

Zdzisław Sirojć

Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie  
DOI: <https://doi.org/10.35464/1642-672X.PS.2023.3.03>

## Zakład pracy jako środowisko wychowawcze Rola menedżerów w realizacji edukacyjnych funkcji przedsiębiorstwa

### The workplace as an educational environment The role of managers in the implementation of the educational functions of the company

**ABSTRACT:** The article is devoted to the role of managers in shaping the modern man, citizen and employee in the workplace. The author emphasizes that the theoretical foundations of this activity have already been developed in pedagogy, in particular in social pedagogy and work pedagogy, as well as in management sciences. Therefore, nothing stands in the way of expanding the scope of humanistic and social (including educational) aspects of the role of managers in the management of modern enterprises, the more so that work and the workplace are the basis of our life, taking into account their economic and time dimension.

**KEYWORDS:** workplace (enterprise), education, management, manager, shaping a man, citizen and employee.

**STRESZCZENIE:** Artykuł poświęcony jest roli menedżerów w kształtowaniu współczesnego człowieka, obywatela i pracownika w zakładzie pracy. Autor podkreśla, że teoretyczne podstawy tej działalności zostały już w pedagogice, w szczególności w pedagogice społecznej i pedagogice pracy, oraz w naukach o zarządzaniu opracowane. Nic nie stoi na przeszkodzie zatem, by powiększać zakres humanistycznych i społecznych (w tym edukacyjnych) aspektów roli menedżerów w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami, tym bardziej, że biorąc pod uwagę ich wymiar ekonomiczny i czasowy praca i zakład pracy stanowią podstawę naszego życia.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zakład pracy (przedsiębiorstwo), edukacja, zarządzanie, menedżer, kształtowanie człowieka, obywatela i pracownika.

## Wprowadzenie

Przemiany zachodzące we współczesnych społeczeństwach pod wpływem rewolucji naukowej i technologicznej oraz procesu globalizacji, zmuszają nas do nowego spojrzenia na wiele aspektów życia społecznego. Jednym z nich jest kwestia rozszerzenia społecznych funkcji menedżerów w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Chodzi o wykorzystanie ich kompetencji zawodowych w kształtowaniu współczesnego człowieka, obywatela i pracownika. Praca i zakład pracy, mimo zachodzących w nich zmian, stanowią (i stanowiąc będą w najbliższej perspektywie czasowej) główny element naszego życia, biorąc pod uwagę jego czasowy i ekonomiczny wymiar. Stanowi to także wyzwanie dla współczesnej pedagogiki (w szczególności pedagogiki społecznej i pedagogiki pracy), jak i nauk o zarządzaniu.

### **Teoretyczne aspekty kształtowania przyszłego człowieka i obywatela we współczesnej pedagogice**

Pedagogikę jako naukę i działalność praktyczną możemy pojmować dwojako: w szerokim i wąskim jej ujęciu. Pedagogikę w węższym ujęciu rozumie się jako naukę o edukacji. Pedagogika w szerokim ujęciu zaś, to nauka o kształtowaniu człowieka dla potrzeb przyszłości. Szerokie ujęcie pedagogiki stanowi także teoretyczną podstawę niniejszej części artykułu.

Społeczne, gospodarcze i polityczne procesy zachodzące obecnie na naszym globie i czyniące świat jednym, nazywane globalizacją, utrzymują nas w przekonaniu, iż powinniśmy współczesną pedagogikę pojmować bardzo szeroko. Nic nie wskazuje bowiem na to, mimo trwających na świecie wielu konfliktów, że proces globalizacji zostanie w najbliższym czasie zahamowany. Świat stał się bowiem „globalną wioską”, a próby powstrzymania zachodzących zmian są skazane na niepowodzenie, mimo iż większość populacji wciąż żyje jeszcze w państwach o ustrojach niedemokratycznych, gdzie nie przestrzega się podstawowych praw człowieka, a wiele społeczeństw boryka się z ubóstwem wskutek zbyt wielkiego materialnego ich zróżnicowania oraz utrzymującego się wciąż nierównego dostępu do edukacji i ideologicznej w niej indoktrynacji.

W szeroki sposób pedagogikę pojmował najwybitniejszy polski pedagog Bogdan Suchodolski (1993, 1970, 1947). Pisał on, że „zwłaszcza w epoce współczesnej, w której rola wykształcenia znacznie wzrasta we wszystkich zawodach i w całym życiu publicznym, problemy wychowania przekraczają ramy szkoły i wczesnego wieku. Z tego punktu widzenia mówi się dziś o społeczeń-

stwie wychowującym [...]. W społeczeństwie wychowującym szczególnie znaczenie zyskują sobie programy edukacji permanentnej i edukacji równoległej. Pierwszy z nich wskazuje, iż kształcenie trwa prze całe życie człowieka, drugi, iż dokonywa się nie tylko w szkole, lecz w sytuacjach pozaszkolnych, co raz liczniejszych w nowoczesnym społeczeństwie” (Suchodolski 1993, s. 540).

„Wielkość, odkrywczość, nowoczesność koncepcji pedagogiki B. Suchodolskiego znalazła pełny wyraz w jego ujęciu relacji pedagogiki do wychowania” (Turos, 2003, s. 32). „Wszystko [...] wskazuje, iż relacja pedagogika-wychowanie nie może być wystarczająco przedstawiona jako relacja nauka i jej przedmiot, poprawny opis tej relacji powinien wskazywać, iż wychowanie jest zarówno przedmiotem pedagogiki jak i jej tworem” (Suchodolski, 1993, s. 536).

„Oryginalność poglądów B. Suchodolskiego na pedagogikę [...] polega na tym, iż rozpatruje on jej istotę i cele, jej rozwój i społeczne funkcjonowanie w ścisłym związku z procesami kształtowania się nowoczesnej cywilizacji, z rozwojem nauki, sztuki i techniki, z przekształceniami w dziedzinie ludzkiej pracy zawodowej” (Turos, 2003, s. 32–33).

Pedagogika w ujęciu B. Suchodolskiego „określa, jakiego człowieka powinniśmy wychować i jak należy to uczynić, aby w konkretnych warunkach społecznego życia i jego przemian uzyskiwać optymalne rezultaty. W języku potocznym mówi się, że chodzi tu o sprecyzowanie celów wychowania, o określenie ideału” (1993, s. 536).

„Intencją wszystkich [...] specjalizacji (pedagogiki – ZS) [...], jest ujęcie z wychowawczego punktu widzenia wszystkich sytuacji, w jakich się ludzie w ciągu całego ich życia znajdują i wszelkich działań, jakie podejmują” (Suchodolski 1993, s. 540–541).

Podobnie jak B. Suchodolski postrzegali pedagogikę i inni uczeni.

Pedagogika – zdaniem J. Lipca (2004) to nauka o praktycznym formowaniu lepszego człowieka.

Według T. Lewowickiego pedagogika „należy do dyscyplin naukowych, od których – nie bez racji – oczekuje się pomocy w rozwiązywaniu problemów nękających współczesnych ludzi, a także (i to chyba przede wszystkim) wskazań, jak żyć godnie i pomyślnie, a przy tym pożytecznie” (2004).

