

PAWEŁ ROMANIUK¹

Polityka i konstrukcja zarządzania humanistycznego w funkcjonowaniu współczesnej administracji publicznej²

Wpłynął: 05.02.2026. Akceptacja: 13.04.2026

Streszczenie

Zarządzanie humanistyczne koncentruje się wokół założenia, iż to człowiek jest celem samym w sobie. Co więcej, człowiek nie powinien i nie może być traktowany jako główny środek do uzyskania celu, którym może być np. osiągnięcie zysku czy efektywności zarządczej każdej organizacji publicznej³. Zgodnie z imperatywem kategorycznym Immanuela Kanta, jako głównej zasady etycznej, powinno się postępować w taki sposób i na podstawie takich reguł, aby mogły one w przyszłości stać się prawem powszechnie obowiązującym i przez wszystkich respektowanym. Zgodnie z tą zasadą główna jej treść musi opierać się w dużej mierze na podmiotowości człowieka i wskazaniu jego kluczowej funkcji, pełnionej zarówno w odniesieniu do pracowników administracji publicznej, jak i jej klientów. Podejście takie przyczynia się do naturalnego wzrostu zaufania społecznego do administracji publicznej, gdzie obok podnoszenia jakości oferowanych przez nią różnych usług, w tym także rozwijających się elektronicznych usług, odpowiedzialnie podchodzi się również do właściwego systemu administrowania kadrami w ujęciu wielopoziomowym.

Słowa kluczowe: administracja publiczna, prawo, prawo administracyjne, zarządzanie, zarządzanie humanistyczne.

¹ Prof. dr hab. Paweł Romaniuk – Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (Polska); e-mail: pawel.romaniuk@uwm.edu.pl; ORCID: 0000-0002-7217-956X.

² Badania wykorzystane w artykule nie zostały sfinansowane przez żadną instytucję.

³ I. Kant, *Groundwork of the metaphysics of morals*, Cambridge 1997.

PAWEŁ ROMANIUK

The policy and construction of humanistic management in the functioning of contemporary public administration⁴

Abstract

Humanistic management centers around the assumption that people are ends in themselves. Furthermore, people should not and cannot be treated as the primary means to achieving an end, such as achieving profit or managerial efficiency in any public organization. According to Immanuel Kant's categorical imperative, as a fundamental ethical principle, one should act in such a way and based on such rules that they can, in the future, become universally applicable law, respected by all. According to this principle, its main content must be based largely on human subjectivity and the identification of their key role, played both in relation to public administration employees and their clients. This approach contributes to a natural increase in public trust in public administration, where, in addition to improving the quality of its various services, including the development of electronic services, a responsible approach is also taken to the proper implementation of a multi-level human resources management system.

Keywords: public administration, law, administrative law, management, humanistic management.

⁴ The research in this article has not been supported financially by any institution.

Wprowadzenie

Zarządzanie humanistyczne staje się nurtem niezwykle potrzebnym dla zmian w zakresie funkcjonowania administracji publicznej⁵. Biorąc pod uwagę doświadczenia światowej nauki w rozwoju tego nurtu⁶, można z uznaniem mówić również o niezwykle bogatej tradycji takich badań, przeprowadzanych również przez polskich naukowców⁷, gdzie analizie poddano wiele opracowań naukowych. W związku z tym wykorzystano jedną z metod badawczych, czyli czytanie tekstu⁸. Nurt zarządzania humanistycznego w Polsce uzyskał formalnie uznanie jako wyodrębniona dyscyplina naukowa. Tym samym perspektywa humanistycznego rozwoju organizacji publicznych przyciąga coraz większą grupę badaczy oraz środowisk naukowych i zapewne takich ośrodków w najbliższym okresie będzie przybywać⁹. Dlatego warto takie zainteresowanie wykorzystać do badań nad funkcjonowaniem administracji publicznej w kontekście polityki rozwoju zasobów kadrowych, niezbędnych do prawidłowego sposobu realizacji zadań publicznych. To także konieczność implementowania nauki zarządzania humanistycznego do procesu zarządzania podmiotami sektora publicznego i całej pragmatyki nauki prawa administracyjnego.

Kluczowym celem badawczym tekstu jest próba identyfikacji, a także analiza zarządzania humanistycznego w rozwoju i funkcjonowaniu współczesnej administracji publicznej. Ponadto celem opracowania jest propozycja wdrożenia coraz

⁵ Na potrzebę wykorzystania zarządzania humanistycznego we współczesnej nauce o zarządzaniu zwracają uwagę J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zarządzanie humanistyczne: Zarys programu*, „Problemy Zarządzania” 2013, 11/4, s. 9–18.

⁶ Przykładem prac nad zarządzaniem humanistycznym w światowej literaturze jest: E. Mayo, *The human problems of an industrial civilization*, Oxford 2010; M. Alvesson, *The triumph of emptiness: Consumption, higher education and work organization*, Oxford 2013.

⁷ Pomysły wykorzystujące badania nad zarządzaniem humanistycznym można odnaleźć w pracach: W. Kieżun, *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii zarządzania*, Warszawa 1971; M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996; E. Orzechowski, *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Kraków 2009; Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa 2012; R. Batko, *Golem, Avatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Warszawa 2013; Ł. Zawadzki, *Nurt krytyczny w zarządzaniu: kultura, edukacja, teoria*, Warszawa 2014.

⁸ R. Batko, *Czytanie tekstów*, [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa 2015, s. 109.

⁹ Zob. M. Kostera, *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, [w:] B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Kraków 2015, s. 55.

bardziej zauważalnego nurtu zarządzania humanistycznego, który bezspornie stawia człowieka w centrum funkcjonowania administracji publicznej. Zamierzeniem autora jest również scalanie aspektów finansowych z moralnymi, przez promowanie jednocześnie podmiotowości każdego człowieka i akcentując jakość świadczonych usług publicznych oraz budowanie pozytywnych relacji interpersonalnych wewnątrz samej administracji oraz kształtowanie efektywnego dialogu i trwałych relacji z otoczeniem zewnętrznym. Wśród metod badawczych, jakimi posłużono się w artykule, ważne znaczenie ma metoda opisowa. W procesie badawczym zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, której głównym zamierzeniem była ocena polskiej i zagranicznej literatury wraz z metodami zastosowania tego nurtu w administracji publicznej.

