

STUDIA

Renata Tomaszewska-Lipiec
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Od „średniowiecznego kramu” do „organizacyjnej pergoli”. Metamorfozy zakładu pracy

From the “Medieval Booth” to the “Organizational Pergola”. The Metamorphoses of the Workplace

Wstęp

Problematyka badawcza *pedagogiki pracy* jest obszerna i obejmuje zagadnienia, które stanowią przedmiot zainteresowań również innych dyscyplin i subdyscyplin, nie tylko pedagogicznych, ale także szeroko rozumianych nauk społecznych. Przykładem takiego interdyscyplinarnego obszaru analiz badawczych jest *zakład pracy*, który jest rozpatrywany jako środowisko działań wychowawczych, edukacyjnych i humanizacyjnych, jakim podlegają jednostki w okresie aktywności zawodowej. Zakład pracy stał się przedmiotem wielu cennych opracowań przygotowanych przez pedagogów pracy. Reprezentanci tej subdyscypliny pedagogicznej w mniejszym natomiast stopniu zwracają uwagę na jego aspekty historyczne oraz organizacyjne, choć to one determinują jego wymiar społeczny i pedagogiczny. Wydaje się, że istnieje zatem potrzeba zasygnalizowania tych zaniedbanych w pedagogice pracy aspektów, aby dopełnić całościowe podejście do zagadnień związanych z zakładem pracy.

Niniejszy artykuł, w którym przedstawione zostały wybrane „metamorfozy” zakładu pracy, stanowi wkład w podjęcie takiej próby.

Ewolucja zakładu pracy

Rozpoczynając prezentowaną refleksję, w pierwszej kolejności podkreślić należy, iż naczelną cechą konstytutywną, która charakteryzuje zakład pracy, jest jego historyczny charakter determinowany przez proces zmian zachodzących w czasie. Rozwój takiego podmiotu gospodarki, za jaki uznaje się zakład pracy, wynika z gospodarczej historii świata, w świetle której współczesne rozumienie nadano mu dopiero w okresie rewolucji przemysłowej z końca XVIII wieku. Nie oznacza to jednak, iż w okresie wcześniejszym nie istniały pewne formy prowadzenia działalności gospodarczej, z których zakład pracy powstał.

W gospodarce naturalnej (tj. zbieracko-łowieckiej i kopieniackiej) występującej w okresie wspólnoty pierwotnej, starożytności i średniowieczu, jednostki same wytwarzały produkty w celu bezpośredniego zaspokojenia swoich potrzeb. Tym niemniej pierwsze formy zorganizowanego gospodarowania zaczęły powstawać już w imperium Maurjów – rodu panującego w północnych częściach Indii w latach ok. 320-180 p.n.e. (Przychodzeń, 2013). W okresie tym, w niektórych krajach, jak np. Egipt i Rzym istniały *duże gospodarstwa niewolnicze* nastawione na zaspokajanie potrzeb właścicieli (patrycjuszów), wytwarzające żywność, odzież, broń i artykuły luksusowe. Sprzedaż wytworzonych produktów czy usług była jednak czymś wyjątkowym (Sudoł, 2006).

W okresie feudalizmu – ustroju społeczno-politycznego rozpowszechnionego w średniowiecznej Europie i opierającego się na systemie hierarchicznej zależności z podziałem społeczeństwa na stany – działalność gospodarcza miała miejsce w wielkich posiadłościach ziemskich. Na ich terenie obowiązywał nakaz przymusowej i darmowej pracy w formie renty feudalnej, wykonywanej przez chłopów na rzecz właściciela ziemskiego. W wyniku pańszczyzny wykształcił się folwark pańszczyźniany, czyli istniejący od XII wieku rodzaj wielkiego gospodarstwa rolnego, a od XIV wieku także rolno-hodowlanego, nastawionego na masową produkcję zboża przeznaczonego na zbytni, a wykorzystującego pracę chłopów. Pierwsze folwarki i wsie folwarczne powstawały w dobrach kościelnych i klasztornych; gospodarstwa sołtyskie także miały zbliżony do folwarków charakter (Roberts, 1987, s. 139). Działalność gospodarcza prowadzona była również wewnątrz klasztorów, w których wytwarzano przedmioty kultu religijnego, wino, napoje, lekarstwa. Typowym „zakładem

pracy” w średniowieczu był *warsztat rzemieślniczy* prowadzony przez mistrza, który zatrudniał czeladników i uczniów. Przywilej prowadzenia warsztatu był osobistym prawem mistrza, który wygasiał z chwilą jego śmierci. Bardzo dużą rolę w życiu rzemiosła odgrywały wówczas cechy, do których przynależność była obowiązkowa. Zajmowały się one swego rodzaju kontynuowaniem uruchamiania nowych zakładów rzemieślniczych, określały warunki płacy i pracy, a także podejmowały wspólne działania na rzecz miasta (Sudoł, 2006). Cechy, jako organizacje zrzeszające pokrewne warsztaty rzemieślnicze, powstały najpierw przy klasztorach, a następnie rozwinęły się w miastach w ślad za procesem urbanizacji. Warto jednak dodać, iż działalność rzemieślnicza wiąże się już z powstaniem pierwszych miast. Przykładowo Kodeks Hammurabiego przewidział odpowiedzialność karną bądź cywilną za straty wynikłe z błędów w działalności zawodowej. Z kolei w późnym Imperium Rzymskim rzemieślnicy byli przymusowo zrzeszani w związkach zwanych *corpora* (z łacińskiego *corpus* – ciało) (Alföldy, 1998, s. 262; Litewski, 1994, s. 124).

Formą prowadzenia działalności gospodarczej, którą uznać można za protoplastę współczesnego zakładu pracy była powstała począwszy od XIII w. *manufaktura*. Pojęciem tym określić można zakład produkcyjny, w którym produkcja masowa złożonego produktu końcowego odbywała się ręcznie i oparta była na podziale pracy. Przedsiębiorca gromadził w niej wyspecjalizowanych rzemieślników, którzy z jego surowców realizowali procesy produkcyjne i odpowiadali za ich poszczególne etapy. Ten pierwszy sposób organizacji produkcji określa się mianem produkcji nakładczej (Sudoł, 2006)¹. Pierwotnie manufaktura była własnością jednego przedsiębiorcy, który był całkowicie odpowiedzialny za wszelkie szkody wyrządzone przez niego w toku prowadzonej działalności. Można zaryzykować stwierdzenie, iż przyjmowała ona formę dzisiejszej spółki osobowej (cywilnej), najczęściej rodzinnej, choć jej założenie wymagało uzyskania zgody ze strony państwa reprezentowanego przez władcę (Przychodzeń, 2013).

