Tadeusz Mendel

HUMANIZACJA PROCESÓW ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH XXI WIEKU

Wprowadzenie

Humanizacja procesów zarządzania wynika ze światowych tendencji związanych ze wzrostem demokratyzacji wszystkich dziedzin społecznego działania.

Przez humanizację rozumie się koncepcje, w których człowiek występuje jako istota społeczna. Określenie to zawiera trendy w zarządzaniu dążące do zgodności z zasadami humanizmu nacechowane troską o człowieka i jego dobro[1].

Humanizacja i związana z nią demokratyzacja są naczelnymi wartościami wysoko stawianymi przez współczesne szkoły zarządzania jak również społeczną naukę Kościoła katolickiego[2].

Niebudząca wątpliwości koncepcja humanizacji zorganizowanej działalności ludzkiej znalazła najpełniejszy wyraz w partycypacji w zarządzaniu współczesnymi organizacjami[3].

Ranga partycypacji w zarządzaniu związana z uspołecznieniem gospodarowania wynika z wartości ponadnarodowych i ogólnoludzkich. Dotyczy wszelkiego typu organizacji a nade wszystko tych podmiotów, które ze swej istoty są związane

---

[1] *Słownik wyrazów obcych*, wyd. popr. i uzup., PWN, Warszawa 1991, s. 347.

[2] T. M e n d e l, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań s. 177; Jan Paweł II, *Centesimus annus*, Wyd. Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, Wrocław 1995, s. 34; J. S t o n e r, *Kierowanie*, PWE Warszawa 1997, s. 73.

[3] Koncepcja ta jest bliska Jubilatowi zajmującemu się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach niedochodowych.

ze szczególnym społecznym zaufaniem (organizacje non profit, fundacje ośrodki pomocy społecznej itp.)[4].

Celem artykułu jest konkretyzacja działań humanizujących proces zarządzania w różnych podmiotach gospodarczych, a szczególnie w organizacjach zaufania społecznego związanych z działalnością niedochodową. Problem związany jest z metodami zarządzania zasobami ludzkimi, a nade wszystko z partycypacją w procesie podejmowania decyzji kierowniczych.

Pojęcie i zakres partycypacji w organizacjach niedochodowych

Organizacje niedochodowe, które predysponowane są do zarządzania partycypacyjnego stanowią zbiorowość niejednorodną pod względem organizacyjno-prawnym. Ich wielokierunkowa działalność statutowa sprowadza się z reguły do usług w zakresie oświaty, edukacji, wychowania, nauki, sztuki, kultury, sportu, ochrony zdrowia, opieki socjalnej, ochrony środowiska itp. Charakter tych organizacji niekiedy sprowadza się do działalności politycznej, związkowej i religijnej. Atrybutem ich jest charytatywność, filantropia i samopomoc. Zasięg i złożoność celów organizacji niedochodowych wymusza szczególną wrażliwość na humanizację procesów zarządzania nimi.

Partycypacja oznacza możliwość uczestnictwa w zarządzaniu wielu podmiotów otoczenia (interesariuszy), obok profesjonalnie przygotowanych menedżerów. W organizacjach niedochodowych zakres interesariuszy jest szeroki a ich prerogatywy są określone rozmiarem wpływów. W organizacjach niedochodowych istotnymi interesariuszami są sponsorzy darczyńcy i ofiarodawcy. Zaangażowanie tych interesariuszy może być systematyczne (stałe) lub spontaniczne (jednorodne, nieregularne) utrzymywanie z nimi stałego kontaktu i zapewnienie im wpływu na kształt i kierunki działalności jest ważnym problemem organizacyjno-zarządczym.

Partycypacja oznacza również dzielenie się władzą z udziałowcami, pracownikami, wolontariuszami oraz grupami interesów funkcjonującymi w otoczeniu. To dzielenie się władzą przez menedżerów prawnie i statutowo ustanowionych posiada szczególnie delikatny charakter wynikający między innymi z rezygnacji tak ważnej kategorii, jaką jest zysk. Ważny i nieulegający wątpliwości problem partycypacji w zarządzaniu realizuje się w szczegółach, tzn. w formach, stosowanych metodach i technikach współdecydowania. Partycypacja to pewien

[4] K. Dobrzański, *Przesłanki i kierunki zmian w funkcjonowaniu i zarządzaniu w organizacjach niedochodowych*, w: *Społeczne tendencje w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe nr 33, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 31 i dalsze.

specyficzny proces wspólnego podejmowania decyzji przez wielostronne układy interesariuszy. Nie na tym jednak kończy się problem. Partycypacja roztacza się i obejmuje bezpośrednie oddziaływanie na siebie w warunkach wysokiego zaufania tolerancji i współpracy różnych pomiotów zdążających do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań na podstawie wymiany informacji i komunikowania się[5].