Kształtowanie człowieka odbywa się głównie poprzez edukację.

Edukacja to ogół procesów, których celem jest rozwój ludzi. Według B. Śliwerskiego jest ona zbiorem wielowymiarowych działań i procesów służących wychowaniu i kształceniu osób czy grup społecznych (*Edukacja...*).

Edukacja – zdaniem Z. Baumana – powinna przygotowywać człowieka do życia w społeczeństwie. Człowiek bowiem jest istotą społeczną, żyje wśród ludzi i dla innych ludzi, powinien zatem swój wysiłek ukierunkować także na

sprawy wspólnotowe, a nie tylko na swój jednostkowy interes (zob.: Przybylski, 2019). Jej istotę stanowi rozwój człowieka, i jak pisał wybitny socjolog, jeśli „edukacja i uczenie się mają się do czegoś przydać, to muszą mieć charakter ciągły i rzeczywiście trwać przez całe życie” (Bauman, 2007, s. 229).

Edukację pojmujemy zatem bardzo szeroko, jako zespół działań i procesów dotyczących wychowania i kształcenia, których celem jest wywołanie zmian u ludzi, mających na celu wykształcenie u nich prorozwojowych i prospołecznych postaw oraz umiejętności życia i działalności społecznej, przede wszystkim ekonomicznej i kulturalnej, zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej w obecnym i przyszłym społeczeństwie.

Najkrócej rzecz ujmując, edukacja ma przygotowywać do twórczego uczestnictwa w procesie rozwoju cywilizacji (zob.: Ciążela, 2018).

Kształcenie jako element edukacji to proces zmierzający do poznania świata przez jednostkę oraz przygotowanie jej do zmieniającego się świata. To zdobywanie wiedzy, nabywanie umiejętności, przyjmowanie wartości i kształtowanie postaw oraz zdobywanie doświadczenia (czyli nabywanie kompetencji), które pozwolą jej na pełne funkcjonowanie w społeczeństwie (*Kształcenie – definicja pedagogiczna*).

Wychowanie zaś to proces wspomagania jednostek ludzkich w rozwoju i przygotowanie ich do życia w społeczeństwie (*Wychowanie – definicja i cele*). Ponieważ człowiek rozwija się przez całe życie, zatem wychowanie jako proces odnosi się do całego życia ludzkiego.

Cel wychowania w naszym pojmowaniu to pewien stan, który chcemy osiągnąć w toku oddziaływań na jednostkę czy też grupę społeczną w określonym miejscu/miejscach i czasie.

Ideał wychowania stanowi zaś określony zestaw wartości, który ulega zmianom w zależności od uwarunkowań i charakteru tych zmian.

Pedagogika jest zatem nauką i działalnością praktyczną, która opierając się na przeszłych dokonaniach, nastawiona jest na przyszłość.

Z potrzeby kształtowania się świadomości o wspólnocie losów ludzkich i konieczności myślenia o losach przyszłego pokolenia zrodziła się w niej m.in. idea edukacji dla przyszłości.

Jaka zatem ma być edukacja dla przyszłości? Jakiego człowieka i obywatela powinniśmy zarówno obecnie, jak i w przyszłości kształtować?

Za jej postawę możemy przyjąć filozoficzne założenia sformułowane przez wybitnych uczonych w drugiej połowie XX wieku:

- uczyć się, aby wiedzieć;
- uczyć się, aby działać;
- uczyć się, aby żyć wspólnie;

— uczyć się, aby być (zob.: Faure i in. 1975).

Edukacja dla przyszłości to kształtowanie odpowiednich postaw, ukie-  
runkowanych przede wszystkim na rozwój jednostek i całych zbiorowości spo-  
łecznych. Powinna być oparta na nowej etyce, uniwersalnych wartościach i po-  
stępowych ideach. Przykładem może tu służyć, sformułowany przez filozofa  
J. Lipca, katalog (dekalog) postulowanych cech, takich jak: tolerancja, bezpie-  
czeństwo, wolność, sprawiedliwość, godność, praca, solidarność, piękno, praw-  
da, miłość (1999), czy wartości postulowane przez T. Lewowickiego: – prawo  
do życia i wolność, – podmiotowość i tożsamość człowieka, – swobody oby-  
watelskie, – życie wolne od zagrożeń wojną, – demokracja, – pluralizm, – to-  
lerancja, – godziwy poziom życia, – samorealizacja, – rodzina, – edukacja, –  
zdrowie i jego ochrona (1993, 1997).

Ze swej istoty edukacja dla przyszłości powinna mieć demokratyczny  
charakter i powinna zawierać kompleks wartości z nią związanych, takich jak:  
– wolność jednostek, – równość obywateli, – przestrzeganie praw człowieka  
i obywatela, – poszanowanie godności człowieka, – sprawiedliwość społeczna,  
– szacunek dla prawa.

Na główne treści edukacji dla przyszłości składać się powinny m.in.:

- jakość i sens życia;
- wiedza oparta na najnowszych osiągnięciach nauki;
- przygotowanie do pełnienia określonych ról w życiu społecznym;
- zrównoważony rozwój.

Powinno ją charakteryzować: – całożyciowość (ustawiczność), – po-  
wszechność, – systemowość, – multikulturowość, – tolerancja, – wspólnoto-  
wość, – profesjonalizm, przygotowanie do zmian, – globalne komunikowanie  
się, – uwzględnianie różnego rodzaju uwarunkowań (społecznych, politycz-  
nych, ekonomicznych, środowiskowych, kulturowych, czy regionalnych).

Współcześnie coraz większego znaczenia nabiera idea kształtowania spo-  
łeczeństwa obywatelskiego. Jednym z pierwszych uczonych, który w sposób  
nowoczesny przedstawił tę kwestię był Immanuel Kant. Pisał on, że najwięk-  
szym problemem stojącym przed ludzkością jest zbudowanie społeczeństwa  
obywatelskiego, rządzącego się prawem: „celem dziejów ludzkich staje się urze-  
czywistnienie zgodnego z prawem moralnym modelu życia zbiorowego” (2004;  
zob. także: Kuźmich, 2015).

Społeczeństwo obywatelskie, to społeczeństwo cechujące się aktywnością  
i samorządnością swoich obywateli, posiadających poczucie odpowiedzialno-  
ści za jego dobro (zob. także: *Społeczeństwo obywatelskie*).

We współczesnym i w przyszłym świecie coraz większą rolę odgrywać  
będzie społeczeństwo globalne.

„Globalne społeczeństwo to ogół struktur i działań mieszczących się na przecięciu sfery państwa, sfery prywatnej i sfery gospodarczej, których celem nie jest rządzenie państwem ani osiąganie zysku ekonomicznego, lecz wpływ na władzę i jej monitorowanie” (Pietrzak, 2017). Chodzi oczywiście o władzę pojmowaną globalnie.

Oprócz wpływu na władze (globalne), do głównych cech społeczeństwa globalnego zaliczyć należy: odpowiedzialność za świat, – dbałość o dobro wspólne, – sprzeciw wobec przemocy, – dążenie do wolności, – solidarność i – aktywność społeczną.