Dynamiczny rozwój manufaktur przypadł zwłaszcza na okres wczesnokapitalistyczny, tj. między XVI a XVIII stuleciem, który charakteryzował się już stopniowym formowaniem rynków: towarowego, kredytowego i siły roboczej.

¹ W wielu krajach nadal istnieją branże przemysłu oparte na różnych wersjach systemu nakładczego, np. produkcja przemysłu odzieżowego w Indiach, produkcja unikalnych serii samochodów, krawiectwo domów mody, jubilerstwo, itp. W manufakturach odbywa się też pewna część produkcji przemysłu hi-tech, m.in. część produkcji przemysłu kosmicznego. Podobny charakter ma też produkcja części sprzętu laboratoryjnego i syntezy unikalnych związków chemicznych, które potrzebne są w niewielkich ilościach np. leki recepturowe.

W tym czasie zachodziła również pierwotna akumulacja kapitału. Warto wspomnieć, iż na przełomie XVI i XVII w. pojawiły się tzw. *spółki akcyjne*. Pierwszą z nich była założona przez królową Elżbietę I w 1600 r. Kompania Wschodnioindyjska zajmująca się wyprawami morskimi i handlem na rynkach Nowego Świata. Ideą stojącą za jej powołaniem, a także powstawaniem kolejnych spółek akcyjnych, było zgromadzenie dużej liczby inwestorów zainteresowanych finansowaniem określonej działalności i przyjęciem za nią pełnej odpowiedzialności. Spółki te były tworzone i ściśle nadzorowane przez władzę, który stawiał przed nimi z góry określony cel, jak np. wydobycie danego surowca, handel czy prowadzenie usług bankowych. Warto dodać, iż były one powoływane wyłącznie na pewien okres, po upływie którego następowało ich rozwiązanie (Przychodzeń, 2013). Dopiero w końcu XVII wieku spółki te stały się w pełni prywatne i nie potrzebowały królewskiego lub parlamentarnego przywileju, by funkcjonować. Co interesujące, to właśnie kompanie spółek akcyjnych uznawane są za przodków współczesnych korporacji (Stankiewicz, 2012, s. 172).

Przekształcanie się manufaktur i ich ewoluowanie w kierunku *przedsiębiorstw przemysłowych* nastąpiło pod koniec XVIII w., gdy prace maszynowe zaczęły wypierać prace ręczne. Rozwój nowego typu przedsiębiorstw doprowadził do rewolucji przemysłowej i wprowadzenia mechanicznej produkcji fabrycznej. Ogromne przyspieszenie ich rozwoju wystąpiło zwłaszcza w XIX w., kiedy maszyny parowe zastąpiono maszynami napędzanymi energią elektryczną, a później silnikiem spalinowym. Tworzące się wówczas żywiłowo zakłady handlowe, bankowe i przemysłowe stały się fundamentem gospodarki kapitalistycznej (Sudoł, 2006).

Rewolucja przemysłowa doprowadziła do znaczącej koncentracji kapitału w rękach magnatów finansowych, kolejowych i stalowych, generując gwałtowny rozwój zakładów pracy i ich siły ekonomicznej. Pojedyncze spółki zaczęły się łączyć przyjmując formę monopolu, a nowa klasa właścicieli przemysłowych zaczęła aktywnie oddziaływać na życie polityczne, wpływając na kształt regulacji prawnych dotyczących zasad prowadzenia działalności gospodarczej. W II połowie XIX w. pojawiła się zasada ograniczonej odpowiedzialności, która zwalniała właścicieli przedsiębiorstw z konieczności pokrywania własnym majątkiem ewentualnie powstałych szkód. Przedsiębiorstwa przekształciły się z quasi-publicznych, ściśle nadzorowanych przez państwo oraz ograniczonej wielkości jednostek w niekontrolowane podmioty o dużym zasięgu (Przychodzeń, 2013). Wprowadzenie na początku XX w. pogłębionego podziału

pracy w procesach produkcyjnych pozwoliło szeroko zastosować specjalistyczne maszyny i urządzenia oraz przejść do produkcji wieloseryjnej i masowej. W efekcie wytwarzanie na dużą skalę dało znaczne obniżenie kosztów produkcji i cen, czyniąc wyroby bardziej dostępnymi, a tym samym zwiększając na nie popyt. Postęp ten wynikał z wykorzystania wyników badań nad organizacją pracy Frederica W. Taylora i jego współpracowników oraz kontynuatorów (Sudoł, 2006). F. W. Taylor był jednym z głównych przedstawicieli nurtu inżynierskiego, zajmującego się organizacją procesów produkcyjnych i usługowych w różnych dziedzinach gospodarki. Nurt ten opierał się na m.in.: badaniu i precyzyjnym ustalaniu sposobu wykonania i czasu trwania każdej operacji produkcyjnej; upowszechnianiu wśród wszystkich robotników wzorcowych sposobów wykonania i nagradzaniu tych, którzy je stosują; konieczności wprowadzania podziału pracy kierowniczej; uzależnienia płacy od wykonanych zadań; a ponadto eliminacji najslabszych pracowników. Dzięki wdrażaniu tych zasad do zakładów pracy, możliwe było ograniczenie liczby zatrudnionych w nich pracowników, skrócenie dnia pracy i podniesienie wypłat, co jednocześnie przyczyniło się do zwiększenia wydajności pracy (Martyniak, 1989; Martyniak, 1999). Następnym etapem w rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych było wprowadzenie, począwszy od lat 20. XX w., produkcji potokowej (taśmowej) polegającej na wykonywaniu operacji technologicznych na przesuwanych ze stanowiska na stanowisko obrabianych lub montowanych obiektach. Dało to dalszy poważny wzrost wydajności pracy i obniżenie kosztów wytwarzania. Początek tych przemian wiąże się z działalnością Henry’ego Forda, amerykańskiego przemysłowca oraz założyciela Ford Motor Company, czyli zakładów przemysłowych w Detroit (Sudoł, 2006). H. Ford zrewolucjonizował system produkcji aut, wprowadzając ruchomą taśmę produkcyjną i trzymianowy dzień pracy. W 1907 r. wprowadził na rynek Forda T i ograniczył jego produkcję wyłącznie do jednego modelu i koloru czarnego. Dzięki temu zredukował cenę i uczynił auto dostępne dla robotników amerykańskich. Warto dodać, iż do zakończenia produkcji w 1927 r. wyprodukowano w sumie ponad 15 milionów Fordów T.

