.
(SAMO)ROZWÓJ W ŻYCIU DOROSŁEGO CZŁOWIEKA W SFERZE OSOBISTEJ I ZAWODOWEJ. WYBRANE KONCEPCJE 7

WPROWADZENIE 7
ROZWÓJ OSOBISTY Z UWZGLĘDNIENIEM ROZWOJU ZAWODOWEGO – RAMY POJĘCIOWE 8
WYBRANE PSYCHOLOGICZNE KONCEPCJE ROZWOJU OSOBISTEGO I ZAWODOWEGO 12
Samorealizacja 12
Autodeterminacja (motywacja) 15
MIEJSCE ROZWOJU ZAWODOWEGO W ROZWOJU OSOBISTYM. SUKCES ZAWODOWY W KONTEKŚCIE UWARUNKOWAŃ PSYCHOLOGICZNYCH I ZARZĄDCZYCH. 16
Zadowolenie z pracy 17
Relacje interpersonalne 18
Work-life balance – równowaga praca-życie 19
ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY W PERCEPCJI POLAKÓW 25
Rozwój osobisty 26
Rozwój zawodowy 30
Istotność rozwoju zawodowego i osobistego oraz jego główne bariery 33
PODSUMOWANIE 35

ROZDZIAŁ 2.
ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY W PERSPEKTYWIE EDUKACJI USTAWICZNEJ. WYBRANE SPOSOBY ROZWOJU ZAWODOWEGO I ICH TECHNOLOGICZNE ROZWIĄZANIA – *E-LEARNING* .37

WPROWADZENIE 37
POJĘCIE ROZWOJU OSOBISTEGO I ZAWODOWEGO W KONTEKŚCIE EDUKACJI USTAWICZNEJ 38
MIEJSCE ROZWOJU ZAWODOWEGO W OGÓLNYM ROZWOJU CZŁOWIEKA. PLANOWANIE ŚCIEŻKI ROZWOJU ZAWODOWEGO. 45
WYBRANE FORMY ROZWOJU ZAWODOWEGO I TECHNOLOGICZNE MOŻLIWOŚCI ICH REALIZACJI. SPECYFIKA *E-LEARNINGU*. 58
PODSUMOWANIE 67

ROZDZIAŁ 3.
AKTYWIZACJA ZAWODOWA OSÓB SKAZANYCH 71

WPROWADZENIE 71
PODSTAWY TEORETYCZNE I PRAWNE AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ OSÓB SKAZANYCH 73
Ustalenia terminologiczne 73
Podstawy prawne 77
ODDZIAŁYWANIA W ZAKRESIE AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ OSÓB SKAZANYCH 78
Fundusz Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy 79
Programy autorskie jako forma aktywizacji zawodowej osadzonych – case study 82
PODSUMOWANIE 101

BIBLIOGRAFIA 103

WSTĘP

Istota rozwoju to zmiana, która w percepcji jednostki urzeczywistnia się osiągnięciem stanu lub formy bardziej zaawansowanej i doskonalszej, bardziej pożądanej. Ocena ta uwarunkowana jest przyjętym przez człowieka systemem wartości, ma więc charakter subiektywny.

Współczesna, coraz bardziej wymagająca, rzeczywistość społeczna wręcz wymusza na człowieku rozwój w różnych sferach życia, co wprost wynika ze zróżnicowanych, często nieprzewidywalnych, sytuacji codzienności – stawiających nowe wymagania i konieczność angażowania konkretnych umiejętności, czy zastosowania innych (niż znane) rozwiązań.

Niniejsza książka omawia wybrane interdyscyplinarne zagadnienia z pogranicza ekonomii, zarządzania, socjologii i psychologii wpisujące się w zakres rozwoju człowieka w sferze prywatnej i zawodowej z uwzględnieniem możliwości jednoczesnego realizowania progresu w obu tych obszarach.

Rozdział pierwszy ukazuje determinanty pobudzające i osłabiające potrzebę rozwoju dorosłego człowieka w sferze osobistej (w tym zawodowej), a więc okoliczności i czynników motywujących i demotywujących jednostkę do osiągnięcia lepszego i bardziej zaawansowanego stanu w życiu prywatnym i środowisku zawodowym. W rozdziale przybliżono pojęcie i wybrane psychologiczne koncepcje rozwoju osobistego. Wskazano miejsce rozwoju zawodowego w osobistym. Opisano wybrane uwarunkowania psychologiczne i zarządcze sukcesu zawodowego. W końcowej części ukazano sposób postrzegania rozwoju osobistego i zawodowego przez Polaków.

Rozdział drugi poświęcono problematyce rozwoju osobistego i zawodowego w kontekście edukacji ustawicznej. Wyjaśniono w nim takie pojęcia, jak: edukacja ustawiczna, rozwój osobisty i zawodowy, kariera zawodowa. W dalszej części omówiono zagadnienia związane z popularnymi formami edukacji ustawicznej i rozwoju zawodowego. Uwzględniono również aspekt wykorzystania nowoczesnych technologii w zakresie realizacji kształcenia ustawicznego i podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Szczegółowo omówiono system edukacji zdalnej, czyli *e-learning*.

Rozdział trzeci dotyczy aktywizacji zawodowej osób skazanych. Osadzeni stanowią specyficzną grupę odbiorców działań w zakresie aktywizacji zawodowej. Z uwagi na społeczne i jednostkowe konsekwencje bardzo ważne jest to, żeby osadzeni po opuszczeniu zakładu karnego bądź w trakcie odbywania kary, podjęli zatrudnienie. Brak pracy powoduje destabilizację życiową, obniżenie poziomu życia, utratę poczucia własnej wartości i użyteczności. Konsekwencje bezrobocia mogą wpływać na ży-

ciową sytuację, prowadzić do społecznego wykluczenia. Szczególnego znaczenia nabierają działania realizowane w obszarze aktywizacji zawodowej w polskich zakładach karnych i aresztach śledczych. Obejmują one m.in.: przygotowanie i realizację programów autorskich, współpracę z podmiotami pozawięziennymi i pracę z personelem psychokorekcyjnym. Istotna jest działalność organizacji pozarządowych a także Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy. Celem podejmowanych działań w zakresie aktywizacji zawodowej jest m.in.: przygotowanie skazanych do aktywnego poszukiwania pracy, wzbudzenie motywacji do jej znalezienia i utrzymania, poprawa samooceny, diagnoza słabych i mocnych stron skazanych w kontekście wymogów rynku pracy czy wyposażenie osadzonych w niezbędne umiejętności w zakresie kontaktu z potencjalnym pracodawcą i dokonywania autoprezentacji.

Kształtowanie rozwoju w sferze osobistej i zawodowej wymaga kompleksowego podejścia do zagadnienia oraz współdziałania wszystkich interesariuszy tego procesu. Dlatego też niezwykle ważne jest kontynuowanie badań i analiz – przede wszystkim interdyscyplinarnych – dotyczących różnych kontekstów rozwoju człowieka w życiu prywatnym i zawodowym.

ZESPÓŁ AUTORSKI
marzec, Wrocław 2017 r.

K. PUJER, *(SAMO)ROZWÓJ W ŻYCIU DOROSŁEGO CZŁOWIEKA W SFERZE OSOBISTEJ I ZAWODOWEJ WYBRANE KONCEPCJE*, [W:]
D. BECKER-PESTKA, J. KOŁODZIEJ, K. PUJER, *ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY. WYBRANE PROBLEMY TEORII I PRAKTYKI.*, EXANTE, WROCŁAW 2017, SS. 7-35,
e-ISBN 978-83-65690-20-3, ISBN 978-83-65690-21-0.

ROZDZIAŁ 1.
(SAMO)ROZWÓJ W ŻYCIU DOROSŁEGO CZŁOWIEKA W SFERZE OSOBISTEJ I ZAWODOWEJ WYBRANE KONCEPCJE

dr Klaudia Pujer
Exante Conferences & Publications Sp. z o.o.

Słowa kluczowe: samorozwój, rozwój osobisty, rozwój zawodowy.

Wprowadzenie

Rozważania niniejszego rozdziału osadzono w kontekście przysłowia „Kto stoi w miejscu, ten się cofa". Wynika z niego, że rozwijając się w różnych obszarach życia, człowiek pogłębia wartość i spektrum swojej egzystencji (progres), a nie uszczupla jej z biegiem upływającego czasu (regres). Rozwój jest tutaj synonimem ulepszania samego siebie poprzez odpowiednie modelowanie własnej aktywności życiowej (wprowadzanie zmian o walencji pozytywnej) w różnych obszarach ludzkiego życia. Kładzie więc nacisk na możliwości i mocne strony jednostki. Człowiek podejmując trud rozwoju oczekuje gratyfikacji, którą jest sukces. Może on przybierać różną formę, która z kolei uwarunkowana jest sferą życia, na której skupia się jednostka.

Celem niniejszego rozdziału jest wykazanie determinant pobudzających i osłabiających potrzebę rozwoju dorosłego człowieka w sferze osobistej (w tym zawodowej), a więc okoliczności i czynników motywujących i demotywujących jednostkę do osiągnięcia lepszego i bardziej zaawansowanego stanu w życiu prywatnym i środowisku zawodowym.

Rozwój osobisty z uwzględnieniem rozwoju zawodowego – ramy pojęciowe

Rozwój osobisty (w tym zawodowy) to element całożyciowego rozwoju człowieka – „rozwój nie kończy się wraz z osiągnięciem dorosłości, lecz jest procesem przekształcania się zachowań i struktury psychicznej człowieka w wymiarze całego życia”[1]. K. Czarnecki ujmuje rozwój jako proces całożyciowych przemian ilościowych i jakościowych, realizujących się w odmiennych warunkach, mających swoje odzwierciedlenie w konkretnych formach zachowania się i działania człowieka[2].

Pedagogika pracy ujmuje rozwój w kategorii kierunkowych zmian, które pozwalają na przejście od form lub stanów prostszych, niższych, mniej doskonałych, do form lub stanów bardziej złożonych, wyższych, doskonalszych pod względem jakiegoś kryterium. Definicja ta ściśle koreluje z pojęciem postępu[3].

Jak słusznie zauważa A. Bańka, rozwój to pojęcie niejednorodne w tym sensie, że obecnie nie jesteśmy w stanie sformułować ogólnych uniwersalnych dyrektyw dotyczących tego, w jaki sposób człowieka powinien żyć i satysfakcjonująco kierować swoją sferą osobistą i zawodową. Pojęcie rozwoju ma więc charakter subiektywny i w rezultacie koncepcje psychodynamiczne i behawioralne dotyczące makroteorii często są przez praktykę życia codziennego weryfikowane negatywnie. Obecnie obserwuje się wzrost zapotrzebowania na mikroteorie z zakresu rozwoju człowieka w cyklu życia mocno eksponujące kontekst doświadczenia życiowego człowieka i jego warunki egzystencji. Problem rozwoju osobistego i zawodowego jest niezwykle aktualny, o czym świadczy chociażby liczba stron internetowych (w tym przede wszystkim tzw. blogów), pozycji książkowych, czy audiobook’ów poświęconych rozwojowi człowieka. Trzeba jednak brać uwagę, że wszelkie porady, uwagi i komentarze poczynione przez osoby mniej lub bardziej profesjonalnie zajmujące się tą problematyką, to jedynie wskazówki, a nie gotowe recepty na temat tego jak osiągnąć sukces w życiu sukces.

Każda człowiek rozwija się inaczej, żyje w takim samym, a jednocześnie innym świecie. Jego ścieżki dochodzenia do satysfakcjonujących celów mają unikalny charakter[4] i nie sposób wyrazić ich ogólnymi dyrektywami.

---

[1] B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka*, t. II, PWN, Warszawa 2006, s. 10.

[2] K. Czarnecki, *Profesjologia,* Oficyna Wydawnicza HUMANITAS, Sosnowiec 2010, s. 21.

[3] T. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy*, Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa-Radom 2006, ss. 216-217.

[4] A. Bańka, *Psychologiczne doradztwo karier*, Print-B, Poznań 2007, s. 61.

Rozwój osobisty to z pewnością działanie, aktywność człowieka. Zawsze bazuje na związku przyczynowo-skutkowym. Przyczyną jest potrzeba i pragnienie, a skutkiem rezultat działania podjętego w celu zrealizowania pragnienia. Wiąże się z zadawaniem pytań i poszukiwaniem odpowiedzi. Z drążeniem i penetrowaniem danego zagadnienia w głąb celem usprawnienia samego siebie w jakimś zakresie, a więc przede wszystkim z doskonaleniem. Pojęcie rozwoju kojarzy się na ogół pozytywnie, trzeba jednak pamiętać, że wiele osób podejmuje prób samodoskonalenia celem wyrządzenia krzywdy (np. człowiek poświęca wiele godzin na skonstruowanie bomby). Z punktu widzenia tego człowieka, doskonali on swoje umiejętności, a więc rozwija się. Z punktu widzenia odbiorców rezultatu tego rozwoju (bomba), rozwój tego człowieka generuje niebezpieczeństwo. W tym kontekście wartościowy i pożądany rozwój osobisty to taki, który jest korzystny nie tylko dla jednostki, ale i dla społeczeństwa.

Rozwój osobisty należy wiązać z przełamywaniem wszelkich barier, które ograniczają człowieka. Często osadzone są one w podświadomości. Ich wyeliminowanie lub zredukowanie przyczynia się do wzrostu efektywności działań. Metody służące szeroko pojmowanemu rozwojowi stały się widocznym i ważnym elementem zarówno życia zawodowego i prywatnego. Zaliczyć się do nich m.in. psychoterapię, szkolenia na stanowisku pracy, w tym *coaching*, *mentoring*[5], jak również poza miejscem zatrudnienia. Nie jest to wyliczenie zamknięte. Przyjęta metoda musi odpowiadać celowi rozwoju. W każdym przypadku będzie ona inna.

Zastosowane rozwiązania ukierunkowane są na zmianę podejścia jednostki do otaczającego ją świata, funkcjonowanie emocjonalne, poznawcze i społeczne obejmujące relacje interpersonalne. Rozwój osobisty sprzyja osiągnięciu pełni człowieczeństwa na drodze samorealizacji poprzez dążenie do realizacji obranego celu. Jest najpełniejszy, gdy jego kierunek jest zgodny z tym, co daną jednostkę interesuje.

Ważnym pojęciem korespondującym z rozwojem osobistym jest samoświadomość, czyli rozumienie pojawiających się myśli, nawyków, zachowań. Poddawanie się refleksji w kontekście własnego funkcjonowania to pierwszy etap dążenia do potrzebnych zmian. Refleksyjność człowieka rozwija się wraz z dokonywaniem postępów i zyskiwaniu wiedzy na temat przyczyn własnych działań. Samoświadomość to umiejętność pozwalająca na wgląd, czyli stawianie pytań dotyczących samego siebie i odnajdywanie odpowiedzi.

Rozwój osobisty może realizować się w sposób „nieświadomy" i „świadomy". Rozwój „nieświadomy" wynika z takich uczuć drzemiących

[5] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007, ss. 466-468.

w człowieku, jak rywalizacja i chęć doskonalenia. Realizuje się on w tych wszystkich działaniach, w których człowiek opera się na ogólnie przyjętych wzorcach, stara się być leszy w tym co robi, rywalizujemy ze „światem" (być wyżej w hierarchii społecznej, mieć więcej pieniędzy, być bardziej znanym) na różne sposoby dążąc do wytyczonych celów (mieć większą wiedzę zawodową, być wydajniejszym w pracy, w zarządzaniu, korzystać z bardziej zaawansowanych narzędzi). Rozwój „nieświadomy" kończy się z chwilą, kiedy osiągnięcie celów nie przyczyniło się do ogólnego zadowolenia, gdy człowiek nie osiąga w założonej perspektywie danego celu. Jeżeli to w sobie dostrzega przyczynę niepowodzenia, a nie w innych ludziach, jest to pierwszy krok do wejścia na drogę rozwoju świadomego, a więc bazującego na założeniu, że to ja jestem kreatorem własnego losu. Rozwój „świadomy" zasadza się na przekonaniu, że to czego doświadcza w życiu jednostka, to „zasługa" własna przy jednoczesnej umiejętności obiektywnego wyodrębnienia zewnętrznych oddziaływań środowiska (otoczenia bliższego i dalszego, w którym człowiek żyje).

Z punktu widzenia osobistego wyboru szczególnie istotne jest, czy to co się robi, jest rzeczywiście tym czego się pragnie, czy być może dana aktywność jest rezultatem oczekiwań innych, działaniem podjętym w ramach utartego schematu (np. rodzinnego).Katalizatorem działania jest wewnętrzny system przekonań modelowany przez wielopokoleniową spuściznę. Wymaga ona zweryfikowania, wpisania jej w kontekst czasów współczesnych i dokonania wyboru.

Rozwój zawodowy to składowa rozwoju osobistego, którą można lub nie można wyodrębnić z życiorysu danego człowieka (w zależności od poziomu jego aktywności pracowniczej). W obu tych sferach człowiek nabywa kompetencje i umiejętności. Nabyte w sferze zawodowej można wykorzystywać w życiu prywatnym i odwrotnie.

Prekursorką poszukiwań spójnej teorii rozwoju zawodowego była Ch. Bühler[6], która od lat 30, XX w. popularyzowała tezę, że biografia człowieka stanowi niepodzielną całość, która rozciąga się od wczesnego dzieciństwa po koniec życia. Dużą popularnością cieszy się teoria rozwoju zawodowego D. Super'a[7], który rozwój ten sprowadza – podobnie jak Ch. Bühler – do procesu całożyciowego, wyodrębnia jednak jego pięć stadiów: rośnięcia, eksploracji, stabilizacji, zachowania statusu *quo* i schyłkowy. Dostrzegając rolę aktywności własnej D. Super wskazuje, że człowiek jest w stanie samodzielnie – w znaczący sposób – stymulować tempo i spo-

[6] Ch. Bühler, *Bieg życia ludzkiego*, PWN, Warszawa 1999.

[7] E.D. Super, *A theory of vocational development*, „American Psychologist" 1953, vol. 8(5), pp. 185-190; E.D. Super, *The psychology of careers: An introduction to vocational development*, Hardcover – January 1.

sób realizowania swojej aktywności w sferze zawodowej. Jest bowiem jej *spiritus movens*[8].

Rozwój zawodowy to jedna z wielu innych kategorii ogólnego rozwoju człowieka. To z całą pewnością szczególna kategoria rozwoju prospołecznego, mająca swe korzenie i ścisłe wiążąca się z innymi kategoriami, ale jednocześnie taka, która stanowi wyodrębnioną obiektywnie sferę ludzkiej aktywności[9]. Zdaniem T. Nowackiego rozwój zawodowy to droga jednostki od zaznajamiania się z obszarami działalności gospodarczej i kulturalnej poprzez przygotowanie ogólnozawodowe, awanse i osiągnięcia w pracy zawodowej, aż do jej zakończenia[10]. Definicja ta wskazuje, że rozwój zawodowy człowieka ujmowany jest jako proces realizujący się w czasie, w ramach ogólnego rozwoju jednostki, czyli obejmuje on nieodzowną część składową ogólnie rozumianego rozwoju człowieka[11].

Rozwój zawodowy może być „celem samym w sobie" (wartością autoteliczną); „środkiem służącym do uzyskiwania innych celów" (wartości materialne, władza itp.), a więc wartością instrumentalna, czy też „produktem" codziennej praktyki zawodowej (aktywność bazująca na perfekcjonizmie)[12].

Rozwój zawodowy w ujęciu szerokim to proces rośnięcia i uczenia się, któremu podporządkowane są wszelkie przejawy zachowania zawodowego. Jest to sukcesywny wzrost i aktualizacja zdolności jednostki do podjęcia określonych typów zachowania zawodowego oraz powiększania jej repertuaru lub zespołu (zasobu) zachowania zawodowego. Rozwój zawodowy obejmuje wszelkie aspekty rozwojowe, które mogą być powiązane z pracą[13].

Związek rozwoju zawodowego z rozwojem osobistym eksponuje definicja K. Czarneckiego, który istotę rozwoju zawodowego rozumie jako konkretnie zorientowany proces przemian świadomości i zachowania się jednostki, który rodzi się, w wyniku sprzężeń zwrotnych powstających pomiędzy podmiotem i przedmiotem, przejawiającego się w określonych formach jej aktywności społeczno-kulturowej, poszukiwaniu swojego miej-

[8] R. Tomaszewska-Lipiec, *Równowaga praca-życie pozazawodowe czynnikiem wspomagającym rozwój zawodowy,* „Polityka Społeczna" 2014, nr 3, s. 17.
[9] K. Czarnecki, *op. cit.*, s. 37.
[10] T. Nowacki, *op. cit.*, s. 217.
[11] W. Wołoszyn-Spirka, E. Krause, *Etyka doradcy zawodowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2012, s. 25.
[12] J. Urbański, *Rozwój i kariera w organizacji*, [w:] J. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji,* Novum, Płock 2012, s. 185.
[13] R. Parzęcki, K. Symela, B. Zawadzki, *Orientacja i poradnictwo zawodowe*, Instytut Technologii. Eksploatacji, Radom 1995, ss. 9-10.

sca w podziale pracy, twórczym przekształcaniu siebie i swojego środowiska materialnego, społecznego i kulturowego[14].

Z dotychczasowych rozważań wynika, że rozwój zawodowy to integralny komponent rozwoju osobistego i ważna składowa biografii życiowej człowieka ujmowanej z perspektywy holistycznej. Kategorii tej nie sposób analizować w oderwaniu od rozwoju osobistego, ponieważ są to te sfery ludzkiej aktywności, które w pewnym okresie życia biegną równolegle, przenikają się i wzajemnie na siebie wpływają[15]. W konsekwencji rozwój zawodowy nie może być analizowany z pominięciem sfery pozazawodowej, który stanowi obok pracy ważny wyznacznik egzystencji człowieka[16]. Wyłączenie to rodzi bowiem ryzyko uzyskania wniosków cząstkowych i fragmentarycznych, a więc obrazu zafałszowanego.

Wybrane psychologiczne koncepcje rozwoju osobistego i zawodowego

Samorealizacja

Pojęcie „realizacja" zakłada, że jest coś do zrealizowania, przedrostek samo- wskazuje zaś, że dotyczy to danej jednostki. Według A. Maslow'a[17] realizacja ta może urzeczywistniać się w sposób pełny lub zubożony i dotyczy pierwotnej natury danej każdemu człowiekowi, natury gatunkowej, a zarazem indywidualnej – jemu tylko właściwej, warunkującej jego niepowtarzalność[18].

A. Maslow[19] zauważył, że człowiekowi dana jest potencjalnie istniejąca w nim istota, która w zależności od wpływu zewnętrznego, dochodzi pełniej lub słabiej do głosu, może zostać zrealizowana lub zatracona na skutek destrukcyjnych oddziaływań w najwcześniejszych etapach rozwoju,

[14] K. Czarnecki, *op. cit.*, s. 35.
[15] A. Wąch-Kąkolewicz, *Rozwój zawodowy – motywy podejmowania aktywności uczenia się*, „E-mentor" 2008, nr 4(26), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/26/id/577, (*online*: 02.01.2017).
[16] R. Tomaszewska-Lipiec, *op. cit.*, s. 17.
[17] A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 1990; A. Nielicki, *„Organizmiczna" koncepcja Abrahama H. Maslowa,* [w:] A. Gałdowa (red.), *Wybrane koncepcje osobowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1995.
[18] B. Szczepańska, Ku *pełni bycia – koncepcja samorealizacji A. Maslowa*, „Gestalt" 1997, nr 2, s. 13.
[19] A. Maslow, *op. cit.* A. Nielicki, *op. cit.*

gdy jest ona jeszcze całkowicie bezbronna, odsłonięta, a tym samym zdana na siły zewnętrzne utrzymujące ją przy życiu.

W miarę usamodzielniania się albo wytwarzają się pewne mechanizmy obronne o neurotycznym charakterze pozwalające początkowo na przetrwanie, z czasem zaś hamujące spontaniczny rozwój, albo – w sytuacji zapewnienia optymalnych warunków – możliwa jest pełna i zgodna z pierwotną naturą ekspresja i harmonijna droga rozwoju pozwalająca na aktualizację istniejącego potencjału. Oczywiście jest to bardzo uproszczony obraz sytuacji w rzeczywistości kształtowanej przez wielopłaszczyznowe i skomplikowane interakcje tego, co wewnętrzne, z tym, co zewnętrzne, traktowane zresztą tu – jeśli odbywają się w sposób niepatologiczny – jako coś uwrażliwiającego rozwój jako taki. Jednakże z wieloletnich badań klinicznych A. Maslowa wynika, że tylko znikomy procent populacji to ludzie w pełni realizujący swój potencjał, a zatem tylko w nielicznych przypadkach najwcześniejsze interakcje z otoczeniem są właściwe, konstruktywne[20].

Opisując ową wewnętrzną naturę A. Maslow zauważa, że będąc nam dana jest niezmienna, nie sposób nabyć talentów, którymi nie zostało się obdarzonym, tak jak nie sposób zatracić specyfiki własnej indywidualności. Z drugiej strony dana jest nam ona tylko w formie pewnego potencjału, który dopiero ma zostać rozwinięty. Uchwycone zostają zatem dwa aspekty naszej tożsamości – stały i dynamiczny, ten, który zapewnia nam niezmienność poczucia własnego „ja", mimo wszelkich zmian nieustannie się w nas dokonujących, oraz ten, który wynika z naszego sposobu istnienia w świecie, a który jest procesualny i zmienny właśnie. Tym samym człowiek podlegając ewolucji, pozostaje wciąż jednak sobą, tym samym człowiekiem[21].

Truizmem jest stwierdzenie, że człowiek ma wolną wolę i to od niego zależy co zrobi z własnym życiem. Na ogół jednak to, co się z nim dzieje, jest rezultatem oddziaływania fałszujących rzeczywistą sytuację przekonań i mechanizmów obronnych wykształconych we wczesnych fazach rozwoju (na drodze socjalizacji pierwotnej). Zdaniem Masłowa, sposobem na dotarcie do wciąż tkwiącej w człowieku, choć być może zagłuszonej już i zapomnianej prawdziwej natury jest pozwolenie, by była w całkowitym wyciszeniu, co z kolei pozwoli na wsłuchanie się w jej głos. Wymaga to głębokiej refleksji nad życiem, nad sytuacją obecną i doświadczeniami przeszłości. Tylko z tego wewnętrznego głosu może płynąć właściwa informacja, co powinniśmy robić, jakie jest nasze powołanie, jak jest najlepiej po-

[20] B. Szczepańska, *op. cit.*, s. 14.
[21] *Ibidem*, s. 14.

stępować; kontakt z wewnętrznym głosem sumienia opiera się na podświadomej percepcji naszej natury[22]

Maslow wymienia kilka charakterystycznych cech osobowości samorealizującej się[23]:

1. Sprawna, adekwatna percepcja rzeczywistości i dobre z nią relacje.
2. Pełne zaangażowanie, skupienie uwagi, koncentrację w relacji z czymś lub kimś, a nawet wrażenie zlania się z nim, pełna empatia. Może mieć ono miejsce we wszystkich sferach poznania – od codziennej realności do kontemplacji estetycznej czy przeżycia mistycznego.
3. Akceptacja siebie i innych; brak krytycyzmu, przy jednoczesnym dostrzeganiu problemów i umiejętność udzielenia sobie i innym wsparcia w ich rozwiązywaniu. Innymi słowy – miłość do siebie i innych polegająca na wspieraniu własnego rozwoju wewnętrznego i stąd płynąca moc wspierania innych.
4. Spontaniczność, prostota, naturalność, dziecięca ciekawość świata, elastyczność i wytrwałość w uczeniu się, odwaga i ufność, stała zdolność do zadziwienia i zachwytu, naturalność zachowanie zachowania i roztaczanej wokół atmosfery, dobry kontakt z własnym ciałem.
5. Twórczość i kreatywność.
6. Duża umiejętność koncentracji, skupienie na problemie, cierpliwość.
7. Potrzeba prywatności, pewna niezależność od otoczenia, narzucanych norm i oczekiwań, umiejętność zdystansowania się i odnalezienia oparcia w sobie, poczucie własnej wartości niezależnie od ocen z zewnątrz, brak potrzeby porównywania siebie z innymi, posiadanie standardów wewnętrznych, umiejętność przekraczania tego, co środowiskowe, kulturowe, narodowe, uniwersalizm.
8. Posiadanie woli odczuwanej jako ochota, a nie powinność, potrzeba aktywności wewnętrznej (medytacja, kontakt z naturą).
9. Ciągła świeżość ocen i potrzeba modyfikowania poglądów.
10. Zdolność do głębokich i autentycznych związków z innymi ludźmi, przeżywanie więzi międzyludzkich.
11. Zdolność do doświadczeń mistycznych.

A. Maslow postuluje, że samorealizacja możliwa jest wyłącznie na drodze pełnego wglądu we własną naturę, sumienie i pragnienia. Nie ulega wątpliwości, że wgląd tego rodzaju mogą uzyskać jedynie osoby dostrzegające i rozumiejące własny świat wewnętrzny, wsłuchujące się we własne emocje i analizujące uczucia wraz z kontekstem ich pojawiania się.

[22] B. Szczepańska, *op. cit.*, ss. 15-16.
[23] *Ibidem*, ss. 16-17.

Autodeterminacja (motywacja)

Na samorealizację człowieka wpływa m.in. autodeterminacja. Teoria autodeterminacji R. Ryana i E. L. Deckiego[24], zwana jest również teorią motywacji lub samoukierunkowania. Autorzy tej teorii bazują na założeniu, że ludzi do realizacji danych działań nakłania wiele czynników. Sposób postępowania może być uwarunkowany wewnętrznym zaangażowaniem (np. ze względu na samą wartość aktywności/działania) lub presją otoczenia, np. strachem (np. pozostają pod nadzorem), czy też chęcią uzyskania nagrody (np. uznania ze strony innych). Zatem koncepcja autodeterminacji wyodrębnia dwa typy motywacji: wewnętrzną (tj. autonomiczną, czy samoistną) i zewnętrzną (tj. instrumentalną). Zgodnie z nią wyłącznie urzeczywistnienie tej pierwszej prowadzi do dobrostanu osoby[25] rozumianego jako subiektywne odczuwanie szczęścia, pomyślności i zadowolenia z życia.

W tym ujęciu, motywacja wewnętrzna akcentuje naturalną skłonność człowieka do asymilacji, dążenia do mistrzostwa, spontanicznych zainteresowań i eksploracji. Dążenia te traktowane są jako bardzo ważne dla rozwoju poznawczego i społecznego. To zasadnicze źródło radości i witalności człowieka[26]. Z kolei motywacja zewnętrzna odnosi się raczej do instrumentalnych, niż przyjemnościowych aspektów działania. Osoby regulowane motywacją zewnętrzną są również zorientowani na zyski zewnętrzne. Nierzadko angażują się w działania ukierunkowane na uniknięcie poczucia winy czy lęku. Istotna jest również potrzeba bliskości z ludźmi. Człowiek motywowany zewnętrznie podejmuje działania, wzorując się na innych lub by podnieść swoją wartość w ich oczach[27].

Kontynuatorami tradycji teorii autodeterminacji są T. Kasser i M.R. Ryan[28]. Wyodrębnili oni cele wewnętrzne i zewnętrzne. Ich zdaniem pierwsze koncentrują osobę na dążeniach zgodnych z uniwersalnymi potrzebami psychologicznymi. Już samo dążenie do nich sprzyja zadowoleniu i satysfakcji. Do celów tych zaliczono: rozwój osobisty, akceptację siebie (tj. poczucie kompetencji i autonomii), więzi z innymi (tj. poczucie wspól-

[24] M.R. Ryan, L.E. Deci, *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, „American Psychologist" 2000, no. 55, pp. 68-78.
[25] A. M. Zawadzka, J. Duda, R. Rymkiewicz, B. Kondratowicz-Nowak, *Siedmiowymiarowy model aspiracji życiowych Kassera i Ryana. Analiza trafności i rzetelności narzędzia*, „Psychologia Społeczna" 2015, t. 10, nr 1(32), ss. 100-111.
[26] M.R. Ryan, L.E. Deci, *op. cit.*, pp. 68-78.
[27] A. M. Zawadzka, J. Duda, R. Rymkiewicz, B. Kondratowicz-Nowak, *op. cit.*, ss. 100-111.
[28] T. Kasser, *The high price of materialism*, The MIT Press, Cambridge 2002; T. Kasser, M.R. Ryan, *A dark side of an American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1993, no. 65, pp. 410-422.

noty, satysfakcjonujące relacje z rodziną i przyjaciółmi), wspólnotowość (tj. pragnienie aktywnego i produktywnego działania na rzecz globalnego dobra) i dobre zdrowie (tj. brak chorób i jakichkolwiek dolegliwości zdrowotnych). W opozycji pozostają cele zewnętrzne skupiające jednostkę na osiąganiu nagród i pochwał; często służą one zdobywaniu innych celów. Wśród nich wyróżnili: bogactwo (tj. sukcesy finansowe i posiadanie dóbr materialnych), sława czy popularność (tj. bycie rozpoznawalnym i podziwianym), atrakcyjny wizerunek (tj. modne ubrania, ładna twarz i zgrabne ciało)[29].

Autorzy ci wśród aspiracji życiowych wyodrębnili jeszcze 4 kategorie o dychotomicznej naturze, a więc nie mające czysto wewnętrznego i zewnętrznego charakteru. Są to[30]: konformizm (tj. dążenie osoby do dopasowania się do oczekiwań społecznych) i duchowość (tj. dążenie do posiadania sensu, zrozumienia duchowego lub religijnego wymiaru rzeczywistości), hedonizm (tj. dążenie do przyjemności zmysłowych) i bezpieczeństwo (tj. dążenie do przetrwania i zdrowia)[31].

Do omawianej teorii w swoich badaniach nawiązują także K.M. Sheldon i jego współpracownicy[32]. Wskazują oni, że motywacja wewnętrzna to zasadniczy wymóg realizacji celów. W trakcie aktywności, człowiek doświadcza autonomii, co z kolei wyzwala uczucie satysfakcji z podejmowanych działań. Motywy zewnętrzne natomiast identyfikować należy z presją, której jednostka podlega. Realizacja celów powodowana jest lękiem, poczuciem winy lub chęcią sprawienia przyjemności innym. Sprzyja ona obniżeniu poziomu samorealizacji[33].

Miejsce rozwoju zawodowego w rozwoju osobistym Sukces zawodowy w kontekście uwarunkowań psychologicznych i zarządczych

Rozwój osobisty człowieka realizuje się pod wpływem czynników obiektywnych (warunków rozwoju biologicznego, psychicznego i społecznego)

[29] A. M. Zawadzka, J. Duda, R. Rymkiewicz, B. Kondratowicz-Nowak, *op. cit.*, ss. 100-111.
[30] T. Kasser, M.R. Ryan, *op. cit.*, pp. 410-422.
[31] A. M. Zawadzka, J. Duda, R. Rymkiewicz, B. Kondratowicz-Nowak, *op. cit.*, ss. 100-111.
[32] M.K. Sheldon, J.A. Elliot, *Coal striving, need astisfaction and longitudinal well-being: The self-concordance model*, „Journal of personality and Social psychology" 1999, no. 76, pp. 482-497; M.K. Sheldon, L. Houser-Maroko, *Self-concordance, goal attainment, an the pursuit of happiness: Can there be an upward spiral?*, „Journal of Personality and Social Psychology" 2001, no. 80, pp. 152-165.
[33] A. M. Zawadzka, J. Duda, R. Rymkiewicz, B. Kondratowicz-Nowak, *op. cit.*, ss. 100-111.

oraz czynnika subiektywnego (aktywności samej jednostki, bez której nie byłby możliwy rozwój osobniczy)[34].

Psychologowie od dawna poszukują odpowiedzi na pytanie, dlaczego jedni ludzie lepiej niż inni radzą sobie w szkole, w pracy czy generalnie w życiu. Z reguły przyczyn sukcesów bądź porażek upatrują w różnym poziomie inteligencji, cechach osobowości lub wpływach środowiskowych[35]. Innego zdania jest R. Sternberg[36] – twórca teorii inteligencji sprzyjającej powodzeniu życiowemu. Jego zdaniem sukces w życiu ułatwiają czynniki inne niż tradycyjnie ujmowana inteligencja. Autor rozszerza jej definicję i postuluje, że przyjęciu społecznych kryteriów sukcesu (np. oceny szkolne, dochody) musi towarzyszyć respektowanie kryteriów osobistych, tzn. typowych wyłącznie dla danego człowieka. R. Sternberg uważa, że jednostki odnoszące sukces wykorzystują różne zdolności, a sposób korzystania z nich dostosowany jest do danych okoliczności (wpisuje się w szerszy kontekst). Ważna jest również wielokierunkowość wykorzystania i przemodelowanie posiadanych sprawności tak, aby w jak najlepszy sposób wykorzystać je, gdy zajedzie taka potrzeba. Nie bez znaczenia jest również gotowość zmiany otoczenia na lepsze[37]. Zatem autor ten w swojej koncepcji eksponuje fluktuacyjność i adaptacyjność jako zasoby sprzyjające powodzeniu życiowemu.