Edukacja zatem to kształtowanie świata, jaki chcielibyśmy mieć w przyszłości. W historii naszej cywilizacji nie jest to działanie nowe. Podejmowano te kwestie w przeszłości i podejmują je nadal wybitni uczeni, filozofowie, socjologowie i pedagodzy, co przejawiało się i przejawia nadal w różnym postrzeganiu koncepcji edukacji dla przyszłości we współczesnej pedagogice (zob.: Faure i in. 1975; Delors (red.), 1998; Suchodolski, 2003; Wojnar, 2003; Welskop (red.), 2014; Gerlach i in. 2019, 2020; Wasyluk i in. 2020; Przyszłość edukacji, 2021).

Z powodu wirtualizacji współczesnych środowisk życia człowieka zadanie jego przygotowania do życia w społeczeństwie stało się z jednej strony dużo łatwiejsze, z drugiej zaś, bardziej złożone. Jak trudne i złożone, pokazały i pokazują to m.in. takie współczesne zjawiska i procesy, jak: pandemia COVID-19, wojny hybrydowe czy wykorzystywanie sztucznej inteligencji.

## **Środowisko zakładu pracy jako ważny element współczesnej pedagogiki społecznej i pedagogiki pracy**

Zakład pracy stanowi obszar zainteresowań zarówno pedagogiki społecznej, jak i pedagogiki pracy. Pedagogikę społeczną interesuje jako środowisko wychowawcze, natomiast pedagogikę pracy interesują relacje: człowiek – wychowanie – praca i człowiek – obywatel – pracownik (Wiatrowski, 2005, s. 33).

Pedagogika społeczna w Polsce zaczęła kształtować się w początkach XX wieku. Wszystkie jej określenia jako nauki i działalności praktycznej nawiązują zatem, do jej klasycznej definicji, sformułowanej przez jej twórczynię prof. Helenę Radlińską, która brzmi następująco: „Pedagogika społeczna jest nauką praktyczną rozwijającą się na skrzyżowaniach nauk o człowieku, biologicznych i społecznych z etyką i kulturoznawstwem (teorią i historią kultury) dzięki własnemu punktowi widzenia. Można go najkrócej określić jako zainteresowanie wzajemnym stosunkiem jednostki i środowiska, wpływem warunków bytu i kręgów kultury na człowieka w różnych fazach jego życia, wpływem ludzi na

zapewnienie bytu wartościom przez ich przyjęcie i krzewienie oraz przetwarzanie środowiska siłami człowieka w imię ideału” (Radlińska, 1961, s. 361).

Nawiązała tym samym do poglądów niemieckich uczonych: Adolfa Busemanna, który twierdził, że „człowiek jest kształtowany przez wpływy środowiska, a aktywność ludzka może przekształcać to środowisko” oraz Paula Bergemanna, według którego wychowanie jest celem ogólnospołecznym (Cichosz, 2014, 2009, s. 28).

Przez środowisko H. Radlińska rozumiała zespół warunków, wśród których bytuje jednostka, i czynniki kształtujące jej osobowość, oddziałujące stale lub przez dłuższy czas (Radlińska, 1935).

Współczesną definicję pedagogiki społecznej sformułował S. Kawula, który określił ją jako pedagogiczną teorię i praktykę środowiska w tym sensie, że traktuje wszelkie instytucje społeczne (formalne i nieformalne) jako środowisko ludzkiego życia i usiłuje dostrzegać w nich intencjonalność pracy wychowawczej, aktywizować jego zasoby (potencjały), (Kawula, 2012, s. 36). „Pedagogika społeczna, opierając się na teorii środowiska i badaniach empirycznych, analizuje warunki i relacje, których źródłem są poszczególne komponenty środowiska oraz ustala zasady i określa metody jego przekształcania z punktu widzenia potrzeb wychowania i rozwoju jego podmiotów” (Kawula, 2009, s. 57).

„Wychowywać z punktu widzenia pedagogiki społecznej, to realizować w swoim środowisku zadania indywidualne, grupowe i instytucjonalne zmierzające do ulepszenia tego, co jest, lecz w imię przyjętych wartości i celów, a także w atmosferze budowy i tworzenia warunków do realizacji idei sprawiedliwości społecznej, demokracji oraz społeczeństwa solidarnego i obywatelskiego” (Kawula, 2012, s. 36).

Możemy zatem powiedzieć, że pedagogika społeczna jako nauka i działalność praktyczna bierze udział w procesach kształtowania nowego człowieka oraz w procesach przekształcania społeczeństwa, a ściślej środowiska społecznego. Odbywają się one we wszelkich instytucjach społecznych i potencjalnych środowiskach życia człowieka, w tym także w środowisku zakładu pracy. Głównym elementem aktywności społecznej człowieka jest bowiem praca, a zakład pracy stanowi jedną z jej zorganizowanych form.

Praca jest celową działalnością człowieka, zmieniającą otaczającą nas przyrodę i nastawioną na zaspokajanie ludzkich potrzeb. Zakład pracy natomiast, to jednostka organizacyjna, zatrudniająca ludzi do określonej pracy.

W latach 70. XX wieku, w związku ze wzmożonym zainteresowaniem humanistycznymi aspektami pracy, powstała polska pedagogika pracy, a wśród jej twórców czołową rolę odegrał Tadeusz Nowacki.

Pedagogikę pracy możemy określić jako naukę, która bada różnego rodzaju pedagogiczne relacje zachodzące w procesie przygotowania do pracy i jej wykonywania przez człowieka.

Jednym z działów pedagogiki pracy jest pedagogika zakładu pracy. Podejmuje ona m.in. interesującą nas kwestię pedagogicznych oddziaływań zakładu pracy, w tym:

- kształcenie ustawiczne pracowników i potencjalnych pracowników, czyli bezrobotnych;
- edukacyjne problemy zakładu pracy;
- wychowanie przez pracę.

Dlaczego zatem, mimo rozwoju pedagogiki społecznej i pedagogiki pracy, problemy środowiska zakładu pracy i jego edukacyjnych oddziaływań cieszą się w nich mniejszym zainteresowaniem niż inne pedagogiczne kwestie? Wyjątkiem są tu prace A. Radziejwicz-Winnickiego, który pisze: „Pomimo mniejszego obecnie zainteresowania przywołaną problematyką zakład pracy (przedsiębiorstwo, spółdzielnia pracy, jednostka o charakterze usługowym itp.) jest bardzo ważną instytucją społeczną, odzwierciedlającą na szczeblu lokalnym życie gospodarcze. Określone przedsiębiorstwo powołane jest do realizacji pewnych zadań gospodarczych, a przy okazji [...] spełnia wiele funkcji społecznych” (2008, s. 494).

„Zwłaszcza istotny jest system społeczny zakładu pracy, który rzutuje na funkcjonowanie pozostałych. Kształtuje liczne procesy wpływające na formułowanie osobowości jednostki i jej postawę. Dlatego też zakład produkcyjny może być z powodzeniem zdefiniowany jako ważny system kulturowo określonych wzorów zachowania (norm i ról), które spełniają funkcję utrzymania danej struktury (zarówno w aspekcie idealnym, jak i realnym), jak również struktury społeczeństwa poprzez dostarczenie zinstytucjonalizowanych sposobów podziału zasobów i dóbr (Bertrand, Wierzbicki, 1992; za: Radziejwicz-Winnicki, 2008, s. 495).