Postępująca liberalizacja handlu oraz intensywny rozwój wymiany międzynarodowej na przełomie XIX i XX w. spowodowały dominację wielkich, nielicznych przedsiębiorstw w postaci narzucania poziomu cen i regulowania podaży produktów. Zachwiało to równowagą rynkową, przyczyniając się do niewykorzystania potencjału produkcyjnego i wysokiego poziomu bezrobo-

cia. Kulminacją tego zjawiska był wielki kryzys z 1929 r., który w konsekwencji zapoczątkował wdrożenie nowej polityki gospodarczej opartej na idei interwencjonizmu i przywracającej kontrolę nad zakładami pracy. Realizacja masowych publicznych programów aktywizacji zawodowej oraz próba monitoringu płac i cen przez władze narodowe poszczególnych państw przyniosła rezultaty dopiero po II wojnie światowej. Rekordowemu tempu wzrostu produkcji w latach 1950–1970 towarzyszył dalszy, stopniowy wzrost znaczenia przedsiębiorstw, przy jednoczesnej silnej ich kontroli ze strony licznych i wpływowych związków zawodowych. Na początku lat 70. XX w. do głosu zaczęła dochodzić doktryna neoliberalna, propagująca efektywność sił wolnego rynku i podważająca jednak zasadność interwencjonizmu państwowego. Jeden z jej głównych przedstawicieli, laureat nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii z 1976 r., Milton Friedman stwierdził, że wyłącznym celem firmy jest maksymalizacja zysków, podczas gdy wszelka działalność społeczna powinna pozostać w kompetencjach pozostałych podmiotów gry rynkowej. Okres ten rozpoczyna erę rozwoju wielkich, najczęściej ponadnarodowych korporacji decydujących o obliczu kapitalistycznego systemu ekonomicznego i procesach zachodzących w gospodarce światowej na skutek stopniowego rozluźniania kontroli państwa, obniżania podatków od prowadzenia działalności gospodarczej oraz osłabiania wpływu organizacji związkowych na skutek przenoszenia produkcji do krajów o niższych kosztach pracy. Na przełomie XX i XXI w., po raz pierwszy w historii, większość spośród 100 największych gospodarek świata stanowiły właśnie korporacje (Przychodzeń, 2013). Dodać należy, iż intensywny ich rozwój stał się przedmiotem zainteresowań pedagogów pracy. Przykładowo, na proces zawłaszczania światowej gospodarki przez transnarodowe korporacje zwraca uwagę Ryszard Gerlach pisząc, iż jeszcze w 1969 r. na świecie działało ich około 7 tys., ale już w 2000 r. ponad 62 tys. Nie tyle znacząca jest – zdaniem przytaczanego autora – liczba tych organizacji, co raczej wartość aktywów, którymi rozporządzają. Największe korporacje transnarodowe niejednokrotnie mają obroty równe bądź większe od wielkości dochodu narodowego niektórych państw, np. General Motors (obroty 178,2 mld USD) pod względem wielkości porównywalne z PKB Szwecji (184,3 mld USD); Ford (153,6 mld USD) porównywalne z PKB Austrii (157,9 mld USD); Shell (128,2 mld USD) porównywalne z PKB Portugalii (122,1 mld USD) (Gerlach, 2012). Jeśli zaś za wiarygodne uznać informacje podawane w literaturze popularno-naukowej, to obecnie na świecie istnieje 82 tys. międzynarodowych koncernów, mających około 800 tys. spółek-córek. Wystarczy jednak rozplątać

tę sieć powiązań, aby przekonać się, że 50% globalnej gospodarki kontrolowanych jest przez zaledwie 147 firm. Przykładowo, najpotężniejszy parabank na naszej planecie – Black Rock – dysponuje sumą ponad 18 bilionów złotych. To ponad siedem razy więcej niż wynosi polski produkt krajowy brutto (Świat Wiedzy, 2016, s. 26–27).

Konkludując tę część refleksji, można sformułować stwierdzenie, iż zakład pracy jest podmiotem historycznym, który pojawił się w życiu gospodarczym na określonym etapie jego rozwoju, a zatem od czasu powstania masowej produkcji oraz masowej dystrybucji dóbr. Dopiero nowa jakość tych zjawisk i procesów okazała się bodźcem do przyspieszonego przekształcenia jego pierwotnych form w postać zbliżoną do współczesnej. Zakłady pracy powstawały wraz z rozwojem stosunków towarowo-pieniężnych i zmieniły cechową gospodarkę feudalną, stając się fundamentem gospodarki kapitalistycznej (Sudoł, 2006; Suszyński, 2007). Zgodzić się więc można ze stwierdzeniem, iż: „Przedsiębiorstwo powstało ze średniowiecznego, ledwo tolerowanego kramu, składu czy sklepu” (Lisak, 1946, s. 36).

Historyczny charakter zakładu pracy jako kategorii poznawczej i praktycznie działającej jest w znacznej mierze pochodną rozwoju rynku, jego miejsca i funkcji w systemie społeczno-gospodarczym. Ścisłe związki z rynkiem i jego oddziaływanie na zakład pracy potwierdzają doświadczenia historycznie wyniesione z przeobrażeń dokonujących się w kolejnych systemach społeczno-ekonomicznych, tj.: w systemie gospodarki kapitalistycznej oraz w systemie gospodarki centralnie planowanej. To właśnie historyczny charakter zakładu pracy pozwala rozpatrywać go jak jednostkę społeczną, we wszelkich ważniejszych przejawach tego określenia, takich jak np.:

- *społeczne przesłanki powstania*: zakład pracy jest tworem społeczeństwa będącego na konkretnym etapie dorobku i rozwoju cywilizacyjnego,
- *społeczne podstawy wewnętrznego funkcjonowania*: zakład pracy działa, opierając się na zbiorowym wysiłku pracowników, wykorzystując techniczny i społeczny podział pracy,
- *społeczne otoczenie zewnętrzne*: zakład pracy funkcjonuje w licznych interakcjach z szerszym otoczeniem społecznym, właściwym historycznie ukształtowanemu poziomowi rozwoju społeczeństwa,
- *społeczna weryfikacja efektów działalności*: zakład pracy osiąga cele i wartości wynikające z ich powszechnie uświadamianej, społecznie akceptowanej hierarchii (Suszyński, 2007).

Podkreślić także należy, iż kolejną właściwością związaną z ewolucją zakładu pracy jest jego zmienność i wynikająca z tego konieczność dynamicznego podejścia do tej kategorii. Jak pisze na ten temat Cezary Suszyński, każde statyczne ujęcie zakładu pracy (przedsiębiorstwa) jest zarazem znakiem czasu, w którym przyszło mu istnieć i funkcjonować. Podejście dynamiczne czyni jego zdefiniowanie znacznie trudniejszym, ale daje tak bardzo pożądane zbliżenie przedmiotu poznania do zmiennych warunków jego funkcjonowania (Suszyński, 2007).

Organizacja wiedzy – utopia czy rzeczywistość?

