

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? .....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees' socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager's self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Karolina Gonera**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **SAMOKSZTAŁCENIE MENEDŻERA – KORZYŚCI DLA ORGANIZACJI**

---

**Streszczenie:** W społeczeństwie postindustrialnym zasoby ludzkie zaczęły mieć coraz większe znaczenie, a rozwój przemysłu i technologii doprowadził do konieczności zwiększania swoich kwalifikacji. Zapoczątkowało to wzrost znaczenia wiedzy w przedsiębiorstwie. Coraz większe znaczenie odgrywa samokształcenie menedżerów. Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: jakie warunki samokształcenia powinna tworzyć organizacja kadrze zarządzającej, aby samokształcenie menedżera stanowiło wartość dodaną dla organizacji? Dokonano analizy literatury i przedstawiono, jak proces samokształcenia menedżera wpływa na organizację. Zaproponowano także, jakie działania należy podjąć, aby odpowiednio przeprowadzić ten proces. Samokształcenie przedstawiono jako element ścieżki kariery menedżera, realizowanej samodzielnie od początku do końca. Prowadzi to nie tylko do rozwoju umiejętności menedżera, ale także do rozwoju organizacji.

**Słowa kluczowe:** samokształcenie, wartość dodana, rozwój, menedżer, organizacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.13

*Sama wiedza nie wystarczy, trzeba jeszcze umieć ją stosować.*

Johann Wolfgang Goethe

### **1. Wstęp**

Żyjemy w czasach dynamicznych zmian uwarunkowanych postępowaniem naukowo-technologicznym, w których podkreśla się dążenie do stawiania się społeczeństwem uczącym się i propagowania idei gospodarki opartej na wiedzy. W takim społeczeństwie inwestowanie w edukację uznawane jest za główny czynnik wzrostu gospodarczego i postępu społecznego [Stolarczyk-Ambrozik 2003]. Aby sprostać wymaganiom stawianym przez rynek i dążyć do przewagi konkurencyjnej, organizacja powinna się cały czas rozwijać, a jej pracownicy wraz z nią.

Znaczenie zasobów ludzkich zaczęto dostrzegać w społeczeństwie postindustrialnym. W tym czasie rozwój przemysłu, technologii, a także kreowanie nowych usług doprowadziły do wzrostu kwalifikacji pracowników i innowacji inżynierów.

Doskonalenie własnych umiejętności stawało się coraz ważniejsze, a przedsiębiorstwa zaczęły wykorzystywać zdolność uczenia się zatrudnionych, dążąc do przekształcenia się w organizację uczącą się [Crozier 1993], czyli taką, gdzie głównym potencjałem jest wiedza, w przeciwieństwie do gospodarki przemysłowej, dla której głównym potencjałem był kapitał [Tokar 2013].

Znaczenie wiedzy w przedsiębiorstwie oraz dążenie do bycia organizacją uczącą się doprowadziło do wykorzystywania różnorodnych form rozwoju zarówno przez pracowników, jak i menedżerów. Ponieważ menedżerowie w zależności od oczekiwań nastawieni są na różne cele i posiadają zróżnicowane podejście do kształcenia się, zdobywanie wiedzy powinno być zindywidualizowane. Znaczenia tutaj nabiera pojęcie samokształcenia, gdzie każdy sam staje się odpowiedzialny za swoją edukację. Chcąc sprostać stale zmieniającym się wymaganiom, menedżerowie winni posiadać wiedzę i umiejętności, a także zmienić stosunek do pracy, aby działać samodzielnie i odpowiedzialnie [Penc 2007], korzystając przy tym ze wsparcia organizacji.