Jeśli chodzi o pedagogikę społeczną, to można wskazać następujące powody mniejszego zainteresowania problematyką zakładu pracy:

- brak polityki edukacyjnej ściśle powiązanej z polityką gospodarczą państwa;
- brak powiązania placówek edukacyjnych z zakładami pracy;
- brak w związku z tym zadowalającego zainteresowania tą problematyką teoretyków i praktyków Pedagogiki;
- brak wiedzy ekonomicznej i z zakresu nauk o zarządzaniu, a także odpowiedniej praktyki w przedsiębiorstwach produkcyjnych czy usługowych u pedagogów (zarówno teoretyków, jak i praktyków);



- związane są one również z różnymi podejściami uczonych w definiowaniu zakresu subdyscypliny;
- nakładaniem się obszarów badań z innymi subdyscyplinami, np. z andragogiką i pedagogiką pracy;
- „odstępowanie” obszaru badawczego obejmującego zakłady pracy innym subdyscyplinom nauk pedagogicznych.

Naszym zdaniem, we współczesnej pedagogice pracy dominuje problematyka edukacji zawodowej kosztem mniejszego udziału problematyki zakładu pracy (zob.: Baraniak i in., 2007), a także „odstępowanie” obszaru badawczego kształcenia ustawicznego andragogice i socjologii pracy.

Współczesna pedagogika bowiem traktuje edukację (kształcenie i wychowanie) jako proces całościowy, nieograniczający się li tylko do najwcześniejszych etapów życia człowieka.

W związku z tym nie może nie podejmować kwestii edukacyjnych oddziaływań zakładu pracy, gdyż w wielu przypadkach rzeczywistość zakładu pracy weryfikuje nasze dotychczasowe przygotowanie do życia zawodowego i życia w społeczeństwie i często jest to zderzenie bardzo bolesne, co umyka uwadze wielu współczesnym pedagogom.

## **Humanistyczne aspekty zarządzania współczesnym zakładem pracy i rola kadr zarządzających w kształtowaniu człowieka, obywatela i pracownika**

Zarządzanie jest procesem społecznym, polegającym na organizowaniu pracy pracowników organizacji z wykorzystaniem dostępnych zasobów do realizacji jej celów (zob. także: Kostera, 1998).

Zarządzanie, w naszym rozumieniu, to proces sprawnego i efektywnego wykorzystania różnych zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych), prowadzący do realizacji celów organizacji.

Organizację pojmujemy w znaczeniu podmiotowym, oznaczającym konkretny obiekt, w naszym przypadku jest nim zakład pracy.

W ujęciu socjologicznym natomiast organizacje to celowe grupy formalne (organizacje formalne) powołane do realizacji konkretnych zadań czy zaspokojenia określonych potrzeb społecznych.

W literaturze naukowej z zakresu nauk o zarządzaniu spotykamy cztery główne podejścia do definiowania zarządzania i kierowania:

- pierwsze (najstarsze), pojmujące kierowanie jako proces szerszy niż zarządzanie, obejmujący także sterowanie, administrowanie i rządzenie;
- drugie, zakładające, że kierowanie jest procesem tożsamym z zarządzaniem;

- trzecie, wyróżniające kierowanie w szerszym znaczeniu i w znaczeniu węższym (kierowanie w szerszym znaczeniu oznacza powodowanie, aby rzeczy funkcjonowały zgodnie z celem kierującego, co oznacza, że w tym przypadku kierowanie jest procesem szerszym niż zarządzanie; kierowanie w węższym znaczeniu, to działanie zmierzające do spowodowania działań innych ludzi zgodnie z celem kierującego, w tym przypadku kierowanie utożsamiane jest z zarządzaniem),
- czwarte (najmłodsze), pojmujące zarządzanie jako proces szerszy niż kierowanie (kierowanie w tym przypadku polega na powodowaniu, by działania ludzi były zgodne z celami kierującego; działania te dotyczą wyłącznie czynnika ludzkiego; zarządzanie natomiast to proces odnoszący się do wszystkich czynników produkcji, zmierzający do osiągnięcia zamierzonych celów).

Autor jest zwolennikiem ostatniego poglądu.

Proces zarządzania posiada swoją specyfikę:

- dotyczy on ludzi;
- posiada swój aspekt kulturowy;
- wymaga ustanowienia wartości, celów i zadań;
- przewiduje rozwój organizacji;
- wymaga komunikowania się;
- jest zorientowany na rezultat (na klienta);
- wymaga oceny według określonych wskaźników (zob.: Koźmiński, Piotrowski, 2000).

W latach 80. XX wieku pojawiła się nowa filozofia zarządzania ludźmi w organizacji, nazwana zarządzaniem zasobami ludzkimi (*Human Resource Management*). Postrzega się w niej zasoby ludzkie jako składnik aktywów firmy.

Wśród cech charakteryzujących zarządzanie zasobami ludzkimi wymienić należy:

- postrzeganie zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej;
- integrację strategii zarządzania zasobami ludzkimi z ogólną strategią firmy;
- aktywne włączanie kierowników liniowych w procesy planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania spraw personalnych, co wiąże się z decentralizacją odpowiedzialności za sprawy zatrudnienia;
- znaczenie kultury organizacyjnej jako podstawy działań w dziedzinie zarządzania firmą;
- indywidualizację stosunków pracy;

- rozwijanie bezpośrednich form partycypacji pracowników w życiu organizacji;
- zmianę stylu zarządzania ludźmi w kierunku przywództwa transformacyjnego;
- orientację na klienta w relacjach między poszczególnymi pracownikami oraz między różnymi grupami występującymi w organizacji (Pocztowski, 2007, s. 31–32).

W drugiej połowie XX wieku pojawiło się szereg koncepcji, które zmieniły podejścia do pracy i zakładu pracy (przedsiębiorstwa), do zarządzania w warunkach gospodarki rynkowej. Spowodowane były one rewolucją naukowo-techniczną i postępującym procesem globalizacji. Możemy najogólniej powiedzieć, że zwiększyła się w nich rola humanistycznych aspektów w procesach zarządzania.

Wśród różnych humanistycznych poglądów warto wyróżnić filozoficzne poglądy papieża Jana Pawła II. Twierdził on, że „praca stanowi podstawowy wymiar bytowania człowieka na ziemi”; „jest dobrem człowieka – dobrem jego społeczeństwa – przez pracę bowiem człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowuje ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowieka, a także poniekąd bardziej staje się człowiekiem” (1983).

Jego zdaniem, wytwarzanie bogactwa nie powinno być celem samym w sobie, a zysk nie powinien być jedynym celem działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Akcentował on:

- znaczenie dobra wspólnego’
- integralność rozwoju człowieka’
- umacnianie więzi społecznych’
- prymat pracy ludzkiej nad kapitałem (Wojtyła, 2023).