Zadowolenie z pracy

Rozwój osoby dorosłej odbywa się przede wszystkim przez jej aktywny udział w realizacji celów, które są ważne i użyteczne zarówno z jej własnego, jak i ze społecznego punktu widzenia. Praca zawodowa to przykład właśnie takiego rodzaju aktywności, który daje człowiekowi możliwości rozwoju. Stanowi ona integralną część życia człowieka pracującego, a jednocześnie wpisuje się w szerszy kontekst życia społecznego. Środowisko pracy spełnia podwójną rolę. Z jednej strony stawia pracownikowi wymagania w zakresie zdolności oraz sprawności potrzebnych do wykonania pracy. Z drugiej strony dostarcza gratyfikacji, dając możliwość zaspokoje-

[34] J. Urbański, *op. cit.*, s. 181.
[35] G. Trost, *Prediction of excellence in school, university and work*, [in:] K.A. Heller, J. Mönks, A.H. Passow (ed.), *International handbook of research and development of giftedness and talent*, Pergamon Press, Oxford 1993, pp. 325-337; M. Kossowska, H. Schouwenburg, *Inteligencja, osobowość i osiągnięcia szkolne*, „Przegląd Psychologiczny" 2000, nr 43, ss. 81-89.
[36] J.R. Sternberg, *Successful intelligence,* Simon & Schuster, New York 1997; J.R. Sternberg, *Próba weryfikacji teorii inteligencji sprzyjającej powodzeniu życiowemu poprzez operacje konwergencyjne,* „Przegląd Psychologiczny" 2001, nr 44, pp. 375-403.
[37] M. Siekańska, *Psychologiczne uwarunkowania sukcesów zawodowych*, „Przegląd Psychologiczny" 2004, t. 47, nr 3, ss. 275-290.

nia potrzeb oraz spełnienia wymagań pracownika. Zadowolenie z pracy to rezultat zgodności między czynnikami gratyfikującymi a potrzebami i wymaganiami pracownika. Satysfakcja z pracy stanowi subiektywny wskaźnik przystosowania[38]. Istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że osoby odnoszące sukcesy w pracy, które potwierdzają wysoki poziom posiadanych kompetencji i zdolności będą bardziej zadowolone z pracy zawodowej, niż osoby nie mające porównywalnych kompetencji, zdolności i osiągnięć[39].

Relacje interpersonalne

Wyniki badań H. Schulera[40] na grupie 155 młodych naukowców oraz inżynierów wykazały, że lepszymi – niż twórczość i inteligencja – zmiennymi objaśniającymi sukcesy zawodowe są cechy osobowości, przede wszystkim te, które wiążą się ze sferą relacji interpersonalnych. Wyniki tych badań pozytywnie zweryfikowały założenie, że odnoszenie wybitnych osiągnięć nie odbywa się poza sferą kontaktów społecznych. Bez informacji uzyskiwanych z otoczenia zewnętrznego, bez możliwości dyskusji, stymulacji, a czasem nawet bez sposobności zetknięcia się z odmienną opinią i sprzeciwem ze strony innych osób, rozwijanie twórczych idei czy osiągnięcie obranego celu nie byłoby możliwe, a w każdym razie byłoby zdecydowanie utrudnione. Prawidłowość ta została zaobserwowana już wcześniej, w grupie osób wybitnie inteligentnych, które brały udział w badaniach długofalowych, zapoczątkowanych przez Termana i współpracowników[41].

Trzeba jednak powiedzieć, że wyniki badań dotyczące okoliczności osiągania sukcesu życiowego nie są jednoznaczne. Z jednej strony skazują, że jakość kontaktów społecznych jest istotna z punktu widzenia funkcjonowania emocjonalnego i ewentualnych trudności w tej sferze życia psychicznego. Zgodne relacje z innymi ludźmi stanowią jedną z zasadniczych własności, które odznaczają osobę w pełni funkcjonującą (ang. *fully functioning person*)[42]. Pozytywne stosunki interpersonalne uznaje się za prze-

[38] Z. Ratajczak, *Człowiek w środowisku pracy. Percepcja zmian*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w środowisku pracy. Percepcja zmian w środowisku pracy*, „Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998, ss. 11-31.
[39] M. Siekańska, *op. cit.*, ss. 275-290.
[40] H. Schuler, *Communication rather tan inspiration and perspiration? On performance requirements in highly qualified occupations*, [in:] K.A. Heller, E.A. Hany (ed.), *Competence and responsibility*, Hogrefe & Huber Publisher, Seatle-Toronto 1994, pp. 112-116.
[41] Za: B. Rollet, *Development of high ability*, [in:] K.A. Heller, E.A. Hany (ed.), *Competence and responsibility,* Hogrefe & Huber Publisher, Seatle-Toronto 1994, pp. 119-135.
[42] S.C. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990.

jaw psychicznego zdrowia[43] i stanowią one ważny wymiar tzw. sukcesu życiowego[44]. Zależność tę potwierdziły m.in. badania M. Csikszentmihalyiego[45] dotyczące doświadczenia przepływu (ang. *flow*), w których wykazano, że jakość relacji z innymi ludźmi jest ważnym czynnikiem warunkującym jakość życia[46].

Z drugiej strony wyniki badań dowodzą również, że typowe cechy osób skoncentrowanych na realizacji posiadanych zdolności i zainteresowań (niezależność, indywidualizm, poleganie na sobie itp.), mogą co prawda prowadzić do alienacji i poczucia obcości, ale należą one jednocześnie do tych elementów, które sprzyjają realizacji obranych celów i osiągnięciu sukcesu życiowego[47].

Badania, które zrealizowano wśród osób dorosłych, które w przeszłości odniosły wybitne osiągnięcia szkolne ujawniły, że zgodność wykonywanej pracy z zainteresowaniami, poczucie swobody i niezależności oraz możliwość stosowania własnych inwencji w działaniu to elementy, które w największym stopniu wpływają na poziom satysfakcji odczuwanej z pracy zawodowej. Natomiast w grupie kontrolnej, w której znalazły się osoby bez wybitnych osiągnięć, do najważniejszych czynników mających wpływ na zadowolenie z pracy należała sfera relacji interpersonalnych. Wspólną cechą badanych grup był pozytywny związek satysfakcji z pracy z obecnością cech decydujących o sile przebicia oraz skuteczności (stanowczy, silny, wytrwały)[48].

Work-life balance – równowaga praca-życie

Praca i sfera pozazawodowa, w tym przede wszystkim rodzina, to główne sfery codziennego funkcjonowania ludzi dorosłych, którzy dzielą między nie swój czas i energię. Tempo i warunki życia wymagają jednoczesnego wchodzenia każdego dnia w co najmniej kilka ról społecznych. Swoista kumulacja w tym obszarze współwystępuje z przemianami demograficznymi, społecznymi i kulturowymi. Zaliczyć do nich należy wzrost: wskaźnika aktywności zawodowej kobiet; liczby rodzin, w których oboje

[43] A. Maslow, *W stronę psychiki istnienia*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1986; K. Dąbrowski, Dezintegracja pozytywna, PIW, Warszawa 1979.
[44] L.C. Hollinger, S.E. Fleming, *A longitudinal Examination of Life Choices of Gifted and Talented Young Woman*, „Gifted Child Quarterly" 1992, no. 36, pp. 207-212.
[45] M. Csikszentmihalyi, *Przepływ: psychologia optymalnego doświadczenia*, Studio EMKA, Warszawa 1996; M. Csikszentmihalyi, *Urok codzienności. Psychologia emocjonalnego przepływu*, CiS – Wydawnictwo W.B.A., Warszawa 1998.
[46] M. Siekańska, *op. cit.*, ss. 275-290.
[47] E.A. Sękowski, *Współczesne tendencje w badaniach wybitnych zdolności*, „Roczniki Psychologiczne" 2001, nr 4, s. 243-256; M. Siekańska, *op. cit.*, ss. 275-290.
[48] M. Siekańska, *op. cit.*, ss. 275-290.

małżonkowie są aktywni zawodowo; liczby rodziców samotnie wychowujących dzieci; problem starzenia się ludności i nasilenia opieki nad osobami starszymi; standardy pełnienia ról zawodowych i rodzinnych; przemiany w rolach społecznych kobiet i mężczyzn. Zmiany te wpływają na tradycyjny model podziału ról pomiędzy kobietą i mężczyzną. Mężczyźni w coraz bardziej widocznym stopniu angażują się w życie rodzinne i opiekę nad dziećmi, kobiety z kolei w pracę zawodową. Na tym tle obserwuje się przemiany w obszarze wzrostu zainteresowania pracodawców jakością życia pracowników[49].

Konflikt na linii sfera zawodowa-pozazawodowa rozumiany jest jako każde odchylenie od optymalnych proporcji we wzajemnych relacjach obu tych dziedzinach życia. Materializuje się on wówczas, gdy praca zawłaszcza życie prywatne i odwrotnie, gdy życie prywatne dzieje się kosztem pracy zawodowej. Na poziomie jednostki balans między tymi obszarami życia identyfikować należy ze zdolnością łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego – domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, zainteresowaniami itd.[50] Omawiane zagadnienie wpisuje się przede wszystkim w zakres pojęciowy takich terminów, jak: dopasowanie pracy i rodziny (ang. *work-family fit*); równowaga praca-rodzina (ang. *work-family halance*); czy też szerzej i najogólniej: równowaga praca-życie pozazawodowe (ang. *work-life halance*). Określeniem tym operuje się z reguły w trzech formach. Pierwsza (rzeczownikowa) wskazuje, że ktoś uzyskał integrację, synergię, harmonię między rolami zawodowymi i pozazawodowymi, w tym właśnie rodzinnymi. Druga (czasownikowa) informuje, że ktoś równoważy wymagania pracy i życia prywatnego. Trzecia (przymiotnikowa) wskazuje, że ktoś ma zrównoważone życie[51]. Jednocześnie podkreślić należy, że nie chodzi tutaj o proporcjonalny podział czasu poświęconego sferze prywatnej i zawodowej. Czas nie jest w tym przypadku miarodajną zmienną istnienia lub nie równowagi praca-życie. Wynika to z faktu, że np. na czas poświęcony pracy składa się czas rzeczywiście w niej spędzony, ale również czas poświęcony na dojazdy do i z pracy[52].

[49] B. Lachowska, *Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny – analiza różnic płciowych,* [w:] T. Rosłowska, A. Peplińska (red.), *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*, Difin, Warszawa 2010, ss. 283-284.

[50] S. Borkowska, *Ile pracy, ile życia poza nią?*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa 2011, s. 18.

[51] S. Lachowska, *Praca i rodzina. Konflikt, czy synergia?*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012, s. 50.

[52] S. Borkowska, *Ile pracy*, *op. cit.*, ss. 19-20.

Termin „równowaga" w omawianym kontekście rozpatrywać należy jako stabilność i rozsądek[53], a więc subiektywne, uwarunkowane kulturowo wyobrażenia o tym, co jest rozsądne lub jaki jest indywidualny punkt równowagi danej jednostki. Pojęcie to można również rozpatrywać z punktu widzenia organizacji (na poziomie mikroekonomicznym) i wówczas bierze się pod uwagę kryteria efektywnościowe, tj.: zaangażowanie, produktywność, koszty, zysk[54]. Kryteria te związane są z implementowanymi do zakładów pracy koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania kapitałem ludzkim, gdyż w praktyce ich funkcjonowania sprowadzono do „rachunkowości zasobów ludzkich", który należy rozumieć jako pomiar wartości kapitału ludzkiego i stopy zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki[55].

D. Clutterbuck jest zdania, że wypracowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym polega na: uświadamianiu sobie różnych wymagań co do inwestowania czasu i energii danej osoby; wypracowaniu zdolności dokonywania wyborów dotyczących zarządzania czasem i energią i inwestowaniem w czas i energię; selekcji wartości, na których powinny się opierać wybory, przy jednoczesnym dokonywaniu świadomych wyborów[56].

Tworzenie zdrowego układu praca-życie może urzeczywistniać się różnymi stanami. Wśród nich wymienić należy[57]:

- egzystencję, dla której charakterystyczna jest presja pracy. W tym stanie jednostka jest zmuszona do pracy i zakres zasobów, które jej pozostają do zainwestowania w inne sfery życia jest niewielki;
- konflikt, w którym jednostka identyfikuje niezgodne wymagania stawiane jej czasowi i energii oraz podejmuje próbę znalezienia rozwiązania;
- integrację, osiągnięcie subiektywnie zadowalającego stanu spełnienia w różnych aspektach swojego życia;
- bezczynność, dotyczy jednostek nieaktywnych zawodowo, np. z powodu choroby, inwalidztwa, bezrobocia lub braku motywacji;

[53] D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 26.
[54] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 403.
[55] A. Buchner-Jeziorska, *Człowiek – (nie)wykorzystany kapitał organizacji. Przykład polski*, [w:] F. Bylok, A. Slocińska (red.), *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 58.
[56] D. Clutterbuck, *op. cit.*, s. 26-27.
[57] *Ibidem*, s. 5.

– hedonizm, jest typowy dla jednostek nie odczuwających potrzeby aktywności zawodowej, poświęcenie swojej energii na czynności niezwiązane z pracą oraz zabawę.

Najbardziej pożądany z punktu widzenia właściwej realizacji różnych ról społecznych i osiągnięcia zadowolenia i satysfakcji jest stan integracji. Jest on najadekwatniejszy dla optymalnego przebiegu biografii życiowej. Jak wskazuje literatura przedmiotu oraz coraz liczniejsze badania empiryczne poświęcone temu zagadnieniu, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i pozazawodowym stanowi współcześnie ważny predyktor osiągania wysokiej jakości życia[58].

Pojęcie „jakości życia" w aspekcie subiektywnym identyfikuje się z poczuciem szczęśliwego, wartościowego i satysfakcjonującego jednostkę istnienia, bazującego na kryteriach o charakterze psychologicznym, wiążących się z emocjonalnym stosunkiem do rzeczywistości. Natomiast w perspektywie obiektywnej utożsamia się je z pojęciem standardu lub poziomu życia, które wyrażają stopień realizacji potrzeb, pragnień oraz przyjemności życiowych za pomocą dóbr materialnych i usług. Z tego też względu nieuzasadnione jest izolowanie jakości materialnej życia od jakości życia w sensie psychicznym, społecznym i duchowym tym bardziej, iż zazwyczaj prowadzi ona w dużym stopniu do poczucia satysfakcji[59].

Tym samym, dla człowieka sfera zawodowa powinna być równie istotna, jak sfera prywatna. Ta pierwsza pozwala przede wszystkim na osiągnięcie materialnej jakości życia. Druga na realizację potrzeb emocjonalnych. Sprzężenie zwrotne między tymi sferami i synergia sprzyjać będą właściwemu rozwojowi w obu wskazanych obszarach życia[60].

Ujmowanie aktywności zawodowej człowieka w kategoriach wzrostu ekonomicznego jako nadrzędnego celu od dawna spotyka się z krytyką. Wynika to z faktu, że ujęcie to nie oddaje w pełni istoty ludzkiej egzystencji, w której można dostrzec także inne cele, a nie tylko wzrost indywidualnej zamożności. W klasycznym nurcie ekonomii człowiek rozumiany jest jako egoista, który postępuje racjonalnie i kieruje się motywami gospodarczymi, co w teorii naukowej przyjęło postać pełnej ekonomizacji życia ludzkiego[61].

W ostatnich latach zrealizowano wiele badań w dziedzinie tzw. ekonomii szczęścia, w której w opozycji do tego stanowiska poszukuje się innych niż produkt (dochód na osobę) miar zadowolenia z życia. Z powodu

[58] R. Tomaszewska-Lipiec, *op. cit.*, s. 18.
[59] M. Leźnicki, *Jakość życia jako przedmiot badań naukowych i refleksji pozanaukowej*, [w:] W. Tyburski (red.), *Zasady kształtowania postaw sprzyjających wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011, ss. 197-223.
[60] R. Tomaszewska-Lipiec, *op. cit.* , s. 18.
[61] *Ibidem*, ss. 18-19.

swojej niejednoznaczności zadowolenie z życia może być mierzone w różnorodny sposób. Pierwszą grupę tworzą wskaźniki rozwoju społecznego oraz wskaźnik zadowolenia z życia (ang. *satisfaction-with-life index* – SLI), Druga grupa to miary uwzględniające najczęściej tylko jeden czynnik jako miarę zadowolenia m.in.: wskaźnik oczekiwanej długości szczęśliwego życia, wskaźnik potencjalnej migracji netto, szczęście krajowe brutto (miara efektywności gospodarowania)[62].

Nasuwa się wniosek, że balans w obu sferach to element dochodzenia do wysokiej jakości życia, a nie jej jedyny wyznacznik, co sprzyjać powinno prawidłowemu rozwojowi zawodowemu.

Równowaga pomiędzy sferą zawodową i pozazawodową to: „stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między wymogami dotyczącymi angażowania się w pracę a pełnieniem innych ról dających jej poczucie dobrobytu i spełnienia[63] Słowo klucz w odniesieniu do tej definicji to konflikt. Jak wskazuje T. Rostowska, podstawowym motywem pojawiania się tego konfliktu jest problem odpowiedzialności za każdą z dziedzin aktywności, a także konkurencyjność wymogów i oczekiwań z nimi związanych[64].

Konflikt na linii życie zawodowe – życie prywatne konceptualizowany jest na gruncie teorii ról, teorii zachowania zasobów oraz teorii rodzinnej prężności. Teoria ról mówi o tym, że praca i rodzina to systemy ról, z którymi wiążą się oczekiwania i wymagania, a odmienne oczekiwania odnośnie różnych ról mogą radzić napięcia między nimi. Opisywany konflikt jest formą konfliktu ról, gdzie niemożliwe do pogodzenia wymagania pochodzą z pełnienia roli pozazawodowej i zawodowej[65].

Teoria zachowania zasobów mówi, że ludzie dysponują ograniczoną wielkość zasobów, np. czasu czy energii, i dążą do ich zachowania, ochrony i pomnażania. Utraty zasobów destabilizuje poczucie bezpieczeństwa, prowadzi do niepokoju i dyssatysfakcji, Jednostka, nie mając wystarczająco dużo zasobów, aby pełnić swoje różne role, musi funkcjonować w jednej kosztem drugiej. Natomiast teoria prężności rodzinnej mówi o tym, że ten konflikt stanowi ryzyko dla rodziny, ponieważ udane zintegrowanie ról rodzinnych i zawodowych to także jej ważne zadanie rozwojowe[66].

Zaistnienie tego konfliktu stanowi czynnik, który może zakłócać rozwój zawodowy jednostki, jak i jej rozwój w innych sferach życia w zakresie fizycznego (somatycznego), psychicznego i społecznego funkcjonowania. Ponadto nie pozostaje on bez wpływu na postawy i zachowania,

[62] R. Tomaszewska-Lipiec, *op. cit.* , ss. 18-19.
[63] D. Clutterbuck, *op. cit.*, s. 26.
[64] T. Rostowska, *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Impuls, Kraków 2009, s. 185.
[65] R. Tomaszewska-Lipiec, *op. cit.*, s. 19.
[66] B. Lachowska, *Konflikt i facylitacja*, *op. cit.*, s. 285.

które analizuje się w trzech aspektach: indywidualnym, organizacyjnym i makroekonomicznym. W kontekście rozważań w niniejszym rozdziale szczególne znaczenie ma wymiar indywidualny[67].

Relacje między pracą człowieka i jego życiem po powrocie do domu lub po jej zakończeniu mają charakter wielowymiarowy. Wyznaczenie granicy między pracą a czasem wolnym ma ważne znaczenie regulacyjne, pozwała kreować dystans psychologiczny między pracą a podmiotem pracy. Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym budowana jest w wymiarze czasu (proporcji ilości czasu spędzanego na wypełnianiu zobowiązań pracowniczych i czasu wolnego przeznaczonego na życie prywatne, w tym odpoczynek); energii (sil) i gratyfikacji materialnej. Wydatek energetyczny w czasie wykonywania pracy wyzwala zmęczenie i wyczerpanie emocjonalne, które z kolei zmusza jednostkę do wypoczynku. Tylko po regeneracji będzie ona mogła odzyskać utraconą energię i kontynuować pracę. Odnowa sił jest ważna, ponieważ pozwala ludziom podejmować nowe zadania i stanowi swego rodzaju profilaktykę zmęczenia, które jest jedną z przyczyn problemów zdrowotnych. Cykl pracy i wypoczynku jest dyktowany przez czas pracy i powtarzany codziennie rytm[68].

W wymiarze jednostkowym, przedłużająca się dysharmonia w relacjach między pracą a życiem pozazawodowym może przyczyniać się do pogorszenia funkcjonowania fizycznego i psychicznego organizmu. Od kilku dekad prowadzone są badania w zakresie psychospołecznych warunków pracy. Dotyczą one m.in.: nadmiernego obciążenia i tempa pracy, braku równowagi praca-dom, ale także braku możliwości rozwoju kariery zawodowej. Istnieje wiele danych potwierdzających zależność między skutkami stresu a chorobami fizycznymi i psychicznymi pracowników. Wynika z nich, że stres wiążących się np. z nadmiernymi czasowymi wymaganiami pracy, niską kontrolą w pracy, czy niepewnością zatrudnienia generuje problemy natury psychofizycznej, jak: depresja i niepokój, choroby układu krążenia, dolegliwości mięśniowo-szkieletowe, zwiększoną skłonność do przeziębień, pogorszenie wskaźników immunologicznych[69].

Postulat równowaga praca-życie w warunkach Polskich funkcjonuje w ograniczonym zakresie. Wynika to z faktu, że idea ta dociera do Polski z opóźnieniem. Wyniki sondażu przeprowadzonego w II kwartale 2016 r. przez „Confidence Index"[70], wskazuje, że w Europie kontynentalnej Polska

[67] R. Tomaszewska-Lipiec, *op. cit.*, s. 19.
[68] Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007, ss. 165-168.
[69] D. Żołnierczyk-Zreda, M. Warszewska-Makuch, *Badanie możliwości optymalizacji warunków pracy i poprawy zdrowia psychicznego pracowników dzięki wprowadzeniu elastycznego czasu pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2009, ss. 1-2.
[70] 2nd QUARTER 2016 CONFIDENCE INDEX. Poland, PageGroup,

jest krajem, w którym aspekt ten jako powód do zmiany pracy jest wskazywany przez najmniejszy odsetek osób. Jednym z głównych powodów jest to, że Polacy są wciąż tzw. społeczeństwem na dorobku. Młode pokolenie na rynku pracy koncentruje się przede wszystkim na stabilności finansowej, co determinuje jego podejście do pracy zasadzające się na przekonaniu „chcę mieć więcej – muszę na to zapracować". „Istotna jest więc dla nich np. możliwość otrzymania kredytu oraz umowa zawarta na czas nieokreślony. Polscy pracownicy są też zdania, że na komfort w pracy trzeba odpowiednio zasłużyć, czyli starać się i dawać z siebie więcej dzisiaj, aby w przyszłości móc skupić się na osiągnięciu równowagi pomiędzy nią a czasem wolnym"[71].

Uzyskanie trwałego balansu między sferą zawodową i pozazawodową jest możliwe. Wymaga jednak wysokiej dojrzałości osób aktywnych zawodowo, wysokiej jakości życia rodzinnego, wyrozumiałości, samodyscypliny, zdolności planistycznych, zdolności do jasnego formułowania celów, prawidłowo ukształtowanego systemu wartości, racjonalnego wykorzystania czasu[72] i ich egzekwowania.

Odnalezienie indywidualnego punktu równowagi na linii życie zawodowe-prywatne wymaga przede wszystkim działań na poziomie jednostki. Nie ma jednak wątpliwości, iż to sprzyjające równowadze rozwiązania organizacyjno-prawne wprowadzane na poziomie polityki społecznej i tzw. programów *work-life balance* wdrażanych do zakładów pracy przyczyniać się będą do kształtowania warunków umożliwiających efektywne łączenie celów zawodowych z osobistymi[73].

Rozwój osobisty i zawodowy w percepcji Polaków

W dalszej części zaprezentowano wyniki badania zrealizowane przez Benefit Systems SA[74] w 2015 r., odnoszące się do sposobu postrzegania rozwoju osobistego przez Polaków.

---

http://www.michaelpage.pl/sites/michaelpage.pl/files/2388-PG_PL_CONFIDENCE%20INDEX%20POLAND_Q2-EN_08082016.pdf, (*online*: 30.12.2016).

[71] *Polacy wciąż uczą się równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym*, http://praca.interia.pl/news-polacy-wciaz-ucza-sie-rownowagi-pomiedzy-praca-a-zyciem-pryw,nId,2324910, (*online*: 02.01.2017).

[72] T. Rostowska, *Małżeństwo*…, *op. cit.*, ss. 146-147.

[73] R. Tomaszewska-Lipiec, *op. cit.*, s. 20.

[74] Polacy a rozwój. Raport o podejściu do rozwoju osobistego i zawodowego różnych pokoleń Polaków. Raport Benefit Systems SA, 2015. [Wielkość próby głównej: N=1000; technika: wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo (CATI), w ramach badania Catibus].

Rozwój osobisty

Raport z badań Benefit Systems S.A.[75] opublikowany w 2015 r. wskazuje, że pojęcie „rozwoju osobistego" Polacy rozumieją wielowymiarowo, nie są w stanie zamknąć go w sztywne ramy definicyjne. Co trzecia osoba nie potrafiła w ogóle określić, czym jest dla niej rozwój osobisty. W skali kraju rozwój osobisty jest identyfikowany głównie ze: zdobywaniem nowej wiedzy, umiejętności i nauką (23%), realizacją marzeń i celów (17%) oraz dbaniem o relacje z rodziną i innymi ludźmi, w tym aktywnością społeczną i zagwarantowanie swoim bliskim poczucia bezpieczeństwa, szczęścia i spokoju (po 12%) – wykres 1.
Mieszkańcy dużych miast utożsamiają pojęcie „rozwoju osobistego" głównie ze zdobywaniem nowej wiedzy, umiejętności i nauką (29%), możliwością realizacji swoich marzeń, wyznaczaniem i osiąganiem celów (22%) oraz dbaniem o relacje z innymi ludźmi i społeczną aktywnością (20%) – wykres 1.

Pracownicy firm 10+ w pierwszej kolejności „rozwój osobisty" identyfikują ze zdobywaniem nowej wiedzy, umiejętności i nauką (35%), a dalej z dbaniem o rodzinę, zapewnienie swoim bliskim spokoju, szczęścia (21%); z możliwością ciągłego rozwoju, by być na bieżąco z tym, co dzieje się na świecie (25%); uprawianiem sportu i aktywnym wypoczynkiem oraz rozwijaniem swoich zainteresowań, zdobywaniem nowych (po 15%) – wykres 1.

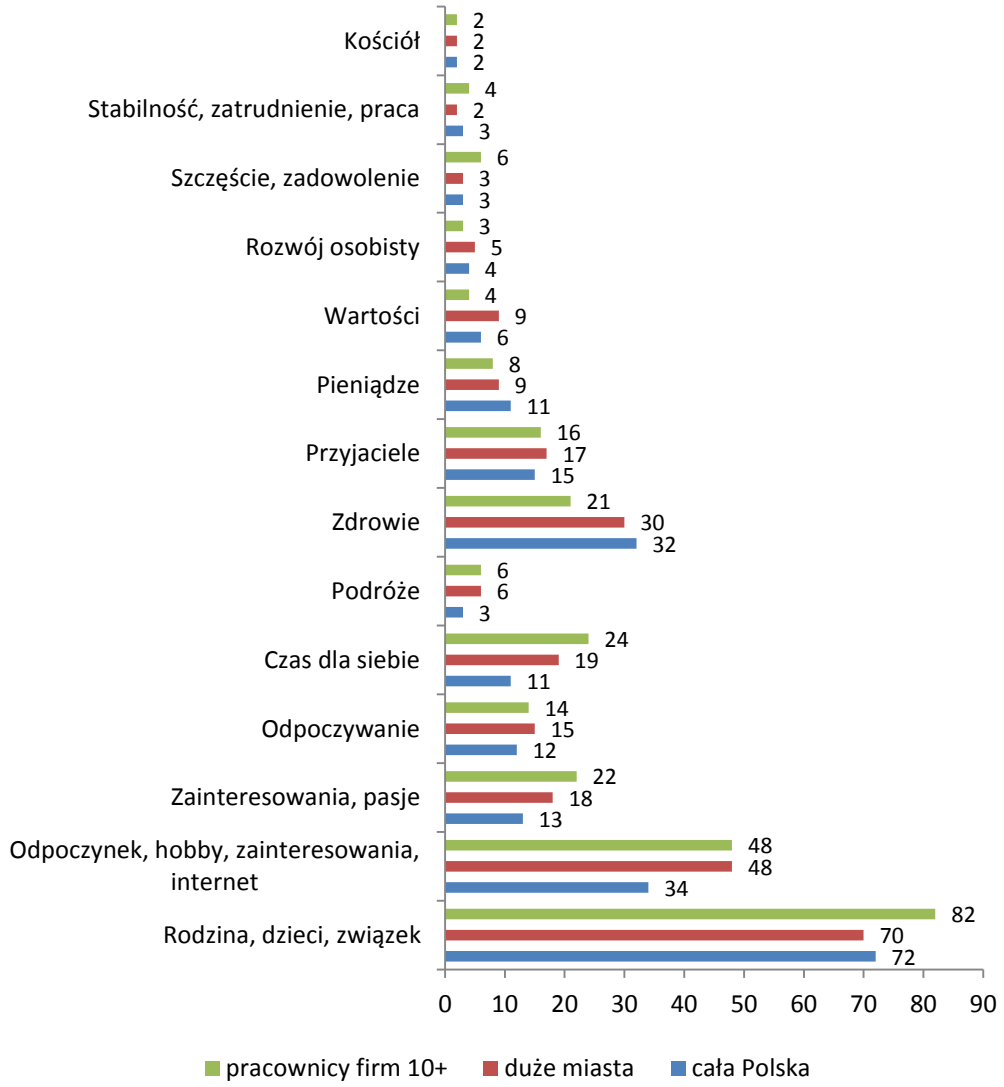
Na uwagę zasługuje fakt, że rozwój zawodowy nie jest przez większość ankietowanych utożsamiany z rozwojem osobistym. Co oznacza, że Polacy wyraźnie oddzielają drogę progresu osobistego od rozwoju zawodowego. W rozumieniu większości z nich, są to dwie niezależne ścieżki całożyciowego rozwoju człowieka.

Wynika z tego, że mieszkańcy dużych miast, jak również pracownicy firm 10+ identyfikują z rozwojem osobistym większy zakres aktywności, niż ogół Polaków. W tym kontekście miejsce pracy i zamieszkania są ważnymi zmiennymi warunkującymi (poszerzającymi) zakres rozumienia analizowanego pojęcia. Zostaje ono rozszerzone na obszary inne niż tylko kształcenie, rodzina i przyjaciele. Dla tych osób ważna jest wiedza na temat bieżących wydarzeń w kraju i za granicą oraz aktywność psycho-fizyczna (sport, rozwój zainteresowań).

[75] *Polacy a rozwój. Raport o podejściu do rozwoju osobistego i zawodowego różnych pokoleń Polaków*, Raport Benefit Systems SA, 2015. [Wielkość próby głównej: N=1000; technika: wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo (CATI), w ramach badania Catibus].

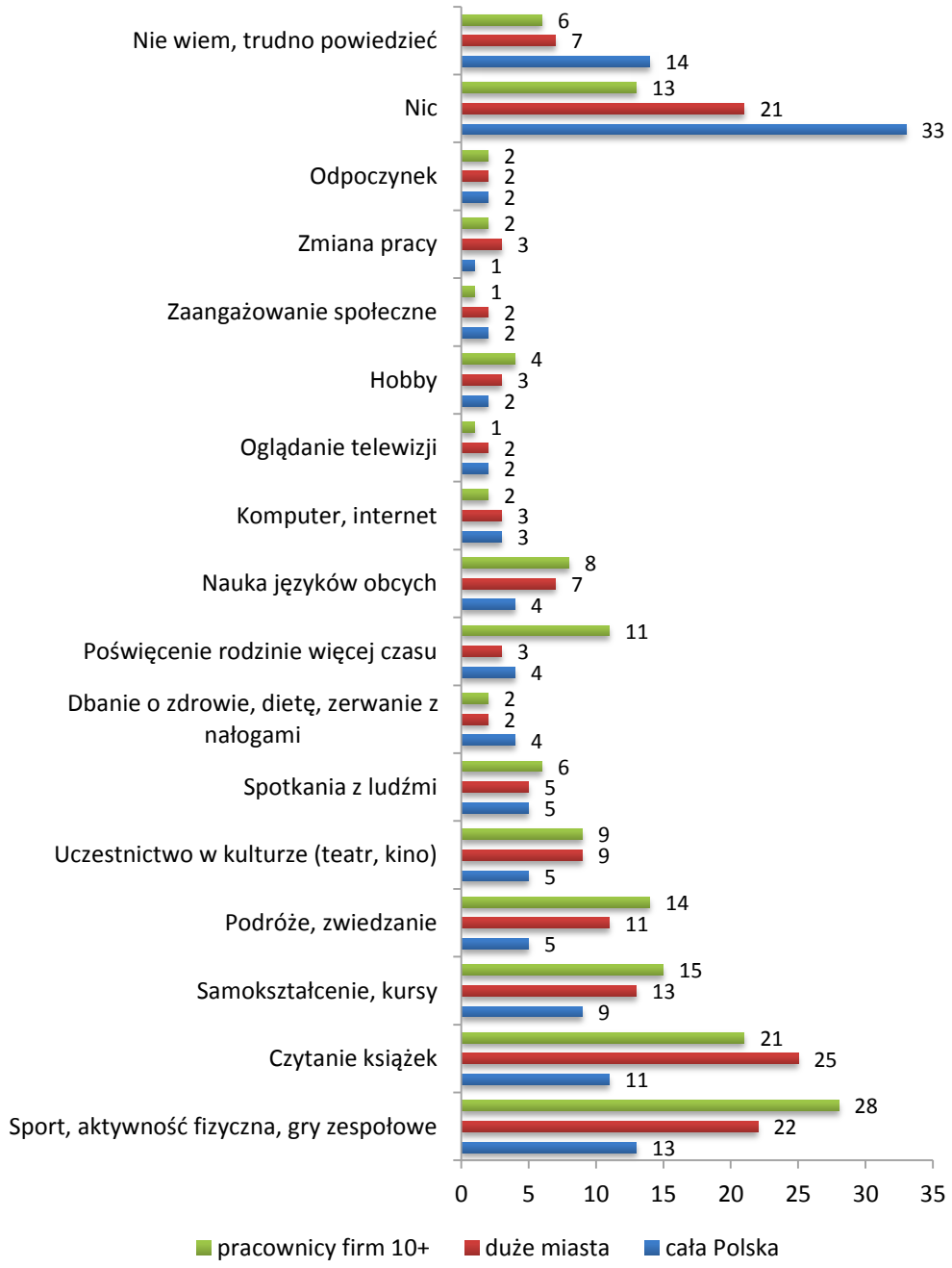
Wykres 1. Rozwój osobisty – definicje [w procentach]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polacy a rozwój. Raport o podejściu do rozwoju osobistego i zawodowego różnych pokoleń Polaków, Raport Benefit Systems SA, 2015, s. 13.

W sferze pozazawodowej w skali kraju Polacy cenią przede wszystkim rodzinę, dzieci i związek (72%). Aspekt ten jest szczególnie istotny wśród pracowników firm 10+ (82%), co może wynikać z głębokiej świadomości szukania równowagi praca-życie. W hierarchii ważności aspektów istotnych w życiu respondentów, rozwój osobisty jest z kolei jednym z najrzadziej wskazywanych wymiarów. **Oznacza to, że dla większości Polaków rozwój osobisty nie jest kwestią ważną w ich życiu – wykres 2.**



Wykres 2. Najważniejsze aspekty w życiu poza pracą [w proc.]
Źródło: opracowanie własne na podstawie Polacy a rozwój, op. cit., s. 12.