Kontynuując refleksję na temat zakładu pracy, a także akcentując jego przeobrażenia i tytułowe „metamorfozy”, w tej części artykułu uwydatnić należy szeroko opisywaną w literaturze przedmiotu spektakularną transformację, mającą miejsce od przełomu XX i XXI w., czyli tak zwaną: *od GOW do GOW – od gospodarki opartej na węglu do gospodarki opartej na wiedzy*. U podstaw wspomnianej transformacji znajduje się reorientacja współczesnej gospodarki polegająca na stopniowym jej przechodzeniu od materiałochłonnej, opartej na ekonomii skali, do gospodarki opartej na wiedzy i nowoczesnych technologiach. Już od lat 90. XX w. zwraca się uwagę, iż podstawowe znaczenie dla nowoczesnej gospodarki posiadają nie tylko czynniki materialne (ang. *hardware*), jak było do tej pory, ale w coraz większym stopniu wiedza, i to zarówno kodyfikowana (*codified knowledge, software*, m.in. książki, projekty techniczne, opracowania zapisane na nośnikach elektronicznych), jak i niekodyfikowana (*tacit knowledge, wetware*, wiedza niewypowiedziana, istniejąca w umysłach, wyrażająca ludzkie przekonania, umiejętności i zdolności). Termin „gospodarka oparta na wiedzy” (*knowledge-based economy*), a także stosowane zamiennie określenia takie jak np.: „nowa gospodarka” (*new economy*), „gospodarka cyfrowa” (*digital economy*) czy „gospodarka sieciowa” (*network economy*), wiążą się z pojęciem „społeczeństwa informacyjnego”, które pojawiło się już w latach 70. XX w. i nawiązywało do znanej teorii fal technologicznych Alвина Tofflera. Opisywana przez A. Tofflera „trzecia fala”, tj. fala poprzemysłowa/współczesna, charakteryzująca się wdrażaniem na masową skalę nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych, reprezentuje gospodarkę, w której kluczowe znaczenie mają informacje oraz umiejętność ich wykorzystania przez ludzi (Europejski Portal UE, 2016). Dlatego też za jeden z kluczowych filarów budowania gospodarki opartej na wiedzy uznaje

się wykwalifikowaną kadrę (kapitał ludzki) oraz nowe rozwiązania organizacyjne i sposoby zarządzania zakładami pracy. Jak opisuje to zjawisko Charles Handy: „Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrych myślących pracowników wspomaganych inteligentnymi maszynami i komputerami tworzy znacznie większą wartość niż całe grupy czy linie bezmyślnej masy »zasobów ludzkich« (...). Nawet najstarsze branże, takie jak rolnictwo i budownictwo zainwestowały w wiedzę i inteligentne maszyny, zastępując nimi siłę ludzkich mięśni” (Handy, 1998, s. 41).

W świetle powyższego można oczekiwać istotnych zmian w strukturach organizacyjnych zakładów pracy, ich sposobach działania oraz stosowanych metodach zarządzania. Zmiany te będą miały charakter wielokierunkowy, ale niewątpliwie jednym z najważniejszych kierunków ich rozwoju będzie, rozpoczęta już, transformacja tradycyjnego zakładu pracy w *organizację wiedzy*. Ten nowy typ organizacji wynika z rozwijającego się modelu gospodarki, w której zakłady pracy potrzebują mniej aktywów fizycznych (materialnych), aby uzyskać wyższą efektywność niż w epoce przemysłowej (Malara, 2006, s.125–126; Tomaszewska-Lipiec, 2008, s. 316–327).

Graficznie kierunki rozwoju zakładów pracy w gospodarce opartej na wiedzy można przedstawić w następujący sposób:

Rysunek 1. Kierunki ewolucji organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mikula, 2007, s. 26.

Koncepcja organizacji wiedzy upowszechnia się jako alternatywa wobec tradycyjnego i hierarchicznego modelu zakładu pracy wykorzystującego kapitał i fizyczną pracę ludzką. Uważa się, że organizację wiedzy charakteryzują dwie zasadnicze cechy: wiedza wykorzystywana jest w nich intensywnie w postaci doświadczenia, a poszczególni członkowie dysponują dużymi jej zasobami, które trudno jest przekazać innym, a w konsekwencji trudno jest także zastąpić tych pracowników (OECD, 2005). Badacze polscy, np. Irena K. Hejduk oraz Adam Stabryła, Jan Beliczyński i Czesław Mesjasz przypisują organizacji wiedzy następujące cechy:

- wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę, czyli takich, których ponad 50% wartości stanowi wiedza lub też dostarczanie usług opartych w większym stopniu na wiedzy niż pracy fizycznej; zatrudnianie tzw. pracowników wiedzy, którzy są trzonem personelu; kapitał intelektualny przesądający o wartości przedsiębiorstwa, co oznacza, że stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej jest większy niż dwa (Hejduk, 2003, s. 50);
- priorytetowe znaczenie refleksyjnego indywidualnego i zbiorowego uczenia się; wykorzystywanie wiedzy jako jednego z podstawowych zasobów i traktowanie jej jako źródła wartości dla wszystkich interesariuszy; elastyczność struktury organizacyjnej; orientację na przyszłość; zwiększone możliwości samoorganizacji; szerokie wykorzystanie technologii informacyjnych oraz nowoczesnych sposobów komunikacji; kulturę organizacji ułatwiającą przepływ wiedzy; innowacyjność i podejmowanie ryzyka; rozwinięte sposoby tworzenia transferu wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji; podkreślenie znaczenia jakości działań i produktów (Beliczyński, Mesjasz, Stabryła, 2009).

Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, w tym zwłaszcza kapitału ludzkiego, powoduje, że stają się one ważnym kierunkiem inwestycji nowoczesnych zakładów pracy w przeciwieństwie do zakładów tradycyjnych. Wybrane różnice między organizacją tradycyjną a organizacją opartą na wiedzy ukazano w tabeli 1.

Tabela 1. Organizacja tradycyjna a organizacja oparta na wiedzy (GOW) – wybrane różnice

Wyszczególnienie	Organizacja tradycyjna	„Organizacja GOW”
Cel	Wypracowanie zysków	Tworzenie wartości globalnej (dla klienta, właściciela, państwa)
Strategia	Nastawiona na konkurencję	Nastawiona na współpracę
Skupienie uwagi	Na masowej produkcji dóbr materialnych	Na projektowaniu i zastosowaniu technologii, informacji i wiedzy
Dominujący zasób i produkcja	Kapitał rzeczowy. Produkcja oparta na ekonomii skali, długie ciągi produkcyjne, wąski asortyment, stosowanie wyspecjalizowanych maszyn, koncentracja na transakcjach	Wiedza i kapitał intelektualny. Produkcja oparta na ekonomii zakresu, krótkie ciągi produkcyjne, częste udoskonalanie produktów i produkcji, szeroki asortyment, elastyczne maszyny o łatwym montażu i niskim jego koszcie, koncentracja na relacjach
Struktura organizacyjna	Tradycyjna, skoncentrowana na funkcjach przedsiębiorstwa z dominacją zależności hierarchicznych, duży nacisk na kontrolę	Sieci kooperacyjnie powiązanych jednostek samorządzących się, skoncentrowanych na procesach, nieformalne mechanizmy wywierania nacisku
Sposoby działania	Strukturalizowane i stabilne	Dostosowane do sytuacji
Sposób traktowania ludzi	Zasób stanowiący źródło kosztów	Zasób będący zasadniczym nośnikiem kompetencji, który po dokonaniu odpowiednich inwestycji przynosi zyski
Relacje władzy	Stabilne, zhierarchizowane, oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu	Heterarchia, niestabilność układu władzy