Koncepcja i istota zarządzania humanistycznego

Jedną z pierwszych osób, która zajęła się zagadnieniem zarządzania humanistycznego była S. Weil. Twierdziła ona, że człowieczeństwo przestało być upodmiotowione, zaś wszelkie zarządzanie oparte jest na degradacji człowieka, a także co niestety może niepokoić, pojawiają się symptomy jego upokarzania¹⁰. Główną przyczyną takiego traktowania jest nie tyle wyzysk ekonomiczny, ile traktowanie go w sposób zdecydowanie instrumentalny, zabierając mu przy tym możliwość decydowania o swoim losie. Weil była zwolennikiem teorii wywodzącej się z Kantowskiego imperatywu, która nakazuje zagwarantowanie szacunku i godności dla każdego człowieka.

Przyjmuje się w dogmatyce przedmiotu, iż za tzw. ojców założycieli nauk o zarządzaniu uważa się M. Webera oraz F. Taylora. Pierwszy z badaczy, M. Weber, zapoczątkował powstanie nurtu typowo humanistycznego, który później rozwijał się w ramach funkcjonowania uniwersytetów. Natomiast F. Taylor przyczynił się do powstania nurtu ekonomicznego, który rozwijał się w ramach uczelni typowo ekonomicznych. W latach 60. i 70. ubiegłego wieku prekursorami nurtu organizacyjnego uczenia się byli R.M. Cyert oraz J. G. March, którzy analizowali zjawisko definiowane mianem organizacyjnego uczenia się¹¹. Są oni przedstawicielami typowej szkoły socjologicznej, która przyczyniła się do stworzenia podstaw dokonywania analiz behawioralnych w organizacjach. Szukali oni również odpowiedzi na pytanie dotyczące wyboru właściwych metod niezbędnych organizacjom, za pomocą których adaptują się do zmian, wykorzystując przy tym odpowiednią

¹⁰ Zob. S. Weil, *Formative writings 1929–1941*, London 1987.

¹¹ R.M. Cyert, J.G. March, *A behavioral theory of the firm*, Malden 1992.

wiedzę (ang. *exploitation*). Trzeba przy tym pamiętać, iż rolą nurtu humanistycznego jest dążenie do korekty otaczającej rzeczywistości na lepszą, wskazując jednocześnie, iż w tym procesie najważniejszą rolę odgrywa człowiek. W swojej pracy M. Kostera i J. Kociatkiewicz wskazali tezy, których zrozumienie wymagało poznania dorobku całej humanistyki¹². Uważali oni, iż teoria organizacji jest bez wątpienia i z całą stanowczością nauką o człowieku, która coraz odważniej przenika sferę działania administracji publicznej. Od pewnego czasu nastąpiło gwałtowne zainteresowanie tym nurtem. Píše o tym M. Kostera we wstępie do publikacji, której przedmiotem są metody badawcze stosowane w zarządzaniu humanistycznym¹³. Nurt zarządzania humanistycznego zyskuje coraz większą popularność, zarówno w obszarze praktyki, jak i w przeprowadzanych badaniach naukowych. Przykładem są prace nad tym nurtem prowadzone przez P. Gaglardiego i B. Czarniawską¹⁴ czy B. Nierenberga¹⁵.

Głównym celem polityki zarządzania humanistycznego bez wątpienia jest człowiek i próba zintensyfikowania wszelkich prac, w tym prac badawczych, zmierzających do poprawy jego życia, sytuacji zawodowej w świecie współczesnych organizacji¹⁶. Ważną rolę w tym procesie odgrywają sprawy ściśle związane z doświadczeniem człowieka, będącego zawsze uczestnikiem organizacji, ale nie zawsze posiadającego władzę. W tym kontekście osoby pełniące takie funkcje, najczęściej odczuwają znużenie pełnionymi przez siebie funkcjami w organizacji, bez możliwości rozwoju, awansu i podejmowania jakichkolwiek decyzji. To w konsekwencji może przyczyniać się niestety do wzrostu zniechęcenia się człowieka do inicjowania zmian a także tłumienia jego kreatywności, innowacyjności, spontaniczności i odwagi w podejmowaniu nowych działań, będących ważnymi wartościami¹⁷. Na uwagę zasługuje teoria Ch.W. Millsa, która traktuje zarządzanie humanistyczne jako naukę, obejmującą swoim zasięgiem całą ludzkość, dla której niezwykle ważnym staje się rozwijanie wyobraźni organizacyjnej¹⁸. Umiejętność kształtowania takiej wyobraźni ma na celu wzmocnienie jednostki, dającej możliwość przekroczenia samej struktury organizacyjnej i społecznej, a także określenie

¹² Zob. J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Art and organizing: Lessons for organization theory from the humanities*, „Master of Business Administration” 2001, 50(3), s. 24–28.

¹³ M. Kostera, *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa 2015, s. 9–24.

¹⁴ Zob. P. Gaglardi, B. Czarniawska (red.), *Management and humanities*, London 2006: Edward Elgar Publishing.

¹⁵ Zob. B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami – geneza, istota i koncepcje badawcze*, „Problemy Zarządzania”, 2013, 4, s. 149–159.

¹⁶ J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zarządzanie humanistyczne...*, s. 13.

¹⁷ J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Experiencing the Shadow: Organizational exclusion and denial within Experience Economy*, „Organization” 2010, 17(2), s. 257–282.

¹⁸ C.W. Mills, *The sociological imagination*, London 1959.

podobieństw i różnic, związanych z indywidualnym i ogólnym aspektem poznawczym człowieka. Polityka kształtująca zarządzanie humanistyczne zawsze będzie miała swoich zwolenników na płaszczyźnie funkcjonowania współczesnych organizacji, w tym podmiotów administracji publicznej. Pojawia się konieczność wprowadzenia nowych rozwiązań prawnych, ale również praktycznych, które pozwolą na lepsze zrozumienie roli i znaczenia człowieka w takich podmiotach. Dlatego też od wielu lat, również w Polsce, dokonywana jest próba odnalezienia tego nurtu, skoncentrowanego niezwykle silnie na możliwościach rozwojowych człowieka (pracownika czy klienta).