Zastane badania empiryczne wskazują, że samokształcenie wśród menedżerów w dalszym ciągu nie jest dokładnie rozumiane. Właściwe znaczenie tego pojęcia potrafi określić nieco ponad 20% kierowników, a spośród nich stosuje je 82% respondentów [Tokar 2013]. Artykuł ma na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie: jakie warunki samokształcenia powinna tworzyć organizacja kadry zarządzającej, aby samokształcenie menedżera stanowiło wartość dodaną dla organizacji? Zasoby ludzkie w niniejszych rozważaniach postrzegane są jako wartość dla organizacji, w związku z tym w dalszych rozważaniach mowa jest o kapitale ludzkim [Jamka 2011]. Natomiast menedżer postrzegany jest tutaj jako szeroko rozumiana kadra zarządzająca na różnych szczeblach organizacji.

Dążąc do realizacji postawionego celu, posłużono się techniką analizy treści [Babbie 2003]. Przeprowadzono studia literaturowe, którymi objęto analizy tematyki samokształcenia jako jednego z elementów stanowiących wartość dodaną dla organizacji. Dostępnych jest wiele publikacji dotyczących problematyki samokształcenia, jednakże niewiele istnieje powiązań między procesem samokształcenia menedżera a wartością dodaną dla organizacji.

Analiza została dokonana na podstawie dostępnych publikacji o tematyce zarządzania zasobami ludzkimi – tych tradycyjnych oraz internetowych.

## 2. Proces samokształcenia menedżera

Jedną z kluczowych kompetencji społeczeństwa wiedzy jest samokształcenie, które polega na samodzielnym uczeniu się, samodzielnym zdobywaniu wiedzy. Na przestrzeni lat pojawiło się wiele definicji samokształcenia, głównie stworzonych przez pedagogów i socjologów. M. Librachowa określała samokształcenie jako samodzielne zdobywanie wyrobienia umysłowego, ćwiczenie różnych dyspozycji umysłowych [Librachowa 1946]. Natomiast W. Okiński, definiując samokształcenie, odnosił się nie tylko do wiedzy, ale także do osobowości. Uznawał, iż jest to samodzielne, poddane kontroli urabianie się osobnika w celu osiągnięcia jakiegoś



mniej lub więcej uchwytne i mniej lub więcej określone wzoru osobowości [Okiński 1935]. Według J. Półturzyckiego samokształcenie jest procesem uczenia się prowadzonym w sposób świadomy, z możliwością wykorzystania różnych form pomocy innych osób lub instytucji [Półturzycki 1983]. A. Constable uważa, że samokształcenie jest sposobem doskonalenia się poszczególnych osób, w którym one same – a nie ich przełożony, organizacja czy ktokolwiek inny – są tego główną siłą napędową [Constable 2002]. Anragog S. Ścisłowicz definiuje zaś samokształcenie jako osiąganie przez podmiot wykształcenia w trakcie mniej lub bardziej samodzielnego podejmowania i realizowania różnej wielkości i w różnym stopniu uświadomionych i uwewnętrznionych zadań, podejmowanych w celu osiągnięcia ich rezultatów [Ścisłowicz 1992].

Większość powyższych autorów uważa samokształcenie za proces i w taki sam sposób traktuje je również autorka. Proces jest to pasmo zachowań tworzących system i pełniących funkcję wywołania zdarzenia będącego celem [Gomółka 2009]. Samokształcenie w ujęciu procesowym rozumiane jest jako ciąg świadomie podjętych, logicznie ze sobą powiązanych, ściśle zorganizowanych czynności osoby uczącej się, mający na celu dobrowolne i samodzielne, bez bezpośredniego kierownictwa nauczyciela, przyswojenie sobie pożądanych informacji, umiejętności operowania tymi informacjami oraz sprawności intelektualnych i manualnych, a także wyrobienie zdolności poznawczych: spostrzeżenia, uwagi, wyobraźni, pamięci i krytycznego myślenia [Matulka 1983].