Relacje między ludźmi	Stabilne, mała ruchliwość, poczucie przynależności, tożsamość grupowa, zależność pracownika od przywódcy, komunikacja pionowa i sformalizowana	Duża ruchliwość dzięki stosowanej rotacji, harmonia we współdziałaniu, tożsamość indywidualna, duża autonomia pracownika wsparta wiedzą i profesjonalizmem, komunikacja pozioma, nieformalna/horyzontalna
Dominujący styl kierowania	Autokratyczny	Partycypacyjny

Źródło: Mikula, 2000, s. 37–39.

Organizacje wiedzy to nie utopijna, futurystyczna wizja zakładów pracy, lecz realnie powstające i funkcjonujące podmioty, współwystępujące we współczesnej gospodarce obok tych tradycyjnych i tych będących na etapie transformacji. Warto dodać, iż są to *organizacje bez granic*, tzn. takie, w których wzorce zachowań ograniczone dotąd i hamowane przez ustalone granice między szczeblami organizacji i funkcjami oraz między różnymi terytoriami geograficznymi, zostają zastąpione zasadą swobodnego poruszania się ponad tymi granicami i poszukiwaniem sposobów ich pokonywania (Penc, 2000, s. 276). W ostatniej dekadzie wykształciło się ponadto wiele koncepcji/modeli takich organizacji. Przykładowo należą do nich:

- *Organizacja ucząca się* – Ch. Handy (1998) określa ją jako organizację, która uczy się sama, lub taką, która zachęca swoją kadrę do uczenia się; ten typ podmiotu stanowi przedmiot badań własnych autorki (Tomaszewska-Lipiec, 2012), gdyż koncepcja organizacji uczącej się pozostaje w związku z ideą edukacji ustawicznej/całozyciowej, silnie obecną w pedagogice;
- *Organizacja inteligentna*, która przez niektórych badaczy jest utożsamiana z uczącą się, a przez niektórych uważana za jej wyższe stadium i określana jako ta, której podobnie jak człowiekowi, można przypisać określony – mniejszy lub większy – poziom inteligencji, a także która czyni użytek z inteligencji wszystkich pracowników i jest „inteligentnym innowatorem” co oznacza, że tworzone w niej produkty oraz usługi charakteryzują się walorem niespotykanej wcześniej nowości (Mikula, 2007).

- *Organizacja sieciowa* definiowana jest jako „zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę-integratora posiadającą wyróżniające kompetencje” (Maik, Godzisz, 2013, s. 336);
- *Organizacja wirtualna*, która pojmowana jest w kategoriach tworu elektronicznego, cyfrowego, digitalnego, cyberprzestrzennego, nieuchwytnego i która skupia „społeczności” firm i instytucji, jednocząc je często tylko okresowo w zakresie pewnych zadań poprzez okazjonalne, wspólne cele, wartości i działania, po czym ulega dekompozycji (Kisperska-Moroń, 2008);
- *Organizacja fraktalna*, która jest zbudowana w oparciu o zespoły posiadające autonomię i prawo do organizowania się (tzw. mikrofraktale, których struktura jest tożsama ze strukturą organizacji jako całości-makrofraktala). Jej cechą charakterystyczną jest decentralizacja i uelastycznienie struktur oraz uniwersalizacja (Majewska, 2013).

Powyższe przykłady nie wyczerpują problematyki. Współcześnie pojawia się wiele różnorodnych modeli zakładów pracy i koncepcji ich zarządzania, które powstają najczęściej na podstawie analizy przypadków podmiotów uznawanych za pionierów w zakresie innowacyjnego działania. Wspólną ich cechą jest oparcie funkcjonowania na zasobach niematerialnych, zwłaszcza wiedzy. Do tak scharakteryzowanych organizacji będzie niewątpliwie należała przyszłość w nowej gospodarce.

W kierunku organizacji przyszłości

W dalszej części artykułu, przechodząc do przewidywanych perspektyw rozwoju zakładów pracy, wskazać można, iż najistotniejszym – jak się wydaje – wyzwaniem będzie ich dalsza transformacja w organizacje wiedzy, a nawet – według niektórych autorów – w tzw. *organizacje przyszłości*. Transformacji tej będą niewątpliwie towarzyszyły zmiany w zarządzaniu pracownikami. Rozważania na temat przyszłości zawsze zajmowały szczególne miejsce w naukach społecznych, w tym w subdyscyplinie: pedagogice pracy. Ze względu na fakt, iż perspektywiczne wyzwania rozwojowe stojące przed zakładami pracy są często wynikiem procesów i zjawisk cywilizacyjnych mających już miejsce w gospodarce i społeczeństwie, mogą być rozpatrywane wspólnie, gdyż trudno jest je rozdzielić stawiając wyimaginowaną granicę rozważań teoretycznych.

Ze względu na złożoność oraz wielość możliwe jest zasygnalizowanie jedynie wybranych kierunków ich przewidywanego rozwoju, które ukształtują oblicza nowoczesnych organizacji. Choć dokładne cechy „nowych organizacji” pozostają nieznane, warto przedstawić choćby domniemane prognozy:

