


**Janusz Żołyński**  <https://orcid.org/0000-0001-7376-1693>

Uczelnia Jana Wyżykowskiego w Polkowicach oraz KGHM Polska Miedź S.A.

**Krzysztof Brzostek**  <https://orcid.org/0000-0003-3621-5081>

KGHM Polska Miedź S.A

## REFLEKSYJNOŚĆ JAKO KATEGORIA POZNAWCZA PRAWA PRACY I NAUKI O ZARZĄDZANIU

Abstract

### Reflexivity as a cognitive category in labor law and management science

The category of reflexivity in labor law and management science is an important cognitive element and a key component of modern labor law and management. It contributes, on the one hand, to a non-dogmatic approach to employee protection and, on the other hand, to increasing the competitiveness and effectiveness of organizations in a dynamic social, economic, and business environment. Reflexivity in the management of organizations involves the always-regulated acquisition and use of knowledge. The issue of employee self-development is becoming a paradigm of modern management. Self-development is a reflective process, and since reflection is ubiquitous, reflective management is not a special type but rather an archetype of modern management.

**Słowa kluczowe:** refleksyjność, ergonomia, prawo pracy, zarządzanie

**Keywords:** reflexivity, ergonomics, labor law, management

**ASJC:** 3308, **JEL:** K31

### Wstęp

Rzeczą oczywistą dla każdego badacza jest to, że nauka stanowi niezbędny element kultury człowieka odznaczający się dążeniem do wiedzy. Do wiedzy, a zatem do poznania. Wiedza, poznanie, odkrywanie, a więc proces rozwoju, który w nauce oznacza, że należy prowadzić czynności badawcze. Czynności, które oznaczają zarówno badania i rozważania teoretyczne w dziedzinie szeroko pojętych nauk społecznych oraz humanistycznych, jak i doświadczenia, analizy laboratoryjne czy eksperymenty w zakresie nauk o charakterze biologicznym, fizycznym oraz chemicznym, jak również dokonywanie stosownej analizy (modelowania) matematycznego.

Powyższe czynności, u podstaw których zawsze będą pojawiały się między innymi pytania, w następstwie których nastąpi proces formułowania stosownych hipotez i tez dowodowych. Pytania w rodzaju „po co”, „dlaczego” „skąd”, „jak być powinno” czy „dlaczego jest tak, a nie inaczej”. Tezy między innymi w obszarze społecznych stosunków pracy w rodzaju „zadowolony z wykonywanej pracy pracownik wykonuje ją efektywnie” lub „budowanie kadr oparte na zarządzaniu talentami przekłada się na sprawność organizacji”. Takie postępowanie stanowi nie tylko siłę napędową nauki, lecz w ogóle na ich podstawie następuje w szerokim spektrum rozwój świata, a tym samym unowocześnianie ludzkości. Z tej też przyczyny są fundamentem rozwoju, sprawcą nowych form życia, a tym samym i zachodzących przemian, gdyż wymagają zastanowienia się nad światem. Zastanowienia, które jest procesem biologiczno-chemicznym zachodzącym w umyśle człowieka, określanym także jako proces psychiczny, w wyniku którego dokonujemy refleksji<sup>1</sup>. W interesującym nas obszarze prawa pracy i nauki o zarządzaniu wymaga to zatem poznania wielu sfer i obszarów. Z tego też względu, odnosząc się do przestrzeni poznawczej, niewątpliwie pomocne w tym procesie będzie „zaszczepienie” pojęć oraz terminologii z obszaru tzw. nauk ścisłych. Przyjęcie mianowicie w naukach społecznych tezy, że poszukiwania badawcze w dziedzinie nauk społecznych (i dziedzinie nauk humanistycznych) wyraża tzw. rozdęcie czasu i przestrzeni. Czasu – gdyż badania dotyczą nie tylko teraźniejszości, lecz i przyszłości (czasem mogą również odnosić się do przeszłości). Przestrzeni – ponieważ obejmują wiele dziedzin nauki i sfer życia.

Konsekwencją powyższego podejścia naukowego jest to, że pozostając w obszarze nauk ścisłych i posługując się dalej ich terminologią, na zasadzie analogii do sformułowanej w fizyce teoretycznej teorii inflacji, poszukiwania badawcze w obszarze społecznym dokonują rozszerzenia horyzontów myślowych człowieka i tym samym coraz szybciej „rozpychają” jego wiedzę poznawczą w wielu kierunkach. W konsekwencji uprawnione jest zatem uznanie, że możliwości intelektualne człowieka w poszukiwaniu wiedzy i prawdy, czyniąc to w kategoriach przywołanej fizyki, jeżeli są dla niego ograniczone poprzez pewne biologiczne determinanty, a zatem nawet niewątpliwie są w tym zakresie skończone, to jednak są również niewyobrażalnie wielkie.

Konieczność podjęcia się takiej sfery badawczej wynika niewątpliwie także z tego, że w prawie pracy i nauce o zarządzaniu szeroko analizuje oraz argumentuje się obszar aksjologiczny. Badanie obszaru aksjologicznego w prawie pracy jest rzeczą oczywistą, gdyż każde prawo oparte jest na wartościach, a więc na dobrach chronionych prawem. Z kolei badanie obszaru wartości w zarządzaniu jest wynikiem tego, że odnosimy się tutaj do szczególnej postaci dobra, wartości, jaką jest wartość ekonomiczna. Wartość ekonomiczna, która między innymi w dobie globalizacji i postępu technologicznego nabiera coraz większego oraz innego znaczenia niż tylko *stricte* ekonomiczny. Staje się mianowicie niewątpliwie wyraźnym integratorem badawczym między aksjologicznym obszarem prawa pracy dotyczącym odróżnienia tego, co jest dobre, a co złe, a więc co należy chronić z uwagi na w szczególności godność i wolność człowieka w procesie pracy, oraz sfery materialnej i niematerialnej, czyli tradycyjnego obszaru produkcji i usług (Joans

---

<sup>1</sup> Refleksja stanowi proces głębszego zastanowienia się nad czymś lub wypowiedź będącą wynikiem takiego zastanowienia się albo czynnik aktu świadomości stanowiący o tym, że spełniając go, uprzytamiamy sobie jego zachodzenie.

2009, s. 32). Stąd zarządzanie wartością ekonomiczną staje się ważnym spoiwem w relacjach między ekonomią i finansami z jednej strony a zarządzaniem oraz prawem z drugiej strony. Ekonomia jako nauka badająca produkcję, dystrybucję i konsumpcję dóbr i usług jest bowiem ściśle związana z zarządzaniem wartością ekonomiczną (Kołodko 2014, s. 161–180). Z kolei finanse i zarządzanie są niezbędne do efektywnego wykorzystania zasobów i maksymalizacji wartości dla interesariuszy (Herman 2015, s. 19–37). W efekcie końcowym proces zarządzania nie może jednak jedynie „patrzyć” na wynik ekonomiczny. **Musi bezwzględnie widzieć człowieka, a więc musi nastąpić refleksja nie odnośnie do tego, „czym”, lecz „kim” jest człowiek w prawie pracy i w obszarze zarządzania, a zatem jak traktować człowieka pracy, aby nie było to traktowanie przedmiotowe.**

Niewątpliwie zadaniem autorów niniejszego artykułu jest wskazanie, że prawu pracy, jak i nauce prawa pracy oraz nauce o zarządzaniu brakuje wyraźnej, analitycznej podbudowy ogólnofilozoficznej<sup>2</sup> (Herman 2015, s. 19–37), a więc naukowego podejścia niedogmatycznego do danego zjawiska lub wyrażanej idei. Podbudowy filozoficznej, gdyż filozofia jest właśnie sztuką intelektualnej refleksji, a więc zastanowieniem się nad wszelkimi czynnikami aktu świadomości stanowiący o tym, że spełniając go, uprzytamniamy sobie nasze zachowania, naszą aktywność. Z tego też względu refleksja ludzka nie może odnosić się jedynie do sfery społecznej czy moralno-etycznej lub światopoglądowej (religijnej)<sup>3</sup>, a więc z zasady sfery niematerialnej, lecz winna także zauważać i odnosić się, a więc analizować obszary o wymiarze materialnym.

