

WSPÓŁCZESNY HUMANIZM ORGANIZACYJNY. ZARYS PROBLEMATYKI

Jedną z cech charakterystycznych ewolucji nauk o zarządzaniu jest rosnące nasycenie jej treściami humanistycznymi. Zainteresowanie humanistycznymi aspektami zarządzania datuje się od lat trzydziestych ubiegłego wieku. Zrodziło się ono w wyniku rozczarowania metodami naukowej organizacji pracy i klasycznej teorii organizacji. Od tego czasu zorientowanie na ludzi – chociaż w różnym stopniu i zakresie – było obecne w organizacji i zarządzaniu. Jednak w zdecydowanej większości przypadków problemy zarządzania związane z pierwiastkami humanistycznymi ograniczano do jednego obszaru działalności przedsiębiorstwa. Zajmowali się nim głównie badacze i specjaliści od stosunków interpersonalnych, tzw. HR-owcy. Dopiero w ostatnim ćwierćwieczu powstały koncepcje zarządzania przedsiębiorstwami ujmujące ludzi w organizacji w kontekście funkcjonowania całego systemu, a także jego podsystemów.

Mniej więcej w tym samym czasie pojawiło się zapotrzebowanie na pracę menedżerów w organizacjach publicznych i społecznych. Ponieważ istotą tego rodzaju organizacji jest zaspokajanie wyższych potrzeb współczesnych społeczeństw dzięki funkcjonowaniu organizacji w różnych sferach życia społecznego, humanizm organizacyjny jest ich naturalną cechą. Z założenia więc w zarządzaniu tymi organizacjami dominują pierwiastki humanistyczne.

Celem niniejszego opracowania jest próba poznania istoty współczesnego humanizmu organizacyjnego i jego odzwierciedlenia w koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwami oraz organizacjami publicznymi i obywatelskimi. Analizy zostały przeprowadzone na gruncie teorii organizacji oraz współczesnych koncepcji zarządzania. Wykorzystano w nich niektóre rezultaty wcześniejszych badań odnoszących się do humanistycznych treści organizacji i zarządzania.

Podstawowe założenia współczesnego humanizmu organizacyjnego

Obecna wiedza o zorganizowanym działaniu ludzi została ukształtowana w wyniku nawarstwiania się dorobku różnych kierunków. Niektóre koncepcje zostały negatywnie zweryfikowane przez praktykę zarządzania, a inne zmodyfikowane. Znaczna część zachowała swą aktualność poznawczą i praktyczną mimo ogromnych zmian i upływu czasu. Świadczy to o kumulatywnym charakterze nauk o zarządzaniu.

W rozwoju tej dyscypliny naukowej duże znaczenie ma rozumienie człowieka i jego roli w organizacji. Przeprowadzenie wywodu potwierdzającego zasadność tego stwierdzenia ułatwia wyodrębnienie aspektów ekonomicznych i humanistycznych, czyli ekonomizmu i humanizmu organizacyjnego.

Zwolennicy naukowej organizacji pracy koncentrowali się na opracowywaniu instrukcji, ustalaniu norm czasowych, kontroli jakości, szkoleniu robotników i dyscyplinie pracy. Z czternastu zasad Henriego Fayola, twórcy kierunku administracyjnego, znalazły się cztery koncentrujące się na ludziach. Są to mianowicie: stałość personelu, ludzkie podejście, inicjatywa i duch koleżeństwa.

W nurcie klasycznym człowiek był traktowany instrumentalnie na podstawie stereotypu człowieka ekonomicznego (*homo oeconomicus*), biernego wykonawcy zadań, na którego należy oddziaływać głównie za pomocą bodźców materialnych.