- będą to z pewnością organizacje typu posthierarchicznego, o horyzontalnej strukturze składającej się z grup zadaniowych, w których rolę lidera będzie spełniać nie tylko najwyższy rangą menedżer, ale wszyscy pracownicy;
- będą działać według modelu heterarchicznego, a nie hierarchicznego, podlegając regulacji przez różne swoje elementy, w różnych momentach czasowych, częściej przez sieci oddziaływań między elementami, niż przez któryś z nich z osobna. Sens straci tym samym większość dylematów teorii i praktyki zarządzania takich, jak: sztab czy linia, centralizacja czy decentralizacja, zadania czy ludzie, koszt czy jakość;
- powszechnie wystąpi zjawisko globalizacji organizacji, a ich struktury umożliwią globalnemu klientowi kontakt handlowy. Ubocznym skutkiem stanie się likwidacja powtórzeń w operacjach i często drastyczna redukcja liczby i kosztów stanowisk kierowniczych. Nastąpi znaczny wzrost standaryzacji organizacji. Wdrożenie tych zmian będzie oznaczać olbrzymi zakres autonomii i zróżnicowania lokalnych jednostek;
- organizacja przyszłości będzie miała granice tylko w takim sensie i w takim stopniu, jaki jest jej potrzebny do zachowania swojej tożsamości lub raczej będzie ona pozbawiona granic. Generalna tendencja będzie taka, że różnice między wielkimi i małymi organizacjami będą się w wielu przypadkach zacierać. W konsekwencji samo pojęcie „wielkości organizacji” stanie się niejasne i nieużyteczne. Organizacje będą działać według produktu lub usług, a nie według wielkości;
- pracownik przyszłości będzie się w większym stopniu posługiwać mózgiem niż muskułami. Aby był on skuteczny, potrzebna mu będzie duża swoboda i autonomia działania. Pracownik będzie więc traktowany jako specjalista, który bierze odpowiedzialność za całą pracę, a nie tylko jej część. W rezultacie dojdzie do zmiany układu sił i zwiększenia wpływów pracowników kosztem właścicieli zakładów i ich akcjonariuszy;
- w wyniku zmiany modelu organizacji zmieni się także istota samej pracy, gdyż świat gospodarczy wytworzy i będzie energicznie rozbudowywał nowe poziomy swojego funkcjonowania – sieciowy i wirtualny.

Ponadto coraz większa liczba utalentowanych ludzi nie będzie myśleć w kategoriach kariery, lecz kolejno pełniących ról (Puchalski, 2008, s. 270–275).

Kontynuując powyższe nawiązać można do przypisywanych zakładom pracy w przyszłości przeróżnych metafor. Jedną z nich jest *organizacja-kameleon*. „Kameleon- jak pisze Doug Miller - nie uchodzi za piękne zwierzę (...). Ze swoją skórą, rogamami, kolczastym grzbietem i wylupiastymi oczami, które poruszają się w różnych kierunkach, przypomina bardziej okrutny wybryk natury. Jednak w rzeczywistości wybrykiem dla kameleona są jego ofiary i drapieżniki, gdyż zwierzę to jest doskonale wyposażone w system zapewniający przeżycie (...); potrafi nieustannie przystosowywać się do swojego środowiska” (Miller, 1998, s. 139–145). Metafora ta doskonale wskazuje kierunek dalszego rozwoju zakładów pracy, które muszą przekształcać się w organizacje zdolne do adaptacji w burzliwym otoczeniu. Jak pisze dalej cytowany już autor: „Organizacja przypominająca kameleona charakteryzuje się pięcioma podstawowymi cechami: wielką elastycznością, zaangażowaniem w sprawy jednostki, pełnym wykorzystaniem potencjału pracy zespołowej, silnymi kompetencjami podstawowymi i zamiłowaniem do różnorodności (...). Przyszłość należy do organizacji stworzonej na wzór kameleona – żywego organizmu, który jest tak zharmonizowany z otaczającym go środowiskiem, że potrafi się do niego szybko przystosować. Jeszcze bardziej zaskakujące jest to, że kameleon potrafi przystosować się niemal bez żadnego wysiłku” (Miller, 1998, s. 139–145).

Nie jest to jedyny taki obrazowy przykład. Ch. Handy posługuje się bowiem metaforą *koniczyny*. W koncepcji tego autora, pierwszy liść koniczyny reprezentuje podstawowych pracowników nowoczesnej organizacji – najważniejszy trzon zawodowy, który składa się z wykwalifikowanych fachowców, specjalistów, inżynierów, menedżerów posiadających całą wiedzę organizacyjną. Troška o nich oznaczać będzie wysokie uposażenia i nagrody, w zamian za które organizacja będzie wymagać długiej i wytężonej pracy oraz dyspozycyjności. To właśnie te osoby ukształtują organizację przyszłości dzięki ogromnemu zaangażowaniu i jednocześnie uzależnieniu się od niej. Zwiększający się zakres odpowiedzialności takich pracowników będzie powodował rosnące koszty ich zatrudnienia, a jednocześnie malejącą liczbę tego typu fachowców. Z reguły więc organizacje, które osiągną sukces i zwielokrotnią swoje obroty, zmniejszać będą przy tym liczebność tych pracowników. Wynikiem takiego podejścia będzie z jednej strony „odchudzenie” organizacji, z drugiej zaś zlecenie zadań

tradycyjnie realizowanych przez pracowników podstawowych. Drugi liść koniczyny tworzyć będzie grupa pracowników kontraktowych, osób fizycznych, specjalistów i ekspertów wynajmowanych z zewnątrz. Ten liść tworzyć mogą również inne organizacje, często mniejsze niż zleceniodawcy, mające własną strukturę koniczyny, zasadniczy trzon i kontrahentów. Przypominać to będzie świat organizacji zbudowany na kształt chińskich pudełek lub matryoszek. Bez względu na to, czy będą to osoby fizyczne, czy organizacje, zasada wynagradzania pozostanie taka sama – liczyć się będzie wynik, za który należy się honorarium, a nie czas pracy. Trzecim listkiem koniczyny będzie elastyczna siła robocza potrzebna do wykonywania zadań pomocniczych, czyli wszyscy pracownicy niepełnoetatowi i tymczasowi, którzy stanowią najbardziej dynamicznie rozwijający się segment rynku pracy. Od ludzi tych niewiele się będzie oczekiwać i niewiele się da w zamian (Puchalski, 2008).

Symbolicznym przykładem/wizją zakładu pracy w przyszłości jest także organizacja przyjmująca formę *pajęczyny* tj. „promieniująca” od lidera (centrali) na kształt sieci pająka. Cechą charakterystyczną struktury pajęcznej jest brak zarówno „dołu”, jak i „góry”, a w konsekwencji odrzucenie tradycyjnych, hierarchicznych powiązań i zastąpienie ich nieformalną siecią relacji. W takiej organizacji w pełni ma szansę ziszczyć się wzór na efektywność organizacji Ch. Handy’ego: „I 3” (tj. Inteligencja × Informacja × Idee). W organizacji potrójnego „I” strategicznym zasobem jest wiedza, wszyscy (nawet maszyny) opłacani są za pracę i myślenie (Puchalski, 2008). Warto też dodać, iż – zdaniem tego autora – przedsiębiorstwo przyszłości oparte będzie na formule $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$, zgodnie z którą liczba zatrudnionych spadnie o połowę, ich płaca dwukrotnie wzrośnie, a praca będzie trzykrotnie bardziej wydajna (Grudzewski, Hejduk, 2002; Moczydłowska, 2015).