Podbudowy ogólnofilozoficznej sprowadzającej się do formułowania tez, które następnie będą uzasadniane w tej przestrzeni rozumowania. Sprowadzać się to może między innymi do potrzeby uznania, dlaczego człowiek pracy poszukuje bezpieczeństwa (nie tylko socjalnego), a nawet szczęścia (o czym dalej). Potrzeby uznania, dlaczego publiczne prawo pracy nakazuje lub zakazuje określonych zachowań (np. ustanawia zakaz pracy w handlu w niedzielę, a jednocześnie dopuszcza pracę w te dni w różnych innych sferach, niekoniecznie niezbędnych do funkcjonowania społeczeństwa, nakazuje ochronę kobiet, dzieci, osób starszych, z niepełnosprawnością itp.). Przecież przywołana ochrona kobiet, oczywiście bez absolutnie żadnej obrazy kobiet i środowisk feministycznych, nie jest filozoficznie związana z samym faktem, że dana osoba jest kobietą. W wymiarze aksjologicznym i filozoficznym kobiety oraz mężczyźni są bezwzględnie sobie równi. Niemniej kobiety należy objąć szczególną ochroną w prawie pracy ze względu na funkcję prokreacyjną kobiety (dawcy życia). Dalej, powyższe związane jest z potrzebą zapewnienia bezpieczeństwa (w każdej postaci) narodzonemu członkowi wspólnoty. Dlatego kobieta co do zasady musi przebywać (nie może go przerwać) przez cały okres na urlopie macierzyńskim. Z kolei ochrona młodocianych, starszych czy niepełnosprawnych w zatrudnieniu wynika wprost z człowieczeństwa, humanizmu, godności, z moralności społecznej i funkcji opiekuńczej całego społeczeństwa.

<sup>2</sup> Pewne próby czyni np. Sobczyk A. (2015).

<sup>3</sup> W literaturze takie odwołania obecnie czyni się odnośnie do społecznej nauki Kościoła katolickiego, np. poprzez odniesienie się do encyklik Kościoła katolickiego: *Rerum novarum* Leona XIII oraz *Laborem exercens* i *Sollicitudo rei socialis* Jana Pawła II. Zob. m.in. opracowania Anny Musiały (2019) czy Teresy Liszcz (2016).

Osobno należy niewątpliwie zwrócić uwagę na fakt, że wymogi opracowania powodują, iż przedstawione zagadnienia bezwzględnie wymagają dalszej szerokiej oraz pogłębionej analizy badawczej, czego nie sposób jest w nim nawet szczątkowo dokonać. Wymagają między innymi przeprowadzenia procesu modelowania i procesu badawczego z uwzględnieniem narzędzi oraz obiektów matematycznych<sup>4</sup>. Obszar przywołanych już nauk ścisłych pozostaje mianowicie w nierozzerwalnej więzi z naukami społecznymi, gdyż efekty wypracowane na gruncie nauk ścisłych służą w praktyce życiu każdego człowieka<sup>5</sup>. Ponadto przedstawiając wybrane aspekty badawcze odnoszące się do prawa pracy oraz nauki o zarządzaniu, nie można tego czynić w sposób oderwany od wielu dyscyplin dotyczących dziedziny nauk społecznych<sup>6</sup>. Z tego też względu nie sposób jest co najmniej syntetycznie nie odnieść się do obszaru z ogólnopojęciowej filozofii prawa i zarządzania, jaką jest między rozważenie kategorii poznawczej, którą jest „refleksyjność prawa pracy” i „refleksyjność zarządzania”. Nie sposób także co najmniej nie zasygnalizować aspektu interdyscyplinarnego, jakim jest ergonomia.

## 1. Refleksyjność w obszarze prawa pracy<sup>7</sup>

Jedną ze sfer poznawczych prawa pracy jest niewątpliwie refleksyjność (Pichlak 2019)<sup>8</sup>. Z czego to wynika i czym ono jest? Otóż refleksyjność (nad prawem) w prawie pracy to w istocie rzeczy dwa obszary.

Z jednej strony jest to wiedza i pewny pogląd, spostrzeżenie ukierunkowanie na człowieka, odnoszące się do szeroko pojętego procesu świadczenia samej pracy, lecz i wiedza odnosząca się zarówno do idei, jak i zjawiska dotyczącego społecznych stosunków pracy. Idei, a więc poglądu, jak praca i relacje społeczne związane z pracą powinny zostać ułożone w relacjach horyzontalnych (pomiędzy pracodawcą i pracownikami) oraz wertykalnych (pomiędzy organami państwa i samorządów oraz pracodawcami i partnerami społecznymi). Zjawiska, a więc, jak to wygląda w rzeczywistości.

Z drugiej strony kategoria refleksyjności to zarówno aksjologiczno-filozoficzna, jak i niewątpliwie psychologiczno-socjologiczna oraz w aspekcie prakseologicznym forma działania, aktywności społecznej.

---

<sup>4</sup> O stosowaniu narzędzi i obiektów matematycznych w prawie pracy zobacz opracowanie monograficzne Janusza Żołyńskiego (2023).

<sup>5</sup> Na marginesie należy zauważyć, że na przestrzeni dziejów wielu wybitnych matematyków i fizyków było jednocześnie filozofami (myślicielami czy wizjonerami).

<sup>6</sup> Pojęcie dyscyplin naukowych zostało wprowadzone w art. 5 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2024, poz.1571 tekst jedn. ze zm.), a klasyfikacji dziedzin nauki i dyscyplin naukowych dokonuje rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 11 października 2022 roku w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. 2022, poz. 2202 ze zm.).

<sup>7</sup> Szerzej zagadnienie to analizuje J. Żołyński w przygotowywanej do druku monografii *Idee prawa pracy jako element dyscypliny nauk prawnych (Zarys badawczy)*.

<sup>8</sup> Aspekt refleksyjności w prawie szeroko analizowany jest również w pracy zbiorowej „Refleksyjność w prawie. Konteksty i zastosowania”, red. K.J. Kaleta, P. Skuczyński, Warszawa 2015.

To wszystko powoduje, że pojęcie refleksyjności w obszarze prawa pracy jest wciąż dalekie od jasności, a zatem jego nieprojektujące zdefiniowanie nastrocza wielu trudności. Z tego też względu oczywiście można pojęcie to definiować na różne sposoby. Autorom wydaje się uprawnione uznanie, że refleksyjność to „uregulowane wykorzystywanie wiedzy o warunkach życia społecznego jako konstytutywny element jego organizacji i przekształcenia” (Giddens 2006, s. 30). Stąd refleksyjność w zakresie prawa to niewątpliwie teoretyczne i praktyczne rozważania nad jego istotą.