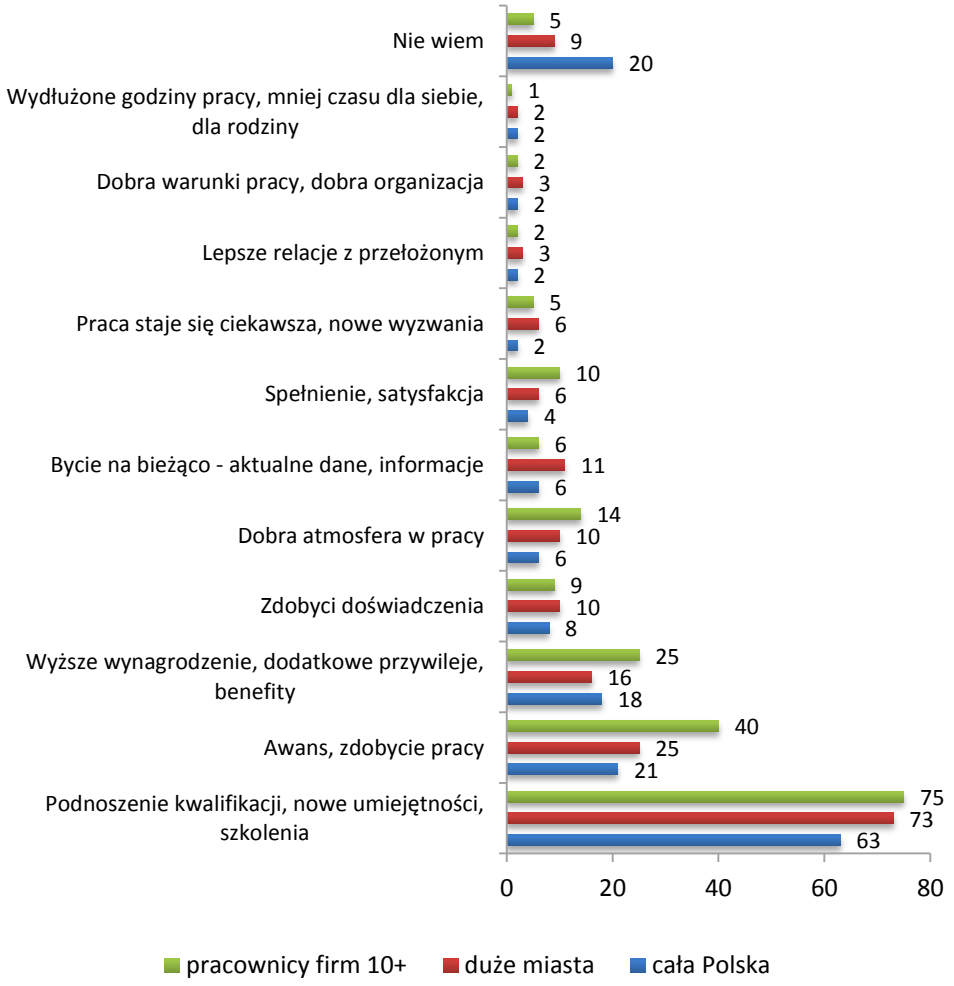
Nieprzypisywanie większej uwagi rozwojowi osobistemu przez większość Polaków powoduje, że co trzeci Polak w ciągu roku poprzedzającego badanie nie podjął żadnych działań w kierunku rozwoju osobistego. Wśród najczęściej deklarowanych aktywności sprzyjających rozwojowi osobistemu badani wskazywali: sport, aktywność fizyczną i gry zespołowe, czytanie książek i samokształcenie oraz kursy. Do podejmowania aktywności fizycznej najbardziej skłonni są pracownicy firm 10+, z kolei do czytania książek przede wszystkim mieszkańcy dużych miast – wykres 3.



Wykres 3. Działania podjęte dla rozwoju osobistego [w procentach]
Źródło: opracowanie własne na podstawie Polacy a rozwój, op. cit., s. 14.

Rozwój zawodowy

Polacy pojęcie „rozwoju zawodowego" utożsamiają przede wszystkim z podnoszeniem kwalifikacji, zdobywaniem nowych umiejętności i szkoleniami (63%), a dalej z awansem i zdobyciem pracy (21%). Aspekty te identyfikują głównie mieszkańcy dużych miast oraz pracownicy firm 10+ – wykres 4.



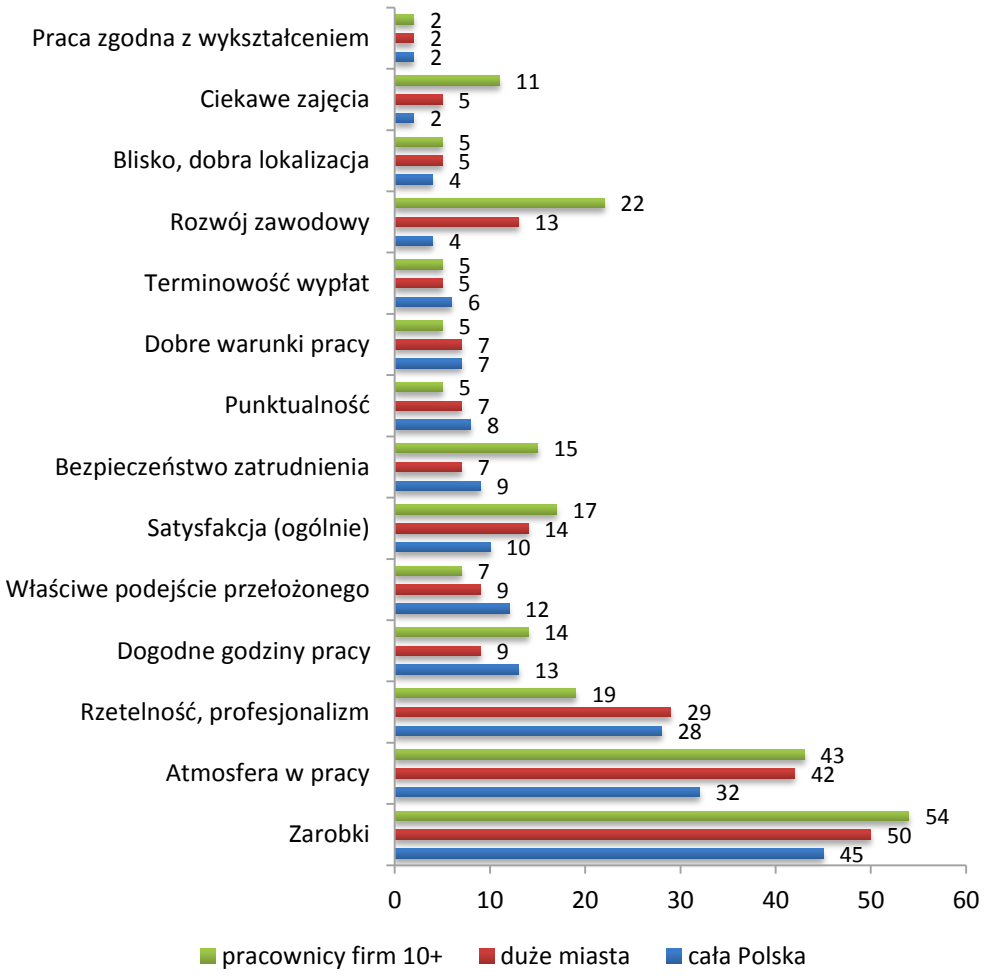
Wykres 4. Rozwój zawodowy – definicje [w proc.]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polacy a rozwój, op. cit., s. 9.

Najrzadziej ankietowani wiążą rozwój zawodowy z wydłużonymi godzinami pracy, mniejszą ilością czasu wolnego dla siebie i dla rodziny. Warto zauważyć, że z badań przeprowadzonych przez Instytut Badania

Opinii Homo Homini w dniach 3-4 października 2014[76] r., wynika, „niemal połowa Polaków (48%) ma do dyspozycji mniej niż 2 godziny czasu wolnego dziennie. Zauważalne są jednak dość znaczne dysproporcje między płciami. Tak małą ilością czasu dysponuje aż 61% kobiet, a co czwarta praktycznie w ogóle nie ma czasu dla siebie (mniej niż 1 godzina dziennie). Dane te inaczej wyglądają u mężczyzn – 39% deklaruje dysponowaniem mniej niż dwoma godzinami, a tylko 6% mniej niż 1 wolną godziną dziennie. 71% z nas regularnie zaniedbuje sprawy prywatne – nie tylko obowiązki, ale również takie przyjemności jak spotkania ze znajomymi a nawet sen. Co ciekawe, stosunkowo mało Polaków zaniedbuje pracę zawodową. Zajęcia odsuwane na dalszy plan to zwykle pranie i sprzątanie, spotkania ze znajomymi, hobby oraz – niestety – czas spędzany z rodziną. Z czego innego rezygnują kobiety, a z czego innego mężczyźni. Kobiety najpierw ograniczają przyjemności: spotkania ze znajomymi czy hobby. Dużo częściej niż ich partnerzy zaniedbują też odpoczynek i sen. Choć mężczyźni częściej znajdują czas na hobby czy odpoczynek, to robią to kosztem chwil spędzanych z rodziną".

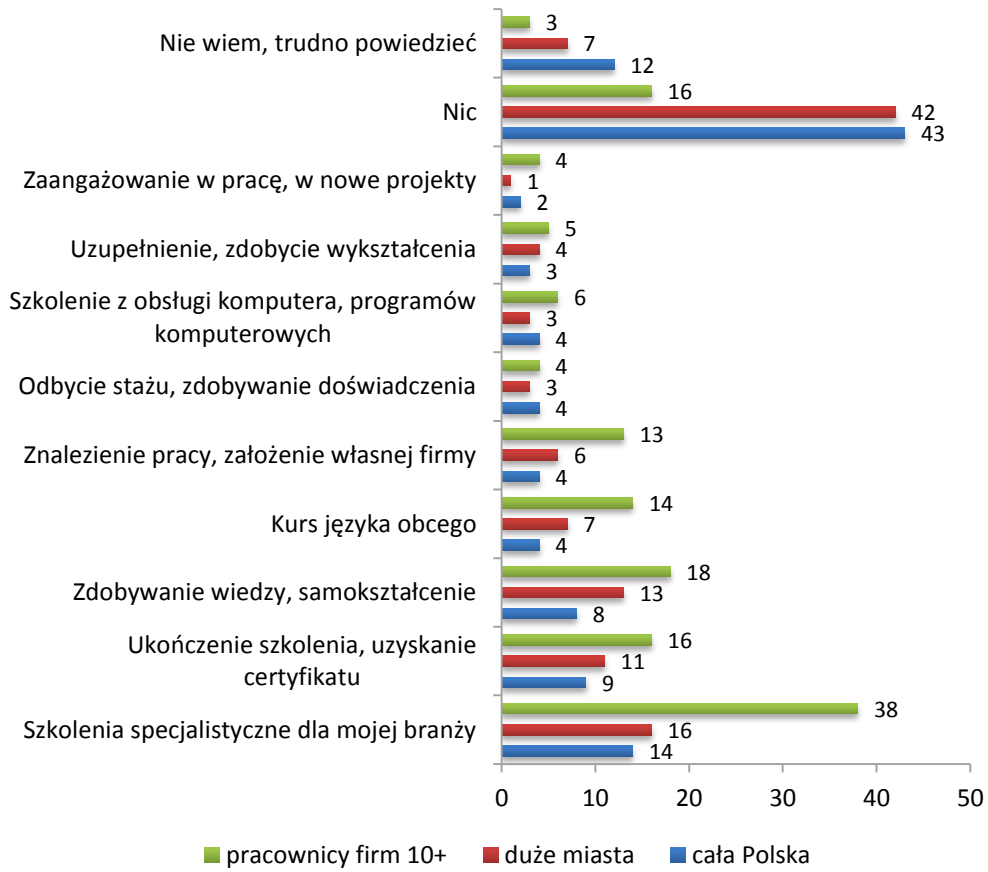
Wynika z tego, że wydłużone godziny pracy i generalnie zaniedbywanie życia osobistego nie są identyfikowane z okolicznościami sprzyjającymi rozwojowi zawodowemu, a przede wszystkim z zarobkami. To one są najważniejszym aspektem pracy zawodowej dla 45% ogółu Polaków, a szczególnie ważny dla osób mieszkających w dużych miastach i pracowników firm 10+ (wykres 5). Zatem Polacy są w stanie pracować dłużej celem uzyskania wyższych zarobków i niekoniecznie musi temu towarzyszyć rozwój zawodowy. W rezultacie koszty poniesione w obszarze rozwoju osobistego nie są bilansowane zyskami w obszarze rozwoju zawodowego (jest on nieistotnym aspektem pracy zawodowej dla 4% ogółu Polaków), ale są rekompensowane zarobkami i atmosferą w pracy. W ten sposób powstaje ujemny bilans po stronie rozwoju osobistego, co koreluje z wcześniejszymi wnioskami (wykres 2), że dla większości Polaków rozwój osobisty nie jest kwestią ważną w ich życiu. Pojawia się pytanie: czy wyższe zarobki można uzyskać nie inwestując w swój rozwój zawodowy (który przez większość badanych identyfikowany jest z podnoszeniem kwalifikacji, nabywaniem nowych umiejętności i uczestnictwem w szkoleniach)? Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że tak. Ich zdaniem to czas pracy (ponadwymiarowy) jest głównym czynnikiem wpływającym na wysokość wynagrodzenia, a nie rozwój zawodowy.

[76] [Próba losowo-kwotowa, wielkość próby 1100], za: *Czas wolny nie dla Polaka, pracujemy 200h więcej niż reszta świata,* http://www.egospodarka.pl/120836,Czas-wolny-nie-dla-Polaka-Pracujemy-200-h-wiecej-niz-reszta-swiata,1,39,1.html, (*online*: 02.01.2017).



Wykres 5. Najważniejsze aspekty pracy zawodowej
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polacy a rozwój*, *op. cit.*, s. 8.

Brak zainteresowania rozwojem zawodowym przekłada się również na niewielką aktywność Polaków w zakresie podejmowania działań zmierzających do rozwoju zawodowego. Niemal połowa ogółu Polaków (43%) w ciągu roku poprzedzającego badanie nie podjęła żadnych działań w obszarze rozwoju zawodowego. Grupą najaktywniejszą, tj. najchętniej inwestującą w rozwój zawodowy są pracownicy firm 10+. To głównie oni brali udział w szkoleniach specjalistycznych tematycznie korespondujących z ich branżą (38%). Również ta grupa najczęściej podejmowała takie działania, jak: zdobywanie wiedzy, samokształcenie (18%), ukończenie szkolenia, uzyskanie certyfikatu (16%), czy uczestnictwo w kursach języka obcego(14%) – wykres 6.



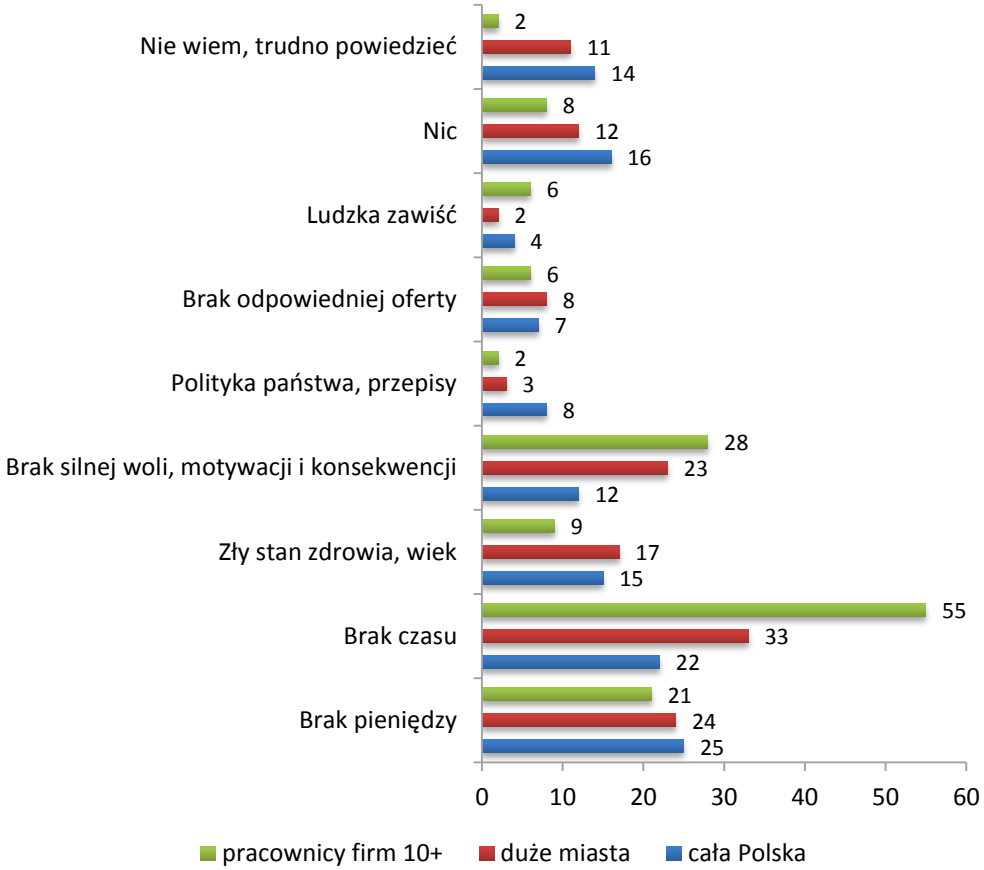
Wykres 6. Najważniejsze działania podjęte dla rozwoju zawodowego
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polacy a rozwój, op. cit., s.10.

Nasuwa się wniosek, że osoby już zatrudnione są bardziej skłonne do podejmowania działań w zakresie rozwoju zawodowego, niż osoby dopiero wchodzące na rynek pracy (choć niepełne wyniki w przypadku tego badania nie pozwalają na jednoznaczne stwierdzenie tego faktu).

Istotność rozwoju zawodowego i osobistego oraz jego główne bariery

Dwiema zasadniczymi zidentyfikowanymi przez ankietowanych barierami rozwoju w sferze osobistej i zawodowej są deficyty w sferze finansowej i czasowej. Wynika z tego, ze ankietowani utożsamiają rozwój z wysoką kapitałochłonnością. Ich zdaniem rozwój w polskich warunkach jest kosztowny. Druga zidentyfikowana bariera to brak czasu – wykres 7. Czas po-

święcany na pracę i codzienne obowiązki to główne czynniki hamujące rozwój osobisty i zawodowy badanych. Ich zdaniem na rozwój trzeba mieć wygospodarowany czas, nie może się on realizować „przy okazji" wykonywania innych czynności. Idąc tym tropem, można stwierdzić, że większość czynności, które mają miejsce w życiu codziennego Polaka nie są kształcące i rozwojowe, a więc są one przydatne wyłącznie do zaspokojenia podstawowych potrzeb życiowych, z wyłączaniem potrzeb wyższych (samorealizacja).



Wykres 7. Bariery rozwoju w sferze prywatnej i zawodowej [w procentach]
Źródło: opracowanie własne na podstawie Polacy a rozwój, op. cit., s. 19.

Wyniki tego badania pokazują również, że Polacy mają problem z zachowaniem równowagi praca-życie, tak ważnej w kontekście samorozwoju w sferze prywatnej i zawodowej, co potwierdza wcześniejsze tezy dotyczące tego, że idea *work-life-balance* w Polsce jest raczej jeszcze konstruktem teoretycznym, niż praktyczną realizacją.

Podsumowanie

Podejmując niełatwe wyzwanie własnego rozwoju osobistego, istotne jest, by wiedzieć, w jaki sposób się go zainicjować i prowadzić. Stworzenie wizji, a dalej przełożenie jej na model teoretyczny nic nie da poza frustracją, jeżeli jednostka nie jest w stanie przekształcić go na język praktycznych działań. Chodzi tutaj o materializowanie celów i wytrwałość w działaniu, gdyż owoce pracy to najczęściej rezultat odroczony, niemożliwy do osiągnięcia *ad hoc*. Zniechęcenie może pojawić się na gruncie braku widocznych postępów i poczucia realnej zmiany, braku zrozumienia i oparcia w ludziach. Wydaje się, że rozwój osobisty najlepiej materializuje się „przy okazji" realizowania różnych działań[77]. Wyraźne wyodrębnianie pojęć „rozwój osobisty", „rozwój zawodowy" w codziennym grafiku dnia i usiłowanie znalezienia czasu na „rozwój" w sytuacji deficytu temporalnego powoduje frustrację. Wydaje się, że każda ludzka aktywność jest kształcąca, wymaga jednak postrzegania jej w taki sposób. Przykładowo dla matki, która nie może realizować się zawodowo, kształcąca może być opieka nad dzieckiem. Dla osoby trwale bezrobotnej, kształcący jest sam etap poszukiwania pracy. Dla osoby koncentrującej swoje życie na sferze zawodowej kształcąca może okazać się zmiana pracy. Dla osadzonych w więzieniu, kształcący może okazać się program readaptacji skazanych ukierunkowany przykładowo na rozwój zawodowy.

Wyniki badań pokazują, że Polacy nie są ukierunkowania na rozwój osobisty i zawodowy, tj. ten aspekt ich aktywności w życiu raczej nie interesuje. Przyczyn jest co najmniej kilka. Ważniejsze od rozwoju są inne wartości, tj. rodzina, dzieci, związek, odpoczynek, hobby, zainteresowania i sama praca, a przede wszystkim zarobki. Inne trudności to brak czasu, czy pieniędzy.

Rozwój we współczesnym świecie jest wartością obligatoryjną. Jest on wpisany w życie człowieka. Postawa antyrozwojowa może utrudniać prawidłowe i komfortowe funkcjonowanie (wysoka jakość życia) człowiekowi, który nie będzie inwestował w rozwój osobisty i zawodowy. Rozwój to fundament korzyści, aktywność pozwalająca nadążyć za zmianami zachodzącymi we współczesnym świecie, droga do budowania dorobku duchowo-materialnego. Bez tego dorobku bardzo trudno czerpać satysfakcję z życia.

[77] M. Król-Fijewska, *Taki wybór, takie przeznaczenie*, „Charaktery" 2001, nr 12, s. 21.

J. KOŁODZIEJ, *ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY W PERSPEKTYWIE EDUKACJI USTAWICZNEJ WYBRANE SPOSOBY ROZWOJU ZAWODOWEGO I ICH TECHNOLOGICZNE ROZWIĄZANIA – E-LEARNING,* [W:] D. BECKER-PESTKA, J. KOŁODZIEJ, K. PUJER*, ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY. WYBRANE PROBLEMY TEORII I PRAKTYKI.,* EXANTE, WROCŁAW 2017, SS. 37-69,
e-ISBN 978-83-65690-20-3, ISBN 978-83-65690-21-0.

ROZDZIAŁ 2.
ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY W PERSPEKTYWIE EDUKACJI USTAWICZNEJ WYBRANE SPOSOBY ROZWOJU ZAWODOWEGO I ICH TECHNOLOGICZNE ROZWIĄZANIA *– E-LEARNING*

mgr Jolanta Kołodziej
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

Słowa kluczowe: rozwój osobisty, rozwój zawodowy, edukacja ustawiczna, kariera zawodowa, e-learning.

Wprowadzenie

Idea edukacji ustawicznej, choć znana od dawna, współcześnie nabiera coraz większego znaczenia. Dziś, nie jest już tylko atrakcyjnym sloganem czy odległą wizją przyszłości, ale przede wszystkim domeną życia i funkcjonowania współczesnego człowieka. Szybki postęp technologiczny powoduje, że zdobyta przed laty wiedza w zaskakująco szybkim tempie ulega dezaktualizacji, co generuje potrzebę jej ciągłego uaktualniania. Co więcej, rozwój nowoczesnych technologii powoduje zmiany w środowisku i charakterze pracy. Człowiek musi zatem zdobywać nowe kwalifikacje, które pozwolą mu na efektywne wykonywanie zadań, wynikających ze stanowiska pracy. Podniesienie kwalifikacji zawodowych i tym samym zwiększenie zakresu kompetencji powoduje, że jednostka obejmować może w przyszłości inne stanowiska, bądź też zmienić profil wykonywanych czynności zawodowych, co jest elementem jej kariery zawodowej.

Zdobywanie wiedzy, nabywanie umiejętności a także kształtowanie postaw tak ogólnych, jak i zawodowych poprzez uczestnictwo w różnorodnych formach edukacji, również tych prowadzonych na odległość (*e-learning*) a także poprzez samokształcenie, jest kompatybilne

z rozwojem osobistym oraz zawodowym człowieka. Przy czym należy zauważyć, że praca wypełnia znaczną część jego życia a obowiązki zawodowe niejednokrotnie przeplatają się z pełnionymi rolami społecznymi i osobistymi jednostki. Jak podkreślają eksperci, współczesny człowiek w obliczu przemian gospodarczych i społecznych coraz częściej będzie stawał przed koniecznością kilkakrotnej zmiany zawodu w swoim życiu[1]. Będzie to więc skutkowało potrzebą uzupełnienia posiadanych dotychczas kwalifikacji lub całkowitym przekwalifikowaniem się. Wobec tego można przyjąć, iż rozwój zawodowy z powodzeniem wpisuje się w holistyczny obraz rozwoju osobistego człowieka i przybiera on formę planowego, długofalowego procesu.

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki podjęta problematyka wydaje się być nie tylko ważna, ale również ciekawa z punktu widzenia życia i funkcjonowania współczesnego człowieka. Opracowanie poświęcono rozważaniom na temat miejsca edukacji ustawicznej w życiu człowieka XXI w., w kontekście jego rozwoju osobistego i zawodowego a także ukazaniu znaczenia planowania i umotywowania edukacji całożyciowej. Przedmiotem dociekań jest również sposób wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno – komunikacyjnych w projektowaniu nowatorskich rozwiązań w zakresie podnoszenia i uzupełniania kwalifikacji zawodowych pracowników.

Pojęcie rozwoju osobistego i zawodowego w kontekście edukacji ustawicznej

Poszukując w literaturze przedmiotu znaczenia edukacji ustawicznej napotkać można różnorodne ujęcia tego terminu. Już na początku warto jednak wspomnieć, że ustawodawstwo polskie definiuje to zagadnienie w nieco inny sposób niż unijne akty prawe a samo pojęcie posiada wiele odpowiedników.

Wyjaśnienie terminologiczne prezentowane przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD (z ang. *Organization for Economic Co-operation and Development*) mówi, że edukacja ustawiczna „obejmuje rozwój indywidualny i rozwój cech społecznych we wszystkich formach i wszystkich kontekstach – w systemie formalnym i nieformalnym, tj. w szkołach oraz w placówkach kształcenia zawodowego, w uczelniach i w placówkach kształcenia dorosłych oraz w ramach kształcenia incyden-

[1] A. Wach-Kąklewicz, *Rozwój zawodowy – motywy podejmowania aktywności uczenia się*, „E-mentor" 2008, nr 4(26), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/26/id/577 (*online:* 18.12.2017).

talnego a więc w domu, w pracy i w społeczności"[2]. Co więcej, w większości krajów Unii Europejskiej (UE) edukacja ustawiczna jest pojmowana jako koncepcja uczenia się przez całe życie (z ang. *life long learning*)[3]. Natomiast zgodnie z definicją zamieszczoną w Ustawie o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 r., edukacja ustawiczna (kształcenie ustawiczne) odnosi się do kształcenia w szkołach dla dorosłych, które pozwala na poszerzanie wiedzy ogólnej a także uzupełnianie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz zdobywanie umiejętności. Tego rodzaju edukacja adresowana jest do osób, które spełniły obowiązek szkolny[4]. Podobne wyjaśnienie zawiera również Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 r., precyzując jednak, że owa edukacja ustawiczna skierowana jest w głównej mierze do osób pracujących, pozostających bez zatrudnienia oraz pracodawców[5]. Zwrócić trzeba także uwagę na fakt, iż w polskim piśmiennictwie odnaleźć można wiele sformułowań, które odpowiadają zakresem treściowym pojęciu edukacji ustawicznej. Synonimami tego terminu są bowiem: kształcenie ustawiczne, edukacja permanentna, edukacja całożyciowa, kształcenie ciągłe a także edukacja dorosłych (choć według J. Półturzyckiego stanowi ona część edukacji ustawicznej)[6]. W związku z powyższym, w tekście pojęcia te stosowane będą zamiennie.

Z punktu widzenia podjętej problematyki interesująca wydaje się być geneza omawianego zagadnienia. Co ciekawe, idea uczenia się przez całe życie nie została odkryta we współczesnych czasach, bowiem sięga epoki wybitnych myślicieli. Jej prekursorami byli starożytni filozofowie, tj. Solon, Hipokrates, Pitagoras, Platon oraz Sokrates. Już wtedy podkreślali oni, że człowiek powinien uczyć się po kres swojego życia. Wraz z upływem wieków poglądy wielkich myślicieli nie traciły na wartości, znajdując swych kontynuatorów. I tak, w czasach nowożytnych, myśl o edukacji trwającej całe życie propagowali miedzy innymi J.J. Rousseau oraz J. A. Komeński, który głosił, że rozwój człowieka trwa od jego narodzin aż do śmierci a zdeterminowany jest prawami przyrody, społeczeństwa i kultury. Przez wieki, zwłaszcza w okresie odrodzenia, idea ta nabrała szczególnie dużego znaczenia. Postulowano wszechstronny rozwój człowieka, który

[2] *Lifelong learning for all*, Meeting of the Education Committee at Ministerial Level, 16-17 January 1996, OECD 1996.
http://www.unevoc.unesco.org/go.php?q=UNEVOC+Publications&lang=en&akt=id&st=&qs=1618&unevoc=0 (*online:* 19.12.2016).

[3] M. Malewski, *Teoretyczne problemy edukacji dorosłych i polityki oświatowej,* „Edukacja Dorosłych"1996, nr 2(11), s. 14.

[4] Ustawa o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 roku (Dz.U. z 2015 poz. 2156).

[5] Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 roku (Dz.U. z 2015 poz. 149).

[6] https://www.uo.sggw.pl/aktualnosci/5-powolanie-do-zycia-uniwersytetu-otwartego-sggw (*online:* 20.12.2016).

prowadzić miał do ciągłego uzupełniania niewiedzy. Niemniej jednak dopiero ostatnie dziesięciolecia, a wraz z nimi rozwój cywilizacji i dynamiczne zmiany w obrębie życia społecznego, gospodarczego oraz szybki postęp technologiczny spowodowały, że człowiek zaczął dostrzegać znaczenie edukacji w swoim życiu na nowo. To stało się przyczynkiem do podjęcia szeroko zakrojonych dyskusji w tym zakresie[7]. Od tego momentu można uznać, że edukacja ustawiczna stała się nieodzownym elementem, który wpisuje się w życie i funkcjonowanie człowieka doby XXI w.

Powracając do wspomnianych norm prawnych, trzeba zauważyć, że definicje zawarte w polskich aktach prawnych regulujących kwestię edukacji ustawicznej, stanowią jedynie fragmentaryczny, formalny aspekt szerokiego spektrum rozumienia edukacji ustawicznej, która opisywana jest w najnowszej literaturze. Dokonując jednak krótkiego przeglądu terminologicznego tej problematyki, warto zwrócić uwagę na wyjaśnienie proponowane przez Z. Wiatrowskiego, który stwierdza, że edukacja ustawiczna obejmuje całe życie człowieka, mieści szereg procesów oświatowo-wychowawczych, realizowanych w rozmaitych formach organizacyjno-programowych[8]. Pogląd przytoczonego autora nawiązuje do idei całożyciowego procesu edukacji osób dorosłych, które proponują inne kraje UE. Trzeba również dodać, że głównym przesłaniem, które idzie w parze z ideą kształcenia ustawicznego jest rozwój człowieka. Z wymienionych definicji wynika bowiem, że zdobywanie wiedzy i umiejętności, tak ogólnych jak i zawodowych, przyświeca wszechstronnemu rozwojowi osobowości jednostki ludzkiej a także jej rozkwitowi na gruncie osobistym i zawodowym. W związku z tym uznać można, iż założenia koncepcji uczenia się przez całe życie i udział w rozmaitych formach edukacji permanentnej, o których mowa będzie w dalszej części opracowania, postulują szeroko rozumiany rozwój człowieka na różnych polach, poprzez podejmowanie aktywności uczenia się. Wychodząc z przekonania, że kształcenie ustawiczne stanowi narzędzie tak rozwoju osobistego, jak i zawodowego człowieka, należy wyjaśnić, co kryje się pod hasłem „rozwój".

Rozwój, stanowi integralny element życia i funkcjonowania człowieka, dlatego też rozpatrywany jest w różnych obszarach i dziedzinach naukowych, zarówno w kontekście nauk biologicznych, społecznych jak i ekonomicznych oraz pedagogicznych. To z kolei powoduje, że w literaturze przedmiotu spotkać można wiele ujęć definicyjnych tego terminu.

[7] *Kształcenie ustawiczne i jego rola w rozwoju zawodowym człowieka,* WUP, Kielce 2011, ss. 11-13.

[8] Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2005, s. 356.

Genezy terminu „rozwój" należy upatrywać w języku łacińskim, gdzie *evolvere* oznacza rozwijać, przeobrażać. Taki też wyraz bliskoznaczny obok pojęcia: rozrost, rozkwit, postęp, przyrost, wzrost, proces, ewolucja, podaje *Słownik synonimów*[9]. Klasyczna definicja terminu „rozwój" prezentowana w *Słowniku języka polskiego* wyjaśnia, że jest to „sposób rozwijania się zdarzeń w czasie"[10]. Pojęcie rozwoju tłumaczone jest również jako „proces przeobrażeń, zmian, przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych; także pewne (wyższe) stadium tego procesu, rozkwit, wzrost"[11]. D. Becelewska rozważając nad problematyką rozwoju podkreśla, iż rozumie się go zwykle jako proces, który jest długotrwały i którego cechą charakterystyczną są następujące po sobie ukierunkowane zmiany. Ponadto zauważa również, że „rozwój człowieka jest wypadkową sił biologicznych, których podstawą jest genotyp danej jednostki oraz wpływów społecznych (generujących uczenie się osobnicze) pod wpływem stymulacji płynącej z otocznia [12]. Ta sama autorka, podając za A. Brzezińską stwierdza, że:

- człowiek zmienia się przez całe swoje życie, zatem można rzec: „w każdym stadium rozwojowym człowiek jest inny";
- rozwój jednostki należy postrzegać zarówno jako zmienność jak i ciągłość, można więc powiedzieć, że „człowiek jest ciągle ten sam ale nie taki sam";
- rozwój człowieka trzeba traktować w sposób holistyczny a zarazem w odniesieniu do poszczególnych jego etapów, co ująć można słowami „człowiek jest całością i każdą cząstką jednocześnie";
- wszelkie zmiany związane z rozwojem jednostki trzeba analizować w aspekcie danego etapu życia oraz aktualnego siedliska a także interakcji człowieka ze środowiskiem, w którym przebywa, co oznacza, że „liczą się korzenie człowieka, a jednocześnie to, co tu i teraz"[13].

Takie ujęcie terminu „rozwój" pozwala wnioskować, że człowiek w toku swojego życia przechodzi przeobrażenia, co skutkuje jego wejściem na wyższy poziom życia i funkcjonowania w różnych obszarach.

Problematyka rozwoju człowieka poruszana jest przez badaczy z różnych dziedzin naukowych. A. Salamucha zauważa, że z punktu widzenia nauk biologicznych człowiek i jego rozwój ujmowany jest w dwóch ka-

[9] https://www.synonimy.pl/synonim/rozwój/ (*online*: 18.12.2016).
[10] http://sjp.pwn.pl/sjp/rozwoj;2517638.html (*online*: 18.12.2016).
[11] K. Januszkiewicz, *Rozwój zawodowy pracownika. Szanse i zagrożenia,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 12.
[12] D. Becelewska, *Repetytorium z rozwoju człowieka,* Wydawnictwo Państwowej Szkoły Zawodowej w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2009, s. 7.
[13] *Ibidem*, s. 7.

tegoriach: „kiedy mówi się o filogenezie, to jest o rozwoju człowieka z innych form zwierzęcych do jego dzisiejszej postaci" a także „kiedy mówi się o ontogenezie, czyli o osobniczym rozwoju człowieka od zapłodnionej komórki jajowej do osiągnięcia postaci dojrzałej". Psycholodzy, w kontekście rozwoju człowieka posługują się dwoma rodzajami tego pojęcia, a mianowicie terminem „rozwój psychiczny" oraz „rozwój osobowości". Formułując założenia, mają w tym względzie na uwadze rozwój poszczególnych dziedzin psychiki, a w szczególności motoryki, emocji, moralności, percepcji i innych. Zwracają również uwagę na odróżnienie pojęcia rozwoju od pojęcia wzrostu, który ma znamiona zmian ilościowych. Wszyscy psycholodzy podkreślają jednak zgodnie, że rozwój jest wynikiem dwóch procesów: dojrzewania i uczenia się a jego nadrzędnym celem jest dążenie przez człowieka do samorealizacji, czyli poczucia wewnętrznego spełnienia i satysfakcji. Z perspektywy socjologicznej natomiast rozwój pojmowany jest jako proces społeczny, w którym zmieniają się stosunki międzyludzkie, podkreślając przy tym znaczenie jednostki w tym procesie. Tak rozumiany rozwój społeczny uwzględnia powstawanie nowych elementów i zanikanie dotychczasowych a także tworzenie się stosunków między tymi elementami, co wiąże się z jego zmianą. Pedagogiczne ujęcie rozwoju zaś odnosi się do kwestii wychowania. W takim pojmowaniu rozwój człowieka objawia się w jego zachowaniu, rozumieniu przyswajanych norm i wartości. A. Salamucha podaje za S. Kunowskim, że związek między rozwojem człowieka a procesem jego wychowania jest rzeczą naturalną. Twierdzi również, iż „rozwój ten może przybrać formę rozwoju wzwyż (progresji), zahamowania (degresji) lub w dół (regresji)" a sensem i celem rozwoju jednostki ludzkiej jest, według wymienionego pedagoga „dojście do ideału człowieka rozwiniętego w pełni i wszechstronnie"[14]. Powyżej zaprezentowane, rozmaite stanowiska wobec problematyki rozwoju, wskazują na liczne interpretowanie tego zagadnienia. Wszystkie jednak ujęcia terminologiczne akcentują ewaluacyjny charakter pojęcia „rozwój". Rozwój jest zatem procesem, który w swej istocie jest długotrwały, jego przejawem są zarówno zmiany ilościowe jak i jakościowe, efektem zaś – wejście na nowy, wyższy i bardziej zaawansowany poziom istnienia i funkcjonowania.