Znaczenie partycypacji w zarządzaniu organizacjami niedochodowymi wynika również z możliwości uczestnictwa wszystkich interesariuszy w sprawowaniu władzy i w związku z tym – zaspokajaniem potrzeb wyższego rzędu wynikających z hierarchii potrzeb A. Masłowa. Poprzez partycypację osiąga się wzrost zaufania i tolerancji w kierowaniu organizacjami niedochodowymi, co jest szczególnie potrzebne w konfliktogennej gospodarce rynkowej. Zjawisko partycypacji mieści w sobie ogromny ładunek humanizujący stosunki pracy i zawierający w sobie poczucie sprawiedliwości społecznej. Partycypacja jest najlepszym uzasadnieniem podmiotowości interesariuszy w procesie zarządzania i jako taka zgodna jest poglądami futurologii w zarządzaniu i społeczną nauką Kościoła katolickiego[6].

Reasumując, można stwierdzić, że partycypacja to system niezaprzeczalnych wartości społecznych, ekonomicznych, politycznych i etycznych niezbędnych w funkcjonowaniu każdej organizacji bez względu na prowadzoną działalność, wielkość, specyfikę i szerokość geograficzną. Stanowi ona wyzwanie przyszłości, w której człowiek będzie centralną postacią wszelkiej działalności gospodarczej, w której to przyszłości podmiotowość każdej indywidualnej osoby potwierdzona będzie wiedzą, doświadczeniem umiejętnościami i hierarchią społecznych wartości[7]. Humanizacja procesów zarządzania jest więc zasadą powszechną, ale w organizacjach niedochodowych nabiera szczególnego znaczenia.

Różnorodne płaszczyzny humanizacji procesów zarządzania

Z pojęciem humanizacji procesów zarządzania łączą się różnorodne płaszczyzny specjalistyczne, takie jak: polityka socjalna organizacji, współdecydowanie w sferze regulacyjnej i wykonawczej, kształtowaniu środków pracy styl

---

[5] T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu...*, dz.cyt., s. 37.

[6] P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 282 i n.; W. Daniecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Wydawnictwo Consulting, Olsztyn 1998 s. 49.

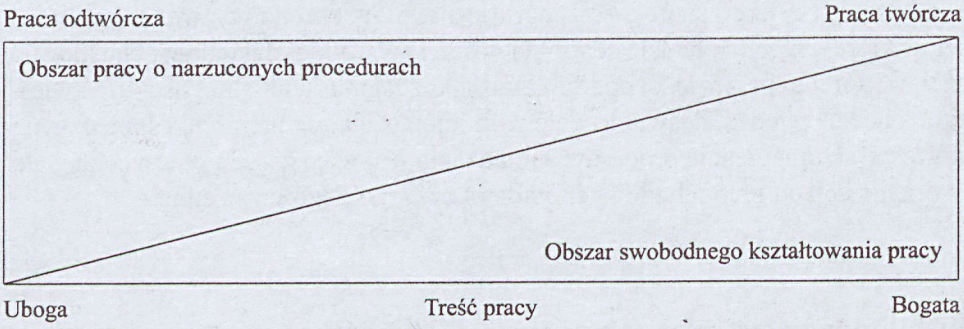
[7] M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu, Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 96–97.

kierowania, organizacja czasu pracy oraz strukturalizacja pracy. Strukturalizację pracy można uznać za jednostkowe działanie podejmowane w ramach mikrohumanizacji. To właśnie strukturalizacja pracy wychodzi naprzeciw rosnącym kwalifikacjom zawodowym pracowników. Dostrzegając negatywne skutki specjalizacji i zubożenia treści pracy, wprowadzono w jej ramach nowe doskonalsze formy pracy indywidualnej i zespołowej[8].

Humanizacja procesów zarządzania powinna zapewnić ucieczkę od pracy monotonnej, powodującej alienację zespołu, powinna zapewnić możliwość wykorzystania potencjału zawodowego i osobowościowego pracownika, jego umiejętności, zdolności inwencji samodzielności i odpowiedzialności.