Wprowadzenie elementów humanistycznych do zarządzania, w tym przyjęcie koncepcji człowieka społecznego (*homo socius*), charakteryzuje nurt behawioralny. Zgodnie z tą koncepcją stosunki interpersonalne są bardzo silnym źródłem motywacji zachowań ludzi, którzy dążą do osiągnięcia uznania własnej wartości w środowisku pracy. Nie kierują się oni jedynie względami materialnymi, lecz również uczuciami i emocjami. Stąd można oddziaływać na nich za pomocą bodźców niematerialnych, społecznych. W wyniku modyfikacji koncepcji człowieka społecznego nurt ten wykształcił stereotyp człowieka samorealizującego się m.in. przez pracę, aktywnego uczestnika organizacji. Pojęcie humanizmu organizacyjnego pojawiło się w ramach szkoły *human relations*. Do charakterystycznych cech szkoły behawioralnej zalicza się podejmowanie problematyki badawczej koncentrującej się na zadowoleniu z pracy w relacji do wydajności i efektywności organizacji, na kierowaniu ludźmi, na procesach podejmowania decyzji i komunikowaniu się ludzi w organizacjach, na konfliktach i zmianach w organizacji, wpływie problemów interpersonalnych na stosunki społeczne oraz oddziaływaniu ludzi na pozostałe komponenty organizacji, stosunki między grupami, style kierowania, wpływie struktur formalnych na zachowania się ludzi itp.

Pojawienie się humanizmu organizacyjnego stanowiło zatem odpowiedź na traktowanie ludzi w organizacji jako kierujących się racjonalnością w podejmowaniu decyzji pod kątem przyczyniania się do osiągania zysku.

Wywody podważające te podstawowe założenia koncepcji *homo oeconomicus* przeprowadził w swoich pracach Chris Argyris. Są to m.in. ustalenia dotyczące zmian dokonujących się w postawach, nastawieniach i zachowaniach pracowników w związku z ich dojrzałością organizacyjną (tab. 1).

Z tych wciąż aktualnych ustaleń wynika, że przynajmniej część pracowników ma do zaoferowania dojrzałość, niezależność, aktywność, świadomość organizacyjną i inne zalety przydatne w realizacji celów organizacji. Tymczasem często z założenia, a czasem wbrew deklaracjom menedżerów, oczekuje się od nich posłuszeństwa, podległości oraz ograniczania się w tym, co robią. Podejście humanistyczne w zarządzaniu pozwoliło Ch. Argyrisowi odkryć ograniczenia racjonalnego modelu zachowań organizacyjnych¹. Dla tego modelu charakterystyczne jest określanie przez kierownictwo celów organizacyjnych oraz zadań do wykonania, a także sposobów nagradzania i karania oraz szkolenia w ramach piramidy władzy.

T a b e l a 1. Kierunek zmian postaw i zachowań organizacyjnych

Lp.	Stan A	Kierunek zmian	Stan B
1)	niedojrzałość	→	dojrzałość
2)	pasyność	→	aktywność
3)	zależność	→	niezależność
4)	wąski zakres działań	→	znaczący zakres działań
5)	powierzchowne zainteresowanie	→	głębokie zainteresowanie
6)	krótsza perspektywa	→	dłuższa perspektywa
7)	pozycja podwładnego	→	pozycja współpracownika lub zwierzchnika
8)	mniejsza świadomość organizacyjna	→	większa świadomość organizacyjna

Źródło: na podstawie: Ch. Argyris, *Personality and Organization*, HarperCollins, New York 1957; J.V. Denhardt, R.B. Denhardt, *The New Public Service. Serving, Not Steering*, M.E. Sharpe, New York, Armonk 2003.

W szkole systemowej wyodrębniono w organizacji podsystemy celów i – co szczególne w kontekście prowadzonych rozważań – wartości oraz podsystem psychospołeczny, a jedną z kilku najważniejszych cech podsystemu zarządzania jest tworzenie systemu kierowania ludźmi, w tym ich motywowania. Z kolei dla podejścia sytuacyjnego, będącego rozwinięciem podejścia systemowego, właściwe jest badanie m.in. rodzaju władzy i autorytetu menedżera, cech członków organizacji, w tym ich przyzwyczajęń i nawyków, rodzaju i poziomu motywacji do pracy, struktury potrzeb, kultury organizacyjnej.

¹ Ch. Argyris, *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, PWN, Warszawa 1965; Ch. Argyris, *Some Limits of Rational Man Organizational Theory*, „Public Administration Review” 1973, no. 33.

Nurt systemowy wprowadził stereotyp człowieka racjonalnego. Według tej koncepcji ludzie stale dokonują wyborów, podejmując decyzje na podstawie rachunku korzyści i strat, zawierającego elementy zarówno materialne, jak i niematerialne. Mają oni zdolność racjonalnego, a nawet optymalnego, rozwiązywania nowych problemów oraz zdolność uczenia się.