Proces samokształcenia wymaga, oprócz samodyscypliny, także odpowiedniej organizacji, właściwego planowania i kontroli wykonania [Półturzycki 1983]. Uprawianie samokształcenia jest możliwe dzięki przyswojeniu wielu umiejętności, takich jak: nawyki pracy intelektualnej, zdolność posługiwania się różnymi metodami, narzędziami i językami, ponadto krytycyzm, sprawność przeprowadzania analiz, umiejętność formułowania problemów, sprawnego poszukiwania rozwiązań, a przede wszystkim poprawnego rozumowania i selekcji informacji [Matulka 1983]. Uczący się, w tym przypadku menedżer, musi motywować się do działania, aby samemu kierować tym procesem. W związku z powyższym proces samokształcenia wymaga od menedżera stosowania czterech podstawowych funkcji zarządzania – planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Na tej podstawie można mówić o zarządzaniu procesem samokształcenia menedżera. Poniżej opisano funkcje zarządzania w kontekście samokształcenia.

- Planowanie – osoba samokształcąca się na podstawie oceny własnych możliwości wytycza sobie kierunek nauczania oraz określa ambitne, skonkretyzowane cele kształcenia. Aby je osiągnąć, konieczne jest ułożenie planu działania, który przewiduje odpowiedni dobór i wzajemny układ zadań cząstkowych, pozwalających osiągnąć założone cele w najbardziej niezawodny i ekonomiczny sposób [Pietrasiński 1975]. Postawione cele powinny mieć ustalony, narzucony termin realizacji.

- Podczas organizowania wybiera się sposób i metody kształcenia, a także ustala, w jakim miejscu i czasie oraz z wykorzystaniem jakich narzędzi będzie ono realizowane. Dobór metod i narzędzi uzależniony jest od własnych preferencji i predyspozycji. Ważna tutaj jest obiektywna znajomość swoich możliwości [Matulka 1983] oraz dopasowanie samokształcenia do warunków, jakimi dysponuje uczący się [Matulka 1979].
- Samomotywacja ukierunkowana na cel polega na motywowaniu samego siebie do realizacji postawionych sobie w fazie planowania zadań i celów kształcenia. Automotywacja odgrywa bardzo istotną rolę, gdyż stanowi podstawę procesu samokształcenia [Matulka 1983]. Duże znaczenie odgrywa tutaj motyw bezinteresownej potrzeby wiedzy. Wzrost satysfakcji osobistej i sukcesy odnoszone w swoich zmaganiach powodują wzrost samomotywacji [Pietrasiński 1975].
- Samokontrola jest ściśle powiązana z samooceną. Mogą one przebiegać prawidłowo tylko wtedy, gdy prowadzący ją menedżer ma dokładną świadomość realizowanych celów. Istotą samokontroli jest samodzielne porównywanie osiągniętych rezultatów, czyli przyswojonych wiadomości i opanowanych umiejętności. W procesie samokontroli bardzo ważny jest obiektywizm – dzięki temu rezultaty samokształcenia ocenione zostaną w sposób rzeczywisty [Matulka 1983]. Samodzielna kontrola możliwa jest na podstawie wyników przedsiębiorstwa, wdrożenia postawionych sobie zadań bądź testów wiedzy.

Samokształcenie wymaga od uczącego się dobrze przemyślanych działań zgodnie z celami postawionymi na początku procesu, ponieważ nie jest ono tylko umiejętnością, lecz jest bardziej podobne do filozofii lub postawy przyjmowanej przez daną osobę [Constable 2002]. Samokształcenie wyznacza sposób postępowania i edukacji według określonych przez siebie zasad, w ustalonej formie oraz z wykorzystaniem ustalonych metod. Niezbędne są wytrwałość i konsekwencja w realizacji zaplanowanych działań. Samokształcenie przeznaczone jest dla osób systematycznych i odpowiedzialnych [Constable 2002], które wysoko stawiają sobie poprzeczkę i mają dużo determinacji, aby sprawnie zarządzać procesem samokształcenia.

Koncepcja samokształcenia zakłada, że to uczący się, a nie jego przełożony, ponosi główną odpowiedzialność za to, czego się uczy [Tokar 2013]. Każdy człowiek wie najlepiej, co go interesuje, kim chciałby być, jakie ma aspiracje [Pólturzycki 1983] oraz jakie są jego potrzeby szkoleniowo-rozwojowe. Przełożony czy organizacja może jedynie zasugerować ścieżkę działania bądź wesprzeć pracownika mentalnie lub finansowo. Cały proces jest dopasowany do potrzeb i zainteresowań menedżera, który sam postanawia się kształcić, sam dobiera sobie zakres treści kształcenia, dokonuje wyboru metod, pomocy naukowych, sam się uczy i sam kontroluje [Pólturzycki 1974].