Nasuwa się zatem pytanie: czym jest rozwój osobisty? W literaturze przedmiotu brak jest konkretnej definicji, która charakteryzowałaby to zagadnienie. Wskazuje się jednak, że rozwój osobisty przez każdą jednostkę ludzką definiowany może być w sposób odmienny i dla każdego oznaczać może coś zupełnie innego. Ma to związek z faktem, iż każdy człowiek posiada swój własny, indywidualny system wartości, celów, dążeń i aspira-

[14] A. Salamucha, *Pojęcie rozwoju człowieka w pedagogice,* „Roczniki Nauk Społecznych KUL" 2000, z. 2, ss. 159-166.

cji. Bezsprzecznie jednak należy stwierdzić, że rozwój osobisty wiąże się z działaniami, które mają na celu rozwijanie siebie jako jednostki, czyli bycie lepszym, dążenie do doskonałości w danym zakresie, np. polepszenia relacji z innymi ludźmi, opanowania sytuacji stresowych czy też uzyskania awansu zawodowego. Rozwój osobisty wiąże się także z aspiracjami człowieka, stawianymi przez niego celami i marzeniami. Za podbudowę rozwoju osobistego uznać można takie elementy, jak: pozyskiwanie nowej wiedzy i jej stosowanie, stawianie nowych celów i ich realizacja oraz samodzielne myślenie i wyciąganie wniosków a także posiadanie świadomości obecnej sytuacji, w jakiej znajduje się człowiek[15]. Można więc powiedzieć, że człowiek mając na względzie swój własny rozwój osobisty zakłada dążenie do samorealizacji i czerpania satysfakcji w różnych obszarach swojego życia, np. sferze emocjonalnej, prywatnej czy też zawodowej.

Tak wiec, z punktu widzenia podjętej problematyki ważne jest aby wspomniany rozwój odnieść nie tylko do płaszczyzny osobistej człowieka ale również do jego sfery zawodowej. W tym względzie słuszne wydaje się jednak wyjaśnienie wpierw samego pojęcia „zawód", które podobnie jak termin „rozwój" rozpatrywane jest przez badaczy z różnych obszarów nauki.

Zdaniem T. Nowackiego, pedagoga i twórcy pedagogiki pracy „zawód to wykonywanie zespołów czynności społecznie użytecznych, wyodrębnionych na skutek podziału pracy, wymagających od pracownika odpowiedniej wiedzy i umiejętności, a także cech psychofizycznych warunkujących wykonanie zadań zawodowych, powtarzanych systematycznie i będących źródłem utrzymania dla pracownika i jego rodziny"[16]. Socjologiczne podejście do tego zagadnienia wskazuje na to, że zawód określa pozycję jednostki w społeczeństwie, pozwala na prowadzanie określonego stylu i trybu życia a czynności zawodowe są podstawą prestiżu społecznego i wskazują na funkcjonowanie człowieka w danym środowisku społecznym[17]. Z kolei w literaturze psychologicznej w sposób szczególny podkreśla się, że przydatność w danym zawodzie zdeterminowana powinna być określonymi cechami osobowości, które z jednej strony winny być jej podstawą, z drugiej zaś – pod wpływem wykonywania czynności zawodowych powinny zostać ukształtowane[18]. Ekonomiści analizując problematykę zawodu skłaniają się zwykle ku podkreśleniu zabezpieczenia materialnego (wynagrodzenia), jakie daje wykonywanie zawodu. Skupiają się oni także na szacowaniu owego wynagrodzenia w konkretnym zawodzie, które ma

[15] http://grzegorzdeuter.pl/czym-jest-rozwoj-osobisty-sukces/ (*online:* 19.12.2016).
[16] T. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy,* Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2007, s. 287.
[17] J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii,* PWN, Warszawa 1965, ss. 15-17.
[18] K. Lelińska, *Zawodoznawstwo w planowaniu kariery*, OHP, Warszawa 2006, s. 28.

być adekwatne do wysiłku psychicznego i fizycznego osoby go wykonującej[19]. Jak widać pojęcie zawodu, w zależności od dziedziny naukowej, z punktu widzenia której jest rozpatrywane, może być rozumiane w odmienny sposób. I choć wskazać można na szereg rozmaitych wyjaśnień tego terminu, to warto na koniec przytoczyć jeszcze definicję, która zawarta jest w „Klasyfikacji zawodów i specjalności".

Zgodnie z definicją ustawodawcy „zawód" to „zbiór zadań (zespół czynności) wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wykonywanych stale lub z niewielkimi zmianami przez poszczególne osoby i wymagających odpowiednich kwalifikacji (wiedzy i umiejętności), zdobytych w wyniku kształcenia lub praktyki" [20]. W definicji tej w sposób szczególny podkreśla się znaczenie kwalifikacji zawodowych, które nabyte w drodze edukacji pozwalają na wykonywanie określonego zawodu.

Wobec powyższych ustaleń, rozwój zawodowy należy traktować jako połączenie znaczenia obydwu obu członów, tj. terminu „rozwój" i „zawód". Zdaniem K. Czarneckiego, twórcy profesjologii, czyli nauki o rozwoju zawodowym człowieka, pojęcie to trzeba traktować jako: „ukierunkowany proces przemian świadomości jednostki, które powstają w wyniku współzależnego oddziaływania na siebie przedmiotu i podmiotu w poszukiwaniu swojego miejsca w podziale pracy, twórczym przekształcaniu siebie i swojego środowiska materialnego, społecznego i kulturowego"[21]. Inna definicja omawianego zagadnienia, którą podaje J. Wiśniewska za Z. Wołkiem mówi, że rozwój zawodowy utożsamiany jest z całożyciowym procesem, który obejmuje wszelkie aspekty rozwojowe człowieka. Przy czym aspekty te z powodzeniem mogą zostać odniesione do pracy, którą jednostka ludzka podejmuje[22]. Powyższe przesłanki sugerują, iż rozwój zawodowy jest procesem zarówno zmian ilościowych jak i jakościowych, które powodują, że pracownik wchodzi na wyższy etap jakości funkcjonowania w środowisku zawodowym.

Wskazane jest również nadmienić, że pojęcie rozwoju zawodowego nierzadko pojawia się obok określenia „kariera zawodowa", które rozumiane może być na cztery sposoby. Pierwszy z nich podaje, że kariera pojmowana jest jako określony zawód i w tym sensie wiąże się ona z określonym kierunkiem rozwoju w jego obszarze. W tym przypadku

[19] K. Lelińska, *op. cit*., s. 28.

[20] Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej zastosowania (Dz. U. Nr 82, poz. 537).

[21] K. M. Czarnecki, *Teoretyczne podstawy zawodowego rozwoju człowieka,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humaitas w Sosnowcu" 2007, z. 2, s. 39.

[22] J. Wiśniewska, *Rozwój zawodowy a działania edukacyjne w refleksji andragogicznej,* „Edukacja ustawiczna dorosłych" 2013, nr 2(81), s. 110.

również kariera jest związana z rozwojem wiedzy oraz umiejętności i zdeterminowana jest wymogami kolejnego stanowiska. Drugi sposób pojmowania kariery zawodowej podkreśla znaczenie uzyskiwania coraz wyższych, bardziej ambitnych stanowisk, które niejednokrotnie stwarzają pracownikowi możliwości decyzyjne. Trzecia z kolei kategoria wyjaśnień zakłada, że na karierę zawodową składają się kolejno wykonywane prace w toku życia zawodowego człowieka. Czwarty i ostatni zarazem sposób tłumaczenia kariery odnosi się do doświadczenia, które jednostka nabywa poprzez pełnienie określonych ról zawodowych. Doświadczenia te generują w świadomości jednostki kreowanie wyobrażeń o sobie, o swojej satysfakcji z wykonywanych zadań zawodowych, swoich aspiracjach i dalszych planach zawodowych[23]. Wobec tego kariera zawodowa postrzegana może być jako zdobywanie coraz to wyższych stanowisk (kariera w pionie) lub specjalizacji (kariera w poziomie)[24].

Z powyższych stwierdzeń wynika, że rozwój zawodowy i kariera zawodowa są pojęciami ściśle ze sobą korespondującymi. Podobnie jak zawodowy rozwój człowieka oznacza wchodzenie na wyższy, bardziej zaawansowany szczebel aktywności zawodowej, tak i kariera zawodowa często utożsamiana jest przede wszystkim z osiąganiem coraz to wyższych stopni awansu zawodowego. Elementem łączącym te dwa terminy jest również kwestia poszerzania zakresu wiedzy i umiejętności, które zarówno w pierwszym jak i drugim przypadku są podstawą do wejścia na wyższy i bardziej zaawansowany etap swojej drogi zawodowej. Proces ten ma charakter celowy, co z kolei wiąże się z podejmowaniem zamierzonych i planowych działań. Planowanie rozwoju tak osobistego, jak i zawodowego jest niezwykle ważnym elementem, gdyż pozwala na konsekwentne dążenie do osiągnięcia celu utożsamianego z sukcesem.

Miejsce rozwoju zawodowego w ogólnym rozwoju człowieka. Planowanie ścieżki rozwoju zawodowego.

Wychodząc z założenia, że rozwój zawodowy wpisuje się w rozwój osobisty człowieka i niejednokrotnie stanowi całościowy, holistyczny obraz jego funkcjonowania a ponadto nierzadko też bywa, że działania pozazawodowe przeplatają się ze sferą zawodową należy stwierdzić, iż analizowanie

[23] J. Springer, E. Zdrojewski, *Kształtowanie kariery pracownika w organizacji,* „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej" 2010, nr 14, ss. 47-48.

[24] R. Łąkowski (red.), *Encyklopedia popularna*, t. II, Wydanie III, PWN, Warszawa 1984, s. 425.

tych dwóch aspektów w oderwaniu od siebie jest trudne[25]. Praca zawodowa człowieka jest integralną częścią jego życia, dlatego też właśnie rozwojowi zawodowemu poświecono w tej części opracowania szczególną uwagę.

Rozwój jest procesem długotrwałym i wieloaspektowym. Jest on również celowy a co za tym idzie zmierza do doskonalenia jednostki w pewnym obszarze. Oznacza to więc, że by osiągnąć satysfakcję i zadowolenie w danym zakresie należy konsekwentnie podejmować pewne kroki przybliżające do osiągnięcia zamierzonego celu. Wobec powyższych ustaleń zasadne wydaje się planowanie tychże kroków, określenie swego rodzaju ścieżki, którą należy zmierzać by wspomniany rozwój miał charakter progresji. W tym miejscu przedstawiono zasady tworzenia planu rozwoju zawodowego i konstruowania w tym zakresie indywidualnego planu działania oraz wskazano korzyści płynące z tych działań.

Biorąc pod uwagę fakt, iż rozwój zawodowy człowieka jest procesem długotrwałym, złożonym i odnosi się do ogólnego rozwoju człowieka, literatura przedmiotu wskazuje na liczne teorie, które opisują jego poszczególne etapy. Wśród takich konstruktów teoretycznych jak koncepcja Ginzberga, Pearson, A. Roe czy też J. Hollanda, na szczególną uwagę zasługuje teoria autorstwa D. E. Supera[26].

Zgodnie z założeniami jej autora, rozwój zawodowy jest procesem wdrażania obrazu samego siebie. Ponadto koncepcja rozwoju zawodowego odwołuje się do rozwoju osobistego oraz przywiązuje dużą wagę do zachowań, które związane są z karierą zawodową i wskazuje na znaczenie koncepcji samego siebie. Zdaniem D. Supera na rozwój zawodowy składają się następujące fazy i zadania rozwojowe:

- stadium wzrostu: trwa od urodzenia do ok. 14 roku życia; jest to okres, w którym rozwija się pojęcie „ja", dziecko, młody człowiek w tym czasie obserwuje osoby pozostające w jego najbliższym otoczeniu, tj. rodziców, utożsamiając się jednocześnie z wykonywanymi przez nich czynnościami zawodowymi; następuje w tym czasie rozwój zainteresowań i zdolności, na skutek interakcji z innymi ludźmi rozpoczyna się okres orientacji w świecie pracy i zawodów; stadium to składa się z następujących podstadiów:
- fantazji (od ok. 4 do ok. 10 roku życia), w tym czasie dziecko skupia się na odgrywaniu ról zawodowych w wyobraźni;

[25] A. Wach-Kąklewicz, *op. cit.*

[26] *Informacja zawodowa. Wybrane teorie rozwoju zawodowego i ich rola w doradztwie kariery,* WUP w Krakowie, Kraków 2014, http://wup-krakow.pl/uslugi-rynku-pracy/poradnictwo-zawodowe/informacje-zawodowe-1/Teorierozwojuzawodowego_Infzaw290814.pdf (*online:* 13.01.2017).

- zainteresowań (od ok. 11 do ok.12 roku życia), które nadają kierunek aktywności młodego człowieka;
- zdolności (od ok. 13 do ok. 14 roku życia), które ulegają uzewnętrznieniu, w tym czasie młody człowiek odczuwa potrzebę pracy, co nierzadko przejawia się w czynnym uczestnictwie realizacji obowiązków domowych;

– stadium eksploracji (zwane okresem poszukiwania), trwające od ok. 15 do ok. 24 roku życia; nadrzędnym zadaniem tego czasu jest badanie samego siebie, sprawdzanie się w różnych rolach i poszukiwanie swojego miejsca w świecie pracy i zawodów z uwzględnieniem swoich zainteresowań i predyspozycji zawodowych; stadium to dzieli się na trzy węższe okresy czasowe:

- próbowania (od ok. 15 do ok. 17 roku życia), młody człowiek podejmuje próbę wyboru zawodu, biorąc pod uwagę swoje uzdolnienia, zainteresowania i predyspozycje a także korzyści ekonomiczne;
- przejściowy (od ok. 18 do ok. 21 roku życia), jednostka bazując na doświadczeniu, które zdobyła podczas nauki zawodu lub pierwszej pracy, konfrontuje swoje odczucia z rzeczywistością ;
- próby (od ok. 22 do ok. 24 roku życia), jest to dla młodego człowieka okres podjęcia pracy i próba traktowania jej jako pracy stałej.

– stadium stabilizacji (określane mianem fazy zajęcia pozycji), które obejmuje wiek od ok. 25 do ok. 44 roku życia; w tym czasie człowiek, który znalazł adekwatne do swoich potrzeb i preferencji zatrudnienie dąży do jego utrzymania, niejednokrotnie bywa również, że w przypadku braku satysfakcji z pracy człowiek podejmuje decyzję o zmianie miejsca pracy lub zawodu i decyduje się na przekwalifikowanie; w tym stadium wyodrębnić można dwa podokresy:

- doświadczenie (od ok. 25 do ok. 30 roku życia), ten czas obfitować może w pojedynczą sytuację związaną ze zmianą miejsca pracy a niekiedy nawet w kilkakrotne próby zmiany zatrudnienia, będące wynikiem przekwalifikowania;
- stabilizacja (od ok. 31 do ok. 44 roku życia), w tym okresie człowiek dąży do zabezpieczenia swojego miejsca pracy i koncentruje się na realizacji swojej ścieżki rozwoju zawodowego, innymi słowy jest nastawiony na karierę w danym zawodzie.

– stadium zachowania status *quo* (inaczej faza utrzymania), obejmujące czas od ok. 45 do ok. 64 roku życia, stadium to charakteryzuje się podejmowaniem przez jednostkę działań, które mają na celu zachowanie swojej pozycji zawodowej w środowisku pracy.

– stadium schyłkowe (tzw. odchodzenie), które przypada na wiek po ok.65 roku życia i trwa do jego końca; wiąże się z przejściem czło-

wieka z fazy aktywności do bierności zawodowej, czas ten również charakteryzuje się poszukiwaniem innych niż praca źródeł satysfakcji i realizacji projektów, na które okres produktywności zawodowej nie pozwolił; stadium to dzieli się na dwie kategorie:

- osłabienie (od ok. 65 do ok. 70 roku życia)
- wycofanie się (od ok. 70 roku życia do śmierci)[27].

Z przedstawionych założeń koncepcji D.E. Supera wynika, że rozwój zawodowy człowieka rozpoczyna się już od najmłodszych lat, kiedy to ma miejsce kształtowanie zainteresowań zawodowych. W dalszej kolejności następuje ich krystalizacja, której towarzyszy rozwój zdolności i preferencji zawodowych. Przełomowym momentem w życiu każdego człowieka okazuje się jednak decyzja o wyborze zawodu i pierwszy kontakt z czynnościami zawodowymi. Nabyte w tym toku doświadczenia pozwalają młodemu człowiekowi na weryfikację swoich oczekiwań co do zawodu ze stanem rzeczywistym. Wiek średni jest czasem, kiedy człowiek, z jednej strony może dążyć do zabezpieczenia swojej pozycji zawodowej i skupiać się na karierze zawodowej, z drugiej zaś, w przypadku braku satysfakcji z wykonywanej pracy może dążyć do jej zmiany, poprzez zdobycie nowych kwalifikacji i umiejętności zawodowych. Wraz ze zbliżającym się okresem starości człowiek przestaje być aktywny zawodowo.

W nawiązaniu do powyższych informacji planowanie przebiegu swojego rozwoju zawodowego zdaje się być podejściem słusznym, ponieważ pozwala ono na uporządkowanie swoich działań, wyłonienie priorytetów i racjonalne zarządzanie swoim życiem. Wobec tego należy dokładniej przyjrzeć się temu, czym jest Plan Rozwoju Zawodowego (PRZ).

Otóż, PRZ można zdefiniować jako pewien zbiór działań, które zmierzają do rozpoznania i zweryfikowania potrzeb a także aspiracji i możliwości człowieka w zakresie danego zawodu/zawodów oraz w dalszej kolejności sformułowanie przedsięwzięć, które pozwolą na samorealizację i osiągnięcie przez niego celu[28]. Narzędziem, które służy do realizacji planu rozwoju zawodowego jest ścieżka kariery zawodowej. Na ścieżkę tą składa się sekwencja stanowisk, które przedstawiciel danego zawodu – pracownik może objąć na przestrzeni czasu poprzez spełnienie określonych warunków[29]. W praktyce oznacza to, że rozwój zawodowy jednostki odnosi się nie tylko do określenia preferowanego środowiska pracy, wyboru zawodu,

[27] https://www.metis.pl/content/view/180/32/ (*online:* 19.12.2016).
[28] A. Stosik, *Rozwój pracownika. Zapoznanie z tworzeniem planów rozwoju pracowników oraz związanych z tym korzyści dla firmy i pracowników* http://awf.wroc.pl/files_mce/WYDZIAL%20WF/Katedra%20Komunikacji%20i%20Zarzadzania%20w%20Sporcie/materialy%20do%20pobrania/5_plan_rozwoju_pracownika.pdf *(online:* 20.12.2016).
[29] *Ibidem.*

jaki człowiek chce w przyszłości wykonywać i poszczególnych działań, które pozwolą mu go osiągnąć. Rozwój zawodowy dotyczy także zweryfikowania możliwości, jakie dany zawód stwarza człowiekowi w zakresie następujących po sobie pozycji i stanowisk.

K. Lelińska pisze, że jedną z przyczyn rosnącego problemu bezrobocia wśród osób młodych, poza brakiem ofert pracy, jest w dużej mierze posiadanie kwalifikacji, które są niezgodne z wymaganiami rynku pracy. Nieadekwatność kwalifikacji jest równoznaczna z brakiem odpowiedniego przygotowania do podjęcia pracy. Jak podaje autorka –„jest ono jednym z najważniejszych wskaźników świadczących o nieumiejętności planowania przyszłej kariery zawodowej”[30]. Trzeba jednak zaznaczyć, że podjęcie pracy zawodowej poprzedza etap planowania kariery. W związku z tym moment ten jest niezwykle ważny, gdyż przygotowuje do świadomego i racjonalnego zarządzania swoim rozwojem zawodowym.

Przygotowanie do wyboru zawodu a także planowanie rozwoju zawodowego jest przedmiotem zainteresowania doradców zawodowych. W tym względzie mówić można zarówno o doradztwie i poradnictwie zawodowym, jak i poradnictwie kariery.

Zarówno doradztwo zawodowe, jak i poradnictwo zawodowe najprościej określić można jako zespół czynności, które mają na celu pomoc osobie zainteresowanej w podjęciu decyzji edukacyjno-zawodowych, szkoleniowych a także związanych z planowaniem i zarządzaniem własnym rozwojem[31]. I choć jedni autorzy traktują doradztwo i poradnictwo synonimicznie, to inni jednak zauważają, że istnieje różnica pomiędzy tymi dwoma określeniami. M. Czerepaniak-Walczak sądzi, że różnica ta tkwi w relacji pomiędzy osobą radzącą a radzącą się. W opinii wspomnianej autorki o doradztwie mówić można w okolicznościach dobrowolności udzielania informacji na prośbę osoby zainteresowanej, o poradnictwie zaś w przypadku sytuacji niejako wymuszonej (np. w warunkach szkolnych lub w warunkach instytucji pomocowych)[32]. Na potrzeby tego opracowania określenie „doradztwo” i „poradnictwo” zawodowe stosowane będą zamiennie.

Z powyższym zagadnieniem związany jest także termin „poradnictwo kariery”, który tłumaczony jest jako proces rozwoju postaw i umiejętności, zdolności a także zainteresowań, które związane są z pracą[33]. Można również uznać, że poradnictwo kariery zawodowej jest pewnego rodzaju

[30] K. Lelińska, *op. cit.,* s. 13.
[31] I. Wiśniewski, *Doradztwo zawodowe jako kluczowy element procesu kształtowania pracownika zdolnego do orientacji zawodowej w nowym systemie kształcenia zawodowego,* „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 161, ss. 222-223.
[32] *Ibidem,* s. 222.
[33] D. Piskula, *Poradnictwo kariery przez całe życie*, KOWEZiU, Warszawa 2009, s. 12.

procesem interpersonalnym a jego nadrzędnym celem jest wspieranie człowieka w jego sytuacji rozwoju kariery[34]. Wobec tego ustala się, że podobnie jak pojęcie rozwoju zawodowego współwystępuję wraz z terminem rozwoju kariery, tak i określenia poradnictwa i doradztwa zawodowego pozostają w ścisłym związku z zagadnieniem poradnictwa kariery.

Zarówno poradnictwo zawodowe, jak i poradnictwo kariery są ważnymi elementami rozwoju zawodowego nie tylko na początkowym etapie drogi zawodowej, głównie w przypadku młodzieży stojącej u progu wyboru zawodu. Pomocy specjalisty potrzebują również osoby dorosłe, które znajdują się na zaawansowanym już etapie drogi zawodowej. Niejednokrotnie potrzebują one bowiem wsparcia w zakresie dalszego planowania swojej kariery i podejmowania związanej z tym aktywności edukacyjnej, która ma na celu podniesienie, uzupełnienie bądź zmianę kwalifikacji zawodowych.

W dobie społeczeństwa informacyjnego, opartego na wiedzy, poradnictwo kariery stało się na tyle ważne, że znalazło ono swoje odzwierciedlenie także w międzynarodowych aktach prawnych. Jednym z nich jest choćby rezolucja, która dotyczy *Całożyciowego poradnictwa zawodowego w Europie*. Zgodnie z jej założeniami, biorąc pod uwagę konieczność ciągłego doskonalenia i podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych w duchu idei edukacji ustawicznej, poradnictwo zawodowe, a tym samym również i poradnictwo kariery dotyczy grupy działań, które umożliwiają określenie zainteresowań, umiejętności, kompetencji i szans na rynku pracy osób we wszystkich grupach wiekowych, bez względu na etap życia, na którym aktualnie się znajdują. Działania prowadzone w ramach doradztwa zawodowego przez specjalistów, tj. doradców zawodowych mają więc nie tylko umożliwiać, ale również wspomagać człowieka w podejmowanych przez niego decyzjach tak zawodowych, jak i edukacyjnych w zakresie zarządzania swoją ścieżką kariery i rozwoju zawodowego oraz życiowego[35]. Dokonując wartościującej refleksji warto w tym miejscu nadmienić, że rozwój zawodowy pozostaje w integralnym związku z rozwojem osobistym, gdyż role zawodowe niejednokrotnie przeplatają się z rolami życiowymi i rodzinnymi.

Opierając się na postulatach teorii Supera, które wskazują, iż rozwój zawodowy człowieka rozpoczyna się już na etapie kształtowania zainteresowań zawodowych a kończy się wraz z momentem opuszczenia środowiska pracy i przejścia w stan spoczynku zawodowego, trzeba wspomnieć, że

[34] D. Piskula, *op. cit.*, s. 12.
[35] *Poradnik dla osób poszukujących pracy. Planowanie kariery zawodowej*, WUP, Łódź 2015, s. 12.

praca doradcy zawodowego z klientem zmierza w celu stworzenia Indywidualnego Planu Działania (IPD).

IPD jest narzędziem, które najprościej można ująć jako plan, wyznaczający cele strategiczne i bezpośrednie (etapowe). Pozwala on na podjęcie szeregu działań, które dostosowane są do sytuacji zawodowej klienta[36]. W tym miejscu zaznaczyć trzeba jednak, że IPD powinien być narzędziem, które jest elastyczne, tzn. że dostosowane do indywidualnych potrzeb i sytuacji osoby, do której jest adresowane. W związku z tym nieco inaczej będzie wyglądało ono w przypadku młodego człowieka, który stoi przed wyborem zawodu, inaczej dla osoby potrzebującej przekwalifikowania, a jeszcze w odmienny sposób zostanie on skonstruowany dla osoby, która planuje swój rozwój zawodowy w obrębie danej organizacji (wówczas mówić należy o Indywidualnym Planie Rozwoju Zawodowego, który uwzględnia możliwości danej organizacji).

Na IPD składają się pewne stałe elementy. Każdy IPD składa uwzględnia: fazę wyznaczania celów, które jednostka chce osiągnąć; fazę dotyczącą planowania zadań, których realizacja ma przybliżyć człowieka do osiągnięcia zamierzonych celów, a także fazę rozmieszczenia tychże zadań w przestrzeni czasowej[37]. Ponadto konstruując IPD uwzględnić należy takie aspekty, jak: działania o charakterze edukacyjnym, działania o charakterze zawodowym, działania o charakterze osobistym a także perspektywę czasową realizacji tych zadań, w tym datę rozpoczęcia realizacji IPD i przewidywaną datę jego zakończenia oraz procentową ocenę szans wykonania poszczególnych zadań w wyznaczonym czasie[38]. Bez względu jednak na to, jaki cel zostanie wyznaczony przez klienta, ważne jest także posiadanie: umiejętności wglądu w siebie, świadomości zarówno swojego potencjału, jak i potencjału tkwiącego w otoczeniu; obrazu idealnego zawodu, kariery i środowiska pracy. W momencie tworzenia koncepcji rozwoju zawodowego, należy brać również pod uwagę warianty alternatywne, które z dużym prawdopodobieństwem pozwolą na osiągnięcie celu w razie niepowodzeń zaplanowanych uprzednio działań[39]. Przykładowy przebieg konstruowania IPD zaprezentowano na rysunku 1.

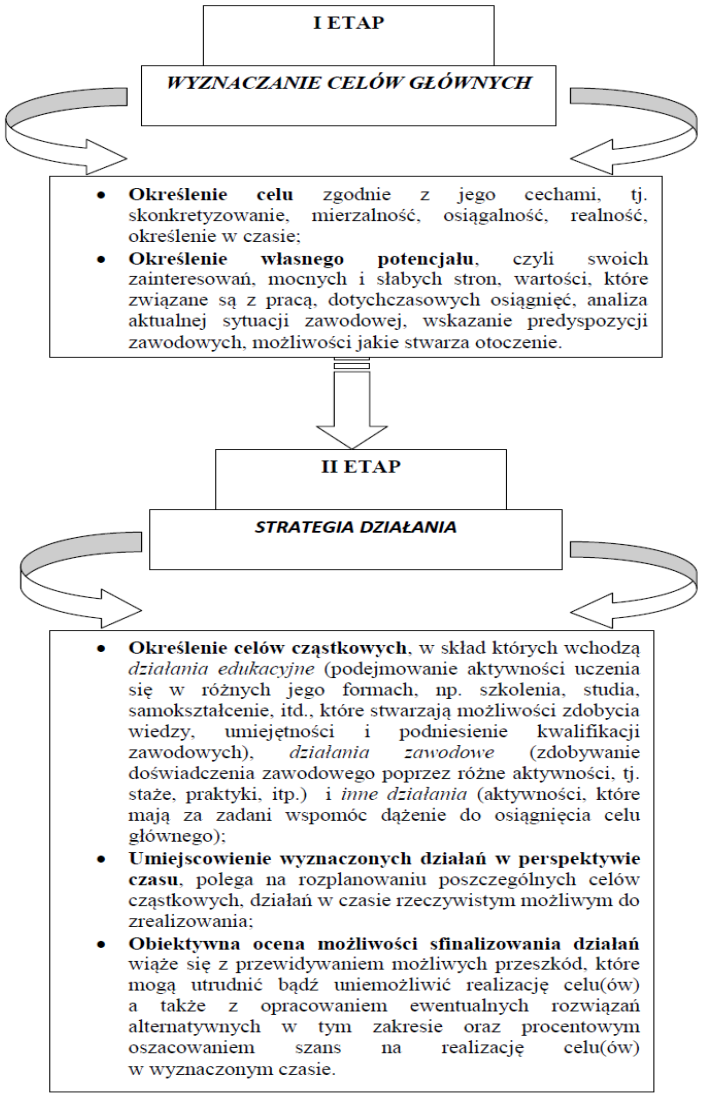
---

[36] C. Pielok, A. Woynarowska-Janiszewska, A. Łukaszewska, *Indywidualny Plan Działania. Podręcznik metodyczny*, MPiPS, Warszawa 2010, s. 15.

[37]http://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838490/Planowanie%20kariery%20zawodowej.pdf/944c2b19-62de-408f-9983-af299f063cf3?t=1406647092000 (*online:* 21.12.2016).

[38] http://strona.ckziu.com/images/Indywidualny_Plan_Działania-IPD.pdf (*online:* 21.12.2016).

[39] http://sens.edu.pl/doradztwo-zawodowe/indywidualny-plan-dzialania/ (*online:* 21.12.2016).



Rysunek 1. Konstruowanie Indywidualnego Planu Działania
Źródło: Opracowanie własne na podstawie:
http://strona.ckziu.com/images/Indywidualny_Plan_Działania-IPD.pdf
(online: 30.12.2016),
http://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838490/Planowanie%20kariery%20zawodowej.pdf/944c2b19-62de-408f-9983-af299f063cf3?t=1406647092000
(online: 30.12.2016).

IPD jest narzędziem niezwykle plastycznym. Jego konstrukcja i modyfikacja uzależniona jest bowiem od celów, które zostają wyznaczone. Niemniej jednak dwa podstawowe etapy, jakimi są wyznaczenie celów oraz planowanie strategii działania, tworzą niejako fundament i podstawę indywidualnej ścieżki dążenia do sukcesu. Właściwie sformułowane cele po-

zwalają na określenie poszczególnych kroków, które sukcesywnie realizowane umożliwiają realizację zamierzeń. Podejmując rozważania na temat planowania rozwoju zawodowego człowieka, warto zwrócić uwagę na korzyści, jakie płyną z jego ustalenia. Wśród nich wymienić trzeba:

- wyeliminowanie bądź ograniczenie przypadkowości w podejmowanych przez siebie decyzjach edukacyjno - zawodowych, co przekłada się na podniesienie efektywności w zakresie kształtowania swojego życia zawodowego;
- zwiększenie swojej skuteczności za sprawą sprecyzowania i ukierunkowania swoich aktywności;
- przezwyciężenie lęku i obaw związanych z bezradnością w stosunku do swojej pozycji i szans na rynku pracy;
- zwiększenie swojej konkurencyjności i atrakcyjności jako pracownika na rynku pracy[40].

Jak widać planowanie swojego rozwoju posiada liczne, niekwestionowane zalety. Wyeliminowanie, a przynajmniej ograniczenie, przypadkowości w swoim życiu zawodowym pozwala na świadome projektowanie swojej przyszłości a także ogranicza wydatkowanie czasu i energii na naprawę konsekwencji nieprzemyślanych decyzji zawodowych.

Planowanie rozwoju zawodowego odbywać może się w różnych okolicznościach, tzn. w sytuacji podejmowania decyzji o wyborze zawodu i wkraczania na jego ścieżkę, w momencie przekwalifikowania, czyli zmiany zawodu i związanej z tym zmiany kwalifikacji lub też w przypadku pracy w zawodzie w danej organizacji, która chce zwiększyć swoją efektywność, poprzez podniesienie jakości pracy zatrudnionych i ich rotację na stanowiskach. Wówczas planowaniem rozwoju zawodowego i rozwoju kariery pracowników zajmują się specjalne jednostki w organizacji, tj. działy personalne.

Dział personalny, inaczej specjaliści od Zarządzania Zasobami Ludzkimi (z ang. *human resource*, HR, ZZL) to struktura organizacji, której zadaniem jest m.in. zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Ma to związek z szeregiem czynności, które odnoszą się zarówno do rekrutowania pracowników oraz ich wdrażania, jak również z kreowaniem wizerunku firmy na zewnętrz, a także z planowaniem rozwoju zawodowego pracowników w firmie[41]. Opracowanie strategii personalnej przyczynia się nie tylko do rozwoju zawodowego poszczególnych pracowników, ale też całej organizacji. Obejmuje ono tak planowanie liczb zatrudnionych w firmie pracowników, ich rekrutację i selekcję; jak również: system wynagradza-

[40] http://www.bk.pw.edu.pl/poradnik.php?id=5 (*online:* 21.12.2016).
[41] A. Pierścieniak, L. Gałka, A. Leśniak, *System zarządzania karierą pracowników jako istotny element strategii przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorstwo i Region" 2013, nr 5, s. 29.

nia, oceniania, motywowania, rozwoju, w tym doskonalenia i awansowania z uwzględnieniem możliwości, jakie stwarza firma w kwestii kariery zawodowej[42]. W tym sensie dział HR skupia się zarówno na opracowywaniu strategii rozwoju pojedynczych pracowników, całych działów w firmie, jak również całej organizacji. Zatem, można uznać, że uzupełnianie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników a także poszerzanie zakresu ich kompetencji i przemieszczanie ich na inne stanowiska, w tym awansowanie służy nie tylko rozwojowi jednostki, ale i całego przedsiębiorstwa.

Problematyka ZZL jest niezwykle złożona i mogłaby stać się przyczynkiem do stworzenia obszernego opracowania, dlatego też w tym miejscu zostanie przeanalizowana procedura przygotowywania indywidualnego planu rozwoju kariery zawodowej w organizacji.

Planowanie rozwoju zawodowego człowieka i ścieżki kariery zawodowej powinno opierać się na zweryfikowaniu jego aspiracji, zainteresowań, hierarchii wartości oraz sformułowaniu postulatów dotyczących działań, które pozwalać będą na samorealizację[43]. Mając na względzie, że rozwój ten odbywać będzie się w przedsiębiorstwie, pod uwagę wziąć trzeba również potrzeby organizacji i jej możliwości.

J. Penc słusznie zwraca uwagę na to, że kariera zawodowa i jej rozwój powinny mieć wymiar nie tylko indywidualny ale i organizacyjny, ponieważ pozwala to na osiąganie celów tak na poziomie indywidualnym jak i całej firmy[44]. Zatem, planowanie kariery i rozwoju zawodowego pozwala na wyodrębnienie dwóch podejść do rozwoju zawodowego:

- „planowanie rozwoju zawodowego na szczeblu jednostki" oraz
- „planowanie rozwoju zawodowego na szczeblu organizacji"[45].

Przy czym planowanie kariery i rozwoju zawodowego na szczeblu indywidualnym skupia się głównie wokół integracji osobistych celów osoby zatrudnionej w firmie z możliwościami, jakie dana organizacja stwarza i z jej potrzebami kadrowymi. Z kolei na szczeblu organizacji planowanie rozwoju zawodowego pracowników, zgodnie z założeniami współczesnych koncepcji zarządzania, powinno być priorytetem i przedmiotem ich „dożywotniego zainteresowania"[46]. Optymalną sytuacją zdaje się być ta, w której

---

[42] http://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-strategia-personalna-w-firmie-jak-ja-przygotowac (*online:* 30.12.2016).

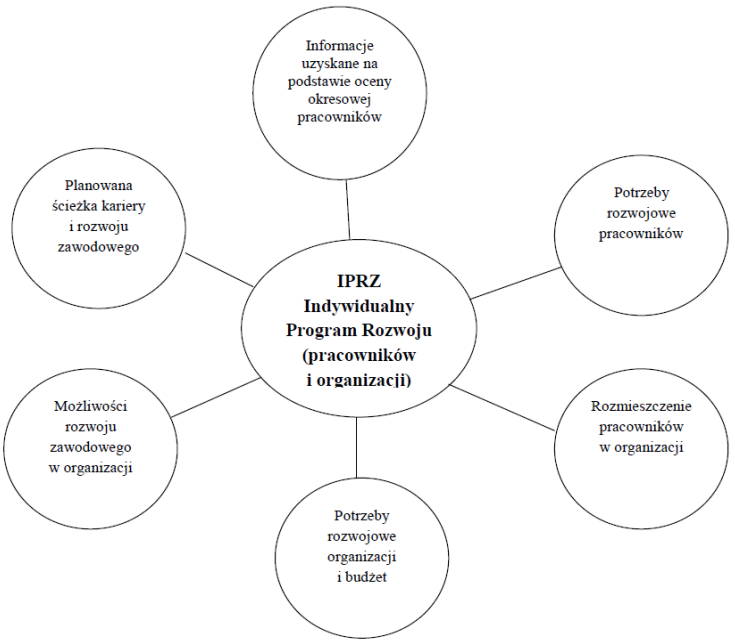
[43] A. Stosik, *op. cit.*

[44] J. Penc, *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, PLACET, Warszawa 2000, s. 265.