Strukturalizacja pracy w organizacjach niedochodowych powinna być nakierowana na jej uatrakcyjnienie i możliwość rozwoju intelektualnego. Organizacyjno-zarządcze zapewnienie wzbogacania treści pracy tak pod względem ilościowym, jak i jakościowym jest treścią humanizacji zapewnionej poprzez właściwe decyzje w tym żakresie.

Treść pracy należy do najważniejszych czynników humanizacji i dehumanizacji pracy. Problem przybliża identyfikacja związków, jakie zachodzą między charakterem wykonywanej pracy, niezbędnymi i wykorzystywanymi kwalifikacjami a treścią pracy. Relacje między tymi kwestiami przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Relacje zachodzące między charakterem a treścią pracy

Źródło: B. B o m b a ł a, *Personalistyczna wizja kultury organizacyjnej*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, s. 117.

Z prezentowanego rysunku wynika, że jeżeli pracownik wykonuje czynności powtarzalne – zaprogramowane, to treść jego pracy jest bliska zeru. Im więcej czynności niepowtarzalnych, dających możliwość wykorzystania kwalifikacji, swojej kreatywności i własnego piętna, tym treść pracy jest bogatsza. Ta ogólna

[8] Szerzej na ten temat: Z. M i k o ł j c z y k, K. T y s z k i e w i c z, *Problemy humanizowania organizacji pomocniczo obsługujących w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Organizacja i Kierowanie" 1984 nr 1, s. 33.

zasada strukturalizacji pracy obowiązuje we wszystkich podmiotach prowadzących jakąkolwiek działalność w organizacjach niedochodowych nabiera szczególnego znaczenia. W tych organizacjach, bowiem w największym stopniu powinno następować dowartościowanie pracowników, którzy nie mając gwarancji zysków, powinni osiągać pożądaną satysfakcję.

Pełnię zadowolenia osiąga pracownik, który partycypując w zarządzaniu, jest współautorem atrakcyjnych form pracy humanizujących jej treść.

Wybrane metody humanizujące proces pracy

Humanizujące metody pracy gwarantujące akceptowanie partycypacji w zarządzaniu są wyrazem doceniania czynnika ludzkiego w organizacji. Paleta tych metod jest szeroka i systematycznie wzbogacana. W tym artykule scharakteryzowane są tylko te, które, zdaniem autora, swoją prostotą i popularnością dają się łatwo zastosować w organizacjach niedochodowych. Odrębny charakter tych organizacji daje szeroką możliwość aplikowania partycypacyjnych metod do praktyki.

Wśród humanizujących metod organizacji pracy na szczególną uwagę ze względu na analizowane problemy zasługują zespoły autonomiczne. Ich funkcją jest przeprowadzenie pewnej liczby związanych ze sobą zadań tworzących określoną całość w konkretnym procesie pracy.

Przez swoje działania członkowie zespołu realizują zadania cząstkowe większej organizacji pracy oraz zaspokajają potrzeby własne (samorealizacji). Członkowie zespołu wspólnie odpowiadają za całość zadań a ich indywidualne działania charakteryzują się dużym stopniem samodzielności[9]. Idea zespołów autonomicznych wywodzi się z nurtu zwolenników decentralizacji i zarządzania. Zwolennicy ci opierali swoje koncepcje zarządcze na pełnej swobodzie w zakresie podziału zadań kierowania pracą, co aktywizuje członków zespołu.

Struktura organizacji powinna opierać się w tym przypadku na samodzielnych zespołach roboczych, z którymi zawiera się umowy na wykonanie zadań.

Struktury organizacyjne zespołów autonomicznych posiadają następujące cechy[10]:

---

[9] Z. Janowska, *Organizacyjne formy humanizacji pracy produkcyjnej*, PWE, Warszawa 1984, s. 78.

[10] B.J. Kirkman, D.L. Shapiro, *The Impast of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*, „Academy of Management Review", t. 22, 1997, No. 3, s. 730–757.

– wykonują wszystkie funkcje zarządcze (planują, organizują, zatrudniają pracowników, weryfikują swoją działalność),
– samodzielnie przydzielają pracę poszczególnym członkom zespołu,
– autonomicznie planują swoją pracę i kolejność wykonania zadań,
– podejmują decyzje dotyczące produkcji i usług,
– samodzielnie radzą sobie z występującymi problemami (dyscyplina, nagrody, jakość itp.)