Pojawia się tutaj kolejne pytanie, a mianowicie z czego wynika potrzeba refleksyjności w obszarze prawa pracy i nauki o zarządzaniu. W celu udzielenia na nie odpowiedzi należy zacząć od tego, że aktualnie obserwujemy poważne przeciążenie państwa oraz jego instytucji liczbą stale narastających problemów społecznych. Państwo, czyli my jako wspólnota ludzi, przyjęło mianowicie swoistą rolę menedżerską w rozwiązywaniu regulacjami publicznoprawnymi narastających i ciągle ewoluujących problemów społecznych. Z oczywistych względów z tej roli nie jest w stanie wywiązywać się w sposób prawidłowy. Nie jest bowiem po prostu w stanie sprostać wszystkim wyzwaniom i potrzebom, które niesie postępująca złożoność wielu procesów społecznych. Z tego też powodu następuje utrwalanie się policentrycznego społeczeństwa (a więc nie występuje wyraźna przewaga jednego centrum nad innymi<sup>9</sup>, jak w monocentrycznym wzorcu) i tym samym następuje fragmentacja prawa. Proces ten z kolei przyczynia się do jego istotnej różnorodności, fragmentaryzacji, rozproszenia, wręcz entropii (nieuporządkowania), co w konsekwencji wprost prowadzi do postępującej korozji modelu, paradygmatu racjonalnego ustawodawcy. Rodzi się więc kolejne pytanie, z czego to wynika. Otóż niewątpliwie każda próba pełnego podporządkowania procesów społecznych regulacjom prawnym siłą rzeczy prowadzi do coraz bardziej szczegółowych (nawet drobiazgowych) regulacji, nieustających nowelizacji wielokrotnie zmieniających się przepisów już wkrótce po ich przyjęciu, a nawet jeszcze przed ich wejściem w życie. W konsekwencji rzeczywisty porządek prawny nabiera niespotykanej dotychczas dynamiki, często trudnej do uchwycenia i zrozumienia przez jego adresatów. Prowadzi to do zaniku przewidywalności prawa, podważa zaufanie do całego systemu prawa i odbiera obywatelom poczucie powszechnego bezpieczeństwa.

Niemniej, jak wskazuje się w literaturze (Kaleta, Skuczyński 2015, s. 8), nauki prawne zdają się wciąż nie doceniać jej znaczenia dla budowania ogólnych teorii wyjaśniających, czym jest prawo. Wydają się także nie zauważać, jak refleksyjność nad prawem może służyć do rozwiązywania wielu, nawet szczegółowych problemów, przede wszystkim z zakresu tworzenia i stosowania prawa<sup>10</sup>. Z tego też względu, prowadząc proces badawczy dotyczący refleksyjności wyłącznie w przestrzeni prawa pracy, przyjąć należy, że od strony metodologicznej winien on zakładać takie działania, na które składają się dwa podstawowe obszary aktywności.

Z jednej strony winien to być proces kontrolowania, jak i systematycznego monitorowania działań, celem gromadzenia oraz opracowania wiedzy na temat samego tego działania i warunków,

<sup>9</sup> Choć niewątpliwie niektóre partie czy ugrupowania społeczne w tym kierunku dążą, próbując jako zdecydowana mniejszość narzucić swoją wizję większości nieaktywnego niestety społeczeństwa.

<sup>10</sup> Dotychczas z zasady zainteresowanie refleksyjnością w prawie koncentrowało się głównie na ujęciach autopojetycznych (np. Winczorek 2009; Morawski 2000, s. 78 i n. [za:] Kaleta, Skuczyński 2015, s. 8).

w jakich się ono odbywa. Z drugiej strony winno być następnie wykorzystanie tak uzyskanej wiedzy praktycznej dla przekształcania własnego działania i adaptacji do zmieniających się uwarunkowań.

W konsekwencji refleksyjność zawiera dwie zasadnicze składowe, jakimi są kwestia refleksyjnego poznania (wykorzystania wiedzy, uczenia się) oraz refleksyjnego działania (przekształcania życia społecznego) (Pichlak 2018). Refleksyjność prawa wymusza zatem uznanie, że w stosowaniu prawa wymagane jest użycie wielu środków, procesów czy narzędzi. Są to zarówno narzędzia, jak i obiekty matematyczne, z obszaru ekonomii i zarządzania.

Osobnego zwrócenia uwagi wymaga także okoliczność, że refleksyjność prawa pracy wymaga także uwzględnienia szczególnego faktu, jaką jest istotna cecha osobowości człowieka. Otóż ludzie wyrażają wolę, lubią z zasady w obszarze społeczno-kulturowym opierać się na tym, co już było, zostało już powiedziane, ustalone, zastosowane, a więc mają określoną w tym zakresie wiedzę. Wszelkie zmiany, w szczególności te o charakterze „innowacyjnym”, są przyjmowane z dużą rezerwą, intuicyjnym niedowierzaniem, a czasem i obawą. Powoduje to, że to, co nowe, z zasady nie powinno w całości niweczyć wszystkiego, co poprzednie, lecz winno je udoskonalać, poprawiać, rozwijać. Z powyższego wynika, że wszystko, a zatem i prawo pracy, ma charakter, który można wskazać, iż wyraża ruch kołowy, a więc według powiedzenia, iż „*życie kołem się toczy*”. Z tego też względu czasami należy powrócić do tego, co już było, oczywiście nie bezpośrednio, lecz twórczo, innowacyjnie. Przejawem powyższego w Polsce w dobie obecnej może być między innymi powrót do zakładowego, oczywiście w innym formacie niż poprzednio, szkolnictwa zawodowego czy świadczeń socjalnych na rzecz pracowników (np. w zakresie tworzenia przyzakładowych szkół profilowanych, żłobków lub przedszkoli albo szeroko pojętej przyzakładowej ochrony zdrowia czy dowozu pracowników do pracy).

Z uwagi na ograniczenia opracowania wypada także zwrócić uwagę na jeszcze trzy obszary, które winny być przedmiotem refleksji. Są nimi: dobrostan zatrudnionych, lojalność i czas.

### **1.1. Dobrostan zatrudnionych**

Obecnie ludzkość przechodzi gwałtowny okres przemian rozwojowych i cywilizacyjnych, proces tzw. rewolucji przemysłowej 4.0, który oznacza między innymi odchodzenie od etosu pracy na rzecz etosu satysfakcji, zadowolenia. W tym względzie należałoby sobie odpowiedzieć na pytanie, czy proces rewolucji 4.0 zmienił coś w obszarze społecznych stosunków pracy. Otóż nawet niewnikliwy obserwator obszaru zatrudnienia zauważy, że wbrew pozorom nic lub niewiele. Jakie jest uzasadnienie takiego stanowiska?

Po pierwsze, celem automatyzacji i przeprowadzonych zmian technologicznych nie było skrócenie czasu pracy zatrudnionych i zmniejszenie ich ogólnego wysiłku fizycznego oraz intelektualnego. Zasadniczą przesłanką było zwykle zwiększenie wydajności oraz zmniejszenie kosztów produkcji. Jeżeli ograniczenie wysiłku i zaangażowania w dany proces pracującego następowało, był to jedynie efekt uboczny wdrożenia nowych rozwiązań.

Po drugie, nastanie epoki cyfrowej w obszarze relacji pracodawcy z pracownikiem także niczego nie zmieniło. Nie zmieniło w tym rozumieniu, że wbrew pozorom dalej zauważalne jest zjawisko wyzysku i kontroli pracownika, jak w epoce przemysłowej (kontrola się wręcz

dynamicznie, wykładniczo nasila poprzez stosowanie urzędzeń elektronicznych monitorujących przemieszczanie się pracowników). Epoka cyfrowa wypełnia czy raczej uzupełnia stan epoki przemysłowej, gdyż nie uchroniła zatrudnionych przed stresem, obawą utraty pracy, zagrożeniem życia i zdrowia w trakcie świadczenia pracy, przemocą przełożonych lub współpracowników. Ukuta już ponad 250 lat temu u progu kapitalizmu przez Benjamina Franklina formuła „czas to pieniąż” pozostaje wciąż aktualna. Przy każdej okazji wymaga się mianowicie od zatrudnionych, aby pracowali coraz więcej i szybciej. W tym względzie należałoby zapytać filozoficznie i aksjologicznie, gdzie w tym wszystkim jest człowiek i jego dobrostan.