Analiza coraz bogatszej literatury przedmiotu daje asumpt do implementacji rozwiązań zarządzania humanistycznego w funkcjonowanie administracji publicznej, czego przykładem są wybrane pozycje naukowe. Ł. Sułkowski w swojej pracy dokonał kompleksowej oceny obecności kultury w naukach o zarządzaniu. Bardzo szczegółowo opisuje paradygmaty i metody badawcze, wskazując przy tym na określone ramy filozoficzne uwzględniające zarządzanie humanistyczne¹⁹. Jego podejście jest niezwykle osobliwe w zakresie zastosowania kultury organizacyjnej w kreowaniu stosunków administracyjno-prawnych w szeroko pojmowanej administracji publicznej. Inny z badaczy, J. Pasieczny, koncentruje swoją uwagę wokół systemu zarządzania gminą, jako podstawowej jednostki samorządu terytorialnego, w kontekście mieszkańców gminy oraz osób, które na co dzień korzystają z jej usług²⁰. W swojej publikacji charakteryzuje rozwój lokalny oraz zagadnienia, związane z profilowaniem gmin. Podstawowym warunkiem skutecznego zarządzania gminą jest w dużej mierze poznanie jej potrzeb, zasobów oraz możliwości. W nawiązaniu do nurtu zarządzania humanistycznego, należy również wskazać publikację R. Batko²¹. Przywołana praca jest traktowana jako interesujące studium poświęcone nowoczesnej organizacji publicznej, a dokładniej administracji publicznej. Głównym celem pozycji jest holistyczne odniesienie się do organizacji w wymiarze historycznym, społecznym i kulturowym. W centrum badań fundamentalną pozycję wypełnia człowiek, gdzie poszukuje się odpowiedzi na pytania, dotyczące jego aktywności na wielu płaszczyznach działalności.

Działania badawcze, obejmujące refleksję nad zarządzaniem, wkomponowały się w rozwój zarządzania humanistycznego, gdzie często w centrum uwagi można dostrzec administrację publiczną. W swojej pracy G. Praweńska-Skrzypek wielokrotnie zwraca uwagę na wdrażanie polityki kulturowej i zarządzania kulturą

¹⁹ Zob. Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa 2012.

²⁰ J. Pasieczny, *Profile gmin w Polsce. Zarządzanie rozwojem i zmianami*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

²¹ R. Batko, *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec...*

w administracji publicznej²². Wskazuje ona na konieczność troski o sprawy związane z polityką kulturalną i zarządzania samą kulturą, jako czynnika nieodzownie towarzyszącego rozwojowi organizacji publicznych. W podobnym ujęciu R. Maciąg stawia pytania nad obecną formą wszechobecnego Internetu, jako nieodzownego dziś elementu towarzyszącego każdej instytucji publicznej²³. Internet jest współcześnie przestrzenią, która łączy w sobie elementy życia kulturowego, społecznego, czy gospodarczego. Internet ponadto wypracował specyficzne metody zarządzania wraz z mechanizmami funkcjonowania instytucji publicznych. Stąd posiadanie rzeczowej wiedzy z zakresu jego działania stanowi dziś ważny klucz poznawczy, wykorzystywany do przemyślanego i świadomego jego szerokiego zastosowania. Owa interdyscyplinarność koncentruje swoją uwagę wokół człowieka, jego potrzeb, oczekiwań, wiedzy oraz systemów wartości²⁴. To powoduje, że dokonanie takiej analizy jest ściśle powiązane z aspektami typowo humanistycznymi, będącymi dziś znowu w centrum zainteresowań całej administracji publicznej.

Jednak, aby odpowiednio przygotować pracowników do bieżących i przyszłych zadań w administracji publicznej, przełożeni muszą nieustannie poświęcać dużo uwagi w sam proces szkolenia. Istnieje przecież naturalna prawidłowość, że im pracownik jest lepiej przygotowany do wypełniania swojej misji w organizacji, tym sposób zarządzania zaplanowanymi zadaniami jest właściwiej realizowany i kontrolowany. Każdy zarządzający organizacją publiczną musi mieć świadomość, iż spełnienie powyższej prawidłowości uzależnione jest od wdrożenia kilku działań, bez których nie można mówić o rzeczywistej sprawności organizacyjnej takich podmiotów. Można tutaj wskazać na sprawny proces planowania zatrudnienia nowych pracowników w organizacji, uelastycznienie poziomu zatrudnienia w administracji publicznej, zagwarantowanie odpowiedniego poziomu procesu komunikacji, zapewnienie skutecznego i odpowiedniego przywództwa w organizacjach, a także zabezpieczenie środków finansowych, niezbędnych do realizacji szkoleń i kursów²⁵.

Właściwe wykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników w podmiotach administracji publicznej stało się rzeczą niezwykle pożądaną. Takie rozumienie sprawy jednoznacznie dowodzi, iż podejście czysto humanistyczne coraz mocniej wdziera się do systemu zarządzania organizacją²⁶. Bez wątpienia, skuteczne wdrażanie mechanizmów zarządzania wiedzą w takich podmiotach, powoduje również

²² Zob. szerzej: G. Praweńska-Skrzypek, *Polityka kulturalna polskich samorządów: Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003.

²³ Zob. R. Maciąg, *Pragmatyka internetu: Web 2.0 jako środowisko*, Kraków 2013.

²⁴ Por. M. Kostera, *Metody badawcze w zarządzaniu...*, s. 19.

²⁵ W. Harasim (red.), *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2006, s. 65–70.

²⁶ Por. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014, s. 25–32.

wyodrębnienie się samej wiedzy. Coraz częściej wykorzystuje się tzw. mapy poznawcze, które nazywane są mapami wiedzy. W budowie takich map należy wyodrębnić ich pięciostopniowy schemat, który może być z sukcesem wykorzystywany do zarządzania pracownikami zatrudnionymi w sektorze publicznym. Zakwalifikować tutaj można m.in. zidentyfikowanie procesu związanego z danym zagadnieniem, gdzie koncentracja obejmuje wyodrębniony obszar działalności organizacji, wyodrębnienie odpowiednich źródeł wiedzy i zasobów, które mogą rozwiązać pojawiające się problemy, kodyfikację obszarów działalności, integrację informacji, która zastosowana w odpowiedniej formie przyczynia się do zastosowania wiedzy oraz zapewnienie środków finansowych niezbędnych do aktualizacji mapy oraz utrzymania jej właściwej jakości²⁷.

