

Karolina RAŃB  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

## **INNOWACJE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI – W STRONĘ ZWROTU HUMANISTYCZNEGO**

**Streszczenie.** Artykuł przybliża zagadnienie zarządzania humanistycznego, w szczególności w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka prezentuje dokonania w tej dziedzinie polskich naukowców. Ponadto, została dokonana analiza koncepcji filozoficznych, socjologicznych i z dziedziny nauk o zarządzaniu, które można uznać za inspirację dla idei zarządzania humanistycznego. Zarządzania humanistyczne pokazano także w szerszej perspektywie – społecznie zaangażowanego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Autorka podkreśliła, że podejście humanistyczne do zarządzania kadrami jest gwarantem etycznej postawy przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie humanistyczne, CSR, zrównoważony rozwój, zarządzanie zasobami ludzkimi

## **INNOVATION IN HUMAN RESSOURCES MANAGEMENT – TOWARDS HUMANISTIC SHIFT**

**Summary.** The article presents the problem of humanistic management, in particular in human resources management. The author presents achievement in this field of Polish scientists. Moreover, there is an overview of philosophical, sociological and management concepts, which can be treated as an inspiration for humanistic management concept. Humanistic management is also presented in a wider perspective of corporate social responsibility and sustainable development. The author emphasizes that humanistic management in human resources management is a guarantee of ethical attitude of an enterprise.

**Keywords:** humanistic management, CSR, sustainable development, human resources management

## 1. Wstęp

Przez wiele lat nauki o zarządzaniu były w Polsce wiązane jedynie z naukami ekonomicznymi. Tym samym specjaliści z zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, byli kształceni do działania w duchu czysto ekonomicznym. Jednak od paru lat widać zmianę trendów w postrzeganiu nauk o zarządzaniu. Filozofowie, etycy, socjologowie czy psycholodzy stają się pełnoprawnymi uczestnikami debaty na temat teorii i praktyki organizacji i zarządzania. Zdanie to podzielają ustawodawcy; od 2003 roku tytuły i stopnie naukowe specjaliści z zarządzania mogą otrzymywać zarówno z zakresu nauk ekonomicznych, jak i humanistycznych<sup>1</sup>.

Rozszerzenie perspektywy na wyżej wymienione dyscypliny naukowe zaowocowało pojawieniem się nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu – zarządzania humanistycznego. Najprościej zarządzanie humanistyczne można określić jako nurt stawiający w centrum człowieka. Celnie podejście humanistyczne do zarządzania wyraził Emilian Orzechowski: „Jeśli przyjąć, że podstawowym motywem (i sensem) aktywności w jakiegokolwiek sferze życia społecznego jest działanie dla dobra człowieka i grup ludzkich tworzących ową strukturę, to sprowadzenie istoty rzeczy do wymiaru li tylko ekonomicznego jest totalną bzdurą”<sup>2</sup>. Pamiętać należy jednak, że klasyczne zarządzanie nie stoi, a przynajmniej nie powinno, w sprzeczności z zarządzaniem humanistycznym. Mamy tu do czynienia raczej z poszerzeniem pola widzenia, z przywróceniem człowiekowi jego naczelnej roli w organizacji. Zwraca na to także uwagę Monika Kostera, jedna z najważniejszych propagatorek zarządzania humanistycznego w Polsce. Podkreśla, że myślenie w kategoriach ekonomicznych jest istotne nie tylko z punktu widzenia generowanego zysku, ale także dla realizacji celów o wymiarze ogólnospołecznym (jak choćby zapewnienie miejsc pracy)<sup>3</sup>. Jest to oczywiste nawiązanie do Adama Smitha, który w „Teorii uczuć moralnych” postuluje posługiwanie się rozumem nie tylko dla bogacenia się, ale przede wszystkim respektowania zasad moralnych<sup>4</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji zarządzania humanistycznego i ukazanie jej w perspektywie zarządzania zasobami ludzkimi.

---

<sup>1</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Nauki\\_o\\_zarz%C4%85dzaniu](http://pl.wikipedia.org/wiki/Nauki_o_zarz%C4%85dzaniu), dostęp 15.04.2015.