## 1.2. Lojalność

Odnosząc się do kryterium lojalności<sup>11</sup>, choć Kodeks pracy takiego obowiązku wprost nie ustanawia, przyjmujemy, że jest to zaufanie wszystkich stron społecznych stosunku pracy. Zatem odnosi się nie tylko do indywidualnych relacji pracownika z pracodawcą, lecz także ogólnych relacji dotyczących wszystkich partnerów społecznych. W obszarze prawa pracy i zarządzania zaufanie i lojalność są fundamentalnymi wartościami, które przekładają się na osiągane wyniki w organizacjach (Cumings, Bromiley 1996). W dostępnej literaturze podkreśla się, że zaufanie jest postrzegane jako istotny element i źródło kapitału społecznego. To spowodowało, że rola zaufania między innymi w gospodarce ma już ugruntowaną pozycję w literaturze ekonomicznej, zarówno na poziomie makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym (Fukuyama 1997). Na poziomie makroekonomicznym są to przykładowo zależności między zaufaniem a wzrostem gospodarczym. Zaufanie jest niezbędne do tworzenia zdrowych relacji gospodarczych, które przyczyniają się do stabilności i wzrostu gospodarczego (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2009). Z kolei na poziomie mikroekonomicznym zaufanie wpływa na podejmowanie decyzji finansowych na przykład na rynku akcji. Inwestorzy są mianowicie bardziej skłonni do inwestowania w podmioty, które budzą ich zaufanie, co z kolei przekłada się na lepszą wydajność rynku akcji. Wysoki poziom zaufania kształtuje się w organizacjach, w których proces komunikacji jest efektywny. Brak komunikacji na odpowiednim poziomie może stanowić źródło konfliktów. Dlatego też efektywna komunikacja jest kluczowa dla budowania zaufania w organizacji. Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu z jednej strony może zwiększyć efektywność działań organizacji, a jednocześnie pozwolić na odchodzenie od kontroli na rzecz współpracy, kreatywności, samodzielności członków zespołu organizacji, dzielenia się wiedzą ze wszystkimi w zespole, tworzenie niezależności. Zjawisko takie i proces zarządzania nim otrzymało nazwę „empowerment” (Krawczyk-Bryłka 2012).

Zaufania nie da się bowiem w żaden sposób normatywnie ustanowić w tym sensie, że nie da się go zagwarantować, a następnie wyegzekwować. Ono po prostu jest lub go nie ma. Z jakiego powodu? Zaufanie to wyłącznie sfera przynależna do psychiki każdego człowieka z osobna (jego wiary w „kogoś” lub „coś”). O zaufaniu zatem, a więc o świadomości innych ludzi, wnioskuje się na podstawie podobieństw. W konsekwencji zaufanie nie jest wyłącznie

---

<sup>11</sup> Termin „lojalność” wywodzi się ze starofrancuskiego „loialte”, które z kolei ma źródło w łacińskich słowach „lex” (prawo) oraz „legalis” (zgodny z prawem).

zbiorem czyichś motywów, zachcianek, preferencji czy pobudek, a nawet „chciejstw”, lecz jest w istocie rzeczy wewnętrznie etycznym sędzią i doradcą. Z tego też względu każde naruszenie zaufania odbiera się indywidualnie, osobiście<sup>12</sup>.

### 1.3. Czas

Z kolei refleksja nad czasem jako kategorią badawczą winna być prowadzona co najmniej w dwóch obszarach – czasu pracy i czasu odnoszącego się do wypoczynku. W odniesieniu do czasu pracy, tj. okresu pozostawania pracownika w dyspozycji pracodawcy, pojawiają się między innymi kwestie możliwości świadczenia pracy w nadgodzinach czy zakłócania pracownikowi spokoju po godzinach pracy (np. zagadnienie dyżuru pracowniczego i kontaktowania się z pracownikiem środkami różnej komunikacji po jego czasie pracy). Z kolei czas dotyczący wypoczynku powinien być rozumiany nie tylko jako urlop, lecz także jako przerwa w pracy świadczonej w danej dobie pracowniczej czy przerwa na odpoczynek weekendowy.

Na końcu tej sekwencji wypada nam jeszcze stwierdzić, że refleksyjność w prawie pracy winna mieć bez wątpienia charakter modernizacyjny, a więc winna być skupieniem się nad procesem unowocześniania życia ludzkiego i konfrontacją z jego skutkami dla życia społecznego. Wyrażone stanowisko jest konsekwencją tego, że następuje istotna zmiana swoistego profilu społeczeństwa. Jest to mianowicie proces przechodzenia od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa cyfrowego, który dokonuje się niepostrzeżenie, a przy tym w sposób niezaplanowany, w następstwie zwykłego społeczno-ekonomiczno-politycznego rozpadu założeń oraz konturów dotychczasowego społeczeństwa, jak i powstawania zjawiska nowej społeczności. Do czego to doprowadzi, aktualnie trudno przewidzieć.

## 2. Ergonomia jako aspekt refleksyjności w prawie pracy

Prowadzone rozważania, nawet te wyraźnie teoretyczne, winny prezentować także w ujęciu prakseologicznym pewien zwykły pragmatyzm, tak aby nie były one oderwane od naturalnych potrzeb człowieka. Ten zwykły pragmatyzm powinien między innymi w aspekcie refleksyjności odwoływać się do ergonomii<sup>13</sup>. Ergonomii, gdyż ta dziedzina wiedzy jest szczególnie związana z prawem pracy, ponieważ jako nauka interdyscyplinarna łączy w sobie zarówno elementy psychologii pracy, socjologii pracy, fizjologii pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy, medycyny pracy, organizacji pracy, antropometrii czy nauk technicznych (np. w zakresie budowy maszyn). Z tego też względu jest nauką o pracy, zajmującą się przystosowaniem narzędzi, maszyn, środowiska oraz warunków pracy do anatomicznych i psychofizycznych możliwości człowieka.

---

<sup>12</sup> Oczywiście w pewnym zakresie możemy mówić na przykład o utracie zaufania w stosunku do ogółu – to tzw. utrata zaufania społecznego.

<sup>13</sup> Warto zwrócić uwagę na fakt, że prekursorem nauki ergonomii był Polak Wojciech Bogumił Jastrzębowski (1799–1882). Nazwę „ergonomia” zapożyczył z języka greckiego, łącząc słowa „ergon” (praca) i „nomos” (prawa naturalne). Naukę o pracy zdefiniował jako naukę o używaniu danych człowiekowi przez jego stwórcę sił i zdolności.