Obserwacje autora wskazują na zwiększone zainteresowanie zarządzaniem humanistycznym, gdzie fundamentem staje się człowiek i jego miejsce w świecie zmieniających się organizacji publicznej. To także rosnąca fascynacja tego zjawiska w administracji publicznej, która musi opierać się na właściwie odpowiedzialnym systemie zarządzania potrzebami ludzkimi.

Wybrane segmenty humanizacji w administracji publicznej

W doktrynie nauk o zarządzaniu istnieje sformułowanie, zaczerpnięte z obszaru kultury organizacji, które ewidentnie wskazuje ludzi jako element organizacji publicznej, gdzie z jednej strony są oni twórcami usług, z drugiej zaś są odbiorcą tych dóbr, czyli zwyczajnymi konsumentami. Ciekawą dyskusję podjął H. Marcuse, który jednoznacznie stwierdził, iż: „niewolnicy rozwiniętej cywilizacji przemysłowej są wysublimowanymi niewolnikami, ponieważ niewolnictwo określa się nie przez posłuszeństwo, ani uciążliwość pracy, ale przez status narzędzia i redukcję człowieka do stanu rzeczy”²⁸. To wciąż dowodzi, iż ludzie odgrywający w organizacjach różne role (klient, pracownik, dostawca), nadal mogą być pojmowani jako zasób, rynek, czynnik, potencjał, narzędzie czy podsystem, wpływając przy tym na humanizowanie wzajemnych relacji. A. Chmielecki zauważył, iż „ekonomia i zarządzanie są naukami społecznymi – dotyczą prawidłowości, zasad zinstytucjonalizowanego współdziałania ludzi w warunkach społecznego podziału pracy, dotyczą też dobra wspólnego – gospodarowania ograniczonymi zasobami,

²⁷ Zob. C. W. Holsapple, *Handbook on Knowledge Management*, [w:] M.J. Eppler (red.), *Making Knowledge Visible Through Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases*, Springer, New York 2003, s. 189–203.

²⁸ Zob. H. Marcuse, *Człowiek jednowymiarowy. Badania nad ideologią rozwiniętego społeczeństwa przemysłowego*, Warszawa 1991, s. 54.

wytwarzania poszukiwanych dóbr i usług, zapewnienia oczekiwanego standardu cywilizacyjnego”²⁹. Zamierzeniem autora było przybliżenie zasad humanistycznego myślenia i działania, skoncentrowanego na zrozumieniu istoty nieinstrumentalnych wartości.

Prekursorzy nauki o zarządzaniu posiadają dużą wrażliwość społeczną, czego wyraz można odnaleźć w ich badaniach, w których poszukiwali najbardziej optymalnych rozwiązań organizacyjnych, jakie znali z wcześniejszych doświadczeń pomocnych w rozwiązywaniu problemów o charakterze wybitnie technicznym. Jednak ta widoczna dominacja inżynierskiego (technicznego) nurtu w rozwój nauk o zarządzaniu nie przekreślała dyskusji związanej z zagadnieniami aksjonormatywnymi, gdzie duży nacisk kładziono na zapewnienie odpowiednich warunków pracy dla człowieka. Pojawiająca się przy tym jednocześnie naturalna uciążliwość, związana z obowiązkami pracowniczymi, z którymi pracownik musi się niestety zmierzyć, jest czymś niezwykle naturalnym. Wystarczy spojrzeć na współczesne podmioty administracji publicznej, w których zatrudnieni pracownicy muszą każdego dnia stawiać czoła nowym wyzwaniom zawodowym, tym bardziej, że świat organizacji, w tym całej administracji publicznej, również w sposób naturalny ulega przeobrażeniom i oczywistym zmianom. Stąd wydaje się całkowicie zrozumiałe, że nikt nie powinien oczekiwać od pracownika większej chęci i zaangażowania w sytuacji, gdzie zarządzanie jest skupione wyłącznie na wartościach typowo humanistycznych.

Organizacje publiczne, traktowane są jako społecznie otwarte systemy, nieustannie prowadzą wymianę wszelkich zasobów ze środowiskiem zewnętrznym. Podsystemy społeczne, zgodnie z opinią M. Kostery, są z jednej strony probabilistyczne, gdzie zachowania takich podsystemów można przewidzieć tylko w ograniczonym zakresie. Z drugiej strony przybierają one charakter deterministyczny. Działania takich podsystemów zdeterminowane są wyodrębnionymi zadaniami i celami, które chce się osiągnąć. Funkcjonowanie takich segmentów humanizacji w administracji publicznej obwarowane jest wspomnianą wcześniej homeostazą, czyli zdolnością do utrzymania odpowiedniego stanu równowagi³⁰. Stąd zarządzający podmiotami administracji publicznej w żaden sposób nie powinni ograniczać się do tradycyjnego schematu organizacyjnego, przyjętego w swojej jednostce. Muszą oni pamiętać, iż efektem skutecznego i sprawnego zarządzania wszystkimi zasobami organizacji, w tym zasobem ludzkim, powinien być wzajemnie połączony charakter zadań kierowniczych. Musi też być widoczna umiejętność zarządzających do podejmowania właściwych decyzji, dobrej organizacji pracy, a także musi

²⁹ A. Chmielecki, *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, Warszawa 1999, s. 7–8.

³⁰ Zob. M. Kostera, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 2001, s. 21–23.

funkcjonować przemyślany i sprawiedliwy system kierowania ludźmi. W omawianej sytuacji dużego znaczenia nabiera wspomniany tzw. efekt synergii. Efekt ten jest szczególnie ważny w sytuacji, w której wzajemne oddziaływanie na siebie poszczególnych podsystemów, samej organizacji oraz otoczenia organizacyjnego prowadzi do uzyskania większej efektywności, niż gdyby każdy z takich systemów funkcjonował oddzielnie. Jednak występuje on szczególnie wówczas, kiedy dana organizacja nie kontroluje sprzężenia zwrotnego. To w konsekwencji skutkuje brakiem zastosowania odpowiednich korekt w całym otoczeniu systemu, gdzie może zostać pominięty element właściwego kontrolowania działań i decyzji pracowniczych³¹.