Poglądy te kłóciły się z dominującymi wówczas poglądami głównego teoretyka neoliberalizmu i monetaryzmu M. Friedmana, który twierdził, że „zajmowanie się etyką biznesu jest niepotrzebnym ideologizowaniem rynku: zasady wolnej konkurencji najlepiej regulują zachowania na rynku, a podstawowym – także etycznym – zadaniem menedżerów jest maksymalizacja zysków” (1970; za: Jemielniak, Latusek-Jurczak, 2014, s. 137–138).

W ramach dyskusji o etycznych aspektach gospodarowania w latach 60.–70. XX wieku pojawiła się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu.

„Społeczną odpowiedzialność biznesu można [...] określić jako podejście nastawione na trwałą sukces organizacji osiągnąć dzięki dobrowolnemu zaangażowaniu w poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla wszystkich współpracujących lub zależnych od siebie podmiotów” (Bernais, 2010, s. 30).

Sprawiedliwość w zarządzaniu w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu sprowadza się do tego, że pracownicy mogą oczekiwać od pracodawcy działań społecznie odpowiedzialnych, a pracodawcy właściwego wykonywania obowiązków pracowniczych (Sokołowska-Durkalec, 2021, s. 74–76).

Według R. E. Freemana, zachowanie wysokich standardów etycznych jest źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji, albowiem w zmiennych i niepewnych warunkach funkcjonowania dzisiejszego biznesu o pozycji firmy na rynku decydują dobre relacje z poszczególnymi grupami interesariuszy (1984; za: Jemielniak, Latusek-Jurczak, 2014, s. 138).

W XX wieku wykształciły się różne kulturowe modele regulowania problemów pracy: amerykański, zachodnioeuropejski i japoński.

Model amerykański stawia na przedsiębiorczość i rywalizację pracowników, na ich odpowiedzialność za swój byt, rozwój i przyszłość. Model zachodnioeuropejski zapewnia pracownikom godziwe warunki pracy, jej ochronę i zabezpieczenie społeczne. Model japoński jest nastawiony na współpracę zarządzających z pracownikami (poprzez konsultacje ze związkami zawodowymi), przyjmuje, że należy w człowieka inwestować i prowadzić do jego rozwoju (Wiatrowski, 2005, s. 338–339). Zarówno model zachodnioeuropejski, jak i japoński, dobrze odzwierciedlają humanistyczne tendencje we współczesnym gospodarowaniu.

Patrząc przez pryzmat kształtowania współczesnego człowieka, szczególne znaczenie miały koncepcje: humanizacji pracy (powstała w l. 60.–70. XX w.) i kultury organizacyjnej (ukształtowała się w l. 70.–80. ub. wieku).

Humanizacja pracy to całokształt przemian w traktowaniu pracy ludzkiej, prowadzący do nadania warunkom pracy człowieka humanistycznego charakteru. Można powiedzieć, że „humanizacja pracy stanowi cel, a zarazem wynik społeczno-wychowawczej działalności współczesnego zakładu pracy” (Wiatrowski, 2005, s. 414–415).

Kultura organizacji lub kultura organizacyjna zaś, to „utrwalony wzorzec, podzielany przez członków danej organizacji, założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, które zostały wypracowane, odkryte lub stworzone w toku jej rozwoju i które manifestują się w określonych zachowaniach jej członków” (Pocztowski, 2007, s. 66). Zarówno w procesie humanizacji pracy, jak i w kształtowaniu kultury w organizacji istotną rolę odgrywali menedżerowie.

W latach 90. XX wieku ukształtowana została koncepcja organizacji uczącej się. Organizacja taka cechuje się m.in.: – tworzeniem wiedzy, – kształceniem ustawicznym, – doskonaleniem kompetencji swoich pracowników, – samoocena, – benchmarkingiem, – przekształcaniem się, – wprowadzaniem powszechnego uczenia się (zob. także: Brillman, 2002, s. 413; za: Bernais, 2010, s. 22).

Kształtowanie się organizacji uczących się, związane było z powstaniem gospodarki opartej na wiedzy (*new economy*) na przełomie XX i XXI wieku.

Nowa ekonomia to gospodarka oparta na wykorzystaniu wiedzy i informacji; jej charakterystyczną cechą jest m.in. uwzględnianie w działalności gospodarczej kapitału intelektualnego oraz wykorzystywanie w handlu elektronicznym Internetu (Alter-Siro, 2022, s. 119).

Współczesne zakłady pracy (przedsiębiorstwa) muszą zatem stawić czoła aktualnym wyzwaniom, do których zaliczyć należy m.in.:

- wprowadzanie nowych technologii (informatyzację);
- generowanie kapitału intelektualnego;
- wykorzystywanie wiedzy i informacji;
- globalizację;
- działalność w warunkach ciągłych zmian;
- dążenie do wzrostu gospodarczego;
- orientację na klienta (zob. także: Ulrich, 1997, s. 126–127; za: Poczowski, 2007, s. 38–39).

Sytuacja ta jest ściśle związana z obecnym etapem rozwoju kapitalizmu – kapitalizmem globalnym (finansowym). Charakteryzuje go m.in. wysoka efektywność gospodarowania oraz dążenie do wysokiej konkurencyjności wobec innych podmiotów życia społeczno-gospodarczego, stąd m.in. koncentracja kapitału finansowego, wysokiej jakości zasobów ludzkich (uczelnie, ośrodki badawcze), usług, w szczególności tych najnowszej generacji (FIRE – finanse, ubezpieczenia, nieruchomości) w wielkich skupiskach ludności: metropoliach, megamiastach czy megapoliach.

W nowych warunkach gospodarowania muszą zatem zmienić się społeczne, a w szczególności edukacyjne funkcje zakładów pracy.

Zakłady pracy, zarówno wielkie korporacje, jak i mniejsze przedsiębiorstwa, zmuszone zostały do tego, by:

- zwracać szczególną uwagę na dobór pracowników o odpowiednich kompetencjach;
- pozyskiwać i kształtować kadry zarządcze o wysokich kompetencjach zawodowych;
- zadbać o rozwój zawodowy pracowników;
- współpracować z placówkami naukowo-badawczymi i edukacyjnymi, by ten rozwój zapewnić;
- tworzyć systemy wsparcia w rozwoju.

Wraz ze wzrostem roli kształcenia we współczesnych zakładach pracy, powinno się łączyć je z działalnością wychowawczą, a w szczególności z:

- kształtowaniem odpowiednich wzorców zachowań;

- kształtowaniem właściwego stosunku do środowiska pracy;
- rozwojem kultury organizacyjnej;
- rozwojem osobowości pracowników;
- kształtowaniem postawy zawodowej pracowników;
- dążeniem do jak najwyższej jakości pracy (zob. także: Wiatrowski, 2005, s. 442).

Jednocześnie kadry zarządcze muszą poświęcać większą uwagę społecznym aspektom funkcjonowania zakładu pracy:

- poprawie warunków pracy;
- uelastycznieniu form zatrudnienia i czasu pracy;
- wsparciu rodzin, w szczególności opiekujących się dziećmi;
- wsparciu osób starszych i ewentualnemu wykorzystaniu ich doświadczeń,
- finansowaniu lub dofinansowaniu kształcenia ustawicznego,
- stwarzaniu dobrych warunków rekreacji i wypoczynku,
- zapewnianiu odpowiedniej opieki medycznej pracownikom i ich rodzinom,
- różnicowaniu form zatrudnienia, w szczególności wprowadzaniu na szerszą skalę pracy zdalnej (zob.: Pochtowski, 2007, s. 404–405).