Zadaniem zespołu autonomicznego jest wspólne wykonanie określonej w umowie wielkości produkcji i wymaganej jakości. Zespół w przypadku niewywiązania się z umowy odpowiada tylko za te wyniki, które są od niego zależne. Podział zdań wewnątrz zespołu jest wyłącznie sprawą jego członków, którzy mają obowiązek uczestniczyć w roboczych zebraniach i podporządkować się decyzjom podjętym zbiorowo. Ważnym elementem działalności zespołów autonomicznych jest zasada łącznego wynagradzania wszystkich członków za osiągane rezultaty.

Proces tworzenia zespołów autonomicznych składa się z następujących elementów[11]:
– rozpoznawanie możliwości utworzenia zespołu autonomicznego,
– wstępne przygotowanie personelu,
– przygotowanie nowej organizacji i dobór członków zespołu,
– szkolenie pracowników,
– wdrażanie nowej organizacji,
– kontrola i doskonalenie pracy w zespole.

Analizując system tworzenia i funkcjonowania w praktyce gospodarczej zespołów autonomicznych, trudno oprzeć się refleksji, że ta metoda zarządzania jest szczególnie trafna do zastosowania w sferze usług obejmujących organizacje niedochodowe. Organizacje tej sfery odznaczają się wysokim poziomem zaufania społecznego i z reguły dobrowolną przynależnością jej członków (od wolontariatu i społecznikostwa do wynagrodzeń uznaniowych na poziomie minimum socjalnego).

Metodą humanizującą proces zarządzania, związaną z partycypacją oraz zalecaną do skutecznego stosowania w organizacjach niedochodowych jest metoda zwana z a r z ą d z a n i e m p r z e z c e l e. W organizacjach non profit cele są z reguły bardzo wyraźnie wyartykułowane. Stąd też łatwiej sformułować cele dla zespołów autonomicznych wchodzących w skład organizacji niedochodowych.

Z prezentowanej metody zarządzania przez cele wynika jej humanizująca treść będąca częścią składową szeroko rozumianego procesu zarządzania. Istotą tej metody jest udział pracowników na równi z kierownikami w ustalaniu celów dotyczących całej organizacji lub poszczególnych jej komórek[12].

---

[11] Tamże, s. 94.

[12] T. M e n d e l, *Partycypacja w zarządzaniu...*, dz.cyt., s. 88.

Na podstawie zespołowych ustaleń każdy pracownik przyjmuje na siebie pewien zakres odpowiedzialności za przydzielone do realizacji cele. Cele te są wykorzystywane przez pracowników do samodzielnego organizowania swojej pracy oraz do samokontroli efektów. Okresowo kierownicy wraz z pracownikami dokonują analizy uzyskanych wyników i stopnia osiągania celu. Ważnym elementem tego systemu jest ustalenie celów poprzez wspólną dyskusję wszystkich zainteresowanych stron, a nie odgórne ich narzucanie. W tym drugim bowiem przypadku nie można liczyć na sukces, ponieważ sytuacja nie będzie zachęcała pracowników do podejmowania wysiłków partycypacyjnych[13].

W praktyce istnieje wiele różnorodnych rozwiązań systemowych zarządzania przez cele w tym również w organizacjach niedochodowych.

Wszystkie różnorodne rozwiązania w tym zakresie mają wspólne atrybuty humanizujące proces zarządzania.

1. Zaangażowanie się w program: na wszystkich szczeblach organizacyjnych warunkiem skuteczności programu jest zaangażowanie się kierowników w realizację osobistych i organizacyjnych celów. Kierownicy muszą spotykać się z podwładnymi, najpierw aby ustalić cele, a następnie, aby ocenić postęp w ich realizacji. Jeśli wyznaczy się cele, ale nie ocenia się okresowo ich wykonania, prawdopodobnie nie uda się ich osiągnąć.

2. Ustalanie celów na najwyższym szczeblu: skuteczne programy ZPC powstają zazwyczaj na najwyższym szczeblu kierowania, gdzie kierownicy formułują wstępne cele po konsultacjach z innymi członkami organizacji. Pozwoli to kierownikom i pracownikom wyrobić sobie pogląd na to, co naczelne kierownictwo pragnie osiągnąć, i stwierdzić, w jaki sposób ich własna praca bezpośrednio wiąże się z wykonaniem celów organizacji.

3. Cele indywidualne: cele dla każdego pracownika powinny być ustalone w wyniku konsultacji między nim a jego przełożonym. W takich wspólnych konsultacjach pracownicy pomagają kierownikom wyznaczyć realistyczne cele, gdyż sami najlepiej wiedzą, co są w stanie osiągnąć. Kierownicy zaś zachęcają pracowników do podejmowania większych celów, okazując im chęć pomocy w przezwyciężaniu przeszkód oraz zaufanie do ich umiejętności.