Humanizacja procesów pracy w administracji publicznej

Jednym z prekursorów humanizacji pracy był brytyjski przemysłowiec R. Owen (1771–1858), który uważał, że każdego pracownika trzeba traktować „po ludzku”. Jego badania wykazały konieczność zapewnienia pracownikom dobrych warunków pracy oraz respektowania ich indywidualnych możliwości zawodowych. Takie podejście, jakże uniwersalne, powinno być także widoczne we współczesnych podmiotach administracji publicznej. W podobnym tonie wypowiadał się również A. Ure (1778–1857), który z powodzeniem wprowadził w swoim przedsiębiorstwie konieczne przerwy na posiłek. Był też zwolennikiem wdrażania wynagrodzenia chorobowego oraz propagował opiekę medyczną. Podobne idee promował we Francji inżynier Ch. Dupin (1784–1873), który kładł duży nacisk na sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników³². Aktywny rozwój idei humanizacji pracy jest niewątpliwie bardzo mocno powiązany z rozwojem samej psychologii.

Koncepcja humanizacji pracy została wypracowana na interdyscyplinarnym gruncie nauk o zarządzaniu już w latach 30. XX w., którą następnie można było odnaleźć w administracji publicznej. Odnosiła się ona swoim zakresem do idei humanizmu, która często widoczna była w kręgach naukowych, budowanej przez szkołę pozytywistyczną. Można zatem przyjąć założenie, że „skoro praca ma tak wielkie znaczenie dla człowieka i wpływ na jego życie poza pracą, to może ona oddziaływać na niego dehumanizująco”³³. Jednak z drugiej strony sam proces humanizowania pracy, polega na działaniu, które daje możliwość zharmonizowania

³¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2010, s. 40–42.

³² M. Ćwiklicki, D. Gach, *Geneza nauki „zachowania organizacyjnej”*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, Nr 715, s. 17–18.

³³ B. Mikuła, A. Potocki, *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1998, s. 10.

przyjętych w danej organizacji publicznej warunków pracy, a także pozwala realizować zamierzenia pracownicze. W latach 70. XX w. humanizacja pracy staje się jednym z ważniejszych nurtów, zajmujących się rozwojem i doskonaleniem funkcji osobowej (personalnej) organizacji, gdzie w centrum zainteresowania jest poprawa warunków pracy i relacji pomiędzy pracownikami. Taki rozwój badań nad humanizacją pracy powoduje sformułowanie się w latach 80. ubiegłego wieku koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, nazywanego również zarządzaniem kadrami³⁴. W Polsce od początku lat 60. XX w. humanizacja pracy miała charakter wyłącznie dychotomiczny. Można przyjąć, iż proces ten był określany jako zespół działań, które podejmowane były w celu ograniczenia lub nawet eliminowania marnotrawstwa oraz polepszenia relacji społecznych. Można było również dostrzec, iż humanizacja pracy w tamtym okresie była silnie związana z wdrażaniem ustroju socjalistycznego, tworzącego wówczas zręby gospodarki socjalistycznej³⁵.

Współczesna idea humanizacji pracy zmierza do założenia, iż w administracji publicznej każdy pracownik powinien być włączony w proces podejmowania decyzji. W większym stopniu powinny być wykorzystane wszelkie predyspozycje każdego pracownika. Należy też zwiększać możliwości zaspokojenia ich potrzeb. Pracownicy powinni być także w sposób bardziej aktywny angażowani w różnego rodzaju działalność. W takim kontekście mówił już w 1978 r. J.C. Williams, który uważał, iż powinny być też podtrzymywane pozostałe role życiowe (obywatela, męża, żony), a także powinny być zagwarantowane akceptowalne środki, niezbędne do podstawowej i wystarczającej egzystencji³⁶. Humanizacja organizacji pracy w administracji publicznej musi również wyodrębniać warunki pracy, w których mogą pojawić się niepożądane zagrożenia. Skutki tego procesu mogą przybierać różne postacie, do których zaliczyć można przede wszystkim spadek poziomu wydajności i efektywności pracy, spadek poziomu oferowanej jakości pracy, wysoki poziom nieobecności pracowników w pracy, dużą fluktuację zatrudnionych pracowników, brak lub niski poziom motywacji do pracy czy finalnie – wzrost kosztów funkcjonowania całej organizacji publicznej³⁷.

Należy zauważyć, iż humanizowanie organizacji pracy w administracji publicznej jest procesem typowo dwukierunkowym. Po pierwsze, polega ono na odpowiednim procesie rekrutowania pracowników oraz przystosowania ich do nowych warunków, aby nie dopuścić do pracy ludzi, którzy w sposób obiektywny lub

³⁴ Zob. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2003, s. 18–19.

³⁵ Zob. K. Doktor, *Modele transformacji, „Humanizacja Pracy”* 1997, 1, s. 44–45.

³⁶ J.C. Williams, *Human Behavior in Organisations*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1978, s. 2.

³⁷ B. Mikuła, *Humanizacja w zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”* 2009, 801, s. 51–52.

subiektywny, mogliby odczuć jej negatywny wpływ. Po drugie zaś proces ten powinien spowodować naturalną eliminację negatywnego oddziaływania czynników, związanych z przebiegiem pracy. Poznanie stanu organizacji zhumanizowanej wymaga przeprowadzenia wielu działań, do których można zaliczyć zadania nie tylko w sferze organizacyjnej, lecz także społecznej, ekonomicznej oraz technicznej, uwzględniając przy tym kierunki i metody humanizacji pracy³⁸. Szeroko podejmowane działania należy również rozpatrywać w skalach mikro i makro, gdzie odnosząc się do tych pojęć, L. Jabłonowska mówi o tzw. małej i dużej humanizacji. Humanizacja duża powinna być realizowana przez państwo i jego organy publiczne oraz powinna zapewniać poszanowanie pracy, jako niezwykle cennej wartości społecznej³⁹. W tej aktywności należy kształtować właściwy klimat, który ma zachęcać wszystkich do stawiania człowieka oraz jego dóbr w centrum prac.

Praca jest ważnym elementem życia każdego człowieka, ulegającym nieustannym zmianom i modyfikacjom. Pojawiające się zagrożenia należy jak najszybciej dostrzegać i eliminować. Takie stanowisko przedstawia Z. Ratajczak, który w ślad za współczesną psychologią wysuwa teorię, że ludziom należy bezspornie pomagać, zaś w sytuacjach nieplanowanych, należy wdrażać innowacyjne metody interwencji⁴⁰. Pokazuje to, jak szerokie pole do działań mają zarządzający każdą organizacją, w tym administracją publiczną, gdzie zatrudnieni w niej pracownicy powinni być najbardziej dostrzeganą i docenianą wartością. Dlatego wciąż powinien być propagowany uniwersalny postulat humanizacji pracy, jako wyrażający prymat człowieka nad wszelkimi narzędziami procesu pracy, zapewniający godziwą pracę, odpowiednie warunki finansowe oraz klimat organizacyjny⁴¹.