Odpowiednie zarządzanie procesem samokształcenia wymaga samodzielnego doboru i przyswajania informacji potrzebnych do określonego celu [Matulka 1979], analizy potrzeb rozwojowych i obrania kierunku kształcenia zgodnego ze swoimi zainteresowaniami, z wykorzystaniem dostępnych i dogodnych dla menedżera narzędzi.

dzi. Należy pamiętać, że nie każdy posiada predyspozycje i umiejętności do wzięcia udziału w procesie samokształcenia. Niezbędne jest zaangażowanie, konsekwencja, a przede wszystkim chęć rozwoju jako zintegrowanego i świadomego podejścia do pogłębiania wiedzy przy wykorzystaniu różnych strategii i technik uczenia się [Matthews i in. 2008], dobieranych zgodnie z indywidualnymi potrzebami. Dążąc do ich zaspokojenia, kierownik sam stawia sobie wymagania oraz analizuje rezultaty.

Proces samokształcenia wymaga dużo wysiłku i zaangażowania w jego wdrażanie i stosowanie. Ustalenie strategii działań może okazać się czasochłonne, lecz właściwie opracowana, pomoże osiągnąć najlepsze rezultaty. Ważne jest, aby była ona zgodna z możliwościami fizycznymi i psychicznymi menedżera. Duże znaczenie odgrywa wiedza na temat sposobów kształcenia i dostęp do odpowiednich źródeł nauczania, a także motywacja do nauki, będąca siłą napędową warunkującą trwałość efektów. Nie oznacza to jednak, że podczas przeprowadzenia procesu samokształcenia menedżer jest zdany tylko na siebie. Może pomóc mu w tym organizacja, jednakże odpowiedzialność za tworzenie i przebieg procesu ponosi on sam. Nauka według określonej strategii wymaga opracowania przez menedżera harmonogramu i doboru odpowiednich, dostępnych narzędzi. Wśród nich mogą znaleźć się obserwacje, wykonywanie zadań, szkolenia czy też studiowanie problematyki w literaturze branżowej. Dobór narzędzi podczas procesu samokształcenia zależy od tego, czy preferowana jest nauka na własnym przykładzie (doświadczenie zdobywane poprzez samodzielne wykonywanie zadań), czy na przykładzie innych (obserwacje innych) [Zbiegień-Maciąg 2006]. W rzeczywistości dwa powyższe sposoby uzupełniają się. Najbardziej efektywne nabywanie umiejętności zachodzi poprzez zdobywane doświadczenie i bezpośrednie obserwacje oraz realizację powierzonych zadań. Badania pokazują, że dzięki temu człowiek jest w stanie zapamiętać nawet 90% informacji na podstawie tego, co sam powiedział i zrobił [Kornikau, McElroy 1975]. Uczenie się powinno być przede wszystkim wpisane w codzienną pracę – wtedy pracownicy doskonalą się głównie dzięki praktyce, opierając się na własnym doświadczeniu [Zgrzywa-Ziemak, Kamiński 2009], mogąc uczyć się metodą bezpośrednich prób i błędów, czyli podejmując działania i obserwując ich skutki, a potem próbując innych, nowych sposobów postępowania [Senge 2006]. Jednakże trzeba pamiętać, że każdy ma swój horyzont uczenia się, czyli określoną rozpiętość widzenia w czasie i przestrzeni. Gdy efekty podjętych działań sięgają poza nasz horyzont uczenia się, czerpanie nauk bezpośrednio z doświadczenia staje się niemożliwe [Senge 2006].