Zakwestionowaniu dotychczasowych paradygmatów zarządzania i ich starych reguł towarzyszy już rozpoczęty proces poszukiwania nowych wzorców działania organizacji, które chcą uzyskać w przyszłości przewagę konkurencyjną. Nie ma wątpliwości, iż aby osiągnąć ten cel, muszą one, poza koncentracją na zysku, zadbać o swoich pracowników. Jak wskazuje Joanna M. Moczydłowska (2015, s. 29–30): „Intensywne eksponowanie roli wiedzy w rozwoju nowoczesnych organizacji nieuchronnie prowadzi do przewartościowania w nich roli człowieka. Pracownicy, jako generatorzy i dysponenci wiedzy, traktowani być powinni nie tylko jako zasób, ale jako kluczowy, podmiotowy kapitał zdolny do inteligentnego, szybkiego, elastycznego reagowania o charakterze przedsiębiorczym i innowacyjnym”. Stwierdzenie to umożliwia wyartykułowa-

nie szczególnej roli procesów wychowawczych i edukacyjnych, stanowiących jeden z najważniejszych obszarów badań pedagogów pracy. Ponadto w organizacjach nowego typu silnie wyodrębnia się kwestia równoważenia sfery zawodowej i osobistej pracowników, dbania o ich zdrowie fizyczne i psychiczne, zapobiegania występowaniu chorób zawodowych oraz niwelowania skutków stresu. Problemy te, w połączeniu z funkcjonującym już terminem *spieszących się organizacji* (Pluta, 2014; Pluta 2015), dostarczają przesłanek do postawienia tezy o konieczności wyodrębnienia nowego obszaru problemowego w subdyscyplinie naukowej pedagogice pracy, który koncentrowałby się na wzajemnych relacjach zachodzących między pracą zawodową a życiem pozazawodowym, zarówno pracodawców, jak i pracowników.

W odniesieniu do zmian w zarządzaniu pracownikami, podkreślić należy konieczność oparcia funkcjonowania nowoczesnych zakładów pracy na trzech powiązanych ze sobą filarach:

- 1) Personalizacji (pracy na miarę) czyli segmentacji zasobów ludzkich; personalizowania głównych elementów umowy i sposobu wykonywania pracy; prowadzenia zróżnicowanych inwestycji finansowych zwłaszcza w pracowników posiadających kluczowe kompetencje i talenty, którzy wypracowują główną wartość dodaną,
- 2) Samodzielności pracowników (polegania na sobie) czyli umożliwiania im rozwoju kompetencji; planowania przyszłości pod kątem zawodowym i finansowym; prowadzenia zdrowego trybu życia,
- 3) Zwinności organizacyjnej (elastyczności) czyli rozwoju liderów, struktur wynagradzania, funkcji działów personalnych, stylu zarządzania, wdrażania wewnętrznych programów pracowniczych oraz samych organizacji w taki sposób, aby były bardziej elastyczne, łatwiej się adaptowały i lepiej odpowiadały na ciągle zmieniające się globalne warunki biznesowe (Nowy świat pracy).

W nawiązaniu do ostatniego ze wskazanych filarów, dodać należy, iż nowy styl zarządzania polegać przede wszystkim powinien na elastycznym podejściu do natury wykonywanych zadań i roli, jaką praca odgrywa w perspektywie różnych etapów życia zawodowego pracowników. Oprzeć go zatem należy na wspieraniu ich we wszechstronnym, profesjonalnym rozwoju, a jednocześnie na usuwaniu barier organizacyjnych, tak aby byli oni jak najbardziej zaangażowani i zmotywowani. Nie ma również wątpliwości, iż elastyczne warunki pracy wymagają większego zaufania do pracowników oraz wysokich kompetencji zarządczych kadry kierowniczej (Nowy świat pracy). Dlatego też w li-

teraturze przedmiotu obecny jest już termin *organizacji opartej na zaufaniu* (Bugdol, 2010).

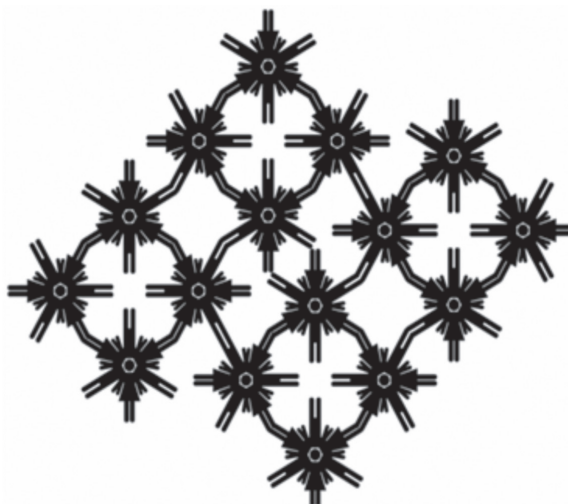
W takich warunkach funkcjonowania zakładów pracy zmienia się przebieg kariery zawodowej pracowników. Tradycyjnie rozumiana kariera, polegająca na systematycznym pokonywaniu kolejnych szczebli korporacyjnej drabiny, ustępuje miejsca „organizacyjnej pergoli”, po której można się piąć w górę, ale na różne sposoby. Można ją porównać do łagodnie falującej ścieżki, wiodącej raz w górę, raz prowadzącej po płaskim terenie, czasem nawet planowo schodzącej w dół. Metafora pergoli – zaczerpnięta z ogrodnictwa – w tym kontekście oddaje istotę rozwoju zawodowego i stanowi rodzaj platformy pozwalającej pracownikom osiągać wzrost różnymi drogami. Rozwój zawodowy nie przebiega jednostajnie, lecz coraz częściej przypomina wijącą się ścieżkę. W organizacjach przyszłości, pracownicy mogą dołączać bądź stopniowo odłączać się od zespołu i wiązać ścieżkę kariery wokół różnych zainteresowań i odpowiedzialności, także tych związanych z życiem prywatnym i rodzinnym (Nowy świat pracy).

Przejście od drabiny korporacyjnej do organizacyjnej pergoli zobrazowano na rysunku.

Rysunek 2. Od drabiny korporacyjnej do organizacyjnej pergoli



DRABINA KORPORACYJNA



- * Struktura bardziej płaska, często o strukturze macierzy
- * Rozproszony autorytet, szeroki dostęp do informacji
- * Wielokierunkowe ścieżki rozwoju zawodowego
- * Wysoka mobilność pracowników, lojalność opiera się na stałym dostępie do możliwości rozwoju zawodowego
- * Praca jest tym, co się robi
- * Motywacja zespołowa
- * Integracja kariery i życia rodzinnego/prywatnego
- * Kompetencje określają stanowisko pracy
- * Wielu pracowników różni się od siebie

Źródło: Tadeusiak-Jeznach, Gryczko, b.r.w., s. 22–23.

Koncepcje, wyobrażenia i wizje nowoczesnych zakładów pracy nadal się rozwijają. Dynamiczne zmiany cywilizacyjne prowadzą do ich ewoluowania w kierunku organizacji wiedzy oraz redefinicji roli człowieka-pracownika w kierunku twórcy wiedzy. Poruszone zagadnienia, stanowiące przedmiot rozważań opracowania, implikują zatem kolejne obszary badawcze nie tylko dla pedagogiki pracy.