Zrozumiała jest zatem tendencja do wzrostu kompetencji zawodowych kadr zarządzających współczesnymi zakładami pracy.

Kompetencje zawodowe to cechy pracowników (w tym przypadku menedżerów) umożliwiające im osiągnięcie wysokich efektów w pracy. Decydują one często o powodzeniu na rynku pracy, zarówno zakładu pracy, jak i kierującego nim menedżera.

Na podstawowe składniki kompetencji składają się: – posiadana wiedza, – nabyte umiejętności, – zdobyte doświadczenie, – posiadane zdolności, – stan zdrowia, – uznawane wartości, – prezentowane postawy, – motywy postępowania, – ukształtowane cechy osobowości.

Szczególne znaczenie w zarządzaniu mają umiejętności menedżerów. Umiejętne pełnienie funkcji kierowniczych polega na:

- rozpoznawaniu możliwości działania;
- zachęcaniu pracowników do angażowania się w pracę zawodową;
- dostosowaniu kompetencji pracowników do wypełnianych zadań;
- kontrolowaniu, ocenianiu i docenianiu pracy podwładnych;
- reagowaniu na rozwój, kryzysy, zmiany i zdarzenia w otoczeniu zakładu pracy;
- skutecznym działaniu w dłuższej perspektywie czasowej (zob. także: Suchar, 2007, s. 108–109).

Zarządzający zakładem pracy (kierownik, dyrektor, menedżer) powinien posiadać zdolności przywódcze, bowiem od nich w dużym stopniu zależą efek-

ty jego działalności zarządczej. Ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia szczególną uwagę powinniśmy zwracać na: efektywność, sprawność i skuteczność działania zarządzających.

Trzeba w tym miejscu powiedzieć także, że istotne jest, kto kieruje (zarządza) zakładem pracy – kierownik czy menedżer? Pojęcia menedżer i kierownik są bowiem bliskoznaczne, ale nie tożsame (równoznaczne).

Menedżera wyróżniają specyficzne funkcje oraz takie cechy, jak: – wysokie kompetencje, – silna motywacja, – integracja zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich w realizacji celów biznesowych.

Główną cechą kierownika jest autorytet formalny, wynikający z zajmowanego stanowiska kierowniczego, natomiast główną cechą wyróżniającą menedżera jest autorytet merytoryczny wynikający z wiedzy i motywacji. Autorytet osobisty powinni posiadać zarówno Kierownik, jak i menedżer.

Idealna sytuacja ma miejsce wtedy, kiedy kierownik jest jednocześnie menedżerem. W Polsce jest jeszcze daleko do takiego modelu. Dlatego potrzebny jest dalszy rozwój kształcenia i doskonalenia kadr zarządczych oraz ich profesjonalizacja.

W realizacji swoich funkcji zawodowych menedżerowie (na nich w dalszej treści będziemy się skupiać) wypełniają określone role społeczne. Podstawową listę ról menedżera zaproponował H. Mintzberg (1975). Wyróżnił on role: interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Wśród ról interpersonalnych wyodrębnił role: przywódcy, łącznika i reprezentanta, wśród informacyjnych: rzecznika, rozdzielającego informacje i monitora, a wśród decyzyjnych: przedsiębiorcy, kierującego zaburzeniami, rozdzielającego zasoby i negocjatora (Jemielniak, Latusek-Jurczak, 2014, s. 13–15).

Inne spojrzenie na role współczesnego menedżera prezentuje J. Penc (1997, s. 63–64). Wyróżnia on następujące elementy układu uwarunkowań wypełniania ról społecznych:

- potencjał menedżera (wiedza, wykształcenie, zdolności, inteligencja, intuicja, talent organizacyjny, umiejętność współpracy, tolerancja, sprawiedliwość itp.);
- potencjał podwładnych (kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie, aspiracje, przekonania, motywacja, zaufanie do kierownictwa);
- charakter sytuacji (warunki, w jakich menedżer musi działać);
- reguły gry i techniki współpracy (formalne i nieformalne);
- oczekiwania wobec menedżera (ze strony przełożonych i ze strony podwładnych).

Następnie dzieli on role, uwzględniając ich aspekty przedsiębiorcze i kreatywne. Do tych pierwszych zalicza role: organizatora, improwizatora, polityka,

przedsiębiorcy, integratora, stratega i wizjonera, do drugich natomiast: doradcy, selekcjonera, sponsora, fantasty, inspiratora, relatywisty i twórcy inicjatyw (zob.: Bartkowiak, Januszek, 1999, s. 149–150).

Skuteczność oddziaływania współczesnego menedżera jest ważna nie tylko w sferze biznesowej, ale przede wszystkim w sferze społecznej (w tym wychowawczej). Nowoczesny menedżer to również dobry przewodnik, coach, mentor i wychowawca w jednym, za którym powinni podążać inni.

Aby menedżerowie mogli wpływać na kształtowanie współczesnego człowieka, obywatela i pracownika, muszą najpierw wiedzieć, kogo i jak mają kształtować, czyli posiadać teoretyczną i praktyczną wiedzę o współczesnym społeczeństwie oraz profesjonalną wiedzę i umiejętności w zakresie wywierania wpływu na ludzi. Tu kłania się psychologia i socjologia zarządzania.

Muszą zatem wiedzieć konkretnie jakiego człowieka, obywatela i pracownika mają kształtować we współczesnym zakładzie pracy?

Najłatwiej określić jakiego pracownika chcieliby kształtować. Wśród cech pracownika najczęściej powtarzających się w ogłoszeniach agencji rekrutacyjnych, pojawiają się:

- profesjonalne przygotowanie, – gwarancja wysokiej jakości pracy, – ciągle kształcenie się;
- umiejętność pracy w zespole, – komunikatywność, – odpowiedzialność, – kreatywność.

Potrzeby zakładu pracy odnośnie do kształtowania współczesnego pracownika są w tym przypadku zbieżne z potrzebami społeczeństwa w tym zakresie. Dobry obywatel to m.in. dobry pracownik. Ale do ukształtowania współczesnego obywatela niezbędne są także takie cechy, jak:

- aktywność społeczna;
- solidarność i wrażliwość społeczna;
- działanie na rzecz społeczeństwa demokratycznego;
- przyczynianie się do kształtowania społeczeństwa obywatelskiego;
- urzeczywistnianie sprawiedliwości społecznej.

Można je kształtować w ramach procesów uspołeczniania i demokratyzacji zarządzania przedsiębiorstwem.

Ideał współczesnego człowieka koresponduje z cechami przedstawionymi przez nas wcześniej (zob. edukacja człowieka przyszłości). Kształtując go, należy brać także pod uwagę wyzwania, jakie stoją przed współczesnymi społeczeństwami oraz uniwersalne wartości, jakie zostały przez nie przyjęte w dotychczasowej historii człowieka.