### **3. Wpływ samokształcenia menedżerów na organizację**

Menedżerowi podczas realizacji codziennych obowiązków potrzebny jest szeroki zakres wiedzy, umiejętności i kompetencji, skorelowany z zajmowanym stanowiskiem. Jednym z podstawowych celów rozwoju jest możliwość zaspokojenia ostatecznej potrzeby w piramidzie A. Masłowa – samorealizacji [Griffin 1999; Stoner i in. 2011], która definiowana jest przez jej twórcę jako potrzeba wytwarzania w sobie

zdolności i umiejętności, aby stać się tym, kim naszym zdaniem jesteśmy w stanie się stać [Armstrong 1997].

Cenna wartość dla organizacji to kapitał ludzki, który jest ważnym elementem niematerialnych aktywów organizacji [Armstrong, Baron 2008]. W ujęciu ekonomicznym praca ludzi jest jednym z czynników produkcji – tworzy wartość [Jamka 2011]. Wartość dodana w organizacji jest źródłem zysku przedsiębiorcy [Nowicki 1988], odzwierciedla wkład pracowników w sukces przedsiębiorstwa (przewagi konkurencyjnej), wzrost wartości dodanej wskazuje, że wkład pracowników się zwiększył [Armstrong, Baron 2008]. Celem współczesnego przedsiębiorstwa jest wartość dodana jako wyznacznik konkurencyjności i rynkowej pozycji przedsiębiorstwa. Zasoby ludzkie powinny się przyczyniać do zwiększania tej wartości [Jamka 2011]. Poprzez stosowanie procesu samokształcenia i zarządzanie nim menedżer w pewien sposób przyczynia się do rozwoju organizacji i wzrostu jej wartości. Można to poddać weryfikacji poprzez utworzenie kryteriów wartości dodanej, jednak sprawdzanie efektywności samokształcenia i inwestycji w kapitał ludzki nie jest tematyką niniejszego opracowania.

W procesie samokształcenia menedżer powinien wykorzystywać codzienne obowiązki i czerpać z nich jak najwięcej nauki. Dzięki temu może się uczyć, rozwiązując problemy dnia codziennego i podejmując rzeczywiste wyzwania [Armstrong 1996]. Korzyści z takiego sposobu uczenia się czerpie nie tylko menedżer, ale także organizacja – może ona stawiać przed nim trudne zadania, których wykonanie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstwa. Nauka na podstawie realnych sytuacji i rozwiązywania problemów pozwala menedżerowi zmierzyć się z codziennymi trudnościami w organizacji. Każda nowa sytuacja pozwala mu rozszerzać swoje kompetencje i umiejętności oraz zwiększać możliwości rozwoju. Na podstawie realizowanych zadań pozyskuje on więcej informacji o sobie i swoich możliwościach, dzięki czemu łatwiej określa własne umiejętności i ma świadomość, w jakich projektach będzie się realizował. Znajomość własnej osoby pozwala na poznanie swoich słabości, a także na zwiększenie produktywności poprzez zamianę swoich słabych stron na mocne oraz umiejętne wykorzystanie mocnych stron [Zenger i in. 2011].

Dzięki kolejnym wyzwaniom w organizacji menedżer zostaje obdarzony zaufaniem przełożonych, współpracowników i podwładnych oraz ma możliwość zaangażowania się w realizację najważniejszych celów przedsiębiorstwa, a to prowadzi do wzrostu jego samooceny i motywacji. Zaangażowany menedżer identyfikuje się z celami firmy, traktuje swoją pracę jak ważny wkład na rzecz jej sukcesu, aktywnie dąży do budowania przewagi swojego pracodawcy nad konkurencją [Rylska 2010]. Ponadto jest gotowy inwestować więcej wysiłku i pracować wydajniej [Raport KPMG 2011]. Badania wskazują, że zaangażowanie pracowników korzystnie wpływa na wynik operacyjny przedsiębiorstwa oraz zrozumienie potrzeb klientów organizacji, w której pracują, a także zmniejszenie absencji pracowników [Towers Perrin – ISR 2006; CIPD Report 2006].