Postęp cywilizacyjny i technologiczny nieustannie powoduje powstawanie nowej jakości programów humanizujących, które niosą ze sobą naturalne zmiany w strukturze społecznej i zawodowej organizacji publicznych. W ślad za zmianami pojawiły się nowe klasy społeczne, które wymusiły stworzenie nowej perspektywy poznawczej w stosunku nie tylko do idei humanizacyjnych, ale również w odniesieniu do działań dość praktycznych, tworząc programy humanizacyjne⁴². Również dzięki zastosowaniu nowych technik komunikacyjnych w administracji publicznej, w tym wdrażaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych, a także

³⁸ A. Walczyna, I. Łucjan, *Postęp techniczny a humanizacja pracy*, „Postęp Nauki i Techniki” 2012, 12, s. 190–198.

³⁹ Zob. L. Jabłonowska, *Rozwój kompetencji komunikacyjnych jako przejaw humanizacji pracy*, [w:] A. Jakubiak (red.), *Humanistyczne aspekty techniki*, Warszawa 2009, s. 59.

⁴⁰ Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa 2007, s. 15–17.

⁴¹ Zob. S. Fel, *Humanizacja...*, s. 68.

⁴² D. Walczak-Duraj, *Czy konieczny nowy paradygmat w humanizowaniu pracy i stosunków pracy?*, „Humanizacja Pracy” 2013, 3(272), s. 14.

w związku ze zmianami form zatrudnienia pojawiły się czynniki wspierające bezpieczeństwo pracownicze, do których zaliczamy m.in. odpowiednie możliwości rozwoju pracowniczego, prawną ochronę pracownika przed zwolnieniem, pewność związaną z utrzymaniem pracy, zapewnienie adekwatnego wynagrodzenia do wykonywanej pracy czy reprezentowanie interesów pracowniczych⁴³.

Nurty humanistyczny oraz pragmatyczny, dotyczące humanizacji pracy, powinny być zatem ze sobą skorelowane i rozumiane jako dwa ściśle ze sobą powiązane działania. Dlatego też nowa perspektywa poznawcza, która bezpośrednio skierowana jest w stronę humanizacji pracy, staje się współcześnie zarówno teoretycznym, jak i badawczym wyzwaniem. To w konsekwencji wyraża się w przekonaniu, iż aktywność gospodarcza większości organizacji publicznych, podyktowana jest wymogami tzw. Nowej Ekonomii, gdzie główne cechy jej paradygmatu opierają się na przepływie i dostępie do informacji. Wskazany paradygmat w dość istotny sposób zmienił filozofię rozumienia praktyki zarządzania, co dla wszelkich działań typowo humanizacyjnych, ma bardzo duże znaczenie.

Zarówno nurt humanistyczny, jak i wiele rozwijających się obszarów nauki, podlegał i podlega wciąż nieustannym zmianom i ewaluacjom. Biorąc pod uwagę wzrastające zainteresowanie kwestiami, dotyczącymi występowania zespołów w administracji publicznej, skupia się również na tematyce poświęconej budowaniu zespołów pracowniczych, których celem jest osiągnięcie odpowiedniego poziomu efektywności⁴⁴. Potrzebę lepszego zrozumienia dynamiki funkcjonowania zespołów, potwierdziła koncepcja M. Belbina⁴⁵, który wyodrębnił typologię ról grupowych. Badano mechanizm wpływu roli zespołowej, będący odpowiednim wkładem poszczególnych członków zespołu, na kształtowane relacji interpersonalnych w konkretnym środowisku pracy oraz na osiągnięte wyniki pracy grupowej. Pojawiają się przy tym również liczne wyzwania, a także problemy, które są wynikiem pracy zespołowej. Można wskazać tutaj chociażby syndrom tzw. myślenia grupowego (ang. *groupthink*), drobiazgowo scharakteryzowany przez I. Janisa. Omawiany syndrom pojawia się najczęściej w okolicznościach niepewności, kiedy podczas podejmowanych decyzji, wybierane są wspólnie optymalne rozwiązania⁴⁶.

W literaturze przedmiotu pojawiło się dużo ocen, poświęconych doskonaleniu administracji publicznej. Według P. Grajewskiego⁴⁷ mechanizm ciągłego ich ulep-

⁴³ *Ibidem*, s. 15.

⁴⁴ Por. J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*, New York 1994: HarperCollins.

⁴⁵ Więcej: M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, Gdańsk 2004, s. 41–119.

⁴⁶ I. Janis, *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*, Boston 1972, s. 45–47.

⁴⁷ Więcej: P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i wdrażanie*, Warszawa 2007, s. 39.

szania polega na tym, iż uczestnicy organizacji publicznych każdego dnia odkrywają możliwości związane z poprawą procesów zarządczych a tym samym mają świadomość własnej wartości. Uczestnicy wdrażają takie rozwiązania, które przyczyniają się do większej efektywności oraz jakości wszelkich działań, związanych z funkcjonowaniem organizacji⁴⁸. Przeprowadzone badania w zakresie uwarunkowań zarządzania wiedzą w administracji publicznej wykazały, że kluczowymi czynnikami sukcesu mogą być m.in. decentralizacja w podejmowaniu decyzji, zbiorowa przynależność organizacyjna, praca zespołowa, otwartość na wymianę informacji, aktywne dzielenie się wiedzą, zorientowanie na potrzeby pracowników czy innowacyjna strategia rozwoju organizacji⁴⁹. Ocenie poddano też wpływ tzw. *kaizen events* na osiągnięcia pracowników oraz wyniki organizacyjne⁵⁰. Zauważono przy tym, iż aktywnie korzystano z zespołowych programów sugestii, a także wdrażano praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, podkreślającymi rolę pracowników o interdyscyplinarnym doświadczeniu⁵¹. Należy nieustannie identyfikować uwarunkowania rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia każdej organizacji. Z jednej strony należy dbać o ograniczanie barier w rozwoju organizacji publicznych, natomiast z drugiej strony powinno się wzmacniać wpływ czynników ludzkich, wskazując na ich umiejętności, kreatywność czy samodzielność w podejmowaniu decyzji⁵².