Kształtując współczesnego człowieka, obywatela i pracownika musimy także pamiętać, że wychowawcze oddziaływania zakładu pracy powinny być zgodne z je-



go misją i wizją oraz przyjętymi celami strategicznymi. Nie mogą być one sprzeczne z ogólnie przyjętymi normami obowiązującymi w danym społeczeństwie.

Edukacja (kształcenie i wychowanie) jest jednym z najbardziej efektywnych i skutecznych sposobów kształtowania współczesnego człowieka, obywatela i pracownika w zakładzie pracy. Poprzez edukację pracowników menedżerowie mogą zmieniać środowisko zakładu pracy, a jego zmiana na lepsze może sprawić, iż zmieniają się także pracownicy, w tym sami menedżerowie.

Będąc wyposażonym w filozofię firmy, w jej system aksjologiczny i w wiedzę o przedsiębiorstwie i zarządzaniu nim, można w sposób profesjonalny realizować konkretne edukacyjne zadania zakładu pracy.

Zwrócimy uwagę jedynie na najważniejsze – naszym zdaniem – ich elementy. Jedną z najistotniejszych kwestii jest rozwój przedsiębiorstwa i jego pracowników. Realizując to zadanie, menedżerowie muszą znać zarówno potrzeby zakładu pracy, wynikające z przyjętej misji, wizji i celów strategicznych, jak i potrzeby swoich pracowników (zarówno osobiste, jak i zawodowe). Często bywają one rozbieżne. Dlatego w tym zakresie niezbędny jest *consensus*. Decydujące znaczenie powinny mieć tu jednak: strategia zakładu pracy i koncepcja rozwoju zawodowego jego pracowników.

Przez rozwój zawodowy pracowników pojmować będziemy korzystny z punktu widzenia zakładu pracy i pracowników proces ilościowych i jakościowych zmian w ich wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu etc. Powinien on w szczególności uwzględniać ich potrzeby intelektualne oraz wiek.

Kadra zarządcza zakładu pracy może kierować rozwojem zawodowym pracowników poprzez różne formy kształcenia pozasystemowego, w szczególności poprzez szkolenie, doskonalenie, doksztalcanie, przekwalifikowanie i samokształcenie.

Szkolenia to zajęcia edukacyjne mające na celu uzyskanie, uzupełnienie lub doskonalenie dotychczasowych kwalifikacji zawodowych. Doskonalenie to proces aktualizowania i pogłębiania wiedzy i umiejętności zawodowych umożliwiających rozwój zawodowy. Doksztalcanie to proces podwyższania kwalifikacji formalnych, w szczególności zawodowych. Przekwalifikowanie to proces prowadzący do zmiany zawodu lub specjalności. Samokształcenie zaś, to całonocny proces kształcenia zgodny z potrzebami jednostki, zakładu pracy czy społeczeństwa (zob.: Wiatrowski, 2005, s. 387–389).

Drugą ważną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę w działalności menedżerów w kształtowaniu współczesnego człowieka, obywatela i pracownika jest wychowywanie (wychowanie) pracowników do pracy i przez pracę.

Pierwszy aspekt tej kwestii dotyczy kształtowania właściwego stosunku do samej pracy, wskazywanie na jej ogólnospołeczne wartości, na znaczenie jakości i kultury pracy oraz etyki zawodowej.

Drugi aspekt dotyczy kształtowania odpowiedniego stosunku do zakładu pracy jako organizacji społecznej, do: marki firmy, jej wytworów, kultury organizacji, partycypacji pracowniczej, estetyki miejsca pracy, dbałości o warunki pracy, o socjalne wsparcie, o udział w kulturze i w rekreacji.

Trzeci aspekt uwzględnia kształtowanie właściwego stosunku do załogi przedsiębiorstwa, jej kierownictwa, współpracowników, akcentując przede wszystkim humanizm w pracy, właściwe relacje międzyludzkie i klimat organizacyjny.

Czwarty aspekt dotyczy kształtowania odpowiedniego stosunku do otoczenia zakładu pracy, w tym m.in. do dostawców i klientów firmy, do kooperantów, do konkurentów, do estetyki w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Ostatni aspekt dotyczy kształtowania właściwego stosunku do samego siebie jako człowieka, obywatela i pracownika, w tym w szczególności optymistycznego patrzenia na świat, akceptacji swojej osobowości oraz chęci stałego uczenia się i rozwoju.

Dobry współczesny menedżer to nie tylko sprawny zarządca materialnymi, finansowymi czy informacyjnymi zasobami firmy, ale także skuteczny edukator i wychowawca, psycholog, pedagog i wrażliwy pracownik socjalny w jednym.

Dlatego tak istotne znaczenie ma odpowiednia do wymogu czasów edukacja menedżerów i jej jak najszerszy zakres. Istotna jest także różnego rodzaju wcześniejsza działalność społeczna bądź zawodowa przyszłych menedżerów w samorządach, organizacjach społecznych, w szczególności w organizacjach pozarządowych.

## **Podsumowanie i wnioski**

Podsumowując, możemy m.in. pokusić się o następujące wnioski:

1. Zakład pracy, a precyzyjniej przedsiębiorstwo, w dalszym ciągu nie jest w praktyce w pełni wykorzystywany jako środowisko wychowawcze.
2. Teoretyczne aspekty pojmowania zakładu pracy jako środowiska wychowawczego zostały w pedagogice, w szczególności w jej subdyscyplinach: pedagogice społecznej i pedagogice pracy, opracowane.
3. Szerokie pojmowanie zakładu pracy jako systemu społecznego wraz z jego społecznymi funkcjami zostało także ujęte w socjologicznej teorii organizacji i zarządzania oraz w naukach o zarządzaniu.
4. Praktyka jednak odbiega od teorii. Oznacza to, że albo teoretyczne założenia odbiegają od rzeczywistości, albo ich realizacja napotyka na określone trudności. Naszym zdaniem, nic nie stoi na przeszkodzie, aby

w większym niż dotychczas stopniu rozwijać zakres społecznych funkcji współczesnych zakładów pracy. W szczególności chodzi o to, by w szerszym niż dotychczas zakresie wykorzystywać środowisko zakładu pracy jako miejsce kształtowania współczesnego człowieka, obywatela i pracownika.

5. Niezbędny w tej działalności jest aktywny udział kadr zarządczych przedsiębiorstw, w szczególności menedżerów. By tak się stało, konieczne są zmiany w programach ich kształcenia, które powinny zostać bardziej nasycone humanistycznymi aspektami zarządzania.
6. Powyższe sugestie wymagają zmiany polityki edukacyjnej państwa, która powinna być ściślej powiązana z gospodarką, a zakłady pracy z placówkami edukacyjnymi. To zaś z kolei pociąga za sobą konieczność zmian w sposobach kształcenia pedagogów.