Poprzez proces samokształcenia menedżer dąży do realizacji ścieżki kariery, czyli działań, które umożliwią uzyskanie kwalifikacji do sprawnego wykonywania pracy na planowanym w przyszłości stanowisku [Suchodolski 2010]. Poprzez zarządzanie procesem samoedukacji oraz dobór odpowiednich metod i narzędzi kierownik może sam kreować własną przyszłość. Dzięki temu sukcesywnie zdobywa odpowiednie kwalifikacje, aby zrealizować postawione sobie cele. Organizacja może udostępniać narzędzia, wspierać działania kształcące się oraz dążyć do kierowania menedżerem tak, by jego cele były zgodne z celami organizacji. Dzięki temu może osiągnąć profit w postaci zaspokojenia przyszłych potrzeb kadrowych organizacji [Suchodolski 2010].

Wykształcony menedżer może szkolić swoich pracowników. Pozwala to na zmniejszenie nakładów finansowych na specjalistyczne szkolenia. Jednocześnie szkolenie innych stanowi element samokształcenia kierownika. Korzystając z możliwości kształcenia na odległość za pomocą nowoczesnych technologii, menedżer może szkolić nie tylko swoich pracowników, ale także pracowników innych oddziałów, a następnie dzielić się doświadczeniami z pozostałym kierownictwem. Możliwe jest wykorzystanie technologii do tworzenia, dystrybucji i dostarczania informacji, szkoleń i wiedzy, co podnosi efektywność pracy oraz działalności organizacji [Kędzierska 2007]. Wykorzystywanie nowych technologii podczas komunikowania się pozwala na kontakt z nauczycielem w czasie rzeczywistym za pomocą audio- lub wideokonferencji, niezależnie od odległości, jaka ich dzieli [Kubiak 2000]. Narzędzia te mogą być wykorzystywane do prowadzenia szkoleń przez menedżera, ale także może sam szkolić się w ten sposób. Mobilność i elastyczność czasowa to przede wszystkim największe atuty szkoleń na odległość wśród kadry zarządzającej.

Rozwój technologii przyczynił się także do powstania długoterminowych programów rozwojowych oraz serwisów edukacyjnych. Ostatnie zwane są także portalami wiedzy i zawierają opisy najnowszych trendów, interaktywne studia przypadków, możliwość wykonania testów, praktyczne narzędzia implementacyjne, a także multimedialne komentarze kadry zarządzającej topowych organizacji globalnych [Motyl 2014]. Długoterminowe programy rozwojowe najczęściej realizowane są przy współpracy z renomowanymi uczelniami i firmami w Polsce oraz za granicą. Ze względu na wysokie koszty tych narzędzi udział w nich jest bardzo zachęcającym czynnikiem motywującym. Motywacja wpływa na zwiększenie efektywności pracy i lojalności ze strony menedżera, a to przynosi korzyści w postaci wzrostu zysku przedsiębiorstwa [Suchodolski 2010; Raport KPMG 2011]. Wyniki badań wskazują, że poprawa efektywności zasobów ludzkich o 35% wiąże się z ponaddwudziestoprocentowym wzrostem wartości organizacji [Becker i in. 2012].

Nowe technologie dodatkowo poszerzają perspektywy, wzmacniają możliwość uczenia się, dowiadывania się ciekawych informacji, a także pomagają rozwijać intelekt. Umożliwia to zwiększenie efektywności oraz odpowiedzialne i profesjonalne wykonywanie obowiązków menedżera. Zadaniem organizacji jest ułatwienie dostępu do tych narzędzi, aby menedżer mógł, poprzez samokształcenie, przyczynić się do

rozwoju organizacji. Kierownictwo, angażując się w programy rozwojowe i szkolenia, używając wszelkiego rodzaju aplikacji oraz wymieniając własne doświadczenia wśród pracowników, dąży do realizacji strategii kształcenia. Aby precyzyjnie dopasować narzędzia, istotna jest znajomość samego siebie i swoich zainteresowań. Menedżerowie, którzy osiągają sukces, inwestują w rozwój i uczą się z konsekwencji swoich zachowań. Pragnienie ciągłego rozwoju musi być pobudzone przez organizację [Armstrong 1996], ponieważ ona też czerpie z tego korzyści.