Tymczasem dowiedziono, że ludzie działają spontanicznie, podejmują decyzje, działają w chaosie i w nieprzewidywalnych warunkach, najczęściej kierując się uczuciami i emocjami. Oznacza to rozdział pomiędzy organizacjami opartymi na racjonalności i zachowującymi się nieracjonalnie ludźmi stanowiącymi najważniejszy komponent tych organizacji. Wypływa z tego wniosek o potrzebie dostrzegania indywidualnej moralności, autentyczności, samorealizacji, czyli atrybutów ludzkiej strony organizacji (*human side of enterprise*)². Poza tym rozstrzygnięcia wymaga, co jest, a co nie jest zachowaniem racjonalnym. Innymi słowy, chodzi o to, „przez pryzmat jakich celów, czyich wartości będziemy oceniać racjonalność”³.

W największym stopniu humanizm jest obecny w teoriach i koncepcjach zarządzania w organizacjach publicznych i obywatelskich. Te pierwsze są bowiem tworzone po to, by służyć osiągnięciu celów wyższych, stanowiąc o być albo nie być wspólnoty obywateli. Natomiast podejmowanie działalności w organizacjach obywatelskich ma swoje źródło w niezaspokojonych potrzebach ludzi jako istot ludzkich i społecznych. Ich motywacje nie są nakierowane na indywidualne interesy ekonomiczne, gdyż najczęściej są one realizowane gdzie indziej.

Na rozwój humanizmu organizacyjnego zasadniczy wpływ ma rozumienie ludzkiej natury uczestników procesów organizacyjnych. W naukach humanistycznych podkreśla się⁴, że ludzie są wolnymi istotami podejmującymi zorganizowane działania. Są złożonymi całościami, więc liczą się nie tylko ich pojedyncze właściwości, jak fizyczność, zachowania, zdolność poznawcza, instynkty, relacje międzyludzkie i ich kultura, czy też suma tych właściwości.

Ludzie są jednostkami wyraźnie osadzonymi w czasie, przestrzeni oraz w relacjach z innymi osobami i instytucjami, z jednej strony określonymi przez swoją biologiczność, a z drugiej – są uwarunkowani kulturowo. Przy tym są doświadczani przez różne losowe przypadki. Ludzie posiadają wolną wolę, gdyż źródła ich aktywności tkwią w nich samych. Cechuje ich samokrytycyzm i zdolność wyboru. Sami też odpowiadają za wybory dokonywane przez siebie. Ludzie określają swoje cele i nadają im sens poprzez różne formy społecznego zaangażowania. Nawiazują oni rozliczne relacje i pozostają w różnych związkach z innymi ludźmi. Jedną z najważniejszych właściwości istot ludzkich jest zdolność tworzenia i coraz lepszego rozumienia oraz doświadczania samych siebie, innych osób, a także swojego świata. Duchowy rozwój człowieka obejmuje tworzenie coraz głębszych i bardziej złożonych relacji z samym sobą i z innymi ludźmi. Ludzie są zdolni do pozaracjonalne-

² Por. J.V. Denhardt, R.B. Denhardt, *The New Public Service. Serving, Not Steering*, M.E. Sharpe, New York, Armonk 2003, s. 37; Ch. Argyris, *Some Limits...*, op. cit., s. 261.

³ H.A. Simon, *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 108.

⁴ A.A. Adams, *What Does It All Mean?*, Imprint Academic, Exeter 2005, s. 34–35.

go poznawania świata. Funkcjonują oni na innych zasadach niż zwierzęta i materia nieożywiona.

Takie rozumienie istoty natury ludzkiej ma charakter roboczej hipotezy⁵, a nie usystematyzowanej wiedzy. Jego zaletą jest podkreślenie złożoności i wieloaspektowości tej natury. Z tego też względu zaproponowane ujęcie może stanowić punkt odniesienia w rozważaniach nad ludzką stroną organizacji i innych form zorganizowanego działania ludzi.

Podstawowym założeniem współczesnego humanizmu organizacyjnego jest dostrzeganie w społecznym podsystemie każdej organizacji człowieka jako istoty społecznej oraz ludzkiej.