<sup>2</sup> Nirenberg B., [w:] Kostera. M. (red.): O przedsiębiorczości historie niezwykle. Studia przypadków z przedsiębiorczości humanistycznej. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2014, s. 3.

<sup>3</sup> Por. Nirenberg B., op.cit.

<sup>4</sup> Por. Smith A.: Teoria uczuć moralnych. PWN, Warszawa 1989.

## 2. U źródeł zarządzania humanistycznego

Choć na gruncie polskim zarządzanie humanistyczne jest perspektywą stosunkową młodą, to takie podejście do nauki i praktyki zarządzania rozwijało się równolegle do nurtu klasycznego. Obok prac F.W. Taylora mamy przecież dokonania Maxa Webera, który jest ojcem przewrotu humanistycznego nie tylko w socjologii, ale także w zarządzaniu właśnie. W tym samym czasie tworzą inne teoretyczki nauk o zarządzaniu – Mary Parker Follet czy nieco młodsza filozofka Simone Weil<sup>5</sup>. Wszystkim im towarzyszy wspólny punkt widzenia – postrzeganie i badanie organizacji z perspektywy ludzi, którzy się w niej znajdują. Dobrze obrazuje to Monika Kostera: „Nurt ten [humanistyczny – KR] ma trzy fundamentalne aspekty. Po pierwsze, celem zarządzania humanistycznego jest człowiek (...). Po drugie, zarządzanie humanistyczne korzysta ze spuścizny szeroko pojętej humanistyki, rozumianej jako wiedza, kultura i wrażliwość.(...) Po trzecie, zarządzanie humanistyczne zajmuje się ludzkim doświadczeniem<sup>6</sup>.”

Szukając korzeni zarządzania humanistycznego, warto sięgnąć do koncepcji zarządzania *avant la lettre*. Mam tu na myśli poszukiwanie takiego modelu organizacji, który za cel nadrzędny stawia sobie dobro człowieka. Sądzę, że dobrze byłoby przytoczyć w tym miejscu idee socjalistów utopijnych, Charlesa Fouriera i Roberta Owena.

Fourierowskie falanstery miały być komunami, liczącymi po osiemset rodzin, zamieszkałych w specjalnie zaprojektowanych budynkach. Otaczałyby je ogrody, a wewnątrz byłyby tak rozplanowane, aby życie w nich i praca były jak najgodziwsze. Przyczyniłaby się do tego bez wątpienia mechanizacja, odciążająca ludzi od wielu obowiązków. Ponadto, falanster miał być organizacją racjonalną, z centralnym planowaniem pracy, dzięki czemu wyeliminuje się destrukcyjną konkurencję<sup>7</sup>. Eksperymentalne falanstery powstawały w Stanach Zjednoczonych.

Robert Owen w 1800 roku objął kierownictwo nad szkocką fabryką w New Lanark. Postawił sobie wówczas za cel „znalezienie sposobów, za pomocą których można by było doprowadzić do poprawy warunków życia klas ubogich i pracujących z korzyścią dla przedsiębiorców”<sup>8</sup>. W tym celu Owen skrócił czas pracy robotników do niecałych jedenastu godzin (dwunastogodzinny dzień pracy był wówczas normą), otworzył szkołę i żłobek dla robotniczych dzieci, założył kasę chorych.

Walijczyk starał się także wpłynąć tak na politykę krajową, aby polepszyć los robotników. Przedłożył między innymi projekt ustawodawstwa fabrycznego, które

<sup>5</sup> Kostera M., Zawadzki M.: Zarządzanie dla ludzi, [www.krytykapolityczna.pl/artykuly/opinie/20150415/kostera-zawadzki-zarzadzanie-dla-ludzi](http://www.krytykapolityczna.pl/artykuly/opinie/20150415/kostera-zawadzki-zarzadzanie-dla-ludzi), dostęp 15.04.2014.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Por. Jałowiecki B., Szczepański M.: Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej. Scholar, Warszawa 2002.

<sup>8</sup> Wołogin W.P.: Szkice o zachodnioeuropejskim socjalizmie utopijnym. PIW, Warszawa 1989, s. 61.

zakazywałyoby zatrudniania dzieci do dwunastego roku życia, a dla młodzieży do lat osiemnastu przewidywało maksymalnie dwunastogodzinny dzień pracy. W efekcie po czterech latach (w 1819 r.) ustawa, z pewnymi modyfikacjami, została przyjęta<sup>9</sup>.