Menedżer, chcąc osiągnąć lepsze rezultaty, dba o to, aby proces samokształcenia nie kończył się w organizacji, ale był kontynuowany także poza nią. Proces ten, realizowany we własnym zakresie, wymaga od menedżera zarządzania nim, korzystania z nieformalnych form rozwoju oraz, poprzez realizację postawionych celów, pozyskiwania informacji. Indywidualne podejście do uczenia się pozwala dokładniej rozwijać oczekiwane umiejętności oraz zdobywać wiedzę adekwatną do zainteresowań. Podczas procesu samokształcenia duże znaczenie ma wsparcie organizacji w taki sposób, aby indywidualne korzyści menedżera stanowiły wartość dodaną dla organizacji. Aby to osiągnąć, należy znaleźć wspólne cele menedżera i organizacji.

#### **4. Zakończenie**

Menedżer, chcąc osiągnąć sukces, musi sam kierować swoją ścieżką kariery i nieustająco poszukiwać okazji do rozwoju. Istotne jest, aby czerpał jak najwięcej nauki wewnątrz organizacji, np. poprzez zdobywane doświadczenie, bezpośrednie obserwacje i realizację rozwojowych projektów. Niezbędne jest też ciągłe zgłębianie wiedzy poprzez analizę treści literatury i czasopism branżowych oraz zaangażowanie w zadania, które wykraczają poza zakres codziennych obowiązków dotyczących zajmowanego stanowiska.

Zadaniem menedżera jest, poprzez zarządzanie procesem samokształcenia, przyczynić się do rozwoju organizacji. Jednak nie będzie to możliwe bez mentalnego, merytorycznego i finansowego wsparcia organizacji. Zadaniem organizacji jest więc stworzenie odpowiedniego miejsca pracy, udostępnienie niezbędnych narzędzi oraz umożliwienie rozwoju wewnątrz organizacji. Chęć uczestnictwa w kształceniu menedżera oraz zaangażowanie organizacji w jego działania pozwolą osiągnąć wartość dodaną w postaci lepszych wyników przedsiębiorstwa. Badania pokazują, że zaangażowanie kapitału ludzkiego korzystnie wpływa na wynik operacyjny przedsiębiorstwa oraz zrozumienie potrzeb klientów organizacji [Towers Perrin – ISR 2006; CIPD Report 2006]. Zaangażowanie menedżera wzrasta poprzez włączenie go w kluczową działalność przedsiębiorstwa czy też uczestnictwo w podejmowaniu decyzji. Dodatkowo usatysfakcjonowany menedżer utożsamia się z organizacją, co prowadzi często do budowania przewagi konkurencyjnej [Rylska 2010].

Zadaniem organizacji jest tak wykształcić swoich pracowników, zwłaszcza najwyższych szczebli, aby potrafili sami pokierować swoim kształceniem w taki spo-

sób, by ich cele były tożsame z celami organizacji, a działalność menedżerów stanowiła wartość dodaną dla organizacji.