4. Uczestnictwo: stopień zróżnicowania uczestnictwa pracowników w ustalaniu celów może być duży. Na jednym biegunie uczestnictwo podwładnych może polegać jedynie na ich obecności przy wyznaczaniu celów przez kierownictwo, na drugim pracownicy mogą mieć całkowitą swobodę w wyborze celów i metod ich realizacji. Ogólną zasadą jest to, że im większy jest udział zarówno kierowników, jak i pracowników w ustalaniu celów, tym wyższe jest prawdopodobieństwo ich realizacji.

---

[13] P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, dz.cyt., s. 282 i n.

5. Autonomia w wykonywaniu planów: po ustaleniu i uzgodnieniu celów pracownik ma duży zakres swobody w wyborze środków ich realizacji. W granicach wynikających z polityki organizacji kierownicy powinni mieć możliwość opracowania i wdrożenia programów bez ingerencji ich bezpośrednich przełożonych.

6. Ocena wyników: kierownicy i podwładni muszą systematycznie spotykać się i oceniać postęp w realizacji celów. Podczas oceny ustalają, czy występują problemy i jaki mają one charakter oraz co każdy z nich może zrobić w celu ich rozwiązania. W razie potrzeby może nastąpić modyfikacja celów na następny okres. Aby ocena była sprawiedliwa i uzasadniona, powinna być oparta raczej na mierzalnych efektach niż na kryteriach subiektywnych, takich jak na przykład postawa czy umiejętność.

Zarządzanie przez cele, jak każda z technik zarządczych, ma swoje zalety i wady. Do najważniejszych zalet zarządzania przez cele należą:

- pozwala, aby każdy wiedział, czego się od niego oczekuje;
- pomaga w planowaniu, zmuszając kierowników do ustalania celów i wyznaczania terminów ich realizacji;
- ułatwia komunikowanie się kierownikom i podwładnym;
- sprzyja lepszemu poznaniu przez pracowników celów całej organizacji;
- zapewnia sprawiedliwszą ocenę przez koncentrację uwagi na konkretnych osiągnięciach, umożliwia pracownikom ocenę własnej pracy w świetle celów organizacji;
- wzmacnia poczucie zaangażowania w cele organizacji ze strony pracowników.

Szczególnie ta ostatnia zaleta zarządzania przez cele ma duże znaczenie dla rozpatrywanego zagadnienia partycypacji, jako że wzrost zaangażowania pracowników w działalność organizacji i uczestnictwo w ustalaniu celów, a nie tylko w ich realizacji, jest ważnym wyznacznikiem występowania klimatu partycypacyjnego. Zarządzanie przez cele posiada jednak również pewne wady, do których należą między innymi:

- styl kierowania i poparcie kierownictwa: jeżeli kierownicy naczelnego szczebla są zwolennikami stylu autorytarnego i scentralizowanego podejmowania decyzji, przed przystąpieniem do realizacji programu ZPC (zarządzanie przez cele) należy poddać ich odpowiedniemu szkoleniu;
- dostosowanie i zmiana: ZPC może wymagać wielu zmian w strukturze organizacji, układach władzy i układach kontrolnych, do czego niezbędne jest prawdziwe zaangażowanie kierownictwa; kierownicy, którzy przystępują do programu bez przekonania, mogą doprowadzić do jego niepowodzenia;
- umiejętności interpersonalne: proces ustalania celów przez kierownika i podwładnych oraz okresowe oceny wymagają znacznych umiejętności interpersonalnych, jednak wielu kierowników nie ma ani doświadczenia, ani uzdolnień w tej dziedzinie; stąd często istnieje potrzeba szkolenia w tym zakresie;
- zakresy obowiązków: opracowanie konkretnego wykazu indywidualnych celów i odpowiedzialności jest trudne i czasochłonne; ponadto w miarę zmian

warunków w organizacji trzeba dokonać przeglądu i korekty zakresów obowiązków, co jest szczególnie ważne w trakcie wdrażania, gdyż pod wpływem systemu ZPC mogą zmieniać się obowiązki i zakresy odpowiedzialności na każdym szczeblu;