## Bibliografia

- Alter-Siro A. (2022). *Gospodarowanie w przeszłości. Leksykon. Przejawy, ośrodki, organizacje*. Warszawa.
- Baraniak B., Kwiatkowski S., Bogaj A. (2007). *Pedagogika pracy*. Warszawa.
- Bartkowiak G., Januszek H. (1999). *Umiejętności kierownicze*. Poznań.
- Bauman Z. (2007). *Płynna ponowoczesność*. Warszawa.
- Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T. (2010). *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*. Katowice.
- Bertrand A. L., Wierzbicki Z. T. (1992). Integracja społeczna, procesy społeczne i partycypacja społeczna. [w:] A. Radziejewicz-Winnicki (red.), *Pedagogika społeczna u schyłku XX wieku (zagadnienia wybrane)*. Katowice.
- Brilman J. (2002). *Nowe koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa.
- Ciążela A. (2018). Pedagogika Bogdana Suchodolskiego. Próba charakterystyki głównej osi problemów i kierunków poszukiwań. *Ruch Pedagogiczny* 1.
- Cichosz M. (2009). Kształtowanie się dyscypliny – główne nurty polskiej pedagogiki społecznej w ujęciu historycznym. W: E. Marynowicz-Hetka (red.), *Pedagogika społeczna*. Warszawa.
- Cichosz M. (2014). *Pedagogika społeczna. Zarys problematyki*. Kraków.
- Faure E., Herrera F., Kaddoura A. R., Lopes H., Pietrowski A. W., Rahnema W., Ward F. C. (1975). *Uczyć się, aby być*. Warszawa.
- Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston.
- Friedman M. (1970). *Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *New York Sunday Times Magazine*. Nowy Jork.
- Gerlach R., Tomaszewska-Lipiec R. (2017). *Edukacja dla przyszłości w świetle wyzwań XXI wieku*. Bydgoszcz.
- Jan Paweł II. (1983). *Laborem exercens*. Wrocław.
- Jemieliński D., Latusek-Jurczak D. (2014). *Zarządzanie. Teoria i praktyka w pigułce*. Warszawa.
- Kant I. (2004). *Krytyka władzy rządzenia*. Warszawa.
- Kawula S. (2009). Pedagogika społeczna i jej wyzwania na początku XXI wieku. W: E. Marynowicz-Hetka (red.), *Pedagogika społeczna*. Warszawa.

- Kawula S. (2012). *Pedagogika społeczna dzisiaj i jutro*. Toruń.
- Kostera M. (1998). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (2000). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa.
- Lewowicki T. (1993). *Aksjologia i cele edukacji*. Toruńskie Studia Dydaktyczne. Toruń.
- Lewowicki T. (1997). *Przemiany oświaty*. Warszawa.
- Lewowicki T. (2004). *Pedagogika dziesięć lat później (1994–2004) – szkice o kondycji dyscypliny naukowej oraz próbom sprostania potrzebom społecznym*. *Ruch Społeczny* 27.
- Lipiec J. (1999). Prolegomena etyki globalnej. W: J. Sekuła (red.). *Idea etyczności globalizacji*. Siedlce.
- Mintzberg H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Facto. *Harvard Business Review* 7–8.
- Penc J. (1997). *Decyzje w zarządzaniu*. Kraków.
- Pietrzak E. (2017). *Współczesne teorie społeczeństwa obywatelskiego w świetle nowego materializmu*. *Eastern Review*, <http://dx.doi.org/1018778/1427-9675.0603>
- Pocztowski A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa.
- Pomykało W. (2019). *Człowiek przyszłości*. Warszawa.
- Pomykało W. (2020). *Wizje człowieka przyszłości*. Warszawa.
- Przybylski B. (2019). *Z myślą o przyszłości. Baumanowskie inspiracje dla pedagogiki i edukacji*. *Pedagogika Społeczna* 4.
- Przyszłość edukacji. Scenariusze 2046*. (2021). Collegium da Vinci. Poznań.
- Radlińska H. (1935). *Stosunek wychowawcy do środowiska społecznego. Szkice z pedagogiki Społecznej*. Warszawa.
- Radlińska H. (1961). *Pedagogika społeczna*, Warszawa–Wrocław–Kraków.
- Radziewicz-Winnicki A. (2008). *Pedagogika społeczna w obliczu realiów codzienności*. Warszawa.
- Sirojć Z. (red.) (2021). *Problemy współczesnej Pedagogiki*. Warszawa.
- Sokołowska-Dunalec A. (2021). Reguła wzajemności jako przejaw sprawiedliwości w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. W: Płachciak A., Rogala P. (red.). *Sprawiedliwość w zarządzaniu pracowniczymi zespołami tymczasowymi*. Wrocław.
- Suchar M. (2007). *Zarządzanie personelem w praktyce*. Gdańsk.
- Suchodolski B. (1947). *Wychowanie dla przyszłości*. Warszawa.
- Suchodolski B. (1970). *Trzy Pedagogiki*. Warszawa.
- Suchodolski B. (1993). *Pedagogika*, W: W. Pomykało (red.). *Encyklopedia Pedagogiczna*. Warszawa.
- Turoś L. (2003). *Pedagogika ogólna, subdyscypliny i nauki pomocnicze*. Warszawa.
- Ulrich D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston.
- Wasyłuk P., Kuczer A., Pacewicz G. (2020). *Edukacja przyszłości. Raport*. Olsztyn.
- Welskop W. (red.). (2014). *Przyszłość edukacji – edukacja przyszłości*. Łódź.
- Wiatrowski Z. (2005). *Podstawy pedagogiki pracy*. Bydgoszcz.
- Wojnar I. (2003). *Humanistyczna pedagogika dla przyszłości. Oświata i Wychowanie* 9.

## Netografia

- Delors J. (red.). (1998). *Edukacja: jest w niej ukryty skarb*, <http://www.unesco.org/delors> (dostęp: 10.08.2023).
- Edukacja – definicja pedagogiczna, psychologiczna i naukowa*. <https://publikacje.edu.pl/Edukacja> (dostęp: 10.08.2023).
- Kształcenie – definicja pedagogiczna*. <https://publikacje.edu.pl/Kształcenie> (dostęp: 10.08.2023).

- Kuźmich K. (2015). *Główne założenia filozofii politycznej Immanuela Kanta i jej przełożenie dla współczesności*, [www.repozytorium.uni.wroc.pl/Internet/66123/pdf/06](http://www.repozytorium.uni.wroc.pl/Internet/66123/pdf/06) (dostęp: 10.08.2023).
- Lipiec J. (2004). *Filozofia i pedagogika*, <https://ruj.uj.edu.pl/.../Filozofia> (dostęp: 10.08.2023).
- Spółeczeństwo obywatelskie*. [https://pl.m.wikipedia.org/wiki/Spółeczeństwo\\_obywatelskie](https://pl.m.wikipedia.org/wiki/Spółeczeństwo_obywatelskie) (dostęp: 14.08.2023).
- Śliwerski B. W: *Edukacja – definicja pedagogiczna, psychologiczna i naukowa*. <https://publikacje.edu.pl/> (dostęp: 10.08.2023).
- Wojtyła W. (2023). *Człowiek jako podstawowy czynnik w gospodarce w encyklikach „Laborem exercens” i „Centessimus annus”*. <https://doi.org/10.317443/ppe.14430> (dostęp: 10.08.2023).
- Wychowanie – definicja i cele wychowania*. <https://publikacje.edu.pl/Wychowanie> (dostęp: 10.08.2023).