W konsekwencji za pośrednictwem ergonomii winno się wyrażać głębokie humanizowanie procesu pracy. Humanizowanie tego procesu, które winno dokonywać się w zakładzie pracy, a więc wspólnoty ludzi pracy, która przybiera postać układu, oraz właściwych i wzajemnych relacji dotyczących przestrzeni, którą jest w ujęciu liniowym:

### **człowiek – maszyna (urządzenie, instalacja, obiekt) – warunki otoczenia społecznego – warunki środowiskowe**

Chodzi o skonstruowanie i sparametryzowanie takiego układu i relacji, aby praca wykonywana była jak najefektywniej oraz przy możliwie najniższym wykorzystaniu zasobów biologicznych człowieka<sup>14</sup>. Stworzenie takiego układu i relacji dokonuje się poprzez usuwanie licznych zagrożeń, co tym samym eliminuje źródła nie tylko chorób zawodowych, lecz w ogóle zachorowań w pracy oraz wypadków przy pracy, co polepsza ogólny dobrostan zatrudnionych, a pośrednio i ogólny dobrostan społeczeństwa.

W tym aspekcie skupimy się wycinkowo wyłącznie na jednej postaci ergonomii. Odniesiemy się mianowicie do kategorii ergonomii czasu pracy, która w warstwie normatywnej winna być niewątpliwie funkcjonalnie właściwie zaprojektowanym stanem pozostawiania pracownika w dyspozycyjności do świadczenia pracy, uwzględniającej aktualnie najwyższy stan wiedzy naukowej<sup>15</sup>. Z tego też powodu należy naukowo wypracowywać, a następnie w praktyce przyjmować optymalne dla zatrudnionych regulacje prawne odnoszące się

<sup>14</sup> Ergonomia jest bowiem nauką interdyscyplinarną. Korzysta z dorobku takich nauk lub dziedzin naukowych, jak: psychologia pracy, socjologia pracy, fizjologia pracy, higiena, medycyna pracy, organizacja pracy, antropometria, oraz nauk technicznych, np. budowa maszyn.

<sup>15</sup> Jako przykład ergonomii czasu pracy może posłużyć stosowanie porozumienia ustalającego indywidualny rozkład czasu pracy na wniosek pracownika. Niemniej należy zauważyć, że od strony praktycznej poczynienie takiego ustalenia może wywoływać istotne komplikacje. Z tego też względu zasadne jest przywołanie tutaj obszernego uzasadnienia zawartego w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 12 października 2022 roku (III PSKP 77/21, LEX nr 3509698). Sąd Najwyższy uznał mianowicie, że: „Rozkłady czasu pracy ustala się co do zasady dla ogółu pracowników. Przepis art. 142 k.p. wprowadza wyjątek od tej zasady i – na wniosek pracownika – pracodawca może ustalić dla niego indywidualny rozkład czasu pracy. Należy jednak zaznaczyć, że warunkiem wprowadzenia takiego rozkładu jest wniosek pracownika. Wniosek taki powinien zostać sporządzony na piśmie i choć przepis nie określa treści takiego pisma to nie ulega wątpliwości, że powinna z niego wynikać jasno wola pracownika, aby zostać objętym indywidualnym rozkładem czasu pracy. Pracodawca nie jest związany takim wnioskiem i posiada pełną swobodę decydowania o wprowadzeniu indywidualnego rozkładu czasu pracy bądź odmowie jego wprowadzenia. Wniosek ten może, choć nie musi, zawierać także propozycje co do organizacji czasu pracy dla wnioskującego pracownika. Należy go zawsze traktować jako zaproszenie do rokowań, w których strony mogą negocjować warunki i kształt takiego rozkładu czasu pracy. Jednak ostateczna wersja rozkładu powinna zawsze uwzględniać stanowisko pracownika. W innym przypadku składanie wniosku przez pracownika byłoby bezcelowe. Podstawę wprowadzenia indywidualnego rozkładu czasu pracy stanowi decyzja pracodawcy podjęta na podstawie wniosku pracownika (i po ewentualnych negocjacjach) – zatem nie jest konieczne w tym przypadku stosowanie wypowiedzenia zmieniającego. Strony jednak mogą wprowadzić taki rozkład do umowy o pracę, ewentualnie potraktować porozumienie o ustaleniu indywidualnego rozkładu jako modyfikację istotnych elementów stosunku pracy. W takim przypadku do zmiany rozkładu wymagane będzie zastosowanie wypowiedzenia zmieniającego. Trudno się jednak doszukać interesu pracodawcy we wprowadzaniu indywidualnego rozkładu czasu pracy do umowy lub traktowaniu go jako istotnego elementu stosunku pracy” (zob. Stefański 2020).

do systemu i rozkładów czasu pracy. W następstwie tego pod tym kątem tworzyć także harmonogramy czasu pracy. Niewłaściwe uregulowania skutkują tym, że przykładowo częsta praca w nadgodzinach, nieregularna praca zmianowa czy praca świadczona w porze nocnej działa wyjątkowo obciążająco zarówno pod względem samopoczucia na zatrudnionych oraz dobrostanu ich rodziny (bliskich). Ma ona także negatywny aspekt społeczny (np. konieczność zapewnienia środków na świadczenia z ubezpieczenia zdrowotnego, które *de facto* obciąża całe społeczeństwo, ponieważ indywidualne składki są aktualnie niewystarczające). Z tego też względu między innymi harmonogramy czasu pracy w zakresie pracy zmianowej winny uwzględniać nieregularność pór dnia, a zatem rotacyjny kierunek zmian do przodu. Harmonogram winien być zatem niewątpliwie tworzony zgodnie rotacją dobową i kierunkiem zegara w ten sposób, że rozpoczynamy zmianą poranną, zmianą popołudniową i kończymy harmonogram zmianą nocną, a nie na odwrót.

Oczywiście także normalna praca w nadgodzinach czy z zasady w dni świąteczne i weekendowe winna być wykonywana wyłącznie w ograniczonym zakresie. Jeżeli już, to powinna być rekompensowana stosownymi dniami wolnymi oraz odpowiednio wyższym wynagrodzeniem.

### 3. Refleksyjność w obszarze zarządzania

Odwołując się do pojęcia refleksyjności w obszarze zarządzania, uprawnione w warstwie naukowej jest uznanie, że zaproponowana w niniejszym artykule definicja refleksyjności Anthony'ego Giddensa pozwala wyodrębnić dwa kierunki refleksyjności organizacyjnej:

- **refleksyjne poznanie**, które obejmuje zarówno poziom jednostkowy (każdego pracownika), jak i poziom organizacji jako całości.
- **refleksyjne działanie**, rozumiane jako proces, w którym organizacja lub jej członkowie analizują swoje działania i podejmują krytyczną ocenę na podstawie doświadczeń. Refleksja może być indywidualna lub zespołowa, pozwala na poszerzenie spojrzenia na problemy i wypracowanie nowych rozwiązań. Ponadto obejmuje:
- **uczenie się**, czyli proces zdobywania wiedzy i doświadczenia, który umożliwia organizacji dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia, oraz
- **wykorzystanie wiedzy**, kiedy organizacja korzysta z zgromadzonej wiedzy w celu podejmowania trafnych decyzji i osiągnięcia celów.