Nawet pobieżna analiza szkół i kierunków zarządzania pokazuje ewolucję ku nasycaeniu zarządzania treściami humanistycznymi. Kwestia ta ma pierwszorzędne znaczenie w organizacjach pozagospodarczych, w których zysk, czy patrząc inaczej – wartość rynkowa, nie stanowią najważniejszego kryterium sprawności organizacyjnej.

W rozwoju nauk o zarządzaniu zauważalne jest wyraźne odchodzenie od czystego ekonomizmu i nadawanie coraz większej rangi ludziom w organizacji jako istotom społecznym, a także jako istotom ludzkim, czyli przywiązywanie w coraz większym stopniu wagi do humanizmu organizacyjnego. Proces ten ma charakter skokowy, przebiegający w różnym tempie, a w niektórych kierunkach i koncepcjach nie jest uwzględniany, np. w szkole badań operacyjnych.

Humanizm organizacyjny we współczesnych koncepcjach zarządzania

W naukach humanistycznych współlistnieją różne sposoby rozumienia problematyki zarządzania. Do najbardziej wyrazistych należy krytyka koncepcji człowieka ekonomicznego – *homo oeconomicus* i próba stworzenia modelu *homo diseconomicus*⁶.

Hipotetyczny *homo oeconomicus* ma jedną ideę, tj. dbanie o własny interes materialny. Dominujące znaczenie nadaje on kryteriom ekonomicznym: zyskowi lub stracie. Jego nastawienie na efektywność ekonomiczną wymaga sprawnego wykorzystywania posiadanych zasobów. W swoich zachowaniach jest egoistyczny, nie przywiązuje wagi do ludzkiej strony produkcji i wymiany. Jednak musi taki być, by mógł realizować funkcję, jaką pełni on w procesach gospodarczych⁷. Przeciwwstawieniem takiego podejścia ma być koncepcja ekonomii humanistycznej czy też koncepcja *homo diseconomicus*. Obie te koncepcje mają oznaczać koniec

⁵ Ibidem, s. 42.

⁶ Por. G.P. Brockway, *The End of Economic Man*, W.W. Norton & Company, New York–London 1991; W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna. Problemy, teoria, empiria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; L. Witkowski, *Jak pokonać homo economicus?*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie*, red. P. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

⁷ G.P. Brockway, op. cit., s. 9; W. Morawski, op. cit., s. 20–26; L. Witkowski, op. cit., s. 115–132.

człowieka ekonomicznego. Ich wadą jest rozumowanie w kategoriach czarno-białych. Czysty ekonomizm i czysty humanizm odnoszone do nauk o zarządzaniu są konstruktami nadmiernie uproszczonymi. Zdecydowana większość współczesnych teorii i koncepcji organizacji i zarządzania zawiera bowiem zarówno ekonomiczne, jak i humanistyczne pierwiastki, ale nadaje im zróżnicowane znaczenie i dostrzega ich różny zakres.

W krajowej literaturze przedmiotu stosowany jest termin humanizacja procesów zarządzania, który obejmuje według Tadeusza Mendla „trendy w zarządzaniu dążące do zgodności z zasadami humanizmu”, zapewniające możliwość wykorzystania potencjału zawodowego i osobowościowego pracowników, ich umiejętności, inwencje, zdolność do samodzielności i odpowiedzialności⁸. Autor ten dostrzega wspomniane procesy w różnorodnych płaszczyznach specjalistycznych, np. w polityce socjalnej organizacji, we współdecydowaniu w sferze regulacyjnej i wykonawczej, w stylach kierowania, w organizacji czasu pracy i w strukturalizacji pracy, a także w takich metodach jak zarządzanie przez cele oraz w sposobach zarządzania zasobami ludzkimi.

Humanizm organizacyjny ewoluuje wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu. Istota jego pozostaje wciąż taka sama, a mianowicie jest to koncentrowanie się na ludziach w organizacji jako istotach społecznych i ludzkich.

Ekonomizm w zarządzaniu związany jest przede wszystkim z istotą przedsiębiorstw jako organizacji służących osiągnięciu zysku lub dochodu. W procesie wyboru celów współczesnych przedsiębiorstw uwzględniane są następujące zasady:

- podejmowanie przedsięwzięć, które spełniają pożądane funkcje ekonomiczne i społeczne;
- przystosowanie przedsiębiorstwa do podjętych przedsięwzięć i strategii ich realizacji;
- prowadzenie działalności w sposób zapewniający osiągnięcie zysku niezbędnego do przetrwania przedsiębiorstwa.