[45] A. Walecka, M. Matejun, *Planowanie karier w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, ss.410-411.

[46] *Ibidem,* ss. 410-411.

osobiste cele rozwoju zawodowego pracownika idą w parze z celami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Wychodząc z przekonania, iż planowanie rozwoju tak organizacji, jak i rozwoju zawodowego poszczególnych, zatrudnionych w niej pracowników, Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego w danej organizacji powinien zawierać informacje na temat wielu zagadnień, m.in.: okresowych ocen każdego pracownika z osobna, ich planowanych ścieżek kariery, możliwości awansu zawodowego i poszczególnych stanowisk, potrzeb rozwojowych całej firmy, możliwości rozdysponowania stanowisk a także informacji dotyczących budżetu, który w danym przedsiębiorstwie może zostać przeznaczony na rozwój pracowników[47]. Składowe IPRZ uwzględniające interesy przedsiębiorstwa i jego pracowników ilustruje rysunek 2.



Rysunek 2. Indywidualny Plan Rozwoju Zawodowego Pracownika
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej" https://dsc.kprm.gov.pl/indywidualny-program-rozwoju-zawodowego-czlonka-korpusu-sluzby-cywilnej (online: 30.12.2016).

A. Stosik, dokonując analizy procedury rozwoju zawodowego pracownika w organizacji zwraca uwagę na takie elementy, jak: „cele i możliwości firmy, możliwości pozyskiwania i rozwijania niezbędnych kwalifikacji oraz predyspozycje pracowników i ich indywidualne preferencje zawo-

[47] *Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej* https://dsc.kprm.gov.pl/indywidualny-program-rozwoju-zawodowego-czlonka-korpusu-sluzby-cywilnej, (*online:* 30.12.2016).

dowe”[48]. Wobec tego, jak podaje ta sama autorka, sporządzenie planu ścieżki rozwoju zawodowego polega na:

1. określeniu kolejnych stanowisk pracy lub pozycji, które pracownik może zająć;
2. przewidywaniu ich zdobycia na przestrzeni czasu;
3. określeniu podstawowych celów, które wynikają z konkretnego stanowiska pracy;
4. uwzględnieniu czynników starzenia i procesów, którym podlega każdy człowiek – pracownik;
5. uwzględnieniu alternatywnych wariantów i rozwiązań w danej sytuacji[49].

W momencie planowania rozwoju zawodowego pracownika, niezwykle ważną sprawą poprzedzającą jej przygotowanie zdaje się być rozpoznanie jego celów zawodowych[50]. Podobnie jak w prezentowanym przypadku dotyczącym konstruowania IPD, polega ono głównie na określeniu przez pracownika wartości wiązanych z pracą, preferencji dotyczących wielkości organizacji, w której chce pracować oraz środowiska pracy. Etap ten związany jest także z diagnozowaniem stanu kwalifikacji pracownika, rozpoznaniem jego mocnych i słabych stron oraz realną oceną szans na osiągnięcie celu, przy uwzględnieniu mogących pojawić się przeszkód.

Zarówno z tworzenia IPD oraz projektowania rozwoju zawodowego i kariery płynie wiele korzyści, które można rozpatrywać na poziomie pracownika i organizacji. Wspomniane zalety zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Korzyści płynące z planowania rozwoju zawodowego i ścieżki kariery zawodowej dla pracowników i przedsiębiorstwa

Korzyści z punktu widzenia pracownika	Korzyści z punktu widzenia przedsiębiorstwa
Zwiększenie efektywności pracy	Zwiększenie efektywności i jakości świadczonych przez organizację usług
Zwiększenie zaangażowania i motywacji do pracy	Lepsze wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach
Ukierunkowanie swoich działań	Zwiększenie konkurencyjności firmy na rynku pracy
Realizacja ambicji	Podniesienie lojalności pracowników względem organizacji
Zwiększenie poczucia skuteczności w działaniu i umocnienie poczucia przynależności do organizacji	Zaspokajanie potrzeb kadrowych firmy w perspektywie czasu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stosik, Plan rozwoju… op. cit.

[48] A. Stosik, *Plan rozwoju pracownika, op. cit.*
[49] *Ibidem.*
[50] *Ibidem.*

Analizując problematykę rozwoju osobistego i zawodowego trzeba zaznaczyć, że niejednokrotnie wymaga on wsparcia osób trzecich. Z jednej strony istotną rolę pełni tu doradztwo i poradnictwo zawodowe i osoba samego doradcy zawodowego, z drugiej warto zwrócić uwagę na zjawisko, którego rosnącą popularność można obserwować w ostatnim czasie, a mianowicie chodzi o *coaching.* Zagadnienie *coachingu* można wyjaśnić jako „narzędzie z obszaru rozwoju osobistego i zawodowego zorientowane na rezultaty". Jest także „partnerską relacją, podczas której *coach* wspiera klienta w jak najlepszym wykorzystaniu jego potencjału na drodze do osiągnięcia zamierzonych rezultatów"[51]. Biorąc pod uwagę *coaching* osobisty należy podkreślić, iż jest on doskonałym wsparciem dla wszystkich osób, które wykazują chęć zmiany w swoim życiu i dbałość o swój rozwój w szerokim tego słowa znaczeniu. *Coaching* osobisty zakłada bowiem podejście holistyczne, co z kolei pozwala przypuszczać, że docelowo pozytywne zmiany w jednych obszarach życia człowieka nie pozostają bez wpływu na inne[52]. W związku z tym, *coaching* może dotyczyć obszarów rozwoju osobistego, w tym: aotomotywacji, odkrywania swojego potencjału czy też budowania poczucia pewności siebie jak też obszarów rozwoju zawodowego, którego istotnym elementem może stać się dla przykładu wspomaganie rozwoju kariery, radzenie sobie z czynnikami stresogennymi, tkwiącymi w środowisku pracy itd.[53]. Można więc uznać, że osoba *coacha* wspomaga swojego klienta we wszechstronnym rozwoju, który może dotyczyć sfery osobistej, ale i zawodowej. Proces *coachingu* pozwala na dokonanie zmian, których podstawą jest wgląd we własną osobę, określenie dążeń i wyznaczenie ścieżki, podążanie którą pozwoli na osiągniecie zamierzonych celów. Jest więc swego rodzaju doradztwem, poradnictwem i pomocą w projektowaniu przez klienta swojej przyszłości.

Planowanie swojego rozwoju czy to w obszarze osobistym, czy zawodowym jest niezwykle ważne. Pozwala ono bowiem na sprecyzowanie konkretnych celów głównych, do których zmierza człowiek i celów szczegółowych, strategicznych, których realizacja krok po kroku przybliża do osiągnięcia sukcesu. W jednym i drugim przypadku wsparcie ze strony osób trzecich bywa nieocenione. Pozwala bowiem na obiektywne spojrzenie na swoją sytuację życiową/zawodową oraz zaplanowanie profesjonalnych działań. W odniesieniu do rozwoju zawodowego, działania te dotyczyć mogą podnoszenia lub uzupełniania kwalifikacji zawodowych poprzez

[51] E. Poniewierska, *Czym jest coaching?*,
http://coachingzone.pl/Coaching/Czym_jest_coaching/, (*online:* 30.12.2016).
[52] *Ibidem.*
[53] *Ibidem.*

udział w rozmaitych formach aktywności edukacyjnych, które omówiono w kolejnej części opracowania.

Wybrane formy rozwoju zawodowego i technologiczne możliwości ich realizacji. Specyfika *e-learningu*.

Zgodnie z przyjętymi założeniami, rozwój zawodowy i planowanie ścieżki kariery zawodowej odbywa się w oparciu o uaktualnienie dotychczas posiadanej wiedzy, zdobywanie nowej, a także pozyskiwanie konkretnych umiejętności bądź doskonalenie już posiadanych. Posiadane określony kwalifikacji i kompetencji zawodowych jest ważnym aspektem przechodzenia na wyższe szczeble rozwoju zawodowego oraz obejmowanie innych stanowisk pracy. Szersza perspektywa ujmuje ciągłe doskonalenie własnego rozwoju osobistego i warsztatu zawodowego jako integralny element trwającego przez całe życie kształcenia ustawicznego człowieka. Warto bowiem zaznaczyć, że wspomniany rozwój obejmuje zarówno problematykę związaną z podnoszeniem kwalifikacji, ale również kształtowaniem właściwych postaw w stosunku do pracy i własnego doskonalenia siebie. Dokonując omówienia tej jakże ważnej kwestii, należy więc zwrócić uwagę na formy, w jakich rozwój zawodowy może odbywać się, uwzględniając przy tym wykorzystanie nowoczesnych technologii, które stwarzają interesujące możliwości podnoszenia wykształcenia oraz zdobywania wiedzy i umiejętności.

Z punktu widzenia definicji edukacji ustawicznej prezentowanej przez polskie ustawodawstwo, kształcenie ustawiczne odnosi się do uzupełniania wiedzy ogólnej a także umiejętności i kwalifikacji zawodowych w odniesieniu, m.in. do pracowników oraz pracodawców[54]. Zatem, istnieją określone formy kształcenia, w których uczestnictwo pozwala na poszerzenie zakresu wiedzy i umiejętności, i które wpisują się w strategię sprzyjającą rozwojowi zawodowemu. Do form tych zaliczyć można zwłaszcza: szkolenia i kursy, seminaria oraz studia podyplomowe. Nie mniej jednak z perspektywy edukacji ustawicznej i rozwoju zawodowego ważne wydaje się być również samokształcenie[55].

Pierwszą z wymienionych form edukacji ustawicznej, sprzyjającą rozwojowi zawodowemu jest szkolenie (z ang. *training*). Może być ono rea-

[54] *Ustawa o promocji zatrudnienia*, *op. cit.*
[55] T. Listwan, *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*, KADRY, Wrocław 1998, s. 83.

lizowane w miejscu pracy lub poza miejscem zatrudnienia. H. Król i A. Ludwiczyński[56] wymieniają m.in. następujące formy szkoleń:

- poza miejscem pracy: wykład, dyskusja, studium przypadku, ogrywanie ról, gry i symulacje;
- w miejscu zatrudnienia: instruktaż, coaching, mentoring.

Celem szkolenia jest nade wszystko uzupełnienie wiedzy osoby – pracownika w danej dziedzinie[57]. Cechami, które charakteryzują szkolenie jest systematyczność oraz planowość. Szkolenie pozwala uzyskać umiejętności oraz wiedzę, które potrzebne są do właściwej realizacji zadań wynikających ze stanowiska pracy. Stwarza ono również możliwość zaspokojenie potrzeb organizacji w zakresie kształtowania jej polityki personalnej[58]. W tym sensie mówić można o szkoleniach przeznaczonych dla pracowników, które nastawione są na rozwój kompetencji przydatnych obecnie i w przyszłości.

Analizując problematykę szkoleń warto na chwilę zatrzymać się nad procedurą ich organizacji. Składa się ona bowiem z kilku etapów: „wstępne oczekiwanie i wstępna oferta, identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych, określenie celów szkoleniowych, projektowanie szkolenia, prowadzenie szkolenia, raport ze szkolenia, monitorowanie i ocena efektów szkolenia, podsumowanie całego procesu szkoleniowego”[59]. Z przytoczonych informacji można wnioskować, że przygotowanie szkolenia poprzedzają czynności związane z diagnozą stanu wiedzy pracowników, które mają na celu wskazanie ewentualnych braków i luk kompetencyjnych, które należy uzupełnić poprzez udział w nim. Nie mniej ważna okazuje się również sama część związana z przygotowaniem szkolenia oraz jego przeprowadzeniem. W tym względzie szczególnie istotny wydaje się aspekt doboru odpowiednich metod i form szkolenia, które pozwolą na uzyskanie zadawalających rezultatów. Jak zostało już wspomniane procedura szkoleniowa winna zakończyć się podsumowaniem szkolenia a także monitorowaniem jego efektów. Wobec tego należy określić czy założone cele szkolenia zostały zrealizowane, czy szkolenie spełniło oczekiwania uczestników oraz czy nabyte w toku szkolenia wiedza i umiejętności pozwolą na poprawę efektywności pracy pracowników a w konsekwencji poprawią kondycję firmy.

Uczestnictwo w szkoleniach zdaje się być niezwykle istotne zarówno z punktu widzenia pracowników danej organizacji, samego przedsiębiorstwa jak również z perspektywy osób bezrobotnych, poszukujących

[56] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007, ss. 468-473.
[57] http://sjp.pwn.pl/sjp/szkolenie;2526708.html, (*online*: 04.01.2017).
[58] K. Garski, J. Gontarz (red.), *Jak efektywnie szkolić pracowników,* PARP, Warszawa 2009, s. 7.
[59] *Ibidem,* s. 7.

pracy a także pragnących się przekwalifikować[60]. Szkolenie z jednej strony umożliwia podniesienie kwalifikacji zawodowych, zdobycie nowej wiedzy i umiejętności, które pozwalają przenieść pracownika na inne stanowisko pracy, z drugiej natomiast dzięki dodatkowym kwalifikacją pracownik staje się bardziej konkurencyjny na rynku pracy i może także podjąć pracę w innym zawodzie.

Następną formą edukacji ustawicznej, która jednocześnie pozwala na podnoszenie kwalifikacji zawodowych i tym samym sprzyja rozwojowi w sferze zawodowej człowieka, są kursy. Kursy, podobnie jak szkolenia, należą do pozaszkolnych form kształcenia. Definiowane są one jako aktywność edukacyjna, której czas trwania jest krótszy niż 30 godzin a jej ukończenie wiąże się z uzyskaniem lub uzupełnieniem wiedzy w obszarze ogólnym i/lub zawodowym. Kurs odbywa się zgodnie z przyjętym przez jego organizatora programem nauczania[61]. Kurs może jednak obejmować swoim zakresem treści nauczania, które wynikają z programu nauczania danego zawodu. Wówczas mówić można o „kursie zawodowym"[62]. Zatem, można wnioskować, że podobnie jak szkolenia również i kursy pozwalają uzyskać wiedzę i umiejętności o charakterze ogólnym oraz zawodowym, przez co zwiększają możliwości rozwoju zawodowego pracownika w obrębie przedsiębiorstwa, jaki i potencjalnie zwiększają jego konkurencyjność na rynku pracy.

Jakie są więc różnice a jakie podobieństwa pomiędzy tymi dwiema formami edukacji w systemie pozaformalnym? Zarówno kursy, jak i szkolenia uwzględniają naukę teorii oraz praktyki. Pod względem przekazywania wiedzy granica między nimi jest płynna. Przy czym warto zaznaczyć, że „szkolenie jest jednym z punktów na drodze kariery, uwzględniającym poprawę efektywności danego pracownika oraz wpływającym na poprawę i rozwój firmy". Kurs natomiast nie musi odnosić się w sposób bezpośredni do zajmowanego stanowiska (kursy umiejętności ogólnych), choć oczywiście może, stąd obecność kursów zawodowych[63]. Elementem różnicującym szkolenia i kursy może być czas ich trwania. E. Dębska jest zdania, że generalnie kurs jest formą bardziej czasochłonną niż szkolenie[64]. Trzeba jednak zauważyć, że rynek szkoleń obecnie dość wyraźnie ewoluuje i jeżeli pojawia się popyt na szkolenia długookresowe, to rynek branży szkoleniowej na ten fakt odpowiednio reaguje, tj. zwiększa się wtedy podaż szkoleń dłu-

[60] *Kształcenie ustawiczne, op. cit.,* s. 64.
[61] *Ibidem,* s. 66.
[62] *Ibidem,* s. 66.
[63] http://malaakademia.glogow.pl/szkolenia-kursy-warsztaty-seminaria-doradztwo-czym-sie-roznia/ (*online:* 06.01.2017).
[64] E. Dębska, *Chaos pojęciowy wokół szkoleń i treningów. Próba uporządkowania terminologii*, „Edukacja Dorosłych" 2012, nr 1, s. 30.

goterminowych. Sięgając do genezy pojęcia „kurs" odnaleźć można informacje, które wskazują, że jeszcze do niedawna, bowiem w latach 90. XX w. terminy „kurs" oraz „szkolenie" stosowane były zamiennie. Dziś jednak wskazuje się na to, iż kurs jest aktywnością definiowaną w literaturze szerzej, aniżeli szkolenie[65]. W odniesieniu do przytoczonych informacji można uznać, że traktowanie tych dwóch form edukacji w kategoriach synonimów nie jest do końca poprawne, gdyż pomimo wielu cech wspólnych są to podobne, ale nie tożsame ścieżki doskonalenia.

Mając na uwadze sposób zdobywania wiedzy jakim jest seminarium trzeba zaznaczyć, że oznacza ono taką formę edukacji, której realizacja przewidziana jest w czasie nie krótszym niż 5 godzin zajęć edukacyjnych a jego ukończenie jest jednoznaczne z uzyskaniem i uzupełnieniem wiedzy na określony temat. Przebiega ono podobnie jak szkolenie oraz kurs, zgodnie z programem nauczania, który został przyjęty przez organizatora seminarium[66]. Słusznie jednak trzeba zaznaczyć, iż w odróżnieniu od adresatów kursów oraz szkoleń, seminarium przeznaczone jest dla osób, które mają już pewien zasób wiedzy, umiejętności, a także rozeznanie w danej tematyce. Wynika to bowiem ze specyfiki organizacji seminarium, która to polega na czynnym uczestnictwie w nauce. Jego przebieg zakłada samodzielne opracowanie konkretnych zagadnień, a następnie ich wygłoszenie w formie mini wykładu bądź też referatu. W dalszej kolejności staje się to przyczynkiem do dyskusji. Przytoczone stwierdzenia mogą wiec sugerować, iż celem seminarium jest wymiana doświadczeń między jego uczestnikami. Warunkiem jest jednak posiadanie przynajmniej w stopniu podstawowym wiedzy z danego obszaru, który jest tematem spotkania[67]. Jak widać, istnieje zasadnicza rozbieżność pomiędzy istotą szkoleń, kursów i seminariów. Różnica ta przejawia się przede wszystkim w sposobie ich organizacji i prowadzenia a także wynika ze specyfiki grup do których są one adresowane.

Innym sposobem podnoszenia kwalifikacji i zdobywania wiedzy są – wspomniane już – studia podyplomowe. W świetle definicji Ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym" studia podyplomowe są niczym innym jak formą kształcenia, z której skorzystać mogą osoby posiadające już pierwszy stopień kwalifikacji[68]. W przeciwieństwie do przedstawionych powyżej form edukacji, studia podyplomowe posiadają sformalizowaną strukturę. Kształcenie w ramach studiów podyplomowych oparte jest bowiem o zało-

[65] E. Dębska, *op. cit*., s. 30.
[66] *Kształcenie ustawiczne, op. cit.,* s. 66.
[67] http://malaakademia.glogow.pl/szkolenia-kursy-warsztaty-seminaria-doradztwo-czym-sie-roznia/ (*online:* 06.01.2017).
[68] Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).

żenia Krajowych Ram Kwalifikacji. Studia podyplomowe prowadzone są przez uczelnie wyższe, co oznacza, że wchodzą one w obszar kształcenia akademickiego. Nie mniej jednak, celem tego typu aktywności edukacyjnej jest przede wszystkim wyposażenie pracownika w specjalistyczną wiedzę, umiejętności zawodowe oraz niezbędne kompetencje społeczne[69]. Kolejnym istotnym elementem jest również czas ich trwania, który określony został przez ustawodawcę i zwykle wynosi około 2 semestry, a także sposób ich finalizacji, który jest jednoznaczny z obroną pracy podyplomowej. W przypadku studiów podyplomowych duże znaczenie przypisuje się także indywidualnej nauce słuchaczy poza godzinami trwania zajęć[70], czyli samokształceniu.

Poprzez pojęcie samokształcenia należy rozumieć proces samodzielnego zdobywania wiedzy[71]. D. Jankowski podając za Z. Matulka, zauważa, że autorka podejmując się rozważań nad problematyką samokształcenia ujmuje ten termin w sposób następujący: „samokształcenie jest to proces, czyli ciąg logicznie ze sobą powiązanych, ściśle zorganizowanych czynności osoby uczącej się, mający na celu samodzielne, bez bezpośredniego kierownictwa nauczyciela, przyswajanie sobie pożądanych informacji, sprawności intelektualnych i manualnych oraz ćwiczenie zdolności poznawczych: spostrzegania, uwagi, wyobraźni, pamięci i krytycznego myślenia”[72]. Wyjaśnienie to wskazuje więc na fakt, iż samokształcenie polega na podejmowaniu przez jednostkę indywidualnych działań, mających na celu zdobywanie wiedzy i umiejętności, które nie zostają potwierdzone żadnymi dokumentami, a które jednocześnie przyczyniają się do rozwoju osobistego i zawodowego człowieka. Zatem, można by rzec, że samokształcenie jest integralnym elementem idei kształcenia ustawicznego w koncepcji *life long learning* i tym samym koresponduje ze strategią rozwoju zawodowego pracownika. Ponadto pozwala ono na wszechstronne doskonalenie osobowości jednostki uczącej się.

Zaprezentowane powyższej formy zdobywania i podnoszenia kwalifikacji zawodowych odbywać mogą się w tradycyjnych warunkach, tzn. w salach ośrodka szkoleniowego bądź też murach uczelni wyższej, bibliotekach itp. Coraz częściej jednak system, w jakim realizowany może być proces uczenia się i nauczania przenoszony jest do rzeczywistości wirtualnej, a to za sprawą dostępnych, nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

---

[69] J. Bakonyi, *Studia podyplomowe, szkolenia i kursy jako równoległe formy podnoszenia kwalifikacji,* „Zeszyty Wyższej Szkoły Naukowej Humanitas” 2013, nr 2, s. 92.
[70] *Ibidem,* s. 93.
[71] http://sjp.pwn.pl/slowniki/samokształcenie.html (*online*: 06.01.2017).
[72] D. Jankowski, *Twórczy rozwój jednostki w całożyciowych procesach edukacji i samooedukacji*, „Dialog o Kulturze i Edukacji” 2012, nr 1, ss. 120-121.

Rozwój zawodowy i związana z tym problematyka podnoszenia kwalifikacji zawodowych, odnosi się do funkcjonowania współczesnego, dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. Rynek ten nie pozostaje również obojętny na przemiany, będące następstwem rozwoju cywilizacji i społeczeństwa informacyjnego. Co za tym idzie, postęp technologiczny, który zdominował życie człowieka niemalże w każdym obszarze jego egzystencji, spowodował, że nowoczesne technologie informacyjno – komunikacyjne generują i niejako wymuszają potrzebę ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych, ale również powodują, że proces ich zdobywania sukcesywnie zmienia charakter, a sama edukacji przybiera nowe formy. Rewolucją w tym zakresie okazało się wynalezienie oraz upowszechnienie Internetu, który to stał się fundamentem stworzenia nowego systemu edukacji na odległość, czyli *e-learningu*, pozwalającego zarówno szkolić, prowadzić kursy, a nawet realizować studia podyplomowe. Wykorzystanie nowoczesnej technologii pozwala także na efektywne samokształcenie człowieka.

Najprostsza i zarazem najogólniejsza definicja mówi, że *e-learning* to nauka za pośrednictwem Internetu[73]. Słowo *e-learning* posiada takie synonimy jak: „e-edukacja", „kształcenie na odległość", „nauczanie zdalne"[74]. J. Bednarek konstatuje, że *e-learning* jest takim rodzajem kształcenia, które w całości oparte jest na komunikacji zdalnej[75]. W świetle powyższych refleksji, należy również dodać, że w *e-learningu* stosuje się rozmaite interaktywne techniki komputerowe, dzięki którym jednostka może uczyć się w dogodnym dla siebie miejscu i czasie[76] (jest to bezsprzecznie jedna z głównych zalet *e-learningu*). Definicja *e-learningu* jest znacznie bardziej pojemna. Dotyczy ona nauki, która wspomagana jest takimi narzędziami, jak: strony WWW, poczta elektroniczna (*e-mail*), serwisy i portale edukacyjne, materiały na płytach CD/DVD, czaty i inne komunikatory, fora dyskusyjne, programy komputerowe, media społecznościowe oraz platformy *e-learning*[77]. Ponadto elementem odróżniającym edukację zdalną od tradycyjnego kształcenia jest to, że środek ciężkości w procesie nauczania i uczenia się przeniesiony zostaje z nauczyciela na uczącego się. Brak bezpośredniego kontaktu nauczającego z nauczanym powoduje, że dużą wagę

[73] R. Neczaj-Świderska, *op. cit.*
[74] *Kształcenie ustawiczne, op. cit.*, s. 79.
[75] J. Bednarek, E. Lubina, *Kształcenie na odległość. Podstawy dydaktyki*, PWN, Warszawa 2008, s. 118.
[76] M. Kozioł, *Wykorzystani e-learningu w procesie szkolenia małych i średnich przedsiębiorstw,* „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomii w Tarnowie" 2013, nr 1, t. 22, s. 48.
[77] *Europejski System Edukacji Elearningowej*, http://www.esee.eu/index.php?id=171 (*online:* 07.01.2017).

w kształceniu na odległość przypisuje się motywacji[78]. To właśnie dzięki samo zdeterminowaniu i silnej woli osoby podejmującej naukę proces ten może zakończyć się sukcesem.

Kursy i szkolenia na odległość, które pozwalają na podwyższanie i uzupełnianie kwalifikacji odbywają się zwykle poprzez platformę *e-learningową*. Czym jest jednak wspomniana platforma?

Z jednej strony *platforma e-learningowa* posiada cechy strony internetowej a z drugiej – właściwości programu komputerowego i bazy danych. Dostęp do *platformy e-learningowej,* na której odbywa się kurs lub szkolenie, zabezpieczony pozostaje hasłem a uwolnienie dostępu następuje po wprowadzeniu identyfikatora, czyli loginu. Głównym zadaniem platformy jest przekazanie kursantowi wiedzy z określonego obszaru[79]. W związku z tym musi ona spełniać określone wymogi, które odpowiadają potrzebom osób z niej korzystających, czyli uczących się, prowadzących zajęcia oraz administrujących (zarządzających całym systemem). Jak podają W. Przybyła i M. Ratalewska – „głównym założeniem tego oprogramowania powinna być możliwość zdefiniowania i wykreowania zasobu/ów do kształcenia (*learning object*), grupowania ich w złożone struktury (*course*)"[80]. Można wiec uznać, że kursy i szkolenia prowadzone za pośrednictwem platformy *e-learningowej* pozwalają osobom korzystającym z nich na pracę z materiałem szkoleniowym, systematyczne sprawdzanie zdobytej wiedzy i kontrolowanie postępów w nauce a także komunikowanie się z innymi użytkownikami platformy oraz jej moderatorami[81]. Jeśli chodzi o elementy składowe, które stosowane są w trakcie kursów i szkoleń *e-learningowych*, to przeważnie odnoszą się one do:

- tekstu;
- prostych elementów graficznych i multimedialnych, takich jak zdjęcia, rysunki i animacje;
- filmów i nagrań dźwiękowych niosących przekaz edukacyjny;
- testów i ćwiczeń;
- różnego rodzaju zestawień i list kontrolnych, leksykonów, plików pomocy (helpy), hiperlinków (odnośników)[82].

Platformy, na których odbywają się kursy i szkolenia mogą być pozyskiwane przez organizacje na zasadzie wykupu licencji, umożliwiającej dostęp lub dzierżawy. Firmy mogą wybierać spośród przygotowanych wcześniej, dostępnych platform, bądź też mają możliwość złożenia zamó-

[78] *Kształcenie ustawiczne, op. cit.,* s. 66.
[79] M. Kozioł, *op. cit.,* s. 48.
[80] W. Przybyła, M. Ratalewska, *Poradnik dla projektujących kursy e-learningowe,* KOWEZiU, Warszawa 2012, s. 14.
[81] A. Zapasa, *Poradnik e-learningu*, Świdnik 2011, s. 11.
[82] *Ibidem*, s. 16.

wienia na konkretną platformę, która zostanie opracowana z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb poszczególnych pracowników i organizacji. Tego typu rozwiązania noszą nazwę kursów i szkoleń „dedykowanych" lub też „szytych na miarę"[83].

Podobnie jak szkolenia i kursy prowadzone w systemie zdalnym również i studia podyplomowe odbywają się z wykorzystaniem podobnych platform. Zamieszczone na nich materiały, a także wideo-wykłady pozwalają słuchaczom na zapoznanie oraz przyswojenie treści programowych. Tak przygotowany system niejednokrotnie wspierany jest poprzez komunikatory, umożliwiające wirtualne konsultacje z wykładowcą. W przypadku studiów podyplomowych wykorzystanie *e-learningu* może mieć postać fakultatywnego wzbogacania zajęć lub też uzupełniania modułów, które są obligatoryjne[84]. Łączenie tradycyjnego typu kształcenia z możliwościami *e-learningu* nosi nazwę *blended learningu*, inaczej *b-learningu*[85]. W praktyce oznacza to, że *e-learning,* z jednej strony może w sposób całkowity zastępować tradycyjny system kształcenia, oparty na kontakcie ucznia i nauczyciela *face to face* lub też może pełnić rolę wspomagającą i uzupełniającą.

Upowszechnienie medium, jakim jest Internet spowodowało, że kursy, szkolenia a nawet studia podyplomowe realizowane *online* cieszą się coraz większym zainteresowaniem. Stało się to również przyczyną rozwoju dwóch kierunków *e-learningu*, a mianowicie korporacyjnego oraz akademickiego. Stosownym wydaje się więc zadać pytanie o istotę owych dwóch trendów edukacji *online.*

Otóż, *e-learning* korporacyjny, ukierunkowany jest głównie na cele związane z podnoszeniem konkurencyjności firmy, poprzez uczenie się organizacji, czyli jej największego potencjału w postaci pracowników. Charakterystyczną cechą *e-learningu* korporacyjnego jest to, że może on odbywać się w oderwaniu od instytucji edukacyjnej[86]. Jeśli chodzi zaś o *e-learning* akademicki to „charakteryzuje się znacznie szerszymi celami niż usprawnienie procesu szkoleniowego i jego aspektów ekonomicznych". Z założenia ma on bowiem realizować większość funkcji, które są przypisane tradycyjnej uczelni i przejąć jej cele. W związku z tym przedrostek „e" ma za zadanie przenieść proces edukacji do środowiska sieciowego[87]. Jak twierdzi L. Kozioł, oba kierunki *e-learningu* rozwijają się w sposób nieza-

[83] https://gromar.eu/oferta/szkolenia-elearningowe/, (*online:* 07.01.2017).
[84] http://oferta.sgh.waw.pl/pl/e-learning/Strony/default.aspx, (*online*: 07.01.2017).
[85] P. Kopciał, *Analiza metod e-learningowych stosowanych w kształceniu osób dorosłych*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki" 2013, nr 9(7), s. 80.
[86] L. Kozioł, *Determinanty rozwoju e-learningu korporacyjnego,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach" 2013, nr 98, ss. 64-65.
[87] R. Neczaj-Świderska, *E-learning, op. cit.*

leżny od siebie i różnią się nie tylko przyjętymi celami, ale i metodami, środkami, technikami i narzędziami służącymi do ich realizacji[88].

Na rynku edukacyjnym w Polsce funkcjonuje wiele firm prywatnych, uczelni wyższych oraz centrów kształcenia ustawicznego i zawodowego oraz innych instytucji, które specjalizują się w świadczeniu usług edukacyjnych typu *e-learning*. Ich oferta skierowana jest zarówno do dużych przedsiębiorstw, jak również indywidualnych klientów[89]. I choć efektywność prowadzonego kształcenia w systemie zdalnym budzi nierzadko wiele wątpliwości, to jednak rynek usług *e-learningowych* coraz prężniej się rozwija, o czym świadczyć mogą bogate oferty zarówno instytucji prywatnych, jak i uczelnianych.

Kształcenie na odległość z wykorzystaniem nowoczesnych technologii pozwala ponieść niewielki koszt uczestnictwa w szkoleniu/kursie (w porównaniu z tradycyjnym, który mógłby wynikać, np. z konieczności zakwaterowania kursantów). Jest to pozytywny aspekt zarówno ze strony pracownika, który finansuje naukę z własnych środków, jak również z punktu widzenia pracodawcy, który może jednocześnie przeszkolić wielu zatrudnionych. Ponadto dużym plusem jest także bogactwo możliwych form i sposobów uczenia się czy wspomniana już elastyczność w zakresie wyboru miejsca i czasu nauki[90]. Jak widać istnieje wiele godnych podkreślenia atutów edukacji zdalnej. Nie oznacza to jednak, że jest to system pozbawiony wad. Do mankamentów *e-learningu* zaliczyć bowiem można: wciąż wysoki koszt zakupu platformy, na których ma odbywać się kurs/szkolenie a także konieczność posiadania wysokiej motywacji wśród uczestników oraz niejednokrotnie kłopoty z weryfikacją efektów edukacji[91]. Nasuwa się wniosek, że rozwiązanie to posiada mocne i słabe strony. Wydaje się jednak, że przewaga zalet pozwala uznać *e-learning* za sposób kształcenia godny uwagi i zainteresowania.

Bogate zasoby Internetu są również ciekawym sposobem samokształcenia. Poszerzania wiedzy z różnych obszarów można dokonywać na wiele sposobów. Jednym z nich może być choćby przeglądanie wspomnianych witryn internetowych, wymiana poglądów i doświadczeń na forach internetowych czy też korzystanie z portali edukacyjnych, czytanie artykułów zamieszczonych w sieci oraz *iBuków*. Szerokie spektrum możliwości, jakie dają współcześnie media, a w szczególności Internet pozwala na łatwe i szybkie zdobywanie wiedzy i umiejętności, a także czerpanie inspiracji do dalszych poszukiwań. Bez wątpienia można więc uznać, iż korzysta-

[88] L. Kozioł, *op. cit.,* ss. 64-65.
[89] http://www.cku.tu.kielce.pl/cku/index.php, (*online:* 07.01.2017).
[90] J. Czarkowski, *E-learning dla dorosłych*, Difin, Warszawa 2012, s. 55.
[91] *Ibidem,* s. 55.

nie z *e-learningu* w szerokim tego słowa znaczeniu pozwala rozwijać się w różnych obszarach, w tym również na płaszczyźnie zawodowej.

Rozwój zawodowy człowieka – pracownika może odbywać się poprzez uczestnictwo w wielu rozlicznych formach edukacji, do których zaliczyć można choćby wspomniane już szkolenia, kursy, seminaria, studia podyplomowe a także samokształcenie. Warto jednak podkreślić, że dynamiczny rozwój technologii powoduje, że tradycyjny sposób zdobywania wiedzy i umiejętności, czyli kwalifikacji zawodowych może zostać wzbogacony lub też całkowicie zastąpiony przez *e-learning*, czyli naukę przez Internet. Wydaje się to być interesującym rozwiązaniem zwłaszcza, że edukacja człowieka dorosłego rozciąga się dziś na cały okres trwania jego życia, co w rezultacie oznacza konieczność pogodzenia wielu obowiązków, w tym rodzinnych, zawodowych oraz edukacyjnych.

Podsumowanie

Konkludując, rozwój człowieka wiąże się z wchodzeniem na wyższe i bardziej zaawansowane stadia funkcjonowania, obejmując całe jego życie od narodzin, aż po jego kres. Przy czym warto podkreślić, że dotyczy różnych sfer ludzkiej egzystencji. Nadrzędnym jego celem jest dążenie do swego rodzaju doskonałości w określonym obszarze osobistym, a jednym z nich może być sfera pracy zawodowej. Biorąc zatem pod uwagę, że praca zawodowa stanowi niezmiernie ważny komponent ludzkiego życia i nierzadko obowiązki z niej wynikające przeplatają się z przyjmowanymi rolami rodzinnymi i społecznymi, trzeba zauważyć, iż rozwój zawodowy jednostki jest integralną częścią jej rozwoju osobistego. Oznacza to również, że sukces i samorealizacja w życiu osobistym mogą być rozpatrywana przez pryzmat kariery zawodowej. Idąc tym tokiem rozumowania, warto wspomnieć, że determinantą tak rozwoju osobistego jak i zawodowego jest zdobywanie nowej wiedzy, umiejętności oraz kształtowanie postaw. W odniesieniu do edukacji ustawicznej człowieka dorosłego nauka ta obejmuje cały okres życia ludzkiego. W ujęciu koncepcji D. Supera[92] tak też jest w przypadku rozwoju zawodowego, bowiem obejmuje on cały okres życia człowieka, począwszy od wchodzenia w etap orientacji zawodowej i kształtowania zainteresowań zawodowych aż po zaprzestanie aktywności związanej z pracą.