Ewolucja, zmierzająca do lepszego zrozumienia i zasad rozwoju nurtu humanistycznego zarządzania, wielokrotnie stawia również pytanie o człowieka, będącego pracownikiem administracji publicznej. Dlatego przywołana istota rozumienia zarządzania humanistycznego jest wstępem do analizy uwarunkowań rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi, które z pozycji tego nurtu wydają się najbardziej interesujące i niezwykle przydatne w codziennym funkcjonowaniu administracji publicznej. Przesłanką takiego podejścia są też okoliczności akcentujące zasób kadrowy, jako najcenniejszy zasób każdej instytucji publicznej, który poprzez swoje działania bezpośrednio wpływa na jej funkcjonowanie i nieustanny rozwój.

⁴⁸ R. Brajer-Marczak, *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, 52, s. 154.

⁴⁹ R. Magnier-Watanabe, *Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers*, „The Journal of Information and Knowledge Management Systems” 2011, 41(4), s. 431–443.

⁵⁰ Zob. E.M. Van Aken, J.A. Farris, W.J. Glover, G. Letens, *A framework for designing, managing, and improving Kaizen event programs*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2010, 59(7), s. 651–665.

⁵¹ K. Aoki, *Transferring Japanese kaizen activities to overseas plants in China*, „International Journal of Operations & Production Management” 2008, 28(6), s. 524–531.

⁵² Por. P. Marksberry, F. Badurdeen, B. Gregory, K. Kreaflle, *Management directed kaizen: Toyota's Jishuken process for management development*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2010, 21(6), s. 670–676.

Podsumowanie

Administracja publiczna jest odpowiednim narzędziem do wykonywania przepisów ustaw i innych formalnych źródeł prawa, gdzie nauka o administracji publicznej stała się w dużej mierze kształtującą się materią, która wraz z zasadą praworządności tworzy jakość prawa administracyjnego. W rezultacie doszło do skryształizowania się formalistycznego podejścia do administracji publicznej, gdzie wcześniej nie traktowano jej jako aktywnego dostawcy różnego rodzaju usług publicznych. Takie podejście przyczyniło się również do zainteresowania innymi aspektami administracji publicznej, szczególnie jej związkiem z zarządzaniem humanistycznym, gdzie ważności nabiera system zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownicy zatrudnieni w administracji publicznej wykorzystują wiedzę w zakresie mierzenia efektów swojej pracy, zarządzania informacją, a przede wszystkim korzystają coraz aktywniej z nowoczesnych metod zarządzania różnymi zasobami. Duże znaczenie ma również proces szkolenia pracowników na każdym szczeblu jej funkcjonowania.

Zarządzanie humanistyczne w administracji publicznej staje się polityką stawiającą za główny cel godność człowieka, etykę oraz właściwe podejście do pracowników i obywateli, będących w centrum procesów decyzyjnych, stanowiąc przeciwagę dla czysto mechanistycznego lub neoliberalnego modelu Nowego Zarządzania Publicznego. Należy także zaznaczyć, iż w sensie ogólnym funkcjonująca administracja publiczna stanowi część instytucjonalnych gwarancji praworządności w zakresie realizacji zadań publicznych i jej aktywność skierowana jest nie tylko na podmioty administrujące, ale także na zatrudnionych w administracji pracowników. W takich warunkach kształtuje się stosunek administracyjnoprawny. Jego treścią, ściśle definiowanego przepisami prawa, są wzajemne prawa i obowiązki, łączące konkretny organ administracji publicznej, w tym przypadku urząd administracyjny, z pracownikiem. Ważny przy tym do rozważenia jest również aspekt klasycznie proceduralny. I wcale nie chodzi tutaj o apelowanie o model kształtowania nowej kodyfikacji w zakresie respektowania praw pracowniczych (to już w prawie jest zdefiniowane), ale o budowanie takich relacji pomiędzy pracownikami, aby w przyszłości nie było żadnych wątpliwości interpretacyjnych w zakresie współpracy.

Pomocnym instrumentarium wiedzy w zakresie powyższych wątpliwości będzie wskazanie przez H. Izdebskiego i M. Kuleszę założeń, iż władza publiczna, poprzez zatrudnionych w niej pracowników, realizuje trzy główne misje. Pierwszą jest klasyczna forma rządu, gdzie wdrażana jest misja programowa władzy publicznej. Druga misja, traktowana jako wdrożenie zasady legalności, realizuje zadania publiczne, precyzyjnie przyporządkowując regulacje prawne do wszystkich

poziomów funkcjonujących podmiotów administracji publicznej. Ostatni aspekt rozwoju zarządzania publicznego, rozumiany jako zarządzanie zasobami administracji publicznej, dotyczy gospodarowania zasobami rzeczowymi, finansowymi, kompetencyjnymi, informacyjnymi, czasowymi i przede wszystkim zasobami personalnymi⁵³. Także ideą wdrożenia reform zarządzania publicznego jest zawsze najpełniejsza realizacja różnych misji. Jeżeli zmierza się w kierunku ukształtowania polskiego modelu zarządzania publicznego, zarządzający administracją rządową i samorządową powinni koncentrować się na prawidłowym wykonywaniu zadań publicznych, ściśle powiązanych z określonymi przepisami prawa.