Zarówno w literaturze światowej, jak i krajowej dominują opinie, że najbardziej ogólnym celem przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest przetrwanie i rozwój. Jest to zasadniczy punkt wyjścia do formułowania celów niższego rzędu czy celów-środków, takich jak: zwiększenie przychodów, wzrost udziału w rynku, poprawa jakości produktów, obniżenie kosztów własnych itp.

Cele przedsiębiorstwa można pogrupować w następujące kategorie:

- 1) klasyczne dla przedsiębiorstwa komercyjnego – maksymalizacja zysku, maksymalizacja sprzedaży;
- 2) cele rozwojowe – realizacja programu inwestycyjnego, zmiana struktury finansowania, gromadzenie środków na dalszy rozwój;
- 3) strategie defensywne – utrzymanie zagrożenia płynności, pokonanie krótkookresowych trudności, ograniczenie nadmiernych strat;
- 4) strategie konkurencyjne – osiągnięcie założonego udziału w rynku, umocnienie aktualnej pozycji konkurencyjnej;

⁸ T. Mendel, *Humanizacja procesów zarządzania w organizacjach XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2004, nr 48, s. 27–28.

5) strategię kooperacyjne – osiągnięcie rezultatów niemożliwych do samodzielnego wykonania.

Obecnie przyjmuje się, że przedsiębiorstwo nie powinno mieć jednego celu, lecz kilka celów, tworzących wiązkę, na którą składają się na przykład:

- cele związane z rynkiem – wchodzenie na nowe rynki, wzrost udziału w rynku;
- cele związane z efektywnością ekonomiczną – osiągnięcie określonego zysku, stopy zwrotu zaangażowanego kapitału;
- cele finansowe – utrzymanie płynności finansowej, zdolność kredytowa;
- cele socjalne – odpowiednie płace i warunki pracy;
- cele związane z otoczeniem – wizerunek w społeczeństwie, uzyskanie wpływów politycznych, społecznych itp.

W gospodarce rynkowej zysk jest podstawą wyboru struktury produkcji i sprzedaży oraz punktem odniesienia w realizacji wszystkich funkcji zarządzania. Jest on związany bezpośrednio z możliwościami rozwojowymi przedsiębiorstwa ze względu na wpływanie na możliwości inwestycyjne przedsiębiorstwa, kształtowanie możliwości finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, wywieranie wpływu na poziom zatrudnienia, a w rezultacie na sytuację na rynku pracy, spełnianie funkcji motywacyjnej – skłanianie do maksymalizacji rezultatów ekonomicznych.

W działalności każdego współczesnego przedsiębiorstwa zysk wciąż ma duże znaczenie. W wielu przypadkach przestał być jedynym celem i kryterium efektywnego działania. Współczesne przemiany społeczne wywołały zapotrzebowanie na prowadzenie działalności gospodarczej w zgodzie z etycznymi wartościami. Podkreśla się przy tym sześć głównych czynników:

- 1) procesy globalizacji, wymagające pewnej kontroli pod względem społecznym;
- 2) poszukiwania moralnych źródeł kapitalizmu oraz prowadzenie dyskusji nad jego moralnym statusem;
- 3) pojawiający się nacisk opinii publicznej na zagadnienia związane z odpowiedzialnością społeczną, z pozytywnymi i negatywnymi skutkami społecznymi działalności przedsiębiorstw;
- 4) pogarszający się wizerunek biznesu w oczach opinii społecznej;
- 5) częste zmiany przepisów prawnych prowadzenia działalności gospodarczej i tzw. okołobiznesowej;
- 6) nacisk na etyczne prowadzenie działalności gospodarczej jako sposób realizowania idei wolności gospodarczej⁹.