Autor „Nowego, moralnego świata” był także pomysłodawcą Bazarów Wymiany, swoistej giełdy towarów, gdzie cena produktów była podyktowana nie ich wartością rynkową, ale ilością pracy włożonej w ich wytworzenie. Zamiast pieniędzy używano tam bonów, które można było wymienić na potrzebne artykuły.

Jak widać, pomysły socjalistów utopijnych to nie tylko wąsko pojęte projekty organizacji, a humanistyczna wizja społeczeństwa przyszłości. Projektowane przez nich wspólnoty miały uchronić przed wyzyskiem i alienacją ustroju kapitalistycznego, przez postawienie robotników i ich potrzeb w centrum. Wizje Fouriera i Owena nie zawężyły się do falansterów czy innych, przemysłowych kolonii; przeciwnie, oboje mieli ambicje pokazania drogi rozwoju ludzkości<sup>10</sup>.

Echa myśli Fouriera czy Owena widać w koncepcjach ruchu spółdzielczego. W Polsce Edward Abramowski postulował kooperatyzm – taki system organizacji i zarządzania, który dzięki solidarności i samorządności gwarantuje realizację wolności jednostki w ramach organizacji<sup>11</sup>.

Inspiracji zarządzania humanistycznego możemy doszukać się także we współczesnych debatach na łamach filozofii społecznej i socjologii. Jedną z ciekawszych, z perspektywy podejmowanej w tym tekście tematyki, jest, moim zdaniem, koncepcja Johna N. Graya. Autor „Dwóch twarzy liberalizmu”, odwołując się w swych rozważaniach do Isaiaha Berlina, twierdzi, że należy odnaleźć taki model organizacyjny, który pozwoli na koegzystencję sprzecznych wartości. Jeżeli organizacja opiera się na pluralizmie wartości, model taki Gray nazywa *modus vivendi*, to możliwym stanie się pogodzenie wolności jednostkowej z potrzebami przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. *Modus vivendi* jest modelem, który doskonale dopasowuje się do ponowoczesnej rzeczywistości. Późnonowoczesne społeczeństwo jest heterogeniczne pod względem kulturowym. Jednostki nie są już raz na zawsze przypisane do miejsca, tradycji; wraz z rozwojem mobilności terytorialnej, zawodowej z dnia na dzień mogą być rzucone w zupełnie nowy, całkowicie nieznaną kontekst kulturowy. Dla firm oznacza to, że muszą być gotowe do przyjęcia we własne struktury osób reprezentujących często różne tradycje. Koncepcja organizacji Graya pozwala na pogodzenie różnorodnych wartości z potrzebami organizacji. Dzięki położeniu nacisku na dyskusję, szukanie wspólnych rozwiązań, grayowska instytucja szanuje wolność, samostanowienie, zaspokajanie własnych

<sup>9</sup> Por. Jelenkowski M.: Owen. Wiedza Powszechna, Warszawa 1981.

<sup>10</sup> Por. Jałowicki B., Szczepański M.: op.cit.

<sup>11</sup> Por. Błenszowski B. (red.): Kooperatyzm, spółdzielczość, demokracja. Wybór pism. Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2014.

<sup>12</sup> Por. Gray J.: Dwie twarze liberalizmu. Aletheia, Warszawa 2001.

aspiracji, jednakże w ramach danej organizacji. Firma zorganizowana na modłę *modus vivendi* ma szansę być przestrzenią, dającą możliwość nie tylko do pracy, ale także do zachowania wolności i realizacji pozazawodowych oczekiwań.

Idea Graya jest zbieżna z tym, co proponuje Richard Florida w ramach tak zwanej wspólnoty kreatywnej. Wspólnota taka jest miejscem otwartym, tolerancyjnym, ceniącym różnorodność i kreatywność, stawiającym na wolność jednostkową. Jednocześnie, tak zaprojektowane organizacje są jednym z głównych czynników wzrostu gospodarczego<sup>13</sup>.