Świadomość kadry kierowniczej jest coraz większa – człowiek, będący pracownikiem w strukturze administracji publicznej, znowu zaczyna odgrywać coraz ważniejszą rolę. Niezbędna staje się zatem konieczność zarządzania i dysponowania wykwalifikowanym zasobem kadrowym, co realnie przekłada się na prawidłowe funkcjonowanie urzędów. Zatem warunkiem efektywnego zarządzania zasobami, którymi dysponuje urząd, jest posiadanie odpowiednio przygotowanych i zmotywowanych do pracy urzędników. Osoby zatrudnione w urzędach publicznych, wykonujące każdego dnia nowe zadania, muszą specjalizować się w funkcjach decyzyjnych. Fachowość w podejmowaniu decyzji zawsze oznacza najczęściej posiadanie określonych umiejętności, niezbędnych do ponoszenia odpowiedzialności za podejmowane działania⁵⁴. W układzie społecznym pracownik taki zajmuje wyjątkowo ważne miejsce. Jego postawa zawodowa powinna być skierowana na ustawiczne kształcenie i doskonalenie swoich umiejętności i kompetencji oraz nieustanny rozwój, usytuowany w etycznych wzorach zachowań. Jakość pracy samych pracowników przesądza przy tym o efektywności całej administracji publicznej i dynamice jej zmian i rozwoju. Obecnie podmioty administracji publicznej stają się organizacjami opartymi na wiedzy, gdzie zadania wykonują wysokiej jakości profesjonaliści, tzw. pracownicy wiedzy⁵⁵. Pracownicy tacy skupiają swoją uwagę na przekształcaniu i porządkowaniu informacji, a także tworzeniu z niej kapitału intelektualnego. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu posiadanych przez nich umiejętności i kompetencji, które uzyskują w procesie licznych szkoleń. Zarządzający takimi podmiotami powinni także pamiętać, iż współczesne organizacje publiczne muszą być zarządzane „po nowemu”, nie tylko uwzględniać naturalny rozwój technologiczny, lecz także wdrażać nowe koncepcje zarządzania,

⁵³ Zob. H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2004, s. 100.

⁵⁴ H. A. Simon, *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Gliwice 2007, s. 25–26.

⁵⁵ Zob. A. Frąckiewicz-Wronka, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Warszawa 2009, s. 135.

zwłaszcza w odniesieniu do kapitału ludzkiego i jego jakości, w tym w szczególności rozwoju pracowników.

Bibliografia

Literatura

- Alvesson M., *The triumph of emptiness: Consumption, higher education and work organization*, Oxford 2013. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199660940.001.0001>
- Aoki K., *Transferring Japanese kaizen activities to overseas plants in China*, „International Journal of Operations & Production Management” 2008, 28(6), s. 518–539. <https://doi.org/10.1108/01443570810875340>
- Batko R., *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Warszawa 2013.
- Batko R., *Czytanie tekstów*, [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa 2015.
- Belbin M., *Twoja rola w zespole*, Gdańsk 2004.
- Brajer-Marczak R., *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, 52.
- Chmielecki A., *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, Warszawa 1999.
- Cyert R.M., March J.G., *A behavioral theory of the firm*, Malden 1992, Wiley-Blackwell.
- Ćwiklicki M., Gach D., *Geneza nauki „zachowania organizacyjne”*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, 715.
- Doktór K., *Modele transformacji*, „Humanizacja Pracy” 1997, 1.
- Fel S., *Humanizacja pracy w perspektywie katolickiej nauki społecznej*, „Humanizacja Pracy” 2009, 6(252).
- Frąckiewicz-Wronka A., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Warszawa 2009.
- Gagliardi P., Czarniawska B. (red.), *Management and humanities*, London 2006.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i wdrażanie*, Warszawa 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2010.
- Harasim W. (red.), *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2006.
- Holsapple C.W., *Handbook on Knowledge Management*, [w:] M.J. Eppler (red.), *Making Knowledge Visible Through Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases*, Springer, New York 2003.
- Izdebski H., Kulesza M., *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Warszawa 2004.
- Jabłonowska L., *Rozwój kompetencji komunikacyjnych jako przejaw humanizacji pracy*, [w:] A. Jakubiak (red.), *Humanistyczne aspekty techniki*, Warszawa 2009.
- Janis I., *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston 1972.

- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014.
- Kant I., *Groundwork of the metaphysics of morals*, Cambridge 1997.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*, New York 1994.
- Kieżun W., *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii zarządzania*, Warszawa 1971.
- Kociatkiewicz J., Kostera M., *Art and organizing: Lessons for organization theory from the humanities*, „Master of Business Administration” 2001, 50(3).
- Kociatkiewicz J., Kostera M., *Experiencing the Shadow: Organizational exclusion and denial within Experience Economy*, „Organization” 2010, 17(2). <https://doi.org/10.1177/1350508409341114>
- Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zarządzanie humanistyczne: Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, 2013, 11/4. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.44.1>
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996.
- Kostera M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 2001.
- Kostera M., *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, [w:] B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Kraków 2015.
- Kostera M., *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa 2015.
- Maciąg R., *Pragmatyka internetu: Web 2.0 jako środowisko*, Kraków 2013.
- Magnier-Watanabe R., *Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers*, „The Journal of Information and Knowledge Management Systems” 2011, 41(4). <https://doi.org/10.1108/03055721111188520>
- Marcuse H., *Człowiek jednowymiarowy. Badania nad ideologią rozwiniętego społeczeństwa przemysłowego*, Warszawa 1991.
- Marksberry P., Badurdeen F., Gregory B., Kreaflle K., *Management directed kaizen: Toyota's Jishuken process for management development*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2010, 21(6). <https://doi.org/10.1108/17410381011063987>
- Mayo E., *The human problems of an industrial civilization*, Oxford 2010: Routledge.
- Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1998.
- Mikuła B., *Humanizacja w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2009, Nr 801.
- Mills C.W., *The sociological imagination*, London 1959. <https://doi.org/10.2307/1891592>
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami – geneza, istota i koncepcje badawcze*, „Problemy Zarządzania”, 2013, 4.
- Orzechowski E., *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Kraków 2009.
- Pasieczny J., *Profile gmin w Polsce. Zarządzanie rozwojem i zmianami*, Warszawa 2008.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2003.
- Prawelska-Skrzypek G., *Polityka kulturalna polskich samorządów: Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003.
- Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa 2007.

- Simon H.A., *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Gliwice 2007.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa 2012.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa 2012.
- Van Aken E.M., Farris J. A., Glover W. J., Letens G., *A framework for designing, managing, and improving Kaizen event programs*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2010, 59(7). <https://doi.org/10.1108/17410401011075648>
- Walczak-Duraj D., *Czy konieczny nowy paradygmat w humanizowaniu pracy i stosunków pracy?*, „Humanizacja Pracy” 2013, 3 (272).
- Walczyna A., Łucjan I., *Postęp techniczny a humanizacja pracy*, „Postęp Nauki i Techniki” 2012, 12, s. 190–198.
- Weil S., *Formative writings 1929–1941*, London 1987.
- Williams J.C., *Human Behavior in Organisations*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1978.
- Zawadzki Ł., *Nurt krytyczny w zarządzaniu: kultura, edukacja, teoria*, Warszawa 2014.