– ustalenie i koordynacja celów: ustalanie mobilizujących, ale realnych celów jest często dla kierowników kłopotliwe, problemy mogą też wynikać z kwestii wymierności celów, ich odpowiedniego wyważenia ze względu na stopień trudności oraz precyzji opisu; ponadto mogą pojawić się trudności z koordynacją celów indywidualnych poszczególnych pracowników z celami organizacji jako całości;

– metody kontroli realizacji celów: w związku z silnymi związkami między poszczególnymi częściami organizacji, metody oceny każdego działu powinny uwzględniać uzależnienie jego wyników od pracy innych działów;

– sprzeczność między twórczością a ZPC: powiązanie oceny efektywności, awansów i wynagrodzeń z osiąganiem celów może być szkodliwe, zwłaszcza jeśli zniechęca do innowacji; kierownicy mogą stracić niektóre okazje, gdy nie podejmują prób czegoś nowego i ryzykownego, bo poświęcają całą swoją energię konkretnym celom ZPC; aby temu przeciwdziałać, część procesu ustalania celów powinno stanowić zaangażowanie w innowacje i zmiany.

System zarządzania przez cele jest dość szeroko stosowanym systemem, jednakże ze względu na lekceważenie pewnych zasad i wybiórcze ich traktowanie nie zawsze jest skuteczny tak jak się tego oczekuje. W celu osiągnięcia maksymalnej skuteczności systemu ZPC należy uwzględnić przy jego projektowaniu następujące elementy:

– ciągłe zaangażowanie najwyższego szczebla:, jeżeli kierownictwo najwyższego szczebla nie podejmie wysiłków prowadzących do utrzymania przy życiu i pełnego funkcjonowania systemu, początkowa akceptacja i entuzjazm pracowników dla programu ZPC może szybko zniknąć; naczelne kierownictwo musi zdawać sobie sprawę z takich tendencji i zapewniać nieustanne poparcie dla utrzymania programu jako żywotnej części przedsiębiorstwa;

– kształcenie i szkolenie kierowników: warunkiem powodzenia ZPC jest, by kierownicy rozumieli jego założenia i dysponowali niezbędną wiedzą i umiejętnościami; w tym celu należy przeprowadzić szkolenia w zakresie procedur i zalet systemu, korzyści z niego płynących zarówno dla całej organizacji, jak i dla jednostek;

– jasne formułowanie celów: ustalane cele muszą być jasne i zrozumiałe nie tylko dla kierowników, ale również podwładnych, czasami niezbędne jest przeszkolenie kierowników w dziedzinie ustalania zrozumiałych i wymiernych celów oraz zrozumiałego ich przekazywania pracownikom;

– zapewnienie skutecznego przepływu informacji o wynikach: ustalanie celów nie jest wystarczającą zachęta do uzyskania wysokiego zaangażowania pracowników, konieczne jest również dokonywanie okresowych kontroli i informowanie o ich wynikach;

– zachęcanie do uczestnictwa: kierownicy muszą pogodzić się z przesunięciem części swoich uprawnień na pracowników i zachęcać ich do aktywnego uczestnictwa w określaniu i realizacji własnych celów, czyli wzmacniać natężenie partycypacji.

Zakończenie

Humanizacja procesów zarządzania, jak wykazano, przybiera konkretne kształty w każdym rodzaju ludzkiego działania. Z reguły ostrze problemu skierowane jest na wszelkie organizacje produkcyjne lub usługowe. Rzadziej zagadnienia humanizujące procesy zarządzania analizowane są w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, a jeszcze rzadziej w organizacjach działających na uboczu lub drugim planie głównego nurtu intensywnej działalności organizacyjno-zarządczej. Wypracowane na poligonie wiodących przedsiębiorstw, metody partycypacyjne konkretyzujące humanizację zarządzania mogą i powinny być stosowane z dobrym rezultatem w organizacjach niedochodowych. Te organizacje mają bowiem do spełnienia istotną rolę społeczną. W ten sposób następuje swoiste sprzężenie zwrotne: organizacje niedochodowe przechwytują wypracowane metody humanizujące zarządzanie i potwierdzają ich skuteczność w bardzo newralgicznej sferze działalności.

Skuteczne stosowanie tych metod w organizacjach niedochodowych świadczy o uniwersalnej ich wartości.

Tadeusz Mendel

Humanization of management in 21st century organizations

Summary

In the article the author shows that the humanization of management is brought about by worldwide trends of democratization of all aspects of human activity. The humanization of management is realized in participation of many groups of stakeholders, including an enterprise's employees. The article discusses several methods of participative management and their effectiveness and usefulness in non-profit organizations.