Mając przykładowo na uwadze cele współczesnych małych i średnich przedsiębiorstw, należy podkreślić, że prawno-organizacyjną formą wielu z nich są spółki, a zatem ich podstawowym celem jest maksymalizacja zwrotu kapitału zainwestowanego przez ich właścicieli. Wielu właścicieli – zwłaszcza firm rodzinnych – nie uznaje zysku za najważniejszy motyw podejmowania zorganizowanego działania. Za główny cel przyjmują oni uzyskiwanie dochodów na poziomie zapewniającym utrzymanie własności i kontroli właścicielskiej oraz osiąganie satysfakcji z posia-

⁹ D. Walczak-Duraj, *Ład etyczny w gospodarce rynkowej: doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 237–240.

dania przedsiębiorstwa i kierowania nim¹⁰. Jednakże żaden z wymienionych celów nie może być zrealizowany bez osiągnięcia zysku z prowadzonej działalności gospodarczej.

Można więc w tym kontekście wnioskować, że co prawda cele przedsiębiorstw ewoluują, ale nie mogą być sprzeczne z logiką procesów rynkowych, a ta na pierwszym miejscu stawia cele ekonomiczne przedsiębiorstw. Bez ich realizacji nie mogą być osiągnięte żadne inne cele, gdyż źródłem ich finansowania jest zysk. Na zmianę tej logiki nie wpływa możliwość realizacji określonych przedsięwzięć dzięki dotacjom uzyskiwanym z funduszy europejskich.

Zatem chociaż ekonomizm jest immanentną cechą zarządzania przedsiębiorstwami, to jednak współczesne warunki gospodarowania wymagają, by był on uzupełniany humanistycznymi aspektami.

Współczesne teorie i koncepcje zarządzania można pogrupować następująco:

- 1) na pierwszym miejscu stawiające cele ekonomiczne, np. zarządzanie klientem ukierunkowane na obniżenie kosztów obsługi, zarządzanie przez wyniki, zarządzanie jakością totalną;
- 2) preferujące dążenie do równowagi, jednakże z uwzględnieniem logiki procesów rynkowych, czyli prospołeczne instrumenty zarządzania przedsiębiorstwami, np. koncepcja równowagi praca – życie;
- 3) na pierwszym miejscu stawiające cele humanistyczne, uwzględniające jednak zasady ekonomiczności zorganizowanego działania, czyli nowoczesne instrumenty zarządzania organizacjami publicznymi i obywatelskimi.

Przykładem współczesnego humanizmu organizacyjnego jest koncepcja wartości dla personelu, nazywana też orientacją na człowieka i badanie takich czynników, jak relacje między pracownikami a kierownictwem, zainteresowanie pracą, bezpieczeństwo zatrudnienia, wizerunek organizacji.

Wysoki poziom humanizacji procesów zarządzania występuje w zarządzaniu partycypacyjnym, a zwłaszcza w pełnej partycypacji w zarządzaniu¹¹.

Humanizm organizacyjny obejmuje także koncepcję rozwoju organizacyjnego – OD¹² w części obejmującej strategię i interwencje zorientowane kulturowo, polegające na zmianie wartości, zwyczajów, norm postępowania, postaw i zachowań ludzi w celu stworzenia nowej kultury organizacyjnej. Koncepcja OD zakłada, że ludzie mają naturalne pragnienia osobistego doskonalenia i rozwoju oraz że pracowników cechuje silna potrzeba akceptacji przez innych członków organizacji. Jednocześnie klimat w większości grup i organizacji nie sprzyja otwartemu wyrażaniu uczuć. Na odwrót – konieczność ukrywania uczuć ujemnie wpływa na zadowolenie i wydajność pracy. Cała organizacja i sposób jej zaprojektowania wpływa na zachowanie się w niej jednostek i grup. Podobnie sposób, w jaki grupy są z sobą związane,

¹⁰ B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 36.

¹¹ Por. R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

¹² Por. J.V. Denhardt, R.B. Denhardt, op. cit., s. 37; B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 241–243.

wpływa na ich sprawność. Często stosowaną techniką jest tworzenie zespołów lub grup roboczych stanowiących ośrodek zwiększenia efektywności. Może to być istniejący lub stały zespół złożony z kierownika i jego podwładnych albo nowa grupa, specjalnie powołana do rozwiązania określonego problemu. Oba rodzaje grup mają na celu identyfikację przeszkód i poprawę funkcjonowania zespołu przez komunikowanie się czy też przydzielanie zadań. Jedną z metod OD wykorzystywaną od lat, a w Polsce dopiero odkrywana, jest badanie w działaniu, znane pod angielskimi nazwami *action research*, *action inquiry*, *organisational learning*¹³.