Podsumowanie

Ukazane „metamorfozy” zakładu pracy nie wyczerpują wszystkich możliwości, ale jak się wydaje, ilustrują szeroki zakres koncepcji i perspektyw badawczych sprzyjających postrzeganiu zakładu pracy jako kategorii złożonej i dynamicznej, cechującej się określonym wymiarem historycznym i społecznym, co implikuje jednocześnie jego pedagogiczny charakter. Autorka odwołuje się do tytułowych „metamorfoz”, aby uchwycić wielostronność funkcjonowania zakładów pracy; ukazać konieczność poszukiwania nowych metod podejścia do ich problemów, a także zasygnalizować konsekwencje niektórych metamorfoz dla sposobu myślenia o zakładach pracy w naukach społecznych, a szczególnie w pedagogice pracy.

Streszczenie: Prezentowany artykuł poświęcony został „metamorfozom” zakładu pracy, który stanowi jeden z głównych obszarów badawczych subdyscypliny pedagogicznej pedagogiki pracy. W oparciu o różne źródła interdyscyplinarnej wiedzy przedstawiono tytułowe metamorfozy, ukazując ewolucję zakładu pracy od czasów gospodarki naturalnej po najbliższe prognozy na przyszłość. Analiza wybranych aspektów historycznych i organizacyjnych związanych z tą problematyką, miała na celu wzbogacenie opracowań przygotowywanych przez pedagogów pracy na temat tak złożonej poznawczo kategorii, jaką stanowi zakład pracy.

Słowa kluczowe: zakład pracy, organizacja przyszłości, pedagogika pracy, gospodarka oparta na wiedzy

Abstract: The article concerns the “metamorphoses” of the workplace, which is one of the main research scopes of labour pedagogy’s pedagogical subdiscipline. Based on various sources of interdisciplinary knowledge, the said metamorphoses were presented by showing the evolution of workplace from the times of natural economy to the forecasts concerning the nearest future. The analysis of the selected historical and organizational aspects related to this issue aimed at expanding the elaborations made by labour pedagogues upon workplace as a cognitively complex category.

Keywords: workplace, the organization of the future, labour pedagogy, knowledge-based economy

Literatura przedmiotu

- Alföldy, G. (1998). *Historia społeczna starożytnego Rzymu*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Beliczyński, J., Mesjasz, Cz., Stabryła, A. (2009). Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy. W: A. Stabryła (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, (s. 196-197). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Bugdol, M. (2010). *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Europejski portal UE. Pozyskano z: <http://europejskiportal.eu/gospodarka-oparta-na-wiedzy/>.

- Gerlach, R. (2012). *Pozaszkolna edukacja zawodowa wobec zmian cywilizacyjnych. Nowe trendy i wyzwania*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K. (red.). (2002). *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Warszawa: Difin.
- Handy, Ch. (1998). *Wiek przewyższonego rozumu*. Warszawa: Business Press.
- Hejduk, I. K. (2003). W drodze do przyszłości. W: I. K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*. (s. 50). Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”.
- Kisperska-Moroń, D. (2008). Świat wirtualnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, Nr 1(4), s. 7–16.
- Koźmiński, A. (1999). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: PWE.
- Lisak, J. (1946). *Ekonomia jednostkowa. Nauka o przedsiębiorstwie*. Katowice: Nakładem Wyższego studium nauk społeczno-gospodarczych w Katowicach: Skład główny „Czytelnik”.
- Litewski, W. (1994). *Rzymskie prawo prywatne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maik, A., Godzisz, A. (2013). Istota i pojęcie organizacji sieciowej, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, Rok 17, Nr 2, (s. 336).
- Majewska, M. (2013). Organizacja fraktalna jako strategia rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”*, nr 747/2013, 165–174.
- Malara, Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Martyniak, Z. (1999). *Organizacja i zarządzanie pionierów*. Kraków: Antykwa.
- Martyniak, Z. (1989). *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Mikuła, B. (2001). *W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa.
- Mikuła, B. (2007). Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (s. 26). Warszawa: Difin.
- Mikuła, B. (2007). Organizacja inteligentna. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (s. 49–54). Warszawa: Difin.
- Miller, D. (1998). Organizacja przyszłości: Kameleon w swej całej okazałości. W: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, (s. 139–145). Warszawa: Business Press.
- Moczydłowska, J. M. (2015). Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, *ZN WSH Zarządzanie*, (2), 27–36.
- OECD. (2005). *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.

- Penc, J. (2000). *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
- Pluta, A. (2014). Pułapka przyspieszenia – wyzwanie współczesnych przedsiębiorców. W: A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny (red.), *Oblicza przedsiębiorczości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Pluta, A. (2015). Organisation acceleration versus employees’ work-private life. W: R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Work – personal life. Between harmony and disintegration*, (s. 155–172). Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Przychodzeń, W. (2013). *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, (s. 78–81). Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Puchalski, J. (2008). *Podstawy nauki o organizacji*. Wrocław: Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki.
- Roberts, J. M. (1987). *Ilustrowana historia świata. Od wieków średnich po wiek oświecenia*, Łódź: Wydawnictwo Łódzkie.
- Stankiewicz, W. (2012). *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*. Warszawa: Prywatna Wyższa Szkoła Businessu, Administracji i Technik Komputerowych.
- Sudoł, S. (2006). *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Suszyński, C. (2007). Przedsiębiorstwo jako przedmiot poznania. W: C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, (s. 20–27). Warszawa: PWE.
- Tadeusiak-Jeznach, K., Gryczko, A. N. (b.r.w.) *Nowy świat pracy*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Publikacja wydana w ramach projektu „Gendermainstreaming jako narzędzie zmiany na rynku pracy”, współfinansowanego ze środków Komisji Europejskiej w ramach Programu na Rzecz Zatrudnienia i Solidarności Społecznej – PROGRESS (2007–2013), priorytet 5 Równość. Pozyskano z: http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/Rownosc_szans/nowy_swiat_pracy.pdf
- Tomaszewska-Lipiec, R. (2008). Zakład pracy w gospodarce opartej na wiedzy. W: R. Gerlach (red.), *Edukacja i praca. Konteksty – wyzwania – antynomie*, (s. 316–327). Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Tomaszewska-Lipiec, R. (2012). *Edukacja w zakładzie pracy w perspektywie organizacji uczącej się*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Ukryta sieć władzy. 147 koncernów kontroluje połowę światowej gospodarki*, *Świat Wiedzy* 8/2016.

Data przesłania artykułu do Redakcji: 24.10.2016 r.

Data akceptacji artykułu: 23.12.2016 r.