W związku z powyższym, idea edukacji ustawicznej, która postuluje wszechstronny rozwój osobowości jednostki ludzkiej poprzez nabywanie przez nią kompetencji ogólnych i zawodowych, wydaje się być niezwykle

[92] https://www.metis.pl/content/view/180/32/, (*online:* 19.12.2016).

ważna z punktu widzenia rozwoju zawodowego człowieka. Z kolei mając na uwadze fakt, iż wspomniany rozwój w sferze zawodowej jest procesem długotrwałym, którego skutki przekładają się na jakość życia i funkcjonowania człowieka, tym bardziej istotne jest aby miał on charakter celowy i planowy. W praktyce podkreśla się ogromne znaczenie podejmowania strategicznych działań, które pozwalają na osiągnięcie zamierzonych celów. Tak też jest w przypadku rozwoju zawodowego. Podejmowanie przemyślanych kroków w zakresie wyboru zawodu, realizacji aktywności edukacyjnej, pozwalającej na podniesienie lub uzupełnienie kwalifikacji zawodowych na dalszym etapie, zapobiega a przynajmniej ogranicza ryzyko odniesienia porażki. Planowanie ścieżki rozwoju zawodowego jest również ważne z punktu widzenia gwałtowanych zmian, jakie mają miejsce na współczesnym rynku pracy. Mowa tu przede wszystkim o konieczności bycia elastycznym i mobilnym. Ma to swoje odzwierciedlenie w coraz częściej obserwowanym zjawisku przekwalifikowywania się. Trzeba jednak nadmienić, że proces planowania swojego rozwoju zawodowego nie jest rzeczą łatwą, dlatego też niejednokrotnie wymaga on wsparcia innych osób. To z kolei wskazuje na znaczenie doradztwa zawodowego i osoby samego doradcy lub też *coacha* w aspekcie uświadomienia człowiekowi potrzeby zmiany, projektowania jego ścieżki rozwoju zawodowego, a także motywowania do konsekwentnego podążania nią.

W tym miejscu należy również zaznaczyć, iż rozwój zawodowy jest ważny nie tylko z punktu widzenia samego pracownika, ale i całej organizacji. Pozwala on bowiem zarówno na zwiększenie efektywności firmy, poprawę jej wizerunku na zewnątrz i racjonalne zarządzanie personelem. Zarówno indywidualni pracownicy i całe przedsiębiorstwa, wykazując dbałość o rozwój i przyszłość zawodową mogą brać udział w rozmaitych projektach edukacyjnych. Dla przykładu typowymi formami rozwoju zawodowego mogą być pokrótce scharakteryzowane szkolenia, kursy, seminaria oraz studia podyplomowe. Nie mniej ważna w toku rozwoju zawodowego okazuje się indywidualna aktywność uczenia się pracowników, poprzez realizację procesu samokształcenia.

Wychodząc jednak z przekonania, że rozwój nowoczesnych technologii komunikacyjno – informacyjnych ma miejsce w wielu obszarach, również w zakresie usług edukacyjnych, nauka nie musi wcale odbywać się w sposób tradycyjny. Możliwości, jakie daje wykorzystanie Internetu sprawiają, że może być ona wzbogacona elementami *e-learningu* lub też w całości zostać przeniesiona do środowiska wirtualnego. Wówczas odbywa się ona z wykorzystaniem takich narzędzi, jak: komunikatory internetowe, czaty, platformy *e-learningowe* i inne[93]. Jedną z największych zalet

[93] *Europejski System Edukacji Elearningowej, op. cit.*

tego typu edukacji jest elastyczność w zakresie miejsca i czasu nauki[94], co wydaje się być nieocenione dla osób, które stają przed koniecznością łączenia wielu obowiązków natury zawodowej, rodzinnej i edukacyjnej.

[94] J. Czarkowski, *op. cit.,* s. 55.

D. BECKER-PESTKA, *AKTYWIZACJA ZAWODOWA OSÓB SKAZANYCH*, [W:]
D. BECKER-PESTKA, J. KOŁODZIEJ, K. PUJER, *ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY. WYBRANE PROBLEMY TEORII I PRAKTYKI.*, EXANTE, WROCŁAW 2017, SS. 71-102,
e-ISBN 978-83-65690-20-3, ISBN 978-83-65690-21-0.

ROZDZIAŁ 3.
AKTYWIZACJA ZAWODOWA OSÓB SKAZANYCH

dr Daria Becker-Pestka
Wyższa Szkoła Bankowa
w Gdańsku

Słowa kluczowe: aktywizacja, aktywizacja zawodowa, skazani, rynek pracy.

Wprowadzenie

Osoby skazane stanowią bardzo specyficzną grupę odbiorców działań w zakresie aktywizacji zawodowej. Z perspektywy skutków społecznych korzystne i pożądane jest, żeby osadzeni po opuszczeniu zakładu karnego bądź w trakcie odbywania kary, podjęli zatrudnienie. Ważne jest to, żeby odnaleźli się w warunkach życia na wolności, dysponowali środkami na swoje utrzymanie, czerpali niematerialne korzyści wynikające z posiadania zatrudnienia. Osoba, która jest aktywna zawodowo nie tylko ma pożytecznie zagospodarowany czas, ale poprawia się jej samoocena, pojawiają się i otwierają nowe życiowe perspektywy oraz możliwości.

Realizowanie zawodowej aktywności determinuje jakość życia, wyznacza miejsce człowieka w społeczeństwie, sytuuje w kanonie określonych wartości. Brak zatrudnienia wywołuje konsekwencje społeczne, psychologiczne, ekonomiczne. Brak pracy powoduje destabilizację życiową, obniżenie poziomu życia, utratę poczucia własnej wartości i użyteczności. Skutki bezrobocia mogą wpływać na życiową sytuację, prowadzić do wykluczenia.

W kontekście podjętego w tekście zagadnienia warto podkreślić, że problem braku pracy zarówno wśród osób skazanych, jak i byłych osadzonych ma bardzo złożony charakter. Trudno mówić o nim wyłącznie w wymiarze posiadania lub braku wykształcenia, zawodowego doświadczenia czy określonych kompetencji. Skazani obciążeni są zapisem o karalności, nie potrafią także odnaleźć się w obecnych realiach rynku pracy. W wielu wypadkach osadzeni pozostają w konflikcie z rodziną, nie mają zaplecza zapewniającego im powrót do życia w warunkach wolno-

ściowych. Osadzeni ulegają również nałogom, co w połączeniu z innymi czynnikami przyczynia się do zarzucenia przez nich zamiaru podjęcia zatrudnienia. To powoduje wykluczenie społeczne skazanych i wpływa na powrotność do zakładu karnego. Przebywanie w izolacji powoduje nabycie syndromu „wyuczonej bezradności". Skazani tracą umiejętność radzenia sobie zarówno w trudnych, jak i błahych życiowych sprawach. Wieloaspektowość problemu wymusza podjęcie całościowych rozwiązań oraz skonstruowanie systemu ułatwiającego wejście na rynek pracy i rozwiązanie pojawiających się trudności[1]. Szczególnego znaczenia nabierają działania realizowane w obszarze aktywizacji zawodowej.

Stawianie pytań o funkcjonowanie osób przebywających w izolacji, bezpieczeństwo otoczenia, nie-powrotność do przestępstwa, realizowanie zadań i ról społecznych, zawodowych, rodzinnych przez osoby opuszczające zakłady karne jest jak najbardziej uzasadnione. Uchylając się od bezpośredniego udziału w toczącym się dyskursie, niniejszy tekst stanowi próbę włączenia się do merytorycznej refleksji nad zastaną rzeczywistością. W pracy podjęte zostały problemy dotyczące zagadnień aktywizacji zawodowej osób skazanych w oparciu o dostępne statystyki, opracowania, analizę literatury przedmiotu oraz wywiad z pracownikiem Centralnego Zarządu Służby Więziennej. Pytanie badawcze niniejszej pracy zostało sformułowane w następujący sposób: Jakie działania w polskich zakładach karnych są podejmowane w zakresie aktywizacji zawodowej osób skazanych?

Warto podkreślić, że osoby nieprzygotowane do powrotu na rynek pracy są szczególnie narażone na ponowne wejście, na drogę przestępczą. Problem ten był podejmowany w badaniach i został opracowany w specjalistycznej literaturze. Wydaje się, że brakuje wciąż opracowania uwzględniającego rzeczywisty stan podejmowanych działań w obszarze aktywizacji zawodowej osób skazanych. Prezentowany tekst może stanowić wypełnienie luki w tym zakresie.

[1] Zob. G. Wieczorek, *Możliwości byłych skazanych na rynku pracy* [w:] D. Kukla, Ł. Bednarczyk (red.), *Poradnictwo zawodowe dla osób z grup szczególnego ryzyka. Wybrane aspekty*, Difin, Warszawa 2010, s. 185.

Podstawy teoretyczne i prawne aktywizacji zawodowej osób skazanych

Ustalenia terminologiczne

Z uwagi na charakter opracowania konieczne wydaje się dokonanie prezentacji podstawowych pojęć, terminów i zagadnień dotyczących resocjalizacji i aktywizacji zawodowej. Ich wybór jest uwarunkowany podjętą w tekście problematyką i obejmuje wyłącznie zasygnalizowanie podstawowych treści i zagadnień.

Resocjalizacja może być rozumiana jako „nauka i praktyka społeczna zajmująca się profilaktyką i korektą wadliwego przystosowania człowieka do ogólnie przyjętych wymagań społecznych oraz wspomaganiem indywidualnego rozwoju osób zagrożonych niedostosowaniem lub niedostosowanych społecznie”[2]. Zdaniem W.W. Szczęsnego resocjalizacja „jest odmianą procesu wychowawczego, który z jednostki wadliwie przystosowanej do życia społecznego, czyni ją przystosowaną do życia w społeczeństwie”[3].

J. S. Nowak podkreśla z kolei, że resocjalizacja „polega przede wszystkim na ukształtowaniu w jednostce zdolności i umiejętności realizacji własnych potrzeb oraz przygotowaniu do pełnienia ról społecznych zgodnych z oczekiwaniami społecznymi”[4].

Cel resocjalizacji to przeciwdziałanie lub ograniczanie dysfunkcjonalności osób zagrożonych niedostosowaniem lub niedostosowanych społecznie w obszarze „ich odniesień do samych siebie, świata społecznego i świata przyrody (w wymiarze behawioralnym, poznawczym, emocjonalnym i duchowym) a także przystosowanie środowiska do specyficznych potrzeb osób niedostosowanych społecznie”[5].

W tekście przyjęto, że resocjalizacja to transformacja jednostki dokonująca się pod wpływem planowanych oddziaływań. Proces resocjalizacji odbywa się przy wykorzystaniu dostępnych metod i środków w taki sposób, aby zaburzona jednostka nie dokonała ponownie przestępstwa, nie zagrażała porządkowi społecznemu, należycie wypełniała zarówno role rodzinne, jak i zawodowe. Celem resocjalizacji jest zmiana postaw, systemu wartości, zachowań osób społecznie niedostosowanych lub zagrożonych

[2] A. Jaworska, *Leksykon resocjalizacji*, Impuls, Kraków 2012, s. 227.
[3] W.W. Szczęsny, *Zarys resocjalizacji z elementami patologii społecznej i profilaktyki*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2003, s. 13.
[4] J. S. Nowak, *Psychospołeczne uwarunkowania przestępczości nieletnich dziewcząt*, Wydawnictwo Elbląskiej Uczelni Humanistycznej, Elbląg 2008, s. 19.
[5] A. Jaworska, *op. cit.*, s. 227.

niedostosowaniem. Chodzi o taką transformację, aby respektowane były społeczne normy i zasady funkcjonowania.

W literaturze przedmiotu występuje także pojęcie „wychowanie resocjalizujące". Ma ono odmienne znaczenie niż termin „resocjalizacja", która stanowi swoistą odmianę procesu resocjalizacji[6]. Wychowanie resocjalizujące definiowane jest „jako świadomy i celowy proces bezpośredniego lub pośredniego oddziaływania na osoby wykolejone w celu przysposobienia ich do pełnienia konstruktywnych ról społecznych, w sposób zgodny ze społecznymi oczekiwaniami"[7].

Wychowanie oznacza zatem wywieranie określonego, intencjonalnego wpływu na podopiecznego. Jego celem jest dokonanie zmiany przy wykorzystaniu możliwych środków, perswazji i innych.

Dla potrzeb resocjalizacji stawiana jest diagnoza. Od jej trafności i komplementarności zależy prawidłowe przygotowanie programu korekcyjnego. W resocjalizacji diagnoza ma charakter opisowy, wyjaśniający, prognozujący i ewaluacyjny. Rozpoznanie obejmuje zarówno korzystne, jak i niekorzystne symptomy zachowania podopiecznych, wewnętrzne stany osobowe oraz społeczno-kulturowe czynniki etiologiczne i biopsychiczne.

Wśród technik najczęściej wykorzystywanych w psychopedagoggicznej diagnozie resocjalizacyjnej należy wyróżnić wywiad, rozmowę, obserwację, analizę dokumentów i wytworów, socjometrię, kwestionariusze i skale pomiarowe, czasami ankietę lub sporadycznie techniki projekcyjne. Ich użycie do celów diagnostycznych różnicuje cel, sposób zdobywania informacji, źródło informacji oraz ich charakter[8].

A. Jaworska trafnie zauważa, że specyfika diagnozy resocjalizacyjnej wymusza wzięcie pod uwagę w procesie diagnostycznym „całokształtu funkcjonowania człowieka w aspekcie jego zachowań"[9]. Zdaniem H. Machela właściwie „zrobiona diagnoza penitencjarna, zawierająca wszystkie wymagane elementy, stanowi podstawę racjonalnego zaprogramowania resocjalizacji"[10].

Z punktu widzenia podjętej problematyki uzasadnione jest wyjaśnienie, czym są metody resocjalizacji. W tekście przyjęto, że metody są sposobami postępowania ze skazanymi. Efektywność ich stosowania jest uzależniona od ich właściwego doboru. Decyzje w kwestiach doboru metod podejmuje personel resocjalizacyjny. Poprawnie wybrane metody dostosowane do potrzeb osadzonego i specyfiki funkcjonowania instytucji gwa-

[6] Zob. S. Górski, *Metodyka resocjalizacji*, IWZZ, Warszawa 1985, s. 39.
[7] S. Górski, *op. cit.,* s. 39.
[8] Zob. E. Wysocka, *Diagnoza w resocjalizacji*, PWN, Warszawa 2009, ss. 222-223.
[9] A. Jaworska, *op. cit.*, s. 45.
[10] H. Machel, *Wprowadzenie do pedagogiki penitencjarnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 87.

rantują właściwe oddziaływanie korekcyjne. Badacze wyróżniają m.in. metody wpływu osobistego (przykład własny, doradzanie wychowawcze, przekonywanie), metody wpływu sytuacyjnego (organizowanie uczących doświadczeń, nagradzanie i karanie wychowawcze, uświadamianie skutków zachowań, trening), wpływ grupy jako środka resocjalizacji (metoda samorządu, kształtowanie celów i zasad grupy, sposoby kierowania grupą), znaczenie kultury w resocjalizacji (nauka, praca, zorganizowane formy rekreacji, wzory kulturowe)[11].

Innym ważnym terminem jest readaptacja społeczna, która jest definiowana jako „ponowne przystosowanie się przestępcy do przestrzegania istniejących w społeczeństwie akceptowanych zasad i norm postępowania"[12]. Cel readaptacji stanowi „przygotowanie skazanych do odpowiedzialnego życia w społeczeństwie, nauczenie spędzania wolnego czasu, przeciwdziałanie powstawania patologii społecznych, a także kształcenie u skazanych umiejętności pozwalających na pełnienie akceptowanych ról społecznych oraz przeciwdziałanie poczuciu wykluczenia ze społeczeństwa i potępienia przez nie"[13].

W tekście posłużono się także pojęciem „program autorski". Można przyjąć, że jest to specyficzna forma pedagogicznej innowacyjności. Opiera się na przygotowaniu projektu aktywności do realizacji w określonej placówce czy instytucji pedagogicznej. Program autorski obejmuje przynajmniej jeden z obszarów edukacji: kształcenia, wychowania, organizacji i zarządzania lub kształcenia i doskonalenia zawodowego[14]. W polskich zakładach karnych realizowanych jest około 650 programów autorskich. Są wśród nich projekty o zróżnicowanych celach i właściwościach, w tym oddziaływania redukujące deficyty wychowawcze, psychokorekcyjne czy edukacyjne przez kulturę[15].

Intensywny rozwój różnych autorskich programów psychokorekcyjnych można zaobserwować w polskim więziennictwie mniej więcej od drugiej połowy lat 90. XX w. Realizowane projekty ułatwiają lub w znaczący sposób umożliwiają readaptację społeczną osób skazanych po opuszczeniu zakładów karnych. Celem podejmowanych przedsięwzięć jest

[11] Zob. B. Nowak, *Metody resocjalizacji*, http://www.cossw.pl/file/redir.php?id=5857, ss. 122-128 (*online* 15.12.2016); S. Górski, *op. cit.*, ss. 139-215; I. Mudrecka, *Z zagadnień pedagogiki resocjalizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004, ss. 111-138; W. W. Szczęsny, *op. cit.*, ss. 70-76.

[12] A. Bałandynowicz, *Readaptacja społeczna* [w:] T. Pilch (red.), *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, t. V, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2006, s. 63.

[13] A. Kieszkowska, *Problemy readaptacyjne osób opuszczających placówki resocjalizacyjne*, „Probacja" 2009, nr 2, s. 99.

[14] Zob. B. Milerski, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika*, PWN, Warszawa 2000, s. 23.

[15] Zob. M. Marczak (red.), *Resocjalizacyjne programy penitencjarne realizowane przez służbę więzienną w Polsce*, Impuls, Kraków 2013, ss. 5-9.

redukowanie tych właściwości więźniów, które mogłyby w znaczący sposób utrudniać proces readaptacji społecznej[16].

Ważną rolę ma do wypełnienia personel psychokorekcyjny. Można przyjąć, że jego zadania obejmują między innymi takie kwestie, jak:

- diagnostyka i realizacja programów penitencjarnych;
- dbanie o bezpieczeństwo skazanych;
- organizowanie procesu resocjalizacji wynikające z przepisów prawa i specyfiki instytucji, w której jest zatrudniony;
- utrzymanie spokoju i porządku w miejscach przebywania skazanych;
- obserwacja podopiecznych;
- podejmowanie zdecydowanych działań w przypadku zaistnienia przemocy lub agresji;
- dozorowanie osób pozbawionych wolności;
- udzielanie porad osadzonym;
- służenie wsparciem osobom pozbawionym wolności;
- wspieranie osadzonych w realizacji zadań resocjalizacyjnych;
- nieustanne dokształcanie i podnoszenie poziomu swoich umiejętności i kompetencji zawodowych[17].

Personel psychokorekcyjny we współpracy z podmiotami zewnętrznymi odgrywa znaczącą rolę w aktywizacji zawodowej. Można przyjąć, że projektując i realizując działania skupione w obszarze stymulowania do zmian dokonuje oceny ich potrzeb oraz możliwości i udziela porad. A. Kargulowa uważa, że poradnictwo to rodzaj wsparcia „lub działanie społeczne polegające na przekazywaniu rad, porad, informacji itp. jednej jednostce będącej w sytuacji problemowej (radzącemu się) przez drugą (doradcę), ale także interakcja międzyosobowa o charakterze pomocowym, jak również działalność zorganizowana, prowadzona w instytucjach (poradniach)”[18].

Aktywizowanie oznacza „działania zmierzające do pobudzenia aktywności psychofizycznej jednostki w zaspokajaniu jej własnych potrzeb i realizacji celów przez stosowanie odpowiednich metod, technik i środków

[16] Por. H. Machel, Wprowadzenie [w:] M. Marczak (red.), *op. cit.*, s. 21.

[17] Zob. H. Machel, *Rola i zadania kadry resocjalizacyjnej* [w:] B. Urban, M. Stanik (red.), *Resocjalizacja*, PWN, Warszawa 2008, t. 2, s. 218; A. Korwin-Szymanowska, *Możliwości i ograniczenia resocjalizacji w warunkach izolacji* [w:] D. Rybczyńska-Abdel Kawy, M. Heine, A. Karłyk-Ćwik (red.), *Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki resocjalizacyjnej*, Wydawnictwo Akapit, Toruń 2013, s. 97; D. Becker-Pestka, *Etos służby w pracy personelu resocjalizacyjnego*, „Colloquium” 2014, nr 4. ss. 43-60.

[18] A. Kargulowa, *O teorii i praktyce poradnictwa*, PWN, Warszawa 2011, s. 206.

angażujących sferę emocjonalną, intelektualną, sensomotoryczną oraz recepcyjno-werbalną”[19].

Z uwagi na podjętą w tekście problematykę istotnym pojęciem jest orientacja zawodowa. W specjalistycznej literaturze jest definiowana jako proces pomagania jednostce w poznaniu i wykorzystaniu własnego potencjału edukacyjnego, zawodowego i psychologicznego, tak by osiągnęła ona optymalny poziom zadowolenia z siebie i była jednocześnie społecznie użyteczna[20]. Doradztwo zawodowe rozumiane jest jako „proces pomagania ludziom w osiągnięciu lepszego zrozumienia siebie samego w odniesieniu do rodzaju pracy i środowiska pracy, w odniesieniu do wyboru właściwego zawodu, zmiany zatrudnienia oraz właściwego dostosowania zawodowego”[21].

Podstawy prawne

Trzeba zaznaczyć, że kwestie wspierania osób opuszczających zakłady karne regulują przepisy prawa. Są to między innymi:

- Ustawa z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej[22],
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy[23],

Kodeks karny wykonawczy reguluje zasady wykonywania orzeczeń sądowych w sprawach karnych i o wykroczenia a także kar porządkowych i środków przymusu, których konsekwencją jest pozbawienie wolności.

Ustawa o pomocy społecznej reguluje kwestie prawne dotyczące pomocy społecznej. Określa ona zadania w zakresie pomocy społecznej, rodzaje świadczeń z pomocy społecznej oraz zasady i tryb ich udzielania, organizację pomocy społecznej, jak również zasady i tryb postępowania kontrolnego w zakresie pomocy społecznej.

Ze statystyk Służby Więziennej (SW) wynika, że wartość udzielonej w 2015 r. pomocy postpenitencjarnej wyniosła 9 339 507 PLN. Szkolenia i kursy zawodowe kosztowały 2 783 326 PLN, promowanie i wspieranie przedsięwzięć służących skutecznej readaptacji skazanych 20 429 PLN; koszt poradnictwa prawnego, działań w obszarze promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej wyniósł 59 013 PLN. Pod koniec 2015 r. zatrud-

[19] M. Kupisiewicz, *Słownik pedagogiki specjalnej*, PWN, Warszawa 2013, s. 18.
[20] Zob. A. Paszkowska-Rogacz, *Warsztat pracy europejskiego doradcy kariery zawodowej*, KOWEZ, Warszawa 2002, s. 11.
[21] A. Bańka, *Zawodoznawstwo. Poradnictwo zawodowe. Pośrednictwo pracy*, Wydawnictwo Print-B, Poznań 1995, s. 23.
[22] Ustawa z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, (Dz.U. z 2016 poz. 930).
[23] Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy, (Dz.U. z 1997 r., nr 90, poz. 557).

nionych było tylko 9 914 skazanych z 77 872 odbywających karę pozbawienia wolności. Średnia płaca osadzonego wynosiła 1.185,71 PLN a średnia stawka za roboczogodzinę wynosiła 10,92 PLN[24].

Oddziaływania w zakresie aktywizacji zawodowej osób skazanych

Podstawowym zadaniem kary pozbawienia wolności jest transformacja skazanego na lepsze i przeciwdziałanie popełnianiu przez niego kolejnych czynów przestępczych. Istotna jest także izolacja i chronienie społeczeństwa przed osadzonym. Na szczególną uwagę zasługują działania skoncentrowane na readaptacji społecznej i aktywizacji zawodowej osób przebywających w warunkach izolacji. Aby zmienić na lepsze sytuację skazanych konieczna jest współpraca wielu podmiotów i instytucji w tym zakresie. Ich działania powinny uwzględniać specyfikę odbiorcy realizowanych przedsięwzięć, ocenę jego możliwości i potencjału a także aktualne uwarunkowania społeczne.

Ze względu na tło społeczne wydaje się uzasadnione stawianie pytania o to, jakie działania są podejmowane w celu aktywizacji zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, do których niewątpliwie zaliczają się skazani. Podjęcie pracy zarobkowej, realizowanie działań społecznie cennych, brak powrotu do więzienia leżą w interesie całego społeczeństwa.

Do czynników utrudniających aktywizację zawodową skazanych należy zaliczyć:

- dyskryminację – ze względu na długi okres nieobecności na rynku pracy, wejście w konflikt z prawem,
- karalność – sam fakt odbycia kary pozbawienia wolności nie jest problemem, istotne jest stereotypowe postrzeganie byłych skazanych, przypisywanie im najgorszych cech,
- uzależnienia, brak wiary w siebie, nieumiejętność autoprezentacji,
- brak zdolności poprawnego załatwienia niezbędnych formalności, np. prawnych,
- brak wykształcenia, odpowiednich kwalifikacji lub ich niezgodność z wymaganiami współczesnego rynku pracy,
- brak wypracowanego nawyku pracy, podejmowania odpowiedzialności za realizowane zadania zawodowe,

[24] Zob. Ministerstwo Sprawiedliwości Centralny Zarząd Służby Więziennej, Roczna Informacja Statystyczna za rok 2015, Warszawa, http://sw.gov.pl/Data/Files/001c169lidz/rok-2015.pdf, ss. 26-30 (*online:* 28.12.2016).

– wysokie oczekiwania finansowe skazanych nieadekwatne do posiadanych kwalifikacji i umiejętności[25].

Wobec skazanych podejmowane są bardzo zróżnicowane działania i projekty wspomagające. W realizowanych lub zakończonych projektach z zakresu orientacji i/lub poradnictwa zawodowego skierowanych do osób, które opuściły lub opuszczą zakład karny wykorzystywane są różne formy aktywności. Działania zaprojektowane są po to, aby poszerzyć wiedzę, zasoby umiejętności czy zdolności tych osób bądź dokonać transformacji ich postaw w określonym obszarze. Są to szkolenia, usługi poradnictwa zawodowego, terapia, wsparcie o charakterze indywidualnym (a więc pomoc opiekunów, asystentów, pracowników socjalnych, animatorów pracy i innych osób profesjonalnie przygotowanych do pomagania).

Fundusz Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy

Warto zwrócić uwagę na Fundusz Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy. Utworzono go w wyniku nowelizacji ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności[26]. Funkcjonowanie rozpoczął z dniem 8 marca 2011 r., zastąpił Funduszu Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy[27].

„Fundusz Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy jest państwowym funduszem celowym, funkcjonującym jako wydzielony rachunek bankowy, którego dysponentem jest Dyrektor Generalny Służby Więziennej.

Przychodami Funduszu są wpłaty środków pieniężnych dokonywane przez przywięzienne zakłady pracy z tytułu uzyskanych przez te podmioty zwolnień określonych w art. 6 Ustawy o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności oraz z tytułu dokonywanych na podstawie art. 125 § 1 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy wpłat przez jednostki penitencjarne Służby Więziennej w wysokości 25% wynagrodzeń przysługujących osobom pozbawionym wolności, skierowanym do odpłatnego zatrudnienia.

Środki Funduszu przeznacza się – zgodnie z dyspozycją art. 8 ust. 1 ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wol-

[25] Zob. H. Machel, *Więzienie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2003, s. 298; A. Kieszkowska, *op. cit., ss. 99-105;* G. Wieczorek, *op. cit.*, ss. 188-190.
[26] Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności (Dz. U. z 2014 r., poz. 1116).
[27] http://www.bip.sw.gov.pl/Strony/FunduszeAktyw.aspx, (*online*: 27.12.2016).

ności – na finansowanie działań w zakresie resocjalizacji osób pozbawionych wolności, w szczególności na:

- tworzenie nowych miejsc pracy dla skazanych oraz ochronę istniejących,
- tworzenie w jednostkach penitencjarnych Służby Więziennej infrastruktury niezbędnej dla działań resocjalizacyjnych,
- modernizację przywięziennych zakładów pracy i ich produkcji,
- organizowanie nauki zawodu i doskonalenia zawodowego dla osób pozbawionych wolności,
- organizowanie szkolenia w zakresie aktywizacji zawodowej i umiejętności poszukiwania pracy.

Celem udzielania pomocy finansowej z Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy jest wspieranie szeroko rozumianej readaptacji społecznej osób przebywających w placówkach resocjalizacyjnych, w szczególności poprzez finansowanie działań służących ochronie i tworzeniu miejsc pracy dla tych osób.

Na podstawie delegacji ustawowej, zawartej w art. 8 ust. 4 ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności Minister Sprawiedliwości w rozporządzeniu z dnia 23 stycznia 2012 r. w sprawie Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy[28] określił szczegółowe zasady oraz tryb finansowania działań w zakresie resocjalizacji osób pozbawionych wolności, o których mowa w art. 8 ust. 1 ustawy, a także szczegółowe zasady, tryb i terminy wypłaty ryczałtów oraz udzielania pożyczek i dotacji, jak również sposób i tryb dokumentowania wydatków na zatrudnienie osób pozbawionych wolności oraz wysokości i przeznaczenia pomocy wraz z wzorami dokumentów w tych sprawach, uwzględniając możliwości finansowe Funduszu Aktywizacji.

W rozporządzeniu określone zostały także szczegółowe zasady oraz tryb i terminy wypłaty ryczałtów oraz dotacji i pożyczek. Pomoc w postaci dotacji i pożyczek przeznaczana jest na finansowanie działań wskazanych w art. 8 ust. 1 ustawy, natomiast ryczałt służy wyrównaniu wyższych kosztów zatrudnienia skazanych.

W rozporządzeniu opisane zostały tryb zasady i terminy wypłacania przedsiębiorcy ryczałtu. Ryczałt, zgodnie z brzmieniem art. 8 ust. 2 ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności, wypłacany jest na wniosek przedsiębiorcy, w wysokości 20% wartości wy-

[28] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 stycznia 2012 r. w sprawie Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy (Dz.U. 2012 poz. 103).

nagrodzeń przysługujących zatrudnionym odpłatnie osobom pozbawionym wolności.

Do pierwszego wniosku o wypłatę ryczałtu przedsiębiorca zobowiązany jest dołączyć:

1. Oświadczenie o numerze wpisu we właściwym rejestrze albo wpisie do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej wraz z podaniem Numeru Identyfikacji Podatkowej, jeżeli odrębne przepisy wymagają wpisu do rejestru albo zgłoszenia do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej, albo potwierdzoną kopię aktualnego odpisu z właściwego rejestru, albo ewidencji, wystawionego nie wcześniej niż 3 miesiące przed dniem złożenia wniosku – w przypadku przedsiębiorców podlegających wpisowi do rejestru albo ewidencji, z których informacje nie są ujawnione w ogólnodostępnych sieciach teleinformatycznych.
2. Oświadczenie o posiadaniu rachunku bankowego lub rachunku w spółdzielczej kasie oszczędnościowo-kredytowej wraz z podaniem numeru tego rachunku.
3. Dokument potwierdzający uprawnienie osoby składającej wniosek do występowania w imieniu przedsiębiorcy.

Wskazane powyżej dokumenty powinny zostać dołączone także w przypadku zmiany danych lub sposobu reprezentacji przedsiębiorcy.

Do każdego wniosku o wypłatę ryczałtu, a także do każdego wniosku o przyznanie pożyczki bądź dotacji należy dołączyć informacje, o których mowa w art. 37 ust. 5 ustawy z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej[29]. Wniosek o wypłatę ryczałtu należy kierować do tej jednostki organizacyjnej Służby Więziennej, która zawiera z przedsiębiorcą umowę o zatrudnianie osób pozbawionych wolności. Wniosek, po zweryfikowaniu przesyłany jest Dyrektorowi Generalnemu Służby Więziennej, dysponentowi Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych i Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy, który ustali kwotę przysługującego ryczałtu i przekaże ją przedsiębiorcy.

W rozporządzeniu zawarto także szczegółowy opis trybu udzielania pożyczek i dotacji z Funduszu Aktywizacji. Pomoc ta jest przyznawana na wniosek podmiotu zatrudniającego osoby pozbawione wolności oraz realizującego działania w zakresie resocjalizacji tych osób, składany bezpośrednio do dysponenta Funduszu Aktywizacji – Dyrektora Generalnego Służby Więziennej. Wniosek o udzielenie pożyczki bądź dotacji poddawany jest dwuetapowej kwalifikacji przez komisję powołaną przez dysponenta

[29] Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (Dz.U. z 2016 poz. 1808).

Funduszu Aktywizacji. Procedura przyznawania pomocy w postaci pożyczki bądź dotacji kończy się zawarciem umowy pomiędzy dysponentem Funduszu Aktywizacji a podmiotem zatrudniającym osoby pozbawione wolności. Podmiot, który otrzymał pożyczkę bądź dotację, jest obowiązany do zatrudniania osób pozbawionych wolności przez okres i na zasadach określonych w umowie. Dysponent Funduszu Aktywizacji jest uprawniony do kontroli podmiotu, z którym została zawarta umowa.

Decyzją Komisji Europejskiej z 11 stycznia 2012 r. rozszerzono program pomocy publicznej dla przedsiębiorców zatrudniających osoby pozbawione wolności[30] o ryczałt, o którym mowa w rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 stycznia 2012 r. w sprawie Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy.

Obsługą Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy zajmuje się Biuro Kwatermistrzowsko-Inwestycyjne Centralnego Zarządu Służby Więziennej"[31].

Programy autorskie jako forma aktywizacji zawodowej osadzonych – *case study*

Jedną z możliwych i szczególnie ważnych form aktywizacji zawodowej są autorskie programy wykorzystywane w polskich zakładach karnych. W przygotowaniu i implementacji tych rozwiązań kluczową rolę odgrywa jego autor. Jego merytoryczna wiedza, kompetencje, determinacja, zainteresowania, innowacyjność, kreatywność, światopogląd stanowią podstawę tworzenia nowatorskich projektów resocjalizacyjnych.

Poniżej dokonana została próba lapidarnej prezentacji wybranych programów aktywizacji zawodowej, które – jak trafnie zauważa H. Machel – realizowane są w wielu polskich zakładach karnych[32]. Są to projekty skierowane i adresowane zwłaszcza do osób, których kara pozbawienia wolności wkrótce się zakończy.

Proponowane programy są projektowane „przede wszystkim po to, aby zapobiec społecznej bezradności osób opuszczających więzienie. Ich celem jest przede wszystkim wyuczenie i utrwalenie umiejętności skutecz-

[30] Case N 519/2007 – Poland - Scheme for firms employing persons held in detention [Pomoc publiczna dla przedsiębiorców zatrudniających osoby pozbawione wolności], EC, Brussels 2008,
http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/221923/221923_810787_30_1.pdf, (*online*: 27.12.2016).

[31] http://www.bip.sw.gov.pl/Strony/FunduszeAktyw.aspx (*online:* 27.12.2016).

[32] Zob. H. Machel, *Sens i bezsens resocjalizacji penitencjarnej. Casus polski*, OW Impuls, Kraków 2008, s, 241.

nego i aktywnego poszukiwania pracy, ale także uświadomienie osobom opuszczającym więzienie, że poszukiwanie zatrudnienia jest celowe, a jego znalezienie możliwe”[33].

Realizowane programy aktywizacji zawodowej umożliwiają:

- wyposażenie skazanych w konieczne i niezbędne informacje związane z funkcjonowaniem miejsc pracy i sposobami aktywnego poszukiwania zatrudnienia,
- podnoszenie kwalifikacji i zasobów umiejętności skazanych, aby po opuszczeniu zakładu karnego mogli zdobyć i utrzymać pracę,
- przekazanie skazanym elementarnej wiedzy z zakresu poruszania się po rynku pracy, rejestracji w urzędzie pracy, stosowanych rozwiązań prawnych dotyczących rynku pracy,
- przyswojenie technik z zakresu autoprezentacji, pisania życiorysu, listu motywacyjnego, dzięki czemu stymulowana jest pewność siebie osadzonych[34].

Jednym z realizowanych programów jest Lex Media. To projekt adresowany do osadzonych z podgrupami klasyfikacyjnymi P-2/p i R-2/p, którym do odbycia kary pozostało przynajmniej sześć miesięcy pozbawienia wolności. Proponowane rozwiązanie to program aktywizacji zawodowej skazanych w zakresie nabywania nowych umiejętności multimedialnych i rozwijania własnych zainteresowań a także kreatywności. Następstwem uczestnictwa w programie ma być odnalezienie się w realiach obecnego rynku pracy.

Istotny cel programu stanowi również:

- zdobycie przez więźniów wiedzy w zakresie całościowej obsługi systemu komputerowego,
- wzbudzenie motywacji i odpowiedzialności za swoją pracę,
- zapoznanie się z obowiązującymi w świecie mediów trendami,
- rozwój własnych zainteresowań,
- poszerzenie możliwości funkcjonowania poza murami i po opuszczeniu zakładu karnego.

Zaklasyfikowani do programu osadzeni musieli spełnić określone kryteria. Wśród nich znalazły się między innymi takie warunki, jak: umiejętność obsługi zestawów komputerowych i urządzeń peryferyjnych (np. klawiatura, monitor, mysz, drukarka, skaner etc.) w minimalnym stopniu, zainteresowanie multimediami i pragnienie nabycia umiejętności obsługi zestawów komputerowych wraz z innymi urządzeniami. Ważne były także umiejętność poprawnego wysławiania się czy umiejętność pracy w grupie.