### 3. Zarządzanie humanistyczne a zrównoważony rozwój

Podjęcie humanistyczne do zarządzania zasobami ludzkimi jest szczególnie interesujące w dobie dzisiejszych zmian gospodarczych, społecznych i demograficznych. Obecnie oczekuje się od organizacji, że będą odpowiedzialne społecznie. CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu) stała się nieodzownym elementem polityki korporacyjnej. Zarządzanie humanistyczne, w szczególności w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, jest ważnym elementem społecznie odpowiedzialnego kierowania kadrami. Przedsiębiorcom w realizacji założeń społecznego zarządzania zasobami ludzkimi pomagają liczne standardy. Najbardziej interesująca, w odniesieniu do tego zagadnienia, wydaje się norma SA8000, która ma być gwarantem tworzenia sprawiedliwych warunków pracy, wpisujących się w strategię zarządzania humanistycznego/społecznej odpowiedzialności biznesu. Również wiele organizacji międzynarodowych ogłasza własne wytyczne, które mają na celu promować ideę CSR-u w odniesieniu do pracowników. Tak jest chociażby w przypadku OECD, która to organizacja uważa, że przedsiębiorstwa powinny przede wszystkim przestrzegać praw pracowniczych oraz umożliwić reprezentowanie interesów osób zatrudnionych w związkach zawodowych i podobnych instytucjach<sup>14</sup>.

Należy pamiętać, że sama koncepcja CSR-u nie jest nowa. Przecież już w XIX wieku dostrzegano negatywne skutki niczym nieograniczonej działalności gospodarczej. Można powiedzieć, że wspólnoty robotnicze Owena czy Fouriera realizowały korporacyjną odpowiedzialność społeczną *avant la lettre*. W latach siedemdziesiątych zeszłego stulecia powstaje Raport Klubu Rzymskiego, który otwiera, między innymi, dyskusję na temat zaangażowania społecznego przedsiębiorstw.

CSR jest także ważnym elementem polityki wielu krajów. Unia Europejska uważa społeczną odpowiedzialność biznesu za jeden z kluczowych determinantów rozwoju

<sup>13</sup> Por. Florida R.: *Narodziny klasy kreatywnej*. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011.

<sup>14</sup> Por. Jasińska J., [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.): *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo WSKiZ, Poznań 2011.

zrównoważonej gospodarki, czemu dała wyraz w strategii Europa 2020<sup>15</sup>. Ponadto, coraz więcej przedsiębiorstw buduje działy CSR-u. Także w Polsce społeczna odpowiedzialność biznesu staje się częściej obecna w debacie politycznej i gospodarczej. Niestety, wciąż wielu polskich przedsiębiorców postrzega CSR jako niepotrzebny balast<sup>16</sup>.

Należy jednak podkreślić, że CSR jest tylko elementem szerszej perspektywy, a mianowicie idei zrównoważonego rozwoju. Wprawdzie początki otwartej debaty na temat zrównoważonego rozwoju to publikacja Raportu Klubu Rzymskiego, to podobne głosy słyhać było już wcześniej, w twórczości niektórych filozofów. Warto tu szczególną uwagę zwrócić na pisma Herberta Marcusego, Ericha Fromma i Jürgena Habermasa.

W połowie wieku dwudziestego, w epoce studenckich rebelii 1968 roku, Herbert Marcuse pokazywał, jak niespotykany dotąd sukces gospodarczy i technologiczny jest tak naprawdę zgubny dla naszego człowieczeństwa. Bogate, wysoko rozwinięte społeczeństwa są w stanie zaspokoić wszelkie, podstawowe potrzeby swoich członków. Zasobni ludzie Zachodu nie muszą się martwić o dobra pierwszego rzędu, o możliwość wyżywienia własnej rodziny. Nie musząc walczyć z żywiołami natury, z głodem, społeczeństwa tworzą (są im narzucane) nowe potrzeby. Te konieczne dobra nie zapewniają przeżycia, ale życie wygodniejsze i bezpieczniejsze. Efekt jest jednak, wedle autora „Erosa i cywilizacji”, zgoła odwrotny. W rzeczywistości ludzie stają się niewolnikami rzeczy, konsumpcji. Życie traci głębszy sens, a społeczeństwo zmienia się w skupisko *ludzi jednowymiarowych*, którzy definiują się przez przedmioty, jakie mają, a nie przez to, kim są<sup>17</sup>.