Na podstawie definicji Giddensa należy wskazać, iż refleksyjność może być rozumiana zarówno jako cecha jednostki, jak i cecha organizacji. Forma działania społecznego i logika organizacji mogą być rozumiane socjologicznie jako kategoria refleksyjności. Legitymizacja wiedzy następuje dzięki jej użyteczności dla działania, podczas gdy działanie poszukuje uprawomocnienia w wiedzy. Refleksyjność jest kluczowym elementem funkcjonowania organizacji w dynamicznym otoczeniu. Współczesny świat stawia przed organizacjami wymagania nie tylko efektywności operacyjnej, wydajności, elastyczności i umiejętności szukania przewagi konkurencyjnej, ale także zdolności do adaptacji i uczenia się. Przemiany w sposób znaczący wpływają na przedsiębiorstwa, co pociąga za sobą intensyfikację działań w obszarze wiedzy. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Cooperation

and Development) wskazuje, iż refleksyjność stanowi istotny czynnik kompetencji kluczowych pracowników współczesnych organizacji. Refleksyjność jest elementem teorii działań organizacyjnych w zakresie organizacyjnego uczenia się i wiedzy, gdzie kluczową pozycję zajmuje koncepcja zarządzania wiedzą<sup>16</sup>. Zarządzanie wiedzą jest czynnikiem umożliwiającym dostosowanie organizacji do wymogów rynku, poprawy efektywności i innowacyjności (Bosua, Venkitachalam 2013, s. 331–346; Kamhawi 2012, s. 808–828). W dostępnej literaturze naukowej wskazuje się, iż przedsiębiorstwa z sukcesem wykorzystują zarządzanie wiedzą oraz że istnieje dodatni związek zarządzania wiedzą z miernikami wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa (Zack, McKeen, Singh 2009, s. 392–409). Wiedza stanowi trzeci, po danych i informacji, szczebel hierarchii prowadzącej do innowacji. Innowacje można zdefiniować jako działanie, które nie było podejmowane wcześniej i ma cechy nowości. Przedmiotem analizy badaczy zajmujących się współczesnymi organizacjami jest również refleksyjność w kontekście edukacji menedżerskiej i praktyk zawodowych. Refleksyjność zawodowa jest kluczowym elementem edukacji menedżerskiej, zarówno jako składowa procesu edukacyjnego, jak i jako cel do osiągnięcia (Alvesson, Spicer 2012, s. 367–390). Literatura zarządzania wiedzą podkreśla, że rozwijanie wiedzy pracowników, poprzez działania skierowane na rozwój kreatywności i zdolności społecznych, jest jednym z najważniejszych obszarów badań i rozwoju (Carleton 2011, s. 459–469). Mimo że organizacje dysponują odpowiednimi zasobami, to należy wskazać, że nie osiągają one zamierzonych celów. Powodem tego stanu rzeczy, również w dużych korporacjach, grupach kapitałowych, posiadających rozbudowane zasoby informatyczne, jest niewłaściwe wykorzystanie nawet dużych zasobów wiedzy. Wiedza jest tworzona m.in. przez pracowników danej organizacji. Eksploatowanie posiadanych zasobów wiedzy w organizacji oraz lewarowanie zasobów wiedzy organizacyjnej powinno prowadzić do doskonalenia i jednoczesnego poszerzenia istniejących kompetencji, technologii czy paradygmatów, co w efekcie skutkować powinno osiągnięciem założonych celów strategicznych i zwiększeniem efektywności. Jednym z kluczowych warunków powodzenia organizacji na rynku jest zarówno posiadanie odpowiedniej ilości, jak również jakości wiedzy. Eksploatacja wiedzy wymaga zidentyfikowania posiadanych jej zasobów. Istotnym elementem staje się umiejętność wykorzystania i ciągłego aktualizowania wiedzy, co stanowi kluczowy czynnik gospodarczy pozwalający realizować strategię przedsiębiorstwa. Zagrożenie utratą przewagi opartej na wiedzy zachodzi w sytuacji, gdy wiedza wypływająca z organizacji przewyższa tempo jej zdobywania. Prowadzi to do obniżenia wzrostu produktywności. Proces ten wskazuje na kluczową rolę dóbr niematerialnych i rolę kapitału intelektualnego. Organizacja powinna wykształcić zdolność do uczenia się. Przedsiębiorstwa w sposób ciągły muszą analizować zmiany w otoczeniu, ponieważ organizacje, które się nie uczą lub uczą zbyt wolno, mogą zostać skazane przez rynek na porażkę. Wiedza w rozumieniu ekonomicznym pozostaje bliska ujęciu wiedzy w zarządzaniu refleksyjnym. Wsparcie informacyjne i analityczne w refleksyjnych metodach zarządzania jest systemem, który jednoczy wszystkie inne elementy organizacji w jedną całość. Jak wskazuje Henry Mitzberg, umiejętności w zakresie zarządzania nabywa się poprzez zbieranie doświadczenia (Mitzberg

---

<sup>16</sup> W ZSRR rozpowszechnione zostało w latach 60. XX wieku pojęcie zarządzania refleksyjnego. Rozumiano przez nie metodę sterowania społecznego i manipulowania. Więcej: Лефевр В.А. (2003).

2024, s. 61). Tak rozumianą umiejętność w zakresie zarządzania można określić mianem refleksyjnej praktyki, przez którą można rozumieć proces uczenia się poprzez doświadczenie i na podstawie doświadczenia. Jest to proces „badania” przez pracowników swojej codziennej praktyki, gdy pracownik jest świadomy swojego doświadczenia i poddaje je krytycznej ocenie. Refleksyjność w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem oznacza, że wiedza i tożsamość są kształtowane w procesie wzajemnych powiązań pomiędzy menedżerami, członkami organizacji i badaczami. Pojęcia, którymi posługują się na co dzień menedżerowie (np. kultura organizacyjna), należy uznać za wyłaniające się w procesie zarządzania teorie praktyczne, a nie obiektywne prawdy. Wiedza menedżerów połączona z ich postrzeganiem teorii organizacji jest fragmentaryczna i wymaga ciągłej walidacji (Cunliffe 2009, s. 87–101). Według Ann Cunliffe refleksyjność motywuje menedżerów do kwestionowania poglądu, że istnieje jeden racjonalny sposób zarządzania organizacjami i że decyzje można uzasadniać wyłącznie efektywnością czy też kryteriami wyłącznie ekonomicznymi. Refleksyjność jest powiązana z pojęciami takimi jak przywództwo (Hardy, Leiba-O’Sullivan 1998, s. 451–483), budowanie zespołu, wiedza organizacyjna, kultura organizacyjna, mentoring (Barratt, Korac-Kakabadse 2002, s. 32–36). Menedżer refleksyjny uznaje, że rzeczywistości społeczne i wyjaśnienia tych rzeczywistości są niekompletnymi i nieustannie negocjowanymi relacjami, otwartymi na wiele interpretacji i znaczeń, zaś narzędzia wykorzystywane w procesie zarządzania wiedzą ułatwiają podejmowanie decyzji, pozwalają na szybszą reakcję na oczekiwania otoczenia przedsiębiorstwa, a także na poziom wydajności (Harsh 2010, s. 1–10). Tempo rozwoju wiedzy w organizacji jest tak duże, że często trudne, szczególnie w dużych korporacjach, staje się jej przetwarzanie i przyswajanie. We współczesnych organizacjach sieci neuronowe, algorytmy, czy sztuczna inteligencja stają się podmiotami decyzyjnymi i sprawczymi. Za kontynuację rewolucji przemysłowej uznać można automatyzację, a co za tym idzie zastępowanie pracy ludzi przez maszyny, a współcześnie przez komputery, roboty i AI, co widać wyraźnie w rozwijającej się gospodarce cyfrowej. Zastępuje pracę umysłową, a także wiele usług, szczególnie w obszarach takich jak bankowość i finanse. Wskazuje się, że zakres usług zastępowanych przez AI będzie rósł coraz bardziej. W sektorach z obszaru finansów połączenie crowdsourcingu i prosumeryzacji miało znaczący wpływ na zatrudnienie. Sztuczna inteligencja i działania na big data mają poważny wpływ na analitykę i projektowanie, a także tworzą projekty konwergencyjne.