W ostatnich latach duże zainteresowanie wywołały koncepcje organizacji służącej otoczeniu oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP), w których wyraźnie występują pierwiastki humanistyczne.

SOP oznacza

przestrzeganie prawa i prowadzenie rzetelnego i uczciwego biznesu w stosunku do klientów, pracowników i kontrahentów; stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej wewnątrz firmy, gwarantującej pracownikom możliwości rozwoju i przestrzeganie ich praw; działalność na rzecz społeczności, w której firma funkcjonuje, a więc uczestnictwo w akcjach charytatywnych, pomocowych, takich jak przekazywanie produktów, wsparcie finansowe; wykorzystanie możliwości organizacyjnych i logistycznych firmy, organizacja imprez, pikników itp.¹⁴

Najbardziej syntetycznie istotę analizowanego pojęcia przedstawia rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu jako strategii przedsiębiorstwa, zakładającej dobrowolne uwzględnianie interesów społecznych przy dążeniu do osiągnięcia celów ekonomicznych, zarówno w podejmowaniu decyzji, jak i w procesach tworzenia dóbr i usług¹⁵.

Badacze i uczestnicy procesów rynkowych różnie określają główne obszary odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Najogólniej rzecz biorąc, można stwierdzić, że istotą SOP jest wyznaczanie i osiąganie wiązki wzajemnie przenikających się celów przedsiębiorstwa, a mianowicie celów ekonomicznych, społecznych, ekologicznych i etycznych.

Obecnie w wielu teoriach i koncepcjach zarządzania – w większym lub mniejszym stopniu – uwzględniana jest złożoność natury ludzkiej, z niedającym się przewidzieć z całą pewnością, czyli probabilistycznym charakterem zachowań ludzkich oraz zdolnością uczenia się.

¹³ Por. *Action Science: What Is Action Science?*, <http://www.actionscience.com/actinq.htm#theory> (dostęp: 11.02.2009); Ch. Argyris, *Reasoning, Action Strategies, and Defensive Routines: The Case of OD Practitioners*, [w:] *Research in Organizational Change and Development*, red. R.A. Woodman, A.A. Pasmore, vol. 1, JAI Press, Greenwich 1987.

¹⁴ Raport z badań „Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce”, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003, s. 7.

¹⁵ A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 48.

Uwagi końcowe

Przeprowadzone wywody pozwalają na sformułowanie następujących stwierdzeń:

1. Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw w coraz większym stopniu tworzą zapotrzebowanie na humanizację zarządzania nimi.
2. Współczesny humanizm organizacyjny rozwija się niezależnie od rodzaju organizacji. Nie może on jednak zastąpić ekonomizmu, gdyż jest on związany z logiką procesów rynkowych.
3. Upowszechnianie wiedzy o istocie humanizmu organizacyjnego może przyczynić się do częstszego wdrażania go do praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami.

Bibliografia

- Action Science: What Is Action Science?*, <http://www.actionscience.com/actinq.htm#theory> (dostęp: 11.02.2009).
- Adams A.A., *What Does It All Mean?*, Imprint Academic, Exeter 2005.
- Argyris Ch., *Personality and Organization*, HarperCollins, New York 1957.
- Argyris Ch., *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, PWN, Warszawa 1965.
- Argyris Ch., *Some Limits of Rational Man Organizational Theory*, „Public Administration Review” 1973, no. 33.
- Argyris Ch., *Reasoning, Action Strategies, and Defensive Routines: The Case of OD Practitioners*, [w:] *Research in Organizational Change and Development*, red. R.A. Woodman, A.A. Pasmore, vol. 1, JAI Press, Greenwich 1987.
- Brockway G.P., *The End of Economic Man*, W.W. Norton & Company, New York–London 1991.
- Denhardt J.V., Denhardt R.B., *The New Public Service. Serving, Not Steering*, M.E. Sharpe, New York, Armonk 2003.
- Koźuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Mendel T., *Humanizacja procesów zarządzania w organizacjach XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2004, nr 48.
- Morawski W., *Socjologia ekonomiczna. Problemy, teoria, empiria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Raport z badań „Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce”, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003.
- Simon H.A., *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- Walczak-Duraj D., *Ład etyczny w gospodarce rynkowej: doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Witkowski L., *Jak pokonać homo economicus?*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie*, red. P. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.