## Literatura

- Armstrong M., 1996, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, tłum. M. Loska, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Armstrong M., 1997, *Jak być lepszym menedżerem*, tłum. P.M. Zwoliński, P. Turnau, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Armstrong M., Baron A., 2008, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, tłum. E. Muszczyński, Wolters Kluwer, Kraków.
- Babbie E., 2003, *Badania społeczne w praktyce*, tłum. W. Betkiewicz, A. Kłosowska-Dudzińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., 2012, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, tłum. I. Sochacka, Wolters Kluwer, Warszawa.
- CIPD Report, 2006, *Measuring True Employee Engagement*.
- Constable A., 2002, *Samodoskonalenie kierowników*, [w:] Stewart D.M. (red.), *Praktyka kierowania*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa.
- Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa.
- Frąckowiak A., 2005, *Ustawiczne samokształcenie*, E-mentor, nr 5.
- Gomółka Z., 2009, *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Difin, Warszawa.
- Griffin R.W., 1999, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kędzińska B., 2007, *E-learning w procesie kształcenia ustawicznego*, [w:] Kramek Z. (red.), *Teoretyczno-metodyczne podstawy rozwoju e-learningu w edukacji ustawicznej*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu, Radom.
- Kornikau R., McElroy F., 1975, *Communication for the safety professional*, National Safety Council Chicago, [w:] Sosińska N., 2007, *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC Press, Kraków.
- Kubiak M.J., 2000, *Wirtualna edukacja*, Mikom, Warszawa.
- Librachowa M., 1946, *Wskazówki w samokształceniu i samouctwie dla kandydatów na nauczycieli*, Związek Nauczycielstwa Polskiego. Okręg Śląski, Katowice.
- Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., 2008, *Rozwój zasobów ludzkich*, tłum. M. Strzelecka, A. Czardybon, Helion, Gliwice.
- Matulka Z., 1979, *Selekcja i synteza informacji w procesie samokształcenia*, PWN, Warszawa.
- Matulka Z., 1983, *Metody samokształcenia*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Motył P., 2014, *Edukacja i rozwój menedżerów: nowe trendy, największe wyzwania*, [http://www.ican.pl/172,1,edukacja\\_i\\_rozwoj\\_menedzerow\\_nowe\\_trendy\\_najwieksze\\_wyzwania](http://www.ican.pl/172,1,edukacja_i_rozwoj_menedzerow_nowe_trendy_najwieksze_wyzwania) (10.03.2014).
- Nowicki J., 1988, *Ekonomia polityczna kapitalizmu*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Okiński W., 1935, *Procesy samokształceniowe*, Polski Instytut Socjologiczny, Poznań.
- Penc J., 2007, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Pietrasiniński Z., 1975, *Sztuka uczenia się*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
- Półturzycki J., 1974, *Ucz się sam. O technice samokształcenia*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa.

- Półturzycki J., 1983, *Wdrażanie do samokształcenia*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Raport KPMG, 2011, *The real value of engaged employees*.
- Rylska M., 2010, *Badanie opinii i zaangażowania pracowników*, <http://hrstandard.pl/2010/08/09/badania-opinii-i-zaangazowania-pracownikow/> (30.03.2014).
- Senge P., 2006, *Piąta dyscyplina*, tłum. H. Korolewska-Mróż, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Stolarczyk-Ambrozik E., 2003, *Kształcenie ustawiczne w procesie tworzenia społeczeństwa uczącego się i gospodarki opartej na wiedzy*, E-mentor, nr 2.
- Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert D.R., 2011, *Kierowanie*, tłum. A. Erlich, PWE, Warszawa.
- Suchodolski A., 2010, *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Ścisłowicz S., 1992, *Koncepcja samokształcenia permanentnego*, Toruńskie Studia Dydaktyczne, nr 1(1).
- Tokar J., 2013, *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*, Difin, Warszawa.
- Towers Perrin – ISR, 2006, *The ISR Employee Engagement Report*.
- Zbiegień-Maciąg L., 2006, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Zenger J.H., Folkman J.R., Edinger S.K., 2011, *Making yourself indispensable*, Harvard Business Review.
- Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R., 2009, *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

## MANAGER'S SELF-EDUCATION – ADDED VALUE TO ORGANIZATION

**Summary:** In the post-industrial society, human resources begin to be increasingly important, and the development of industry and technology has led to the need to increase personal skills and qualifications. This raised an increased importance of knowledge in the enterprise. Every day the term self-improvement is more and more important to managers. The purpose of this article is to answer the question: What conditions of self-improvement should an organization assure for managers to turn this process of learning into an added value to the organization? The analysis of content was shown and the way the process of manager's self-education affected the organization was presented. What actions should be taken in order to properly perform the process? Self-education was shown as an element of the manager's career path, implemented independently from the beginning to the end. This leads not only to the development of a manager, but also to the development of an organization.

**Keywords:** self-education, added value, development, manager, organization.