Takie rozumowanie stało się podstawą do ukształtowania koncepcji organizacji uczących się. Organizacja może rozwijać się wyłącznie wtedy, gdy potrafi uczyć się szybciej niż zmieniające się otoczenie. Refleksyjność w organizacjach opartych na wiedzy pozwala na kształtowanie procesu uczenia się, poszerzanie zasobów wiedzy pozwala na kwestionowanie i krytyczne monitorowanie celów i metod stosowanych przez organizację, skutkując docelowo modyfikacją nawyków i rutyn, efektem czego jest wspieranie wydajności organizacji i innowacyjność. Podstawę teoretyczną koncepcji organizacji uczących się stanowi teoria systemów oraz teoria rozwoju organizacyjnego, kształtująca się od drugiej połowy ubiegłego wieku. Popularyzatorem koncepcji organizacji uczącej się był Peter Senge, autor książki *Piąta dyscyplina*. Model zorganizowania w przedsiębiorstwie, który przedstawił Senge, skupia się na szczególnie istotnych procesach, które muszą być prowadzone, by osiągnąć cele. Zawiera on również zbiory modeli myślowych i wartości, które powinny być przyjęte przez ludzi i kierować ich

zachowaniami. Senge podkreśla, że proces budowania organizacji uczącej się jest działaniem ciągłym i nie ma on zakresu czasowego o charakterze zamkniętym. Autor wskazał pięć dyscyplin istotnych dla funkcjonowania organizacji uczącej się: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji, zespołowe uczenie się (Senge 2012, s. 16–29). Donald Schön spopularyzował podejście, zgodnie z którym refleksyjna praktyka jest najbardziej odpowiednim modelem kształcenia zawodowego (Schön 1987). Ruth Leitch i Christopher Day wskazywali, że nauczanie refleksyjne ma pozytywny wpływ na praktykę, a co najważniejsze powiązane jest z nauką nowych kompetencji (Leitch, Day 2000). Omawiając kwestię wykorzystania wiedzy, warto przypomnieć założenia koncepcji *resources based view* (RBV). Zarządzanie wiedzą niejako wymusza na organizacjach pracę ludzi opartą na wiedzy wysokiej jakości, co oznacza, że wykorzystanie wiedzy w organizacji jest stymulowane przez zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje zarządzania wiedzą i HR umożliwiają postrzeganie pracy i wiedzy jako wspólnego systemu, łącząc je z kapitałem finansowym i społecznym oraz integrując działania planistyczne przedsiębiorstwa. *Resources based view* stanowi metodologiczną podstawę analizy modeli opartych na podejściu zasobowym. Podkreśla wagę wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wzbogacając te źródła o kwestie związane z kształtowaniem relacji między pracownikami organizacji a samą organizacją pracy. Ta koncepcja traktuje organizację jako zbiór zasobów i kluczowych kompetencji, które, gdy są wykorzystywane, kształtują jej skuteczność i efektywność funkcjonowania, rezultatem czego jest dostarczanie przez organizację wartościowych produktów i usług (Kaczmarek-Kurczak, Kaczmarek 2012, s. 23–33). W praktyce oznacza to, że organizacje powinny skupić się na identyfikacji i rozwijaniu swoich unikalnych zasobów, takich jak wiedza pracowników, technologie, marka czy kultura organizacyjna. Wykorzystanie tych zasobów może stanowić przewagę konkurencyjną, a zarządzanie nimi jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu na rynku (Michna, Brzostek, Kmiecik 2020). Zarządzanie refleksyjne w procesach planowania pozwala na niwelację ryzyk i opracowywanie procedur mitygujących niejednoznaczność i wypaczenia informacji, co w rezultacie prowadzi do poprawy jakości planów. Warto również podkreślić, że RBV nie ogranicza się jedynie do zasobów materialnych czy technologicznych. Skupia się także na zasobach niematerialnych, takich jak wiedza, umiejętności czy relacje między pracownikami. Dlatego właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi (HR) jest ściśle powiązane z koncepcją RBV (Banaszyk 2011, s. 103; Kaczmarek-Kurczak, Kaczmarek 2012, s. 23–33).

Wyrazem refleksyjności pracowników jest między innymi samodzielne uczenie się, podnoszenie kompetencji zarówno w ramach oferowanych przez pracodawcę szkoleń, jak i samodzielnego pogłębiania ważnych dla realizacji zadań zawodowych tematów, następnie przyjmowanie odpowiedzialności za ten proces. W gospodarce opartej na wiedzy organizacje oraz działający w ich ramach „pracownicy wiedzy” mają unikalne podejście do kwestii kompetencji i zmian w charakterze pracy kadry menadżerskiej. Kluczową rolę odgrywa tu budowanie kapitału pracowniczego, który jest traktowany jako strategiczne aktywum (Brzostek, Walulik 2020, s. 121–132). Podobne zjawiska zachodzą w sieciach międzyorganizacyjnych, które istnieją również z tego powodu, iż zasoby wiedzy są rozproszone, a baza wiedzy sektora jest stale rosnąca. Warunkiem sieciowego uczenia się jest identyfikacja zasobów informacyjnych. Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją kładzie nacisk na minimalizowanie

czynników subiektywnych w procesach planowania. Wzrost wpływu czynników subiektywnych może prowadzić do zniekształcenia lub specjalnej interpretacji informacji wykorzystywanych w planowaniu, co z kolei może skutkować błędnymi decyzjami i nieefektywnym działaniem organizacji. Podejście refleksyjne opiera się na świadomości własnych przekonań, wartości oraz sposobu myślenia. Zarządzanie refleksyjne pozwala na analizę decyzji w kontekście planowania, co umożliwia identyfikację potencjalnych błędów i niejednoznaczności. Implementacja zarządzania refleksyjnego w procesach planowania pozwala na niwelację niebezpieczeństw związanych z czynnikami subiektywnymi i tworzenie procedur mających na celu zmniejszenie niejednoznaczności i wypaczeń informacji. Dzięki temu możliwe jest osiągnięcie poprawy jakości planów organizacyjnych oraz zwiększenie efektywności działań podejmowanych przez organizację. Stosowanie podejścia refleksyjnego w zarządzaniu organizacją może przyczynić się do zwiększenia jej konkurencyjności, adaptacyjności oraz skuteczności w dynamicznym środowisku biznesowym. Dlatego warto rozważyć wprowadzenie refleksyjnego podejścia do planowania w organizacji, aby maksymalizować potencjał jej działania i minimalizować ryzyko błędnych decyzji. Refleksyjność pełni funkcję uprawomocnienia praktyki. Elementem podejścia refleksyjnego w organizacji jest zarządzanie ryzykiem. Kultura ryzyka i procedury dotyczące ryzyk korporacyjnych przyjęte w organizacji powinny sprawić, że ryzyko może być zauważone przez każdego na różnych szczeblach hierarchicznych. Ryzyko definiowane jest zwykle jako „prawdopodobieństwo wystąpienia określonego zdarzenia” lub jako „iloczyn prawdopodobieństwa zdarzenia oraz rozmiaru jego skutków” (Short 1992, s. 3–23). Niepewność, podatność oraz powiązanie z istniejącymi systemami organizacyjnymi muszą podlegać zindywidualizowanej ocenie (Hadyniak 2010, s. 13–31). Istotne jest świadome rozpoznanie ryzyka – jego przyczyn i konsekwencji – oraz określenie kluczowych wskaźników ryzyka (KRI). Przy ocenie ryzyka oparcie na danych historycznych jest niewystarczające – perspektywa zastosowana przez przedsiębiorstwa musi być szersza. Poza pomiarowaniem ryzyka niezbędny będzie wybór narzędzi do zarządzania ryzykiem oraz raportowania o ryzyku. Analiza ryzyka powinna uwzględniać fakt, że wiele ryzyk, oprócz ich nieliniowego charakteru, charakteryzuje się długim okresem materializacji ryzyka.