Rozwój ekonomiczny, a co za tym idzie nadanie życiu wymiaru materialistycznego, konsumpcyjnego, to odarcie ludzi z podstawowej wolności krytyki i buntu. W społeczeństwie, w którym klasa rządząca zaspokaja podstawowe potrzeby materialne, zapewnia zasobne i bogate życie, nie ma miejsca na kontestację. W efekcie nawet nie zauważamy jak realna opozycja, i to w państwach demokratycznych, staje się niemożliwa, a my sami jesteśmy niewolnikami władzy i, użyjmy tu terminologii marksowskiej, burżuazji. Wybawieniem dla społeczeństwa może być jedynie rezygnacja z tego nieprawdziwego, skupionego na konsumpcji modelu społecznego. Jedyne ratunkiem wydaje się być zniesienie tradycyjnej wymiany towarowej i odrzucenie reklamy, która zniewala, przez tworzenie sztucznych potrzeb<sup>18</sup>.

Bardzo ważnym głosem w podobnej kwestii był Erich Fromm. W swej ważnej książce „Mieć czy być” dowodził, że wielka obietnica epoki przemysłowej – ciągły rozwój i nieograniczona konsumpcja jako prosta droga do szczęścia – okazała się faktycznie zgubna

<sup>15</sup> [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm), dostęp 10.05.2015.

<sup>16</sup> <http://bip.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf>, dostęp 25.04.2015.

<sup>17</sup> Marcuse H.: Człowiek jednowymiarowy: badania nad ideologią rozwiniętego społeczeństwa przemysłowego. PWN, Warszawa 1991, s. 14.

<sup>18</sup> Ibidem.

dla ludzkości. System, którego naczelnym celem jest pomnażanie bogactwa odbiera ludziom wolność, oddając ją w ręce wielkiego przemysłu, elit rządzących, mass mediów. Wolna wola nie istnieje, są tylko gusta kreowane przez środki masowego przekazu i koncerty<sup>19</sup>.

Jedynym ratunkiem, wedle autora „Ucieczki od wolności”, jest stworzenie nowego społeczeństwa, które Fromm nazwał *państwem bycia*. Fromm podaje szczegółowe wytyczne dotyczące organizacji owego ustroju. Centralną rolę będzie w nim odgrywała jakość życia, a nie bogactwo. Ludzie żyjący w takim społeczeństwie będą mieć wolę porzucenia wszystkich form posiadania, aby w pełni być. Wynagrodzenie za wykonywaną pracę będzie gwarantować przede wszystkim satysfakcję psychiczną, a nie materialną<sup>20</sup>.

Dużą rolę w rozważaniach Fromma zajęła kwestia rozwoju techniki i wynikających z tego niebezpieczeństw. W postępie technicznym upatrywał zagrożeń zarówno dla środowiska naturalnego, pokoju na świecie (strach przed wojną jądrową), losu mieszkańców krajów mniej rozwiniętych (ciągły wzrost dysproporcji między państwami bogatymi a biednymi), jak i dla stanu jego rodzimej gospodarki (nieograniczony wzrost może doprowadzić do eksploatacji dóbr i kryzysu ekonomicznego)<sup>21</sup>. Dlatego też w „państwie bycia trzeba będzie wspierać postęp naukowy i jednocześnie bronić, by ów postęp nie stał się zagrożeniem dla ludzkiej rasy w wyniku zastosowań praktycznych oraz trzeba będzie zrezygnować z dążenia do nieograniczonego wzrostu na rzecz wzrostu selektywnego, jednocześnie pozbawionego ryzyka zapaści ekonomicznej”<sup>22</sup>.