[33] M. Marczak (red.), *op. cit.*, s. 78.
[34] Zob. M. Marczak (red.), *op. cit.*, s. 77; H. Machel, *Sens* , *op. cit.*, ss. 241-244.

Istotne kryteria stanowiły również poprawne zachowanie w zakładzie karnym, niski stopień demoralizacji, chęć poszerzenia wiedzy w zakresie technologii informatycznej czy entuzjazm oraz umiejętność przekazywania zdobytej wiedzy.

Realizatorem urogramu był Zakład Karny w Koszalinie. Zajęcia zaplanowane zostały w specjalnie przygotowanych pomieszczeniach radiowęzła i w sali dydaktycznej, które zostały zaprojektowane do efektywnej pracy indywidualnej i grupowej. Pomieszczenia do zajęć wyposażono we właściwie skonfigurowane urządzenia komputerowe, urządzenia peryferyjne, biurowe i multimedialne. Spotkania w ramach programu odbywają się pięć razy w tygodniu zgodnie z ustalonym planem.

Biorące udział w projekcie osoby wykonują zadania zarówno indywidualne jak i grupowe. Wśród zadań indywidualnych wyróżnić można:

- pisanie artykułów do prasy wewnętrznej,
- edytowanie obrazów i treści do pism, komunikatów i telewizji przy wykorzystaniu najnowocześniejszych technologii,
- poszerzanie własnych wiadomości w zakresie tematyki podejmowanej w mediach wewnętrznych,
- analizowanie i dokonywanie wyboru materiałów ze zróżnicowanych źródeł medialnych,
- wykonywanie pracy przy wykorzystaniu nowoczesnych urządzeń biurowych i komputerowych.

Zadania grupowe obejmują:

- spotkania zespołu redakcyjnego wewnętrznego miesięcznika „Errata”,
- wydawanie i edycja tomików poezji więziennej,
- redakcję programów wewnętrznej telewizji,
- bieżącą obsługę działalności o charakterze kulturalno-oświatowym poprzez wydawanie pism i komunikatów.

Oczekiwania w zakresie wiedzy obejmują:

- umiejętności pracy w zespole,
- poszerzanie własnych zainteresowań,
- poczucie spełnienia w procesie resocjalizacji.

W zakresie umiejętności oczekuje się:

- zapewnienia trwałych podstaw w procesie aktywizacji zawodowej skazanych,
- adaptacji skazanych w aktualnych formach własnej działalności gospodarczej,
- skutecznego wykorzystywania nowoczesnych technologii w procesie przekazywania informacji,

- odkrywania nowych umiejętności i talentów, które wcześniej były obszarem nieodkrytym,
- rozwoju własnej inicjatywy twórczej poprzez dostęp do multimedialnych urządzeń.

W zakresie postaw autorzy oczekują od skazanych:

- swobody w nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych,
- rozwijania akceptowanych społecznie wzorców i norm zachowania,
- wyeliminowania zachowań i nawyków w grupie o charakterze patologicznym,
- poczucia odpowiedzialności wobec grupy,
- budowania nowych celów powstających z inicjatywy skazanych,
- tendencji wzrostowej w zakresie zakładania małych przedsiębiorstw,
- tworzenia przez osadzonych własnej drogi rozwoju zawodowego.

W realizacji programu wykorzystywane są zasoby wiedzy i baza technologiczna, zasoby własne czytelni, biblioteki i skazanych. Ponadto istotne są również zasoby prasy regionalnej, popularnonaukowej, specjalistycznej; dzienniki, czasopisma społeczne, urządzenia komputerowe, sprzęt do prezentacji obrazów i tekstu, licencjonowane aplikacje komputerowe do obsługi zadań związanych z edycją i prezentacją prac tekstowych, obrazów, filmów i inne. Program realizowany jest przy współpracy z Ochotniczym Hufcem Pracy[35].

Inną propozycją programu wykorzystywanego w pracy w obszarze readaptacji osadzonych jest *Program readaptacji społecznej poprzez aktywizację zawodową skazanych*. Projekt realizowany jest przez osoby pracujące w zakładzie karnym w Gębarzewie przy udziale podmiotów zewnętrznych. Wykonawcami programu są wychowawcy, radca prawny pośrednik Powiatowego Urzędu Pracy w Gnieźnie, pracownik Zakładu Doskonalenia Zawodowego w Gnieźnie i psycholog.

Adresatami i uczestnikami projektu są młodociani skazani oraz dorośli skazani po raz pierwszy. Osadzeni są osobami odbywających karę pozbawienia wolności, które nie mają wyuczonego zawodu bądź też nie mogą wykonywać go po opuszczeniu zakładu karnego. W programie mogą również uczestniczyć skazani, którzy mają problemy ze społeczną adaptacją, są życiowo niezaradni, nie mają zapewnionego zatrudnienia po zwolnieniu z zakładu karnego. Skazani, którym do przewidywanego zwolnienia zostało nie więcej niż dwa lata.

Celem ogólnym programu jest stworzenie skazanym możliwości zdobycia zawodowych kwalifikacji a także umiejętności znalezienia pracy

[35] Zob. M. Marczak, *op. cit.*, ss. 84-88.

w celu zwiększenia powodzenia readaptacji społecznej i zapobieżenia powrotowi do przestępstwa.

Do celów szczegółowych zaliczono między innymi zdobycie określonych kwalifikacji zawodowych, wytworzenie poczucia własnej wartości, pozytywnego myślenia, samoakceptacji, przydatności zawodowej. Istotne cele stanowią również: zdobycie umiejętności autoprezentacji, uczenie się zachowań o charakterze prospołecznym, wyposażenie w elementarną wiedzę z zakresu aktualnych przepisów prawa i współczesnego rynku pracy, rozwijanie własnych zainteresowań, poszerzanie umiejętności pracy w grupie oraz przeciwdziałanie negatywnym przejawom podkultury więziennej.

Do oczekiwanych w wyniku realizacji programu efektów zaliczono:

- w zakresie wiedzy: poznanie bieżącej sytuacji na rynku pracy i obowiązujących rozwiązań prawnych, rozwijanie przedsiębiorczości oraz zdobycie elementarnych wiadomości dotyczących założenia własnej firmy,
- w zakresie umiejętności: wyrobienie zdolności niezbędnych do efektywnego poszukiwania pracy, zdobycie kwalifikacji zawodowych w określonej profesji,
- w zakresie postaw: poprawienie samooceny, poczucia zawodowej przydatności, zdefiniowanie realistycznych celów na przyszłość.

Program jest realizowany w formie wykładów a także praktycznych ćwiczeń prowadzonych w kilkunastoosobowych grupach. Podczas realizacji projektu przewidziane zostały zarówno zajęcia o charakterze teoretycznym, jak i praktycznym.

W programie wykorzystywane są telewizor oraz odtwarzacz płyt DVD i video, materiały i zasoby biurowe, kasety video i kasety do kamery cyfrowej, sprzęt multimedialny.

W ramach dokonywanej ewaluacji programu po zakończeniu zaplanowanych zajęć uczestnicy wypełniają ankiety ewaluacyjne, w których oceniają sposób prowadzenia zajęć oraz prezentowania treści[36].

Inną propozycję opisuje H. Machel[37], który przedstawia *Program reintegracji zawodowej i społecznej dla kobiet* autorstwa M. Potępy. Projekt nosi nazwę „Kreacja jako narzędzie reintegracji" i jest realizowany w Zakładzie Karnym w Rzeszowie. Adresatkami programu są kobiety recydywistki, pierwszy raz karane oraz demonstrujące silną motywację do podjęcia pracy. W ramach programu przewidziano kilka typów działań. Są to rozpoznanie rynku pracy i środowiska pracodawców, realizacja bloku szkoleniowego złożonego z dwóch części oraz uwrażliwienie środowisk

[36] Zob. M. Marczak, *op. cit.*, ss. 78-81.
[37] Zob. H. Machel, *Sens*, *op. cit.*, ss. 242-244.

pracodawców na zatrudnienie byłych skazanych. Ważna jest także prezentacja ofert w obszarze możliwości świadczenia pracy przez byłe skazane. H. Machel podkreśla konieczność uwzględnienia faktu, że „skazane objęte programem przed złożeniem ofert zostały przyjęte na dwumiesięczną praktykę zawodową, ale w ocenie realizatorów projektu nie zawsze przebiegała ona zgodnie z założeniami”[38]. Ze względu na skomplikowaną sytuację życiową kobiet opuszczających więzienie jak również uwarunkowania lokalnego rynku pracy realizowanie założeń programu napotyka na znaczące trudności.

W oparciu o dotychczasowe rozważania można przyjąć, że główne cele programów aktywizacji zawodowej to:

- zapoznanie się przez skazanych z aktualną sytuacją na rynku pracy,
- zapoznanie się przez skazanych z obowiązującymi regulacjami prawnymi,
- wzbudzenie motywacji do poszukiwania pracy i podjęcia aktywności zawodowej,
- poszerzenie zasobów posiadanych umiejętności,
- wyposażenie w nowe umiejętności, które mogą pomóc w znalezieniu i podtrzymaniu zatrudnienia.

Dość nietypową formę resocjalizacji skazanych realizuje Zakład Karny w Gdańsku-Przeróbce, który prowadzi program „Więźniowie w hospicjum”.

Za realizację projektu odpowiedzialne są osoby zatrudnione w Zakładzie Karnym w Gdańsku-Przeróbce oraz pracownicy gdańskiego Hospicjum im. Ks. Dutkiewicza.

W programie biorą udział skazani, którym do odbycia kary pozostał rok. Cel ogólny programu to wyposażenie osób skazanych w certyfikat, który podniesie ich wartość rynkową, zwiększenie motywacji i poczucia własnej wartości, a także skłonienie do aktywnego poszukiwania zatrudnienia po wyjściu z więzienia.

Wśród celów szczegółowych wyróżniono między innymi poszerzenie szans osadzonych na znalezienie pracy po opuszczeniu zakładu karnego, przeszkolenie do wolontariatu, zwiększenie jakości psychospołecznego funkcjonowania osób osadzonych w zakładach karnych oraz sprawdzenie programu reintegracji społecznej i aktywizacji zawodowej osób przed opuszczeniem więzienia poprzez przygotowanie dla nich programu wolontariatu uzupełnionego kursem sanitariusza i działaniami o charakterze doradczo-szkoleniowym.

Program przebiega w określonych etapach. W latach 2002-2003 osadzeni uczestniczyli w pracach remontowo-budowlanych i porządko-

[38] Zob. H. Machel, *Sens*, *op. cit.*, ss. 243-244.

wych przy zakończeniu budowy Domu hospicyjnego w Gdańsku. W latach 2004-2005 skazani wykonywali prace związane z budową Centrum Wolontariatu Hospicyjnego. Od 2003 r. więźniowie uczestniczą w pracach w zakresie wspierania codziennej działalności gospodarczej Hospicjum. Od 2004 r. zakres realizowanych zadań uległ poszerzeniu – skazani są zaangażowani w wolontariat medyczny, świadczą pomoc w opiece nad pacjentami.

Osadzeni angażują się w wolontariat dobrowolnie, sami wykazują zainteresowanie udziałem w pracach na rzecz Hospicjum. Mogą zdobyć nowe doświadczenia i poszerzyć zakres umiejętności i kwalifikacji. Pracują wspólnie z interdyscyplinarnym zespołem specjalistów.

Warto podkreślić, że w ciągu pierwszych pięciu lat współpracy Zakładu Karnego z Hospicjum w program zaangażowało się ponad 400 osadzonych. Ponad 40 osób zostało przeszkolonych i skierowanych do świadczenia opieki nad pacjentami oddziałów w Hospicjum. Zarówno zespół pracowników Hospicjum, jak i Zakładu Karnego bardzo pozytywnie wypowiadał się na temat programu. Cytowane w publikacjach deklaracje osadzonych świadczą o tym, że jego cele zostały zrealizowane[39].

Bardzo ciekawą propozycją jest program Duet realizowany wspólnie przez pracowników Domu Pomocy Społecznej i Aresztu Śledczego w Krakowie-Podgórzu. W projekcie biorą udział skazani uzależnieni od alkoholu, którzy przebywają w oddziale terapeutycznym w Areszcie Śledczym. W kontekście podjętej problematyki należy podkreślić walory projektu skupione wokół obszaru aktywizacji zawodowej. Mając na uwadze liczbę osób niepełnosprawnych w Polsce, szczególnego wymiaru nabierają konkretne umiejętności i sprawności w zakresie opieki nad nimi. Projekt pozwala skazanym na ich zdobycie, poszerzenie wiedzy, nabycie doświadczenia w obszarze opieki.

Program opiera się na dobrowolności udziału, oparciu pracy leczniczej na edukacji i psychoterapii przy rezygnacji ze środków farmakologicznych. Celem ogólnym projektu jest przekonanie uczestników, że są w stanie wytrzymać bez spożywania alkoholu i zażywania innych substancji psychoaktywnych, a także mają w sobie wystarczające siły do dokonania modyfikacji swojego dotychczasowego życia.

Projekt rozpoczął się w 2002 r. Skazani biorący udział w programie nie otrzymują honorarium, ich praca trwa 30 godzin przez pięć dni w tygodniu.

Podejmowana przez osadzonych aktywność polega na:

- wykonywaniu codziennych obowiązków stosownie do rytmu życia mieszkańców domu pomocy społecznej,

[39]Zob. M. Marczak, *op. cit.*, ss. 68-73.

- uczestnictwie skazanych wraz z podopiecznymi w planowo zorganizowanych zajęciach o charakterze terapeutycznym różnego typu,
- udzieleniu niepełnosprawnym wsparcia w zajęciach o charakterze kulturalno-rekreacyjnym.

Oczekiwane efekty dotyczą pogłębienia motywacji uczestników projektu do: powstrzymania się od picia alkoholu i zażywania substancji psychoaktywnych, kształtowania pewności, że są zdolni do dokonania zmiany swojego życia, wytwarzania u skazanych postaw aprobowanych społecznie zgodnych z obowiązującymi normami, rozpoczęcia procesu readaptacji społecznej, umożliwienia osadzonym przezwyciężania konsekwencji przestępstwa poprzez wytworzenie w nich pozytywnej motywacji życiowej, rozwijania lub zdobycia nowych umiejętności w zakresie opieki nad osobami niepełnosprawnymi, zapewnienia indywidualnej opieki podopiecznym Domu Pomocy Społecznej oraz przełamania izolacji i monotonii mieszkańców Domu Pomocy Społecznej oraz skazanych przez wzajemne kontakty, stworzenia twórczej wizji zawodowej poprzez zaangażowanie w projekt pracowników wymienionych instytucji[40].

Na uwagę zasługuje projekt „Ekonomia ku Wolności" – czyli Dobra Robota na rzecz aktywizacji zawodowej osób skazanych. Przedsięwzięcie jest realizowane przy współpracy zainteresowanych nim podmiotów – w tym zakładu karnego. Ważne jest przyjęte założenie, że z chwilą opuszczenia zakładu karnego aktualna rzeczywistość znacząco determinuje życie skazanego. Powrót do społeczeństwa jest prostszy wtedy, kiedy osadzenie są zatrudnieni.

18 listopada 2014 r. w Starostwie Powiatowym w Sztumie zostało podpisane porozumienie między Zakładem Karnym w Sztumie, spółdzielnią socjalną „Iskra" a Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej „Dobra Robota" w Gdańsku. Cel podjętych zobowiązań stanowiła realizacja programu readaptacyjnego „Ekonomia ku Wolności". Projekt zakładał aktywizację zawodową i społeczną osób skazanych i opuszczających zakłady karne przy wykorzystaniu narzędzi ekonomii społecznej. Istotną kwestią było przede wszystkim przygotowanie byłych skazanych do wejścia na rynek pracy oraz poszerzenie zasobu ich kompetencji społecznych. Chodziło również o aktywność na rzecz promocji przedsiębiorczości społecznej i pokonywania stereotypów dotyczących osób marginalizowanych.

Swój udział w partnerstwie na rzecz realizacji programu „Ekonomia ku Wolności" i wsparcie w podejmowanych działaniach zadeklarowały Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Sztumie oraz Powiatowy Urząd Pracy w Dzierzgoniu. Dzięki realizacji programu dziesięciu osobom osadzonym w Zakładzie Karnym w Sztumie umożliwiono wzięcie udziału

[40] Zob. M. Marczak, *op. cit.*, ss. 58-61.

w warsztatach społeczno-zawodowych i podjęcie praktyki zawodowej w przedsiębiorstwie społecznym Iskra. Po zakończeniu odbywania kary uczestnicy programu mają możliwość kontynuowania współpracy z Iskrą. Osoby odbywające karę pozbawienia wolności mają okazję do tego, żeby poprawić swoje kompetencje i umiejętności w branży konserwatorskiej, remontowo-budowlanej, architekturze zieleni, stolarskiej, gastronomicznej i hotelarskiej, prac porządkowych, prac przy hodowli zwierząt, pomocy instruktora hipnoterapeuty, rymarskiej, rekreacji i turystyki konnej. Przyjęty program zakłada także realizację treningu interpersonalnego, szkolenia w zakresie ekonomii społecznej oraz szkolenia z bezpieczeństwa i higieny pracy.

Dodatkowy komponent stanowi realizacja konkursu twórczości „Galopem do wolności". Jego adresatami są osadzeni. Zaletą tego elementu przedsięwzięcia jest wystawa pokonkursowa powstałych prac. Podjęte działanie daje więźniom możliwość aktywności twórczej, ale przede wszystkim przyczyni się do transformacji świadomości społecznej i przełamywania stereotypów związanych z funkcjonowaniem osób skazanych w społeczeństwie. Dodatkowym bonusem realizacji programu może być zawiązanie lokalnego partnerstwa na rzecz aktywizacji społecznej i zawodowej osób skazanych.

Pilotażowo program był wdrażany od listopada 2014 do czerwca 2015. Za rekrutację oraz nadzór nad grupą uczestniczącą odpowiedzialny był Zakład Karny w Sztumie. Spółdzielnia socjalna Iskra odpowiadała za realizację praktycznych obszarów zawodowych.

Koordynatorem przedsięwzięcia jest Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej Dobra Robota jednocześnie odpowiadająca za realizację części doradczo-szkoleniowej. W realizacji zadań związanych z wykonaniem programu wspomagać mieli pozostali Partnerzy porozumienia[41].

O dużym zróżnicowaniu podejmowanych działań, ich adresatów, twórców i założeń świadczy przedsięwzięcie realizowane w stolicy Polski. Projekt „Skazani na … sukces na rynku pracy. Aktywizacja zawodowa osób opuszczających zakłady karne" cieszył się dużym zainteresowaniem. Odbiorcami programu było 90 mężczyzn z wykształceniem co najwyżej średnim, zamieszkałych w województwie mazowieckim, którzy opuścili zakłady karne wskutek zakończenia odbywania kary pozbawienia wolności i pozostają bez pracy.

Cel programu to umożliwienie zdobycia kwalifikacji zawodowych oraz kluczowych kompetencji, podniesienie poziomu aktywności zawodo-

[41] Zob. http://www.metropoliagdansk.pl/metropolitalne-aktualnosci/ekonomia-ku-wolnosci-czyli-dobra-robota-na-rzecz-aktywizacji-zawodowej-osob-skazanych, (*online:* 26.12.2016).

wej oraz wzmocnienie psychologiczne i rozwój osobowościowy mężczyzn opuszczających zakłady karne.

Projekt „Skazani na… sukces na rynku pracy. Aktywizacja zawodowa osób opuszczających zakłady karne. II edycja" stanowi rezultat pomysłu i zaangażowania Fundacji na rzecz integracji zawodowej, społecznej oraz rozwoju przedsiębiorczości VIA i Fundacji „Sławek".

Środki uzyskane z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pozwoliły na stworzenie kompletnej oferty aktywizacji społeczno-zawodowej. Trwający przez 12 miesięcy projekt dał beneficjentom możliwość udziału w takich modułach zajęciowych jak warsztaty aktywnego poszukiwania pracy, trening umiejętności ogólnych oraz praktyczne szkolenie zawodowe.

Udział w modułach pozwolił osadzonym na: zdobycie elementarnej wiedzy z obszaru prawa pracy i motywacji, poznanie aktywnych metod poszukiwania zatrudnienia. Osadzeni nauczyli się obsługiwania programów komputerowych. W tym zakresie szczególnie ważne było napisanie tekstu w edytorze Microsoft Word, korzystanie z arkusza kalkulacyjnego, stworzenie prezentacji multimedialnej, wysłanie e-mail, napisanie życiorysu i listu motywacyjnego. Jednocześnie każdy z uczestników został objęty indywidualnym systemem wsparcia.

Dla beneficjentów powstały indywidualne plany działania (IPD), które określały najlepszy możliwy kierunek ich rozwoju zawodowego. W doborze kursu zawodowego pomocą służył doradca zawodowy, który w trakcie konsultacji razem z uczestnikami dopasowywał najlepszą ścieżkę wsparcia. Uczestnicy projektu uzyskali kwalifikacje potwierdzone certyfikatami w zawodach, tj. kierowca kat. C, kierowca kat. D, operator wózków widłowych, operator koparko-ładowarki, pracownik magazynu z obsługą wózka jezdniowego, spawacz, grafik komputerowy, kucharz czy masażysta. Indywidualnie dopasowywane szkolenia zawodowe pozwoliły na nabycie nowych kwalifikacji zawodowych. Uczestnikom zagwarantowano w ramach projektu: wyżywienie, refundację kosztów dojazdu, stypendium szkoleniowe, ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków oraz materiały dydaktyczne i pomocnicze. Na zakończeniu projektu beneficjenci zostali wyposażeni w portfolia zawodowe i listy referencyjne dla przyszłych pracodawców.

Trzeba podkreślić, że pełną ścieżkę projektu ukończyło 86 osób. Uczestnicy uzyskali nowe kwalifikacje zawodowe oraz umiejętności w zakresie obsługi komputera, poparte certyfikatem ECDL[42] – dokumentem honorowanym na terenie całej Unii Europejskiej. Poszerzyli tym sa-

[42] Europejski Certyfikat Umiejętności Komputerowych (ang. *European Computer Driving Licence*, ECDL).

mym swoje szanse na znalezienie pracy, zyskali wiarę w swoje możliwości i sens powrotu do społeczeństwa. Reintegracja zawodowa byłych skazanych, to wartość zarówno dla nich, jak i dla społeczeństwa. Dzięki takim działaniom możliwe jest zapobieganie niewystarczającemu poziomowi wykształcenia, doskonalenie umiejętności prospołecznych, budzenie motywacji do zmiany i poprawy swojej sytuacji życiowej. Posiadanie zatrudnienia decyduje o samodzielności finansowej, zwiększa poczucie przydatności jednostki i jej partycypacji społecznej. Daje możliwość samorealizacji[43].

Warto w tym miejscu wspomnieć, że w 2015 r. podpisane zostało porozumienie pomiędzy Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej, a Centralnym Zarządem Służby Więziennej, w sprawie nieodpłatnego przekazania do użytkowania opracowania pt.: „Szukam Pracy. Program szkolenia w Klubie Pracy" oraz w sprawie zmiany Porozumienia zawartego w dniu 21 stycznia 2005 r. dotyczącego użytkowania programu szkolenia „Klub Pracy".

Wynika z niego, że Służba Więzienna (SW) może korzystać z przywołanego podręcznika. W związku z tym, kadra penitencjarna jest przygotowywana i szkolona do prowadzenia tego rodzaju działalności na bazie podręcznika. Publikacja stanowi źródło inspiracji dla funkcjonariuszy służby więziennej do konstruowania programów i projektów aktywizacji zawodowej skazanych. Podręcznik zawiera konkretne rozwiązania praktyczne, ćwiczenia i zasoby pozwalające na tworzenie rozwiązań do pracy z osadzonymi. Główne cel Klubu Pracy to przygotowanie uczestników do racjonalnego zaplanowania poszukiwań pracy, samodzielności i aktywności w działaniu oraz znajdowania możliwości zatrudnienia.

„Szukam Pracy. Program szkolenia w Klubie Pracy" to zajęcia szkoleniowe, w ramach których osoby bezrobotne i poszukujące pracy przez dwa tygodnie uczą się, a następnie przez tydzień praktycznie stosują nabyte umiejętności poszukiwania i uzyskiwania zatrudnienia. Zajęcia umożliwiają samopoznanie w określonych obszarach, które uzupełnia poznanie wymagań rynku pracy – im lepiej poznają siebie, tym łatwiej im ocenić, czy odpowiadają wymaganiom rynku.

Aby starania o pracę były skuteczne, osoba bezrobotna musi chcieć uruchomić cały swój potencjał oraz energię i zaangażować je w poszukiwanie pracy, widzieć możliwość zaspokojenia swoich potrzeb oraz posiąść umiejętność łączenia ich z potrzebami pracodawców oraz wykorzystaniem nowej wiedzy.

[43] Zob. http://www.via.home.pl/skiiedycja/, http://www.via.home.pl/skiiedycja/o_projekcie.php, (*online:* 2.01.2017).

W trakcie zajęć zaplanowano realizację wielu różnorodnych szczegółowych tematów, co pozwoli na dokonanie: analizy i określenie specyfiki rynku pracy, oceny zasobu posiadanych umiejętności oraz mocnych stron, a także skonfrontowanie ich z dostępnymi na rynku ofertami pracy. Istotne jest także zdefiniowanie własnych możliwości pozwalających na pracę na własny rachunek. Bardzo ważny obszar stanowi nabycie umiejętności i technik poszukiwania pracy takich, jak: przygotowanie życiorysu i listu motywacyjnego, korzystanie z telefonu podczas poszukiwania pracy, przygotowanie się do wywiadu rekrutacyjnego i przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej. Zajęcia prowadzone w oparciu o podręcznik mają również przygotować uczestników do podejmowania decyzji pozwalających na kierowanie własnym życiem.

Tematyka sesji skupiona jest między innymi wokół takich tematów, jak:

- metody nauki stosowane podczas szkolenia,
- reakcje w trudnych sytuacjach,
- kompetencje i predyspozycje zawodowe,
- bariery na drodze do zatrudnienia,
- zarządzanie sobą podczas poszukiwania zatrudnienia,
- analiza rynku pracy,
- formy zatrudnienia,
- wizytówka zawodowa – dokumenty aplikacyjne,
- sztuka mówienia i prezentacji,
- zachowania asertywne w poszukiwaniu pracy,
- oferty na rynku pracy,
- przygotowanie do rozmowy z pracodawcą,
- rozmowa kwalifikacyjna,
- edukacja dla rynku pracy,
- plan poszukiwania pracy,
- podjęcie zatrudnienia[44].

W kontekście omawianej problematyki oraz pytań dotyczących przyszłości i systemowych rozwiązań, szczególnego znaczenia nabiera ogłoszony 27 kwietnia 2016 r. Ministerialny Program Pracy Więźniów. Jest to rozwiązanie niosące znaczące korzyści dla osadzonych i przedsiębiorców.

Program składa się z trzech filarów. Są nimi[45]:

1. Budowa 40 hal produkcyjnych przy zakładach karnych – zakładane jest zbudowanie w latach 2016-2023 40 hal przemysłowych zlokali-

[44] Informacje uzyskane drogą telefoniczną i mailową z Biura Rzecznika Prasowego CZSW oraz Powiatowego Urzędu Pracy w Gdańsku.

[45] Zob. http://sw.gov.pl/pl/ministerialny-program-pracy-wiezniow (*online:* 15.12.2016).

zowanych przy zakładach karnych i aresztach śledczych, w których pracować będą więźniowie.

2. Rozszerzenie zakresu możliwości nieodpłatnej pracy więźniów na rzecz samorządów. Aktualnie osadzeni mogą wykonywać na ich rzecz przede wszystkim prace porządkowe. Wprowadzenie nowej regulacji pozwoli samorządom na otrzymanie pomocy osadzonych przy wykonywaniu wielu zadań samorządu, o ile będą je wykonywały podmioty wskazane w odpowiednim przepisie.
3. Ulgi dla przedsiębiorców zatrudniających więźniów.

Z realizacją programu wiążą się korzyści dla przedsiębiorców, w tym m.in.: zwolnienie z obowiązku stosowania przepisów prawa pracy (z wyjątkiem przepisów dotyczących czasu oraz bezpieczeństwa i higieny pracy), odprowadzania składki zdrowotnej za zatrudnienie osoby pozbawionej wolności; przedsiębiorca otrzymuje bezpłatną ochronę obiektów produkcyjnych zlokalizowanych na terenach ścisłych jednostek organizacyjnych Służby Więziennej, ma prawo wnioskowania o zmianę miejsca i rodzaju pracy lub o wycofanie osoby pozbawionej wolności z zatrudnienia bez zachowania formy i terminów przewidzianych w prawie pracy, ma możliwość uzyskania dofinansowania działań prowadzących do tworzenia nowych miejsc pracy dla skazanych oraz ochronę istniejących ze środków Fundusz Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy[46].

Dla osadzonych z realizacji programu wynikają następujące korzyści[47]:

- nieodpłatne przeszkolenie i przygotowanie do życia w warunkach wolnościowych – możliwość podjęcia pracy daje skazanym szansę bezpłatnego przyuczenia do zawodu i do późniejszej aktywizacji zawodowej w warunkach wolnościowych,
- podjęcie pracy daje możliwość pozyskania środków finansowych przez osadzonych na własne potrzeby w sposób akceptowany społecznie, co może pozwolić na finansowe wspieranie rodziny przez przekazywanie jej zarobionej kwoty oraz może stanowić źródło pokrycia kar pieniężnych, np.: alimentów lub grzywien,
- realizacja zawodowych obowiązków uczy systematyczności i wywiązywania się z przydzielonych obowiązków, uczy poczucia odpowiedzialności za wykonaną pracę i jest ćwiczeniem przygotowującym do samodzielnego życia na wolności oraz przygotowaniem do powrotu do społeczeństwa,

[46] Zob. http://sw.gov.pl/pl/ministerialny-program-pracy-wiezniow (*online*: 15.12.2016).
[47] *Ibidem*.

- zatrudnienie w więzieniu stwarza możliwość zagospodarowania czasu wolnego, przeciwdziała rozwojowi podkultury więziennej, przemocy w stosunku do innych osadzonych czy samookaleczeniom,
- zatrudnienie stwarza szansę na ukształtowanie poczucia przydatności, pożyteczności, nabycia umiejętności współpracy w zespole, pojawienia się poczucia sensu życia, sensowności podejmowanego wysiłku, poczucia bycia docenianym przez innych,
- powstawanie nowych miejsc pracy stwarza nową sytuację, znoszącą poczucie bezcelowości pobytu w zakładzie karnym oraz umożliwia zachowanie sprawność zawodowej, sił fizycznych i umysłowych.

„Program jest finansowany z Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy. Należy przypomnieć że Fundusz Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy jest państwowym funduszem celowym funkcjonującym, jako wydzielony rachunek bankowy, którego dysponentem jest Dyrektor Generalny Służby Więziennej.

W 2016 r. z inicjatywy Ministerstwa Sprawiedliwości podjęte zostały prace zmierzające do zmian legislacyjnych pozwalających na posiadanie zwiększonych środków finansowych przez Fundusz Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy pozwalających na realizację „Programu Praca Więźniów".

Według wstępnej propozycji zmiany obowiązujących przepisów mają dotyczyć zwiększeń w zakresie:

- potrąceń dokonywanych z wynagrodzeń osób pozbawionych wolności do poziomu 45%,
- wypłaty ryczałtu z tytułu zwiększonych kosztów zatrudnienia osób wynagrodzeń osób pozbawionych wolności do poziomu 40%.

W ramach Programu obecnie realizowane są procesy inwestycyjne dotyczące:

1. Rozbudowy i przebudowy już istniejącej hali produkcyjnej zlokalizowanej na terenie Oddziału Zewnętrznego Dobrowo (Areszt Śledczy Koszalin).
2. Budowy hali produkcyjnej o pow. 940 m^2 zlokalizowanej na terenie Aresztu Śledczego w Poznaniu[48].

Zadaniem tworzonych i stosowanych projektów i zasobów z zakresu aktywizacji zawodowej jest przygotowanie osadzonych do życia na wolności po wyjściu z zakładu karnego. Warto podkreślić, że wśród realizowanych w praktyce resocjalizacyjnej rozwiązań są programy, których celem jest wzbudzenie wiary we własne możliwości, zredukowanie agresji,

[48] Zob. http://sw.gov.pl/pl/ministerialny-program-pracy-wiezniow (*online:* 15.12.2016).

nauczenie funkcjonowania w społecznym świecie w różnych obszarach i zakresach: rodzinnym, zawodowym i innych.

Trzeba jednak zaznaczyć, że wykorzystywanie tego rodzaju rozwiązań nie wyczerpuje całego spektrum możliwych działań i oczekiwań resocjalizacyjnych. Jak zauważa H. Machel żeby „ocenić skuteczność resocjalizacyjną tych programów, należałoby podjąć badania nad procesem readaptacji społecznej tych byłych więźniów, którzy zostali nimi objęci”[49].

Należy też podkreślić, że przedstawione w tekście projekty i rozwiązania nie wyczerpują całego wachlarza stosowanych programów autorskich w zakresie aktywizacji zawodowej skazanych. Na uwagę w tym obszarze zasługują także następujące programy:

1. „Powrót” – realizowany w Areszcie Śledczym w Zielonej Górze, adresowany do skazanych długotrwale bezrobotnych z wąskim doświadczeniem zawodowym. Wśród jego celów należy wymienić wywołanie motywacji do poszukiwania pracy przez skazanych, przygotowanie ich do życia po wyjściu na wolność, diagnozę predyspozycji zawodowych, nabycie umiejętności w zakresie przygotowania dokumentów aplikacyjnych.
2. „Wakat” – realizowany w Areszcie Śledczym w Tarnowskich Górach. Jego celem jest formowanie zdolności właściwego poruszania się po rynku pracy oraz powiększenie zasobu umiejętności społecznych.
3. „Przedsiębiorczość i własna działalność gospodarcza” – jego adresatami są skazani objęci programem wolnościowym przebywający w Zakładzie Karnym w Koziegłowach. Do celów programu należy zaliczyć: zdobycie wiedzy dotyczącej pozyskiwania funduszy na rozpoczęcie i rozwijanie działalności gospodarczej, nabycie umiejętności tworzenia biznesplanów i analiz SWOT oraz kompetencji i wiedzy w obszarze założenia własnej działalności gospodarczej.

Można przyjąć, że przywołane programy znakomicie wpisują się w aktualne tendencje na rynku zatrudnienia. Istotne jest samo zatrudnienie, wykorzystanie własnego potencjału i możliwości w tym zakresie, tworzenie miejsc pracy dla innych osób.

A. Domżalska zwraca uwagę na inną znaczącą kwestię. Dzięki funduszom Unii Europejskiej, SW w Polsce mogła realizować projekty w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekty te były skierowane zarówno do osób odbywających właśnie karę pozbawienia wolności, jak i dla pracowników SW. Dotyczą takich programów, jak:

1. „Podniesienie kwalifikacji zawodowych funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej realizujących zadania związane z przywięziennymi Klubami Pracy”. W jego ramach prowadziło się

[49] H. Machel, *Sens*, *op. cit.*, s. 228.

działania zmierzające do przygotowania wyspecjalizowanej kadry pełniącej funkcje tzw. Lidera Przywięziennego Klubu Pracy. Celem działań była poprawa efektywności podejmowanych działań z zakresu reintegracji społeczno-zawodowej i prowadzonych oddziaływań readaptacyjnych.

2. „Penitencjarny doradca zawodowy" – program pozwolił na stworzenie w zakładach penitencjarnych stanowiska doradcy zawodowego. Taka osoba wspiera osadzonych w planowaniu i organizowaniu ich życia zawodowego po zakończeniu odbywania kary pozbawienia wolności.
3. „Cykl szkoleniowo-aktywizacyjny służący podniesieniu kwalifikacji zawodowych osób pozbawionych wolności oraz przygotowaniu ich do powrotu na rynek pracy po zakończeniu odbywania kary pozbawieni wolności" – projekt zakładał wdrożenie systemowego, zintegrowanego cyklu szkoleniowo-aktywizacyjnego, obejmującego prowadzenie wśród zainteresowanych skazanych powiązanych szkoleń o charakterze zawodowym oraz oddziaływań aktywizująco-wzmacniających. Osoby osadzone otrzymały rozbudowane wsparcie w postaci szkoleń zawodowych oraz nauki poszukiwania pracy[50].

Przywołana autorka bardzo trafnie zauważa, że celem udziału w tych formach doskonalenia „jest pomoc skazanym w podniesieniu ich kwalifikacji zawodowych, rozwój osobisty i zawodowy więźniów, a przede wszystkim zwiększenie szans na znalezienie przez nich zatrudnienia po opuszczeniu murów więziennych. Niestety, to co na papierze prezentuje się bardzo dobrze, jest mniej optymistyczne w rzeczywistości – nie wszyscy zainteresowani osadzeni mają bowiem możliwość wzięcia udziału w kursach ze względu na ograniczoną liczbę miejsc, a często zdarza się, że kursy nie są dopasowane do potrzeb, predyspozycji i możliwości uczestników"[51].