Refleksyjność w zarządzaniu organizacjami oznacza każdorazowo uregulowane zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy. Paradygmatem współczesnego zarządzania staje się kwestia samorozwoju pracowników. Samorozwój jest procesem refleksyjnym, refleksja jest wszechobecna, tym samym zarządzanie refleksyjne nie jest szczególnym typem, ale raczej archetypem nowoczesnego zarządzania. Samopoznanie, jak wskazywał Giddens (2006, s. 30), jest konstytutywnym elementem refleksyjności.

## Podsumowanie

Podsumowując poczynione rozważania, mające wyłącznie charakter pewnego zarysu, szkicu, uprawnione jest uznanie, że kategoria refleksyjności w prawie pracy i nauki o zarządzaniu stanowi nie tylko ważny element poznawczy tych gałęzi nauki. Od strony praktycznej stanowi mianowicie kluczowy komponent nowoczesnego prawa pracy i zarządzania. Przyczynia się

bowiem z jednej strony do niedogmatycznego podejścia do kwestii ochrony pracujących, a z drugiej do zwiększenia konkurencyjności i skuteczności funkcjonowania organizacji w dynamicznym środowisku społecznym, gospodarczym, prawnym czy biznesowym. Niemniej poczynione, w wyraźnie zawężonym zakresie, rozważania nad refleksyjnością w prawie pracy i nauce o zarządzaniu, w powiązaniu z obszarem nauk ścisłych, stanowią jedynie prolegomenę do usystematyzowania wiedzy dotyczącej tych obszarów.

## Bibliografia

- Alvesson M., Spicer A. (2012) *Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity*, „Human Relations”, vol. 65, nr 3.
- Лефевр В.А. (2003) *Рефлексивное управление, моделирование и мораль. Доклад на международном симпозиуме*, „Рефлексивные процессы управления”.
- Banaszyk P. (2011) *Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem* [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, Warszawa.
- Barratt R., Korac-Kakabadse N. (2002) *Developing Reflexive Corporate Leadership: The Role of the Non Executive Director*, „Corporate Governance”, Vol 2, nr 3.
- Bosua R., Venkitachalam K. (2013) *Aligning Strategies and Processes in Knowledge Management: A Framework*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 17, nr 3.
- Brzostek K., Wałulik A. (2020) *Założone a pożądane kompetencje menedżerów. Wstępne wyniki badań w branży hotelarskiej*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 2.
- Carleton K. (2011) *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A Review of the Literature*, „International Journal of Management”, vol. 28, nr 2.
- Cunliffe A.I. (2009) *The Philosopher Leader: On Relationalism, Ethics and Reflexivity: A Critical Perspective to Teaching Leadership*, „Management Learning”, vol. 40, nr 1.
- Cummings, Bromiley (1996) *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation* [w:] R.M. Kramer, T.R. Tyler (red.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*.
- Fukuyama F. (1997) *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Giddens A. (2006) *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009) *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Hadyniak B. (2010) *O niepewności, potrzebach i ryzyku* [w:] J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, Warszawa.
- Hardy C., Leiba-O’Sullivan S. (1998) *The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice*, „Human Relations”, vol. 51, nr 4.
- Harsh O.K. (2010) *Three-Dimensional Knowledge Management and Explicit Knowledge Reuse*, „Journal of Knowledge Management Practice”, vol. 10, nr 2.
- Herman A. (2015) *Aksjologiczne aspekty teorii i praktyki zarządzania wartością*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, t. 35, nr 2.
- Jan Paweł II (1987) *Sollicitudo rei socialis*.

- Jan Paweł II (1981) *Laborem exercens*.
- Joans H. (2009) *Powstawanie wartości*, Warszawa.
- Kaczmarek-Kurczak P., Kaczmarek M. (2012) *Problem poprawy efektywności organizacji poprzez mobilizację potencjału ludzi z perspektywy literatury zarządzania wiedzą i psychologii*, „Management and Business Administration. Central Europe”, vol. 117, nr 4.
- Kaleta K.J., Skuczyński P. (red.) (2015) *Refleksyjność w prawie. Konteksty i zastosowania*, Warszawa.
- Kamhawi E.M. (2012) *Knowledge Management Fishbone: A Standard Framework of Organizational Enablers*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 16, nr 5.
- Kołodko G.W. (2014) *Nowy pragmatyzm, czyli ekonomia i polityka dla przyszłości*, „Ekonomista”, nr 2.
- Krawczyk-Bryłka B. (2012) *Empowerment - strategia zarządzania oparta na zaufaniu*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4.
- Leitch R., Day C. (2000) *Action Research and Reflective Practice: Towards a Holistic View*, „Educational Action Research”, vol. 8, nr 1.
- Leon XIII (1981) *Rerum novarum*.
- Liszczyński T. (2016) *Praca ludzka – wartość ekonomiczna czy etyczna?*, „Etnolingwistyka” t. 28.
- Michna A., Brzostek K., Kmiciać R. (2020) *Zarządzanie wiedzą małego i średniego przedsiębiorstwa w warunkach orientacji rynkowej – zależności, modele i uwarunkowania organizacyjne*, Gliwice.
- Mitzberg H. (2024) *Jak naprawdę działają organizacje. Siedem kluczy do zrozumienia ich funkcjonowania, struktury i roli naszej codzienności*, Warszawa.
- Morawski L. (2000) *Główne problemy współczesnej filozofii prawa. Prawo w toku przemian*, Warszawa.
- Musiąła A. (2019) *Polskie prawo pracy a społeczna nauka Kościoła. Studium prawno-społeczne*, Poznań.
- Pichlak M. (2018) *Modele prawnej regulacji ryzyka a refleksyjność prawa* [w:] P. Jabłoński, J. Kaczor, M. Pichlak (red.), *Prawo i polityka w sferze publicznej. Perspektywa zewnętrzna*, Wrocław.
- Pichlak M. (2019) *Refleksyjność prawa. Od teorii społecznej do strategii regulacji i z powrotem*, „Jurysprudence”, nr 12.
- Schön D. (1987) *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*, San Francisco.
- Senge P.M. (2012) *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa.
- Short J.F. (1992) *Defining, Explaining, and Managing Risk* [w:] J.F. Short Jr., L. Clarke (eds.), *Organizations, Uncertainties, and Risk*, Boulder.
- Sobczyk A. (2015) *Wolność pracy i władza*, Warszawa.
- Stefański K. (2020) *Komentarz do art. 142 Kodeksu pracy* [w:] K.W. Baran (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, t. 2: *Art. 114–304(5)*, Warszawa.
- Winczorek J. (2009) *Zniknięcie dwunastego wielbłąda. O socjologicznej teorii prawa Niklasa Luhmanna*, Warszawa.
- Zack M., McKeen J., Singh S. (2009) *Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 13, nr 6.
- Żołyński J. (2023) *O znaczeniu matematyki w prawie pracy*, Poznań – Polkowice.
- Żołyński J., *Idee prawa pracy jako element dyscypliny nauk prawnych (zarys badawczy)*, w przygotowaniu do druku.



## **Orzecznictwo**

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12 października 2022 roku, III PSKP 77/21, LEX nr 3509698.

## **Akty prawa**

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. 2024, poz. 1571 tekst jedn. ze zm.

Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 11 października 2022 roku w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz.U. 2022, poz. 2202 ze zm.

First View