Podobnie na temat problemu galopującego rozwoju wypowiadał się inny przedstawiciel Szkoły Frankfurckiej, Jürgen Habermas. Jego zatroskanie stanem środowiska naturalnego jest o tyle istotne, że podniósł pewne kwestie, dotyczące między innymi globalnego ocieplenia, nim stały się powszechnym elementem zarówno potocznego, jak i naukowego dyskursu. W wydanej w 1963 roku „Teorii i praktyce” pisze o zagrożeniach spowodowanych przez wzrost gospodarczy, który pociąga za sobą przyrost ludności i rozwój światowej produkcji. Coraz nowocześniejsze sposoby produkowania i zwiększająca się liczba mieszkańców Ziemi powodują, że bardziej drenowane są zasoby naturalne. Stoimy więc, jak podkreśla niemiecki filozof, przed podwójnym niebezpieczeństwem – wyczerpania bogactw natury i zanieczyszczenia trującymi odpadami przemysłowymi środowiska. To drugie jest szczególnie groźne. Jak już na początku lat sześćdziesiątych tłumaczył: „Jeśli wzrost gospodarczy sprzysiężony jest nieuchronnie z rosnącym zużyciem energii i jeśli wszelka energia naturalna wykorzystywana gospodarczo uwalnia się potem w postaci ciepła, to rosnące zużycie

---

<sup>19</sup> Por. Fromm E.: *Mieć czy być?* Rebis, Poznań 1999.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 253-255.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 258.

energii na dłuższą metę pociągnie za sobą globalne ocieplenie”<sup>23</sup>. A to z kolei w sposób naturalny, i tragiczny dla ludzkości, musi zastopować rozwój gospodarczo-technologiczny.

Ten ekologiczno-rozwojowy aspekt koncepcji wspomnianych myślicieli kontynuują dziś pierwsi zrównoważonego rozwoju właśnie. Uważają, że pewne ograniczenia rozwoju, zarówno na poziomie technicznym, jak i gospodarczym, są warunkiem koniecznym przetrwania ludzkości. W Polsce jednym z ważniejszych głosów w tej sprawie jest twórczość Andrzeja Papuzińskiego. Autor „Życia, nauki, ekologii” podkreśla, że zrównoważony rozwój to próba znalezienia kompromisu między rozwijającą się techniką a koniecznością ochrony środowiska naturalno-społecznego<sup>24</sup>. Myśl tę rozwija Andrzej Kiepas. Ubolewa on nad powszechnym stosunkiem do Ziemi i jej bogactw, na traktowaniu przyrody jako naszej własności, „pozbawionej wartości własnej, za to będącej jedynie źródłem wartości instrumentalnej”<sup>25</sup>. Taka eksploatacja świata natury jest prostą drogą do kryzysu i to kryzysu na wielu płaszczyznach – ekologicznej, gospodarczej, politycznej. Zrównoważony rozwój nie może być jednostronny i nieograniczony; powinien raczej opierać się na równowadze wielu czynników, zarówno ekonomicznych, społecznych, jak i ekologicznych. Podobne stanowisko zajmuje Aleksandra Kuzior. Zwraca ona szczególną uwagę na etyczny wymiar rozwoju, podkreślając wagę odpowiedzialności, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zbiorowym (instytucjonalnym). Kuzior twierdzi, że koncepcja zrównoważonego rozwoju to „najważniejsza i jak na razie jedyna idea wskazująca właściwy kierunek działań ludzkich”<sup>26</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Zarządzanie humanistyczne, CSR, zrównoważony rozwój – to koncepcje teoretyczne, które mają także wymierny wpływ na działalność przedsiębiorstwa i mogą być realizowane z przyczyn czysto pragmatycznych. I tak chociażby badania Fundacji Komunikacji Społecznej pokazują, że głównym kryterium oceny przedsiębiorstw przez Polaków, obok jakości oferowanych produktów, jest sposób, w jaki traktują pracowników. Także nasze oczekiwania wobec zaangażowania społecznego firm, to w pierwszym rzędzie położenie nacisku na godne warunki pracy<sup>27</sup>. Nade wszystko jednak zarządzanie humanistyczne ma wymiar etyczny. Zarządzanie humanistyczne, w szczególności w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, polega na „położeniu nacisku na potrzeby ludzkie i skierowaniu się

<sup>23</sup> Habermas J.: Teoria i praktyka. PIW, Warszawa 1983.

<sup>24</sup> Por. Papuziński A.: Życie, nauka, ekologia. WSP, Bydgoszcz 1998.