Warto podkreślić, że w procesie readaptacji skazanych – w tym aktywizacji zawodowej – istotne znaczenie spełniają organizacje pozarządowe. Aktualnie w Polsce aktywnie działa kilka organizacji zajmujących się więźniami oraz byłymi skazanymi. Należy wśród nich wymienić:

1. Stowarzyszenie Resocjalizacji, Rehabilitacji i Pomocy Społecznej im. H. Ch. Kofoeda (Siedlce) – aktywizacja społeczna i zawodowa skaza-

[50] Zob. A. Domżalska, *Sytuacja byłych skazanych na rynku pracy*, „Forum Pedagogiczne", 2013, nr 2,
http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Forum_Pedagogiczne/Forum_Pedagogiczne-r2013-t2/Forum_Pedagogiczne-r2013-t2-s127-148/Forum_Pedagogiczne-r2013-t2-s127-148.pdf, ss. 130-131 (*online:* 15.12.2016).
[51] *Ibidem*, s. 131.

nych opuszczających jednostki karne oraz grup zagrożonych marginalizacją i przestępczością. Placówki stowarzyszenia są również miejscem alternatywnych kar probacyjnych (http://www.kofoed.cpg.pl).

2. Fundacja „Sławek" (Warszawa) – pomoc osadzonym, byłym osadzonym i ich rodzinom. Prowadzone są różne programy pomocowe, np. „Anioł Stróż", „Świadectwa", mediacje między skazanymi a ich rodzinami, kursy zawodowe. Fundacja zatrudnia także byłych skazanych, by ułatwić im powrót na rynek pracy (http://www.fundacjaslawek.org).
3. Fundacja Pomocy Wzajemnej „Barka" (Poznań) – zakłada wspólnoty będące miejscami „do życia i pracy", zwykle są to małe farmy ekologiczne, które same zarabiają na swoje utrzymanie, poprzez prowadzenie działalności gospodarczej.
4. Katolickie Stowarzyszenie Pomocy Rodzinie im. św. Brata Alberta (Płock i cała Polska) – pomoc byłym więźniom w powrocie do społeczeństwa. Stowarzyszenie prowadzi gospodarstwa pomocnicze, w których pracują byli skazani, pomaga w wyjściu z bezdomności i w usamodzielnieniu się (www.barka.org.pl).
5. Stowarzyszenie Pomocy Osobom Wychodzącym na Wolność „Emaus" (cała Polska) – zakładane są wspólnoty, w których żyją i pracują byli skazani, którzy po wyjściu z zakładu karnego nie mają dokąd wrócić (http://bazy.ngo.pl/profil/37218/Stowarzyszenie-Pomocy-Osobom-Wychodzacym-na-Wolnosc-Emaus).
6. Małopolskie Stowarzyszenie „Probacja" – świadczy doraźną pomoc bytową byłym skazanym i ich rodzinom, pośredniczy w poszukiwaniu pracy dla opuszczających zakłady karne (http://bazy.ngo.pl/profil/84910/Malopolskie-Stowarzyszenie-Probacja).

Można przyjąć, że realizowane działania z zakresu aktywizacji zawodowej skazanych mają służyć między innymi:

- wyposażeniu osadzonych w umiejętność i przygotowaniu ich do aktywnego poszukiwania pracy;
- wzbudzeniu motywacji do znalezienia zatrudnienia i odnalezienia się w warunkach życia na wolności;
- poprawie samooceny osadzonych;
- dokonaniu rzetelnej oceny słabych i mocnych stron skazanych w kontekście wymogów rynku pracy;
- zdobyciu przez osadzonych wiedzy z zakresu przygotowania dokumentów aplikacyjnych;
- poznaniu specyfiki rynku pracy;

- zdobyciu wiedzy w zakresie tworzenia własnej firmy;
- nabyciu umiejętności kontaktu z potencjalnym pracodawcą i dokonywania autoprezentacji.

Jednocześnie trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem G. Wieczorek, która pisze, że większość skazanych opuszczających zakłady karne nie ma wyrobionego nawyku pracy. Jest także obciążona zobowiązaniami finansowymi, np. oczekuje na egzekucję komorniczą. Może to prowadzić to uchylania się od włączenia w zwykły nurt życia społecznego i zaangażowaniem w działalność przestępczą[52].

Uzasadnione wydaje się zwrócenie uwagi na jeszcze jedną kwestię. M. Korsak uważa, że opisując „problemy statystycznego więźnia pod kątem jego uczestnictwa w rynku pracy należy stwierdzić, iż ich złożoność w znaczący sposób utrudnia mu zdobycie zatrudnienia. Statystyczny więzień jest bowiem młodym, źle lub w ogóle niewykształconym mężczyzną, który często w swoim życiu pracował jedynie dorywczo lub w ogóle nie pracował. Wielu z nich jest uzależnionych od alkoholu lub narkotyków, ma problemy w komunikowaniu się z innymi ludźmi, odznacza się postawą roszczeniową oraz jest obarczonych stygmatem przestępcy”[53].

Można przyjąć, że problem, o jakim pisze M. Korsak znajduje swoje praktyczne przełożenie na proces readaptacji oraz działania podejmowane przez personel psychokorekcyjny w obszarze przygotowania skazanego do opuszczenia zakładu karnego. Istotne jest również zwrócenie uwagi na fakt, że wspomniane problemy powodują znaczące konsekwencje społeczne, niekorzystnie wpływają na proces powrotu do przestrzeni życia wspólnotowego – w rodzinie, lokalnych strukturach, potencjalnym miejscu pracy.

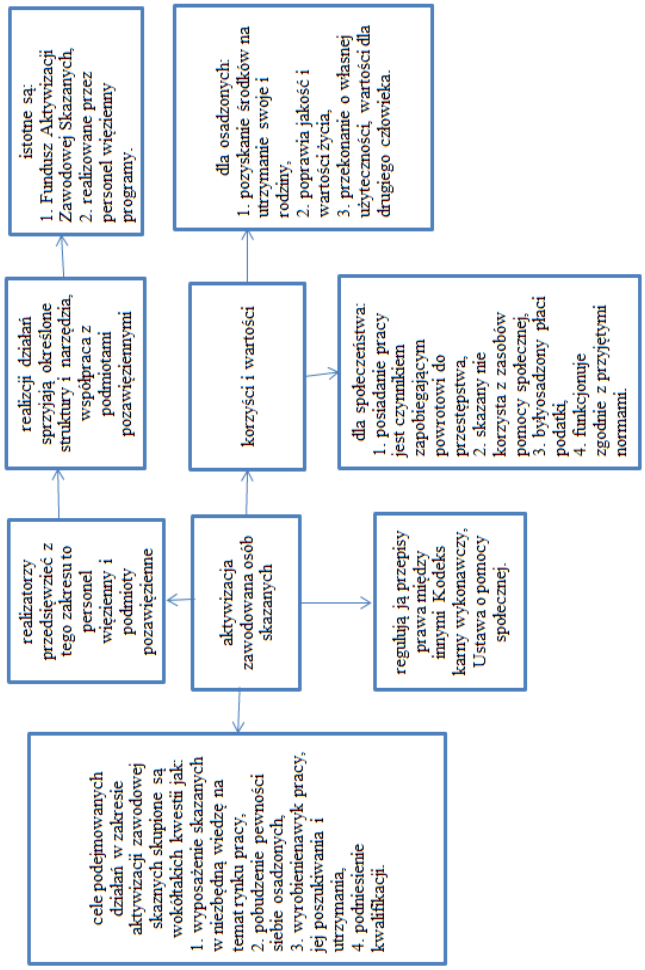
Zgromadzony materiał porządkuje i syntetyzuje rysunek 1. Stanowi jednocześnie graficzną, lapidarną prezentację poruszanych w tekście treści.

Trzeba podkreślić, że powrót do społecznej przestrzeni jest dla byłych skazanych szczególnym wyzwaniem. Dokonujące się przeobrażenia na rynku pracy, zaniechanie czy brak możliwości podtrzymania posiadanych uprawnień stawiają te osoby w szczególnie niekorzystnej sytuacji. Przebywając w izolacji osadzeni nie mogą poszerzać doświadczenia zawodowego, konieczne jest więc przygotowanie działań szkoleniowych mających charakter podobny jak w przypadku osób długotrwale bezrobotnych albo tylko zapewnienie pomocy w odnowieniu już posiadanych uprawnień. Realizowane zadania i ich cele są uzależnione od okresu trwania przerwy

[52] Zob. G. Wieczorek, *op. cit.*, s. 188.

[53] M. Korsak, *Więźniowie na rynku pracy w Polsce*, http://rynekpracy.org/files/1bezrobocie.org.pl/public/biuletyny_fise/080929_biuletyn_nr_11_wiezniowie.pdf, s. 5 (*online:* 15.12.2016).

w wykonywaniu pracy i wykonywania czy trwania kary pozbawienia wolności.



Rysunek 1. Aktywizacja zawodowa osób skazanych
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Więźniowie opuszczający zakłady karne stanowią grupę podlegającą relatywnie trwałemu naznaczeniu (osądowi) w procesie społecznego postrzegania. Są to osoby napotykające specyficzne dokuczliwości odbytej kary, której skutków doświadczają jeszcze przez długi okres po zakończeniu pobytu w więzieniu. Kary nie orzeczonej przez sąd, jaką jest społeczny ostracyzm. Konfrontacja z zastaną poza więzieniem rzeczywistością może mieć wartość i niwelować prawdopodobieństwo powrotu do przestępstwa, jeżeli zaszła autentyczna, prawdziwa, głęboka refleksja nad życiem, postępowaniem, normami. Jednocześnie możliwe jest bezrefleksyjne zaakceptowanie narzuconych przez inną osobę norm, ocen, wyjaśnień[54].

Warto również pamiętać, że – jak pisze K. Pawełek – mówiąc o osobach opuszczających zakłady karne „możemy mieć do czynienia z nakładającymi się wymiarami marginalizacji, gdyż ich problemem jest nie tylko bycie osobą karaną, ale równocześnie pozostającą przez dłuższy czas bez pracy, uzależnioną od środków odurzających i nie mającą gdzie mieszkać”[55].

Tymczasem – jak zauważa G. Wieczorek – „osoby opuszczające zakłady karne są w wyraźny sposób dyskryminowane na rynku pracy. W znacznym stopniu doznają nierówności nie tylko ze względu na brak kwalifikacji, niski poziom wykształcenia czy długą przerwę w uczestnictwie w rynku pracy, ale przede wszystkim z uwagi na sam fakt wejścia w przeszłości w konflikt z prawem”[56]. Poważny problem stanowi także negatywny stosunek pracodawców do osób, które były karane. Co ciekawe „sami byli więźniowie albo osoby warunkowo zwolnione z wyko-nywania kary przyjmują argumentację pracodawców jako pewnik i podstawowy argument do zaprzestania starań o legalną pracę”[57]. Takie podejście rodzi poważne konsekwencje dla byłych osadzonych, ich rodzin, społeczeństwa.

Zdaniem W. Ambrozika kwestia społecznej readaptacji i postpenitencjarnego wsparcia byłych osadzonych wymaga już teraz komplementarnego i szerokiego rozwiązania. Ten obszar aktywności powinien zostać znacząco poszerzony i dotyczyć zarówno pobytu w placówce resocjalizacyjnej jak i czasu po jej opuszczeniu. Wszystkie te działania powinny

---

[54] Zob. J. Żeromska-Charlińska, *Przestrzeń i sens podmiotowości byłych skazanych* [w:] S. Przybyliński (red.), *Niebanalny wymiar resocjalizacji penitencjarnej*, Wydawnictwo Akapit, Toruń 2010, s. 139.

[55] K. Pawełek, *Powrót więźniów do społeczeństwa nie jest łatwy…*– [w:] S. Przybyliński (red.), *Niebanalny wymiar resocjalizacji penitencjarnej, Heurystyczny wymiar ludzkiej egzystencji*, Wydawnictwo Akapit, Toruń 2010, s. 156.

[56] G. Wieczorek, *op. cit.*, s. 189.

[57] *Ibidem*, s. 189.

zostać poprzedzone diagnozą „ujawniającą na ile sam skazany stanem swojej osobowości, swoimi cechami i kompetencjami rokuje pomyślną readaptację oraz, na ile poznane warunki środowiska, do którego eks-przestępca ma wrócić, będą temu przystosowaniu służyć”[58].

Zgromadzony materiał skłania do wniosku, że podejmowane działania z zakresu aktywizacji zawodowej skazanych przyczyniają się do:

- wyposażenia skazanych w konieczne informacje na temat miejsc i możliwości ubiegania się o pracę,
- podwyższenia kwalifikacji zawodowych, co może przełożyć się na znalezienie zatrudnienia po wyjściu z więzienia,
- podwyższenia samooceny skazanych,
- wyposażenia osadzonych w niezbędną wiedzę dotyczącą specyfiki i zasad funkcjonowania rynku pracy,
- zapobiegania bezradności i wykluczeniu społecznemu osób opuszczających miejsca izolacji,
- wyrobienia nawyku pracy,
- przygotowania do efektywnego poszukiwania pracy oraz wytworzenia przekonania, że znalezienie i utrzymanie pracy jest możliwe.

Uzasadnione wydają się następujące uwagi i pytania:

1. W jaki sposób dokonać transformacji w stereotypowym podejściu społeczeństwa do osób, które odbyły karę pozbawienia wolności i wracają do przestrzeni życia zawodowego, rodzinnego, lokalnych struktur?
2. Czy możliwe jest wypracowanie takich rozwiązań, które umożliwiałyby przezwyciężanie a najlepiej zapobieganie trudnościom związanym z aktywizacją zawodową skazanych?
3. Na jakie obszary wiedzy zwracać uwagę w kształceniu studentów, aby potrafili w sposób rzetelny, innowacyjny i jednocześnie efektywny pracować w zakresie aktywizacji zawodowej z osobami przebywającymi w zakładach karnych?

Powyższe pytania to kwestie otwarte i istotne z punktu widzenia podjętych rozważań, wyznaczające obszary mogące stać się źródłem postulatów badawczych i podstawą realizacji badań teoretycznych i praktycznych.

[58] W. Ambrozik, *Czynniki społecznej readaptacji byłych przestępców* [w:] B. Urban, M. Stanik (red.), *Resocjalizacja*, t. 2, PWN, Warszawa 2008, s. 192.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

Ambrozik W., *Czynniki społecznej readaptacji byłych przestępców* [w:] B. Urban, M. Stanik (red.), *Resocjalizacja*, t. 2, PWN, Warszawa 2008.

Bakonyi J., *Studia podyplomowe, szkolenia i kursy jako równoległe formy podnoszenia kwalifikacji,* „Zeszyty Wyższej Szkoły Naukowej Humanitas" 2013, nr 2.

Bałandynowicz A., *Readaptacja społeczna* [w:] T. Pilch (red.), *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, t. V, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2006.

Bańka A., *Psychologiczne doradztwo karier*, Print-B, Poznań 2007.

Bańka A., *Zawodoznawstwo. Poradnictwo zawodowe. Pośrednictwo pracy*, Wydawnictwo Print-B, Poznań 1995.

Becelewska D., *Repetytorium z rozwoju człowieka,* Wydawnictwo Państwowej Szkoły Zawodowej w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2009.

Becker-Pestka D., *Etos służby w pracy personelu resocjalizacyjnego*, „Colloquium" 2014, nr 4.

Bednarek J., Lubina E., *Kształcenie na odległość. Podstawy dydaktyki*, PWN, Warszawa 2008.

Borkowska S., *Ile pracy, ile życia poza nią?*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa 2011.

Buchner-Jeziorska A., *Człowiek – (nie)wykorzystany kapitał organizacji. Przykład polski*, [w:] F. Bylok, A. Slocińska (red.), *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.

Bühler Ch., *Bieg życia ludzkiego*, PWN, Warszawa 1999.

Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Csikszentmihalyi M., *Przepływ: psychologia optymalnego doświadczenia*, Studio EMKA, Warszawa 1996.

Csikszentmihalyi M., *Urok codzienności. Psychologia emocjonalnego przepływu*, CiS – Wydawnictwo W.B.A., Warszawa 1998.

Czarkowski J., *E-learning dla dorosłych*, Difin, Warszawa 2012.

Czarnecki K., *Profesjologia,* Oficyna Wydawnicza HUMANITAS, Sosnowiec 2010.

Czarnecki K.M., *Teoretyczne podstawy zawodowego rozwoju człowieka,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humaitas dawnej Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu" 2007, z. 2.

Dąbrowski K., *Dezintegracja pozytywna*, PIW, Warszawa 1979.

Dębska E., *Chaos pojęciowy wokół szkoleń i treningów. Próba uporządkowania terminologii*, „Edukacja Dorosłych" 2012, nr 1.
Garski K., Gontarz J. (red.), *Jak efektywnie szkolić pracowników,* PARP, Warszawa 2009.
Górski S., *Metodyka resocjalizacji*, IWZZ, Warszawa 1985.
Harwas-Napierała B., Trempała J. (red.), *Psychologia rozwoju człowieka*, t. II, PWN, Warszawa 2006.
Hollinger C.L., Fleming E.S. , *A longitudinal Examination of Life Choices of Gifted and Talented Young Woman*, „Gifted Child Quarterly" 1992, no. 36.
Jankowski D., *Twórczy rozwój jednostki w całożyciowych procesach edukacji i samooedukacji*, „Dialog o Kulturze i Edukacji" 2012, nr 1.
Januszkiewicz K., *Rozwój zawodowy pracownika. Szanse i zagrożenia,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
Jaworska A., *Leksykon resocjalizacji*, Impuls, Kraków 2012.
Kargulowa A., *O teorii i praktyce poradnictwa*, PWN, Warszawa 2011.
Kasser T., Ryan R.M., *A dark side of an American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1993, no. 65.
Kasser T., *The high price of materialism*, The MIT Press, Cambridge 2002.
Kieszkowska A., *Problemy readaptacyjne osób opuszczających placówki resocjalizacyjne*, „Probacja" 2009, nr 2.
Kopciał P., *Analiza metod e-learningowych stosowanych w kształceniu osób dorosłych*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki" 2013, nr 9(7).
Korwin-Szymanowska A., *Możliwości i ograniczenia resocjalizacji w warunkach izolacji* [w:] D. Rybczyńska-Abdel Kawy, M. Heine, A. Karłyk-Ćwik (red.), *Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki resocjalizacyjnej*, Wydawnictwo Akapit, Toruń 2013.
Kossowska M., Schouwenburg H., *Inteligencja, osobowość i osiągnięcia szkolne*, „Przegląd Psychologiczny" 2000, nr 43.
Kozioł L., *Determinanty rozwoju e-learningu korporacyjnego,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlacach" 2013, nr 98.
Kozioł M., *Wykorzystani e-learningu w procesie szkolenia małych i średnich przedsiębiorstw,* „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomii w Tarnowie" 2013, nr 1, t. 22.
Król-Fijewska M., *Taki wybór, takie przeznaczenie*, „Charaktery" 2001, nr 12.
Król H., Ludwiczyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007.

Kształcenie ustawiczne i jego rola w rozwoju zawodowym człowieka, WUP, Kielce 2011.
Kupisiewicz M., *Słownik pedagogiki specjalnej*, PWN, Warszawa 2013.
Lachowska B., *Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny – analiza różnic płciowych,* [w:] T. Rosłowska, A. Peplińska (red.), *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*, Difin, Warszawa 2010.
Lachowska S., *Praca i rodzina. Konflikt, czy synergia?*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012.
Lelińska K., *Zawodoznawstwo w planowaniu kariery*, OHP, Warszawa 2006.
Leźnicki M., *Jakość życia jako przedmiot badań naukowych i refleksji pozanaukowej*, [w:] W. Tyburski (red.), *Zasady kształtowania postaw sprzyjających wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.
Listwan T., *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*, KADRY, Wrocław 1998.
Łąkowski R. (red.), „Encyklopedia popularna", t. 2, wydanie III, PWN, Warszawa 1984.
Machel H., *Rola i zadania kadry resocjalizacyjnej* [w:] B. Urban, M. Stanik (red.), *Resocjalizacja*, PWN, Warszawa 2008.
Machel H., *Sens i bezsens resocjalizacji penitencjarnej. Casus polski*, Impuls, Kraków 2008.
Machel H., *Więzienie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2003.
Machel H., *Wprowadzenie* [w:] M. Marczak (red.), *Resocjalizacyjne programy penitencjarne realizowane przez służbę więzienną w Polsce*, Impuls, Kraków 2013.
Machel H., *Wprowadzenie do pedagogiki penitencjarnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.
Malewski M., *Teoretyczne problemy edukacji dorosłych i polityki oświatowej,* „Edukacja Dorosłych", 1996, nr 2(11).
Marczak M. (red.), *Resocjalizacyjne programy penitencjarne realizowane przez służbę więzienną w Polsce*, OW Impuls, Kraków 2013.
Maslow A., *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 1990.
Maslow A., *W stronę psychiki istnienia*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1986.
Milerski B., Śliwerski B. (red.), *Pedagogika*, PWN, Warszawa 2000.
Mudrecka I., *Z zagadnień pedagogiki resocjalizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004.
Nielicki A., *„Organizmiczna" koncepcja Abrahama H. Maslowa,* [w:] A. Gałdowa (red.), *Wybrane koncepcje osobowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1995.

Nowacki T., *Leksykon pedagogiki pracy*, Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa-Radom 2006,2007.

Nowak J.S., *Psychospołeczne uwarunkowania przestępczości nieletnich dziewcząt*, Wydawnictwo Elbląskiej Uczelni Humanistycznej, Elbląg 2008.

Parzęcki R., Symela K., Zawadzki B., *Orientacja i poradnictwo zawodowe*, Instytut Technologii. Eksploatacji, Radom 1995.

Paszkowska-Rogacz A., *Warsztat pracy europejskiego doradcy kariery zawodowej*, KOWEZ, Warszawa 2002.

Pawełek K., *Powrót więźniów do społeczeństwa nie jest łatwy…* [w:] S. Przybyliński (red.), *Niebanalny wymiar resocjalizacji penitencjarnej, Heurystyczny wymiar ludzkiej egzystencji*, Wydawnictwo Akapit, Toruń 2010.

Penc J., *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, PLACET, Warszawa 2000.

Pielok C., Woynarowska-Janiszewska A., Łukaszewska A., *Indywidualny Plan Działania. Podręcznik metodyczny*, MPiPS, Warszawa 2010.

Pierścieniak A., Gałka L., Leśniak A., *System zarządzania karierą pracowników jako istotny element strategii przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorstwo i Region" 2013, nr 5.

Piskula D., *Poradnictwo kariery przez całe życie*, KOWEZiU, Warszawa 2009.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008.

Polacy a rozwój. Raport o podejściu do rozwoju osobistego i zawodowego różnych pokoleń Polaków, Raport Benefit Systems SA, 2015.

Poradnik dla osób poszukujących pracy. Planowanie kariery zawodowej, WUP , Łódź 2015.

Przybyła W., Ratalewska M., *Poradnik dla projektujących kursy e-learningowe,* KOWEZiU, Warszawa 2012.

Ratajczak Z., *Człowiek w środowisku pracy. Percepcja zmian*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w środowisku pracy. Percepcja zmian w środowisku pracy*, „Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998.

Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007.

Rollet B., *Development of high ability*, [in:] K.A. Heller, E.A. Hany (ed.), *Competence and responsibility,* Hogrefe & Huber Publisher, Seatle-Toronto 1994.

Rostowska T., *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Impuls, Kraków 2009.

Ryan R.M., Deci E.L., *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, „American Psychologist" 2000, no. 55.
Salamucha A., *Pojęcie rozwoju człowieka w pedagogice,* „Roczniki Nauk Społecznych KUL2000, z. 2.
Schuler H., *Communication rather tan inspiration and perspiration? On performance requirements in highly qualified occupations*, [in:] K.A. Heller, E.A. Hany (ed.), *Competence and responsibility*, Hogrefe & Huber Publisher, Seatle-Toronto 1994.
Sękowski A.E., *Współczesne tendencje w badaniach wybitnych zdolności*, „Roczniki Psychologiczne" 2001, nr 4.
Sheldon K.M., Elliot A.J., *Coal striving, need astisfaction and longitudinal well-being: The self-concordance model*, „Journal of personality and Social psychology" 1999, no. 76.
Sheldon K.M., Houser-Maroko L., *Self-concordance, goal attainment, an the pursuit of happiness: Can there be an upward spiral?*, „Journal of Personality and Social Psychology" 2001, no. 80.
Siekańska M., *Psychologiczne uwarunkowania sukcesów zawodowych*, „Przegląd Psychologiczny" 2004, t. 47, nr 3.
Springer J., Zdrojewski E., *Kształtowanie kariery pracownika w organizacji,* „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej" 2010, nr 14.
Sternberg R.J., *Successful intelligence,* Simon & Schuster, New York 1997.
Sternberg R.J., *Próba weryfikacji teorii inteligencji sprzyjającej powodzeniu życiowemu poprzez operacje konwergencyjne,* „Przegląd Psychologiczny" 2001, nr 44.
Super D.E., *A theory of vocational development*, „American Psychologist" 1953, vol. 8(5).
Super D.E., *The psychology of careers: An introduction to vocational development*, Hardcover – January 1.
Szczepańska B., Ku *pełni bycia – koncepcja samorealizacji A. Maslowa*, „Gestalt" 1997, nr 2.
Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1965.
Szczęsny W. W., *Zarys resocjalizacji z elementami patologii społecznej i profilaktyki*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2003.
Tomaszewska-Lipiec R., *Równowaga praca-życie pozazawodowe czynnikiem wspomagającym rozwój zawodowy,* „Polityka Społeczna" 2014, nr 3.
Trost G., *Prediction of excellence in school, university and work*, [in:] K.A. Heller, J. Mönks, A.H. Passow (ed.), *International handbook of*

research and development of giftedness and talent, Pergamon Press, Oxford 1993.
Urbański J., *Rozwój i kariera w organizacji*, [w:] J. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji,* Novum, Płock 2012.
Walecka A., Matejun M., *Planowanie karier w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2005.
Wieczorek G., *Możliwości byłych skazanych na rynku pracy* [w:] D. Kukla, Ł. Bednarczyk (red.), *Poradnictwo zawodowe dla osób z grup szczególnego ryzyka. Wybrane aspekty*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
Wiśniewska J., *Rozwój zawodowy a działania edukacyjne w refleksji andragogicznej,* „Edukacja ustawiczna dorosłych" 2013, nr 2(81).
Wiśniewski I., *Doradztwo zawodowe jako kluczowy element procesu kształtowania pracownika zdolnego do orientacji zawodowej w nowym systemie kształcenia zawodowego,* „Studia Ekonomiczne" 2013, nr 161.
Wołoszyn-Spirka W., Krause E., *Etyka doradcy zawodowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2012.
Wysocka E., *Diagnoza w resocjalizacji*, PWN, Warszawa 2009.
Zapasa A., *Poradnik e-learningu*, Fundacja Nasza Nadzieja, Świdnik 2011.
Zawadzka M.A., Duda J., Rymkiewicz R., Kondratowicz-Nowak B., *Siedmiowymiarowy model aspiracji życiowych Kassera i Ryana. Analiza trafności i rzetelności narzędzia*, „Psychologia Społeczna" 2015, t. 10, nr 1(32).
Żeromska-Charlińska J., Przestrzeń i sens podmiotowości byłych skazanych, [w:] S. Przybyliński (red.), *Niebanalny wymiar resocjalizacji penitencjarnej*, Wydawnictwo Akapit, Toruń 2010.
Żołnierczyk-Zreda D., Warszewska-Makuch M., *Badanie możliwości optymalizacji warunków pracy i poprawy zdrowia psychicznego pracowników dzięki wprowadzeniu elastycznego czasu pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2009.

Akty prawne

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy, (Dz.U. z 1997 r., nr 90, poz. 557).

Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności (Dz.U. z 2014 r., poz. 1116).

Ustawa o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 roku (Dz.U. z 2015 poz. 2156).

Ustawa z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, (Dz.U. z 2016 poz. 930).

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 roku (Dz.U. z 2015 poz. 149).

Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (Dz.U. z 2016 poz. 1808).

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2012 poz. 572).

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej zastosowania

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 stycznia 2012 r. w sprawie Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy (Dz.U. 2012 poz. 103).

Strony internetowe

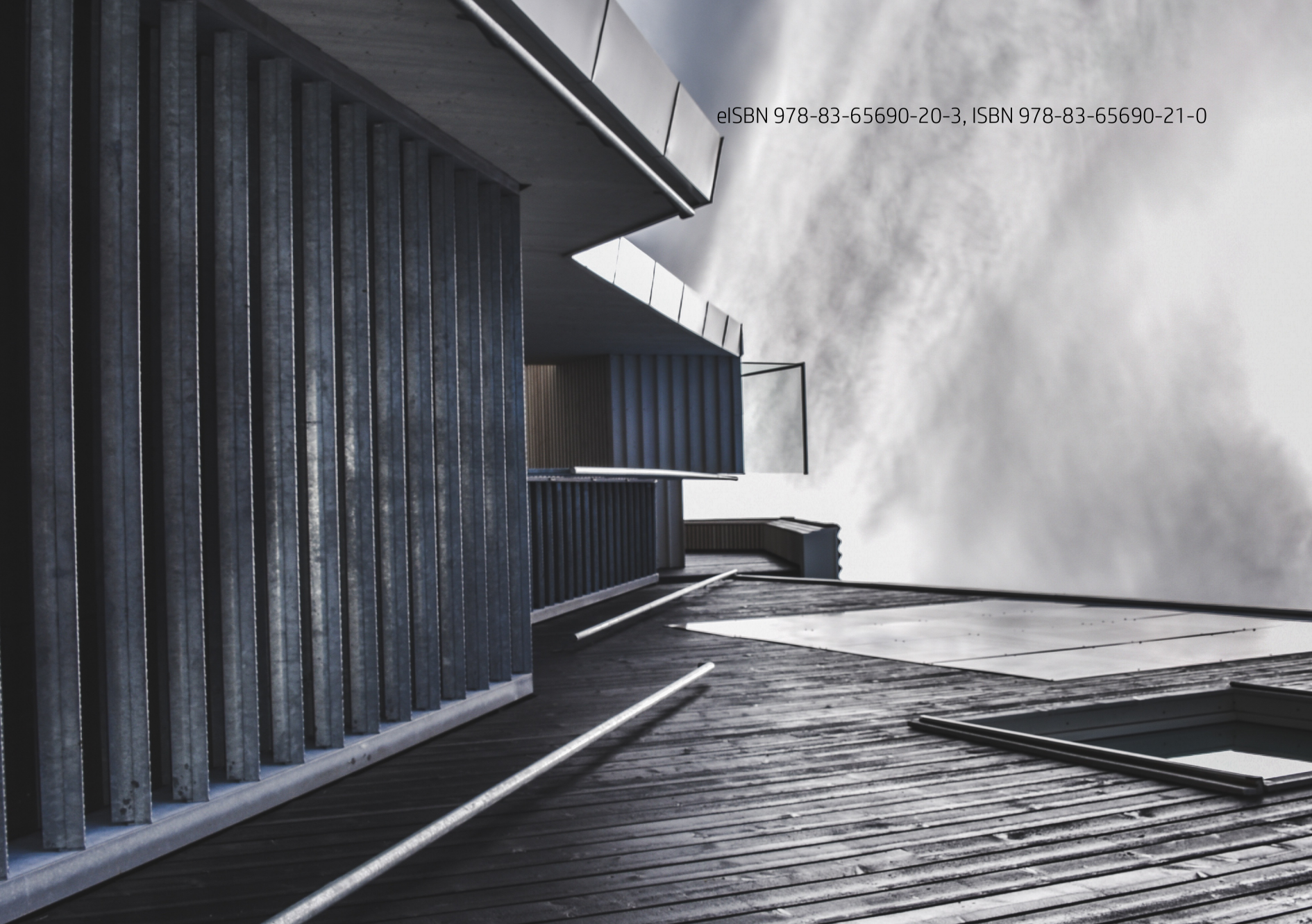
2nd QUARTER 2016 CONFIDENCE INDEX. Poland, PageGroup, http://www.michaelpage.pl/sites/michaelpage.pl/files/2388-PG_PL_CONFIDENCE%20INDEX%20POLAND_Q2-EN_08082016.pdf, (*online*: 30.12.2016).

Case N 519/2007 – Poland - Scheme for firms employing persons held in detention [Pomoc publiczna dla przedsiębiorców zatrudniających osoby pozbawione wolności], EC, Brussels 2008,

Czas wolny nie dla Polaka, pracujemy 200h więcej niż reszta świata, http://www.egospodarka.pl/120836,Czas-wolny-nie-dla-Polaka-Pracujemy-200-h-wiecej-niz-reszta-swiata,1,39,1.html, (*online*: 02.01.2017).

Domżalska A., *Sytuacja byłych skazanych na rynku pracy*, „Forum Pedagogiczne" 2013, nr 2, http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Forum_Pedagogiczne/Forum_Pedagogiczne-r2013-t2/Forum_Pedagogiczne-r2013-t2-s127-148/Forum_Pedagogiczne-r2013-t2-s127-148.pdf (*online:* 15.12.2016).

Europejski System Edukacji Elearningowej http://www.esee.eu/index.php?id=171 (*online:* 07.01.2017).
http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/221923/221923_810787_30_1.pdf, (*online*: 27.12.2016).
http://grzegorzdeuter.pl/czym-jest-rozwoj-osobisty-sukces/ (*online:* 19.12.2016).
http://malaakademia.glogow.pl/szkolenia-kursy-warsztaty-seminaria-doradztwo-czym-sie-roznia/ (*online:* 06.01.2017).
http://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-strategia-personalna-w-firmie-jak-ja-przygotowac (*online:* 30.12.2016).
http://sjp.pwn.pl/sjp/rozwoj;2517638.html (*online*: 18.12.2016).
http://sw.gov.pl/pl/ministerialny-program-pracy-wiezniow (*online*: 15.12.2016).
http://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838490/Planowanie%20kariery%20zawodowej.pdf/944c2b19-62de-408f-9983-af299f063cf3?t=1406647092000 (*online:* 21.12.2016).
http://www.bip.sw.gov.pl/Strony/FunduszeAktyw.aspx (*online*: 27.12.2016).
http://www.bk.pw.edu.pl/poradnik.php?id=5 (*online:* 21.12.2016).
http://www.cku.tu.kielce.pl/cku/index.php (*online:* 07.01.2017).
http://www.metropoliagdansk.pl/metropolitalne-aktualnosci/ekonomia-ku-wolnosci-czyli-dobra-robota-na-rzecz-aktywizacji-zawodowej-osob-skazanych (*online*: 26.12.2016).
http://www.unevoc.unesco.org/go.php?q=UNEVOC+Publications&lang=en&akt=id&st=&qs=1618&unevoc=0 (*online:* 19.12.2016).
http://www.via.home.pl/skiiedycja (*online*: 02.01.2017).
https://gromar.eu/oferta/szkolenia-elearningowe/ (*online:* 07.01.2017).
https://www.metis.pl/content/view/180/32/ (*online:* 19.12.2016).
https://www.synonimy.pl/synonim/rozwój/ (*online*: 18.12.2016).
https://www.uo.sggw.pl/aktualnosci/5-powolanie-do-zycia-uniwersytetu-otwartego-sggw (*online:* 20.12.2016).
Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej https://dsc.kprm.gov.pl/indywidualny-program-rozwoju-zawodowego-czlonka-korpusu-sluzby-cywilnej (*online:* 30.12.2016).
Korsak M., *Więźniowie na rynku pracy w Polsce*, http://rynekpracy.org/files/1bezrobocie.org.pl/public/biuletyny_fise/080929_biuletyn_nr_11_wiezniowie.pdf (*online*: 15.12.2016).
Ministerstwo Sprawiedliwości Centralny Zarząd Służby Więziennej, Roczna Informacja Statystyczna za rok 2015, Warszawa,

http://sw.gov.pl/Data/Files/001c169lidz/rok-2015.pdf, ss. 26-30 (*online:* 28.12.2016).
Nowak B., *Metody resocjalizacji*, http://www.cossw.pl/file/redir.php?id=5857 (*online*: 15.12.2016).
Polacy wciąż uczą się równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, http://praca.interia.pl/news-polacy-wciaz-ucza-sie-rownowagi-pomiedzy-praca-a-zyciem-pryw,nId,2324910, (*online*: 02.01.2017).
Poniewierska E., *Czym jest coaching?* http://coachingzone.pl/Coaching/Czym_jest_coaching/ (*online:* 30.12.2016).
Stosik A., *Rozwój pracownika. Zapoznanie z tworzeniem planów rozwoju pracowników oraz związanych z tym korzyści dla firmy i pracowników,* http://awf.wroc.pl/files_mce/WYDZIAL%20WF/Katedra%20Komunika-cji%20i%20Zarzadzania%20w%20Sporcie/materialy%20do%20pobrania/5_plan_rozwoju_pracownika.pdf *(online:* 20.12.2016).
Wach-Kąklewicz A., *Rozwój zawodowy – motywy podejmowania aktywności uczenia się,* „E-mentor" 2008, nr 4(26). http://www.ementor.edu.pl/artykul/index/numer/26/id/577 (*online:* 18.12.2017).
Wąch-Kąkolewicz A., *Rozwój zawodowy – motywy podejmowania aktywności uczenia się*, „E-mentor" 2008, nr 4(26), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/26/id/577, (*online*: 02.01.2017).

eISBN 978-83-65690-20-3, ISBN 978-83-65690-21-0