<sup>25</sup> Kiepas A.: Rozwój zrównoważony w perspektywie społeczeństwa informacyjnego, [w:] Banse G. i in. (red.): Zrównoważony rozwój-ponadnarodowo. Spojrzenia i doświadczenia z Europy Środkowej. Berlin 2010, s. 21.

<sup>26</sup> Por. Kuzior A.: Człowiek jako racjonalny podmiot działań w świetle założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju. „Problemy ekorozwoju: studia filozoficzno-socjologiczne”, vol. 1, nr 2, Warszawa 2006.

<sup>27</sup> Por. Jasińska J.: op.cit.



w stronę rozwoju ludzkich cnót”<sup>28</sup>. A takie podejście gwarantuje, że pracownik staje się celem – samym w sobie, a organizacja bytem etycznym.

## Bibliografia

1. Błenszowski B. (red.): Kooperatyzm, spółdzielczość, demokracja. Wybór pism. Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2014.
2. Florida R.: Narodziny klasy kreatywnej. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011.
3. Fromm E.: Mieć czy być? Rebis, Poznań 1999.
4. Gray J.: Dwie twarze liberalizmu. Aletheia, Warszawa 2001.
5. Habermas J.: Teoria i praktyka. PIW, Warszawa 1983.
6. Jałowicki B., Szczepański M.: Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej. Scholar, Warszawa 2002.
7. Jasińska J., [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.): Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania. Wydawnictwo WSKiZ, Poznań 2011.
8. Jelenkowski M.: Owen. Wiedza Powszechna, Warszawa 1981.
9. Kiepas A.: Rozwój zrównoważony w perspektywie społeczeństwa informacyjnego, [w:] Banse G. i in. (red.): Zrównoważony rozwój-ponadnarodowo. Spojrzenia i doświadczenia z Europy Środkowej. Berlin 2010.
10. Kuzior A.: Człowiek jako racjonalny podmiot działań w świetle założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju. „Problemy ekorozwoju: studia filozoficzno-socjologiczne”, vol. 1, nr 2, Warszawa 2006.
11. Marcuse H.: Człowiek jednowymiarowy: badania nad ideologią rozwiniętego społeczeństwa przemysłowego. PWN, Warszawa 1991.
12. Mele D.: The challenge of humanistic management. „Journal of Business Ethics”, Vol. 44, Dordrecht 2003.
13. Nirenberg B., [w:] Kostera. M. (red.): O przedsiębiorczości historie niezwykle. Studia przypadków z przedsiębiorczości humanistycznej. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2014.
14. Papuziński A.: Życie, nauka, ekologia. WSP, Bydgoszcz 1998.
15. Smith A.: Teoria uczuć moralnych. PWN, Warszawa 1989.
16. Wołogin W.P.: Szkice o zachodnioeuropejskim socjalizmie utopijnym. PIW, Warszawa 1989.

---

<sup>28</sup> Mele D.: The challenge of humanistic management. „Journal of Business Ethics”, Vol. 44, Dordrecht 2003, p. 77.

**Źródła internetowe**

17. <http://bip.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf>, dostęp 25.04.2015.
18. [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm), dostęp 10.05.2015.
19. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Nauki\\_o\\_zarz%C4%85dzaniu](http://pl.wikipedia.org/wiki/Nauki_o_zarz%C4%85dzaniu), dostęp 15.04.2015.
20. Kostera M., Zawadzki M.: Zarządzanie dla ludzi, [www.krytykapolityczna.pl/artykuly/opinie/20150415/kostera-zawadzki-zarzadzanie-dla-ludzi](http://www.krytykapolityczna.pl/artykuly/opinie/20150415/kostera-zawadzki-zarzadzanie-dla-ludzi), dostęp 15.04.2014.

**Abstract**

Humanistic approach to human resources management is particularly interesting in the light of present economic, social and demographical changes. Currently, organizations are expected to behave socially responsible, and CSR (corporate social responsibility) has been becoming an inherent element of corporate policy. Emphasis put on CSR and related topics (such as humanistic management) is a guarantee of applying sustainable economy and social development. Also, it provides companies with a tool to implement a fair human resources management strategy, which assumes that each employee is treated as an end-in-itself, not only as a mean to acquire higher income for the company. And all this make an organization an ethical one.