

Antropocentryzm w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym

Jan Skalik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: jan.skalik@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-1084-7654

Cytuj jako: Skalik, J. (2024). Antropocentryzm w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 121-136). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Rosnąca dynamika przedsiębiorstw rodzi z jednej strony liczne problemy natury społecznej, z drugiej zaś wymaga zwiększenia ich zdolności do zmian. Możliwości rozwiązania powstających w związku z tym dylematów należy upatrywać w respektowaniu poglądu filozoficznego, jakim jest antropocentryzm. Poszanowanie idei humanizmu w zarządzaniu zmianami związane jest z koniecznością większego zaangażowania w nim pracowników wykonawczych oraz wykorzystania ich twórczych możliwości w zakresie kreowania i realizacji pozytywnych zmian. W publikacji przedstawione zostały metody i problemy związane z koniecznością większego uspołecznienia zarządzania procesami zmian w dynamicznych przedsiębiorstwach. Zwrócono uwagę na konieczność wykorzystania w związku z tym złożonych metod zarządzania nowej generacji oraz uznanie w tym przypadku metody zarządzania przez wartości za wiodący sposób respektowania idei humanizmu w sterowaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym.

Słowa kluczowe: zmiana, zarządzanie zmianami, zarządzanie przez wartości, humanizm, antropocentryzm

JEL Classification: L20, M54

1. Wprowadzenie

Zdolność do zmian jest podstawowym warunkiem przetrwania i rozwoju współczesnych organizacji. Patrząc na istotę tych zdolności z zasobowej perspektywy postrzegania organizacji, należy stwierdzić, że ich poziom w dużym stopniu zależy od dynamicznych zasobów niematerialnych, których nośnikami są ludzie. W sensie deklaratywnym są oni traktowani jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa. W rzeczy-

wistości jednak jest to zasób bardzo elastyczny i z tej racji narażony na liczne zagrożenia towarzyszące radykalnym zmianom wewnętrznym przeprowadzanym w organizacjach. Duże możliwości wzrostu i stopnia wykorzystania zdolności organizacji gospodarczych do zmian tkwią wśród kierowników operacyjnych oraz pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych. Wciąż w tej grupie zatrudnionych jest zawarty duży potencjał do generowania i realizacji pozytywnych zmian. Stąd też przesłaniem tej publikacji jest wskazanie tego, jak we współczesnych organizacjach dynamicznych, dzięki respektowaniu antropocentryzmu jako poglądu filozoficznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, można wspomniane wcześniej możliwości zwiększyć i wykorzystać. Tłem do przedstawienia szczegółowych rozwiązań w tym zakresie jest ujawniona ewolucja rozwoju idei humanizmu w zarządzaniu organizacjami, w skojarzeniu z prezentacją genezy i rozwoju nowoczesnego zarządzania. Wraz z jego narodzinami bowiem nie tylko ujawniło się humanistyczne ukierunkowanie tego procesu, lecz także powstały warunki do respektowania w nim wartości społecznych, a zwłaszcza etycznych i kulturowych. Wartości te jako nośniki idei humanizmu w niewystarczającym stopniu są respektowane w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym. Z tego powodu autor tej publikacji poczuł się w obowiązku wskazać metodyczne możliwości ich poszanowania przez umiejętny dobór metod zarządzania zmianami w organizacji, umożliwiającą osiągnięcie dobrostanu i zabezpieczenie interesów pracobiorców zatrudnionych w obszarze działalności operacyjnej dynamicznych przedsiębiorstw. Możliwości respektowania idei humanizmu w sterowaniu procesami zmian autor upatruje w zarządzaniu przez wartości, wskazując jednocześnie na konieczność zapewnienia podczas stosowania tego podejścia równowagi między wartościami społecznymi i ekonomicznymi.

2. Antropocentryzm jako pogląd filozoficzny

Przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu są organizacje, które tworzy i w których uczestniczy człowiek. Jest to nauka stosunkowo młoda i interdyscyplinarna, gdyż korzysta z dorobku innych nauk. Jedną z nich jest filozofia, której treść polega na systematycznym i krytycznym rozważaniu problemów i idei, umożliwiającym poznanie ich istoty, a także całościowego zrozumienia świata (Audi, 2006). Filozofia, jako jedna z najbardziej ogólnych nauk, wykracza poza każdą z dyscyplin szczegółowych i łączy je w całość. Tworzy syntezę osiągnięć poszczególnych nauk i dzięki niej stwarza możliwość wykreowania całościowego i pełniejszego obrazu świata. Wykorzystanie wielu poglądów filozoficznych pozwala również na poprawną interpretację i rozwiązanie złożonych problemów w świecie organizacji. Szczególnie przydatny w kontekście rozważań dotyczących dynamiki organizacji i roli człowieka w jej funkcjonowaniu jest antropocentryzm, filozoficzny i religijny pogląd, według którego człowiek stanowi centrum i cel Wszechświata. Prekursorami antropocentryzmu poznawczego byli sofisci, wędrowni nauczyciele greccy żyjący w V w p.n.e. To od nich

pochodzi określenie „człowiek jest miarą wszechrzeczy” (Brix, 2005). Oni też jako pierwsi nadali badaniom naukowym kierunek humanistyczny. Antropocentryzm może być postrzegany w znaczeniu teoriopoznawczym, ontologicznym i etycznym. Teoriopoznawcza perspektywa tego poglądu filozoficznego umożliwia analizowanie wszelkich zjawisk z punktu widzenia ich odbioru przez człowieka i odrzuca rozumowanie wychodzące poza ludzką percepcję, traktując je jako poznawczo nieuprawnione i pozbawione praktycznego znaczenia. W znaczeniu ontologicznym antropocentryzm zakłada, że człowiek jest centrum Wszechświata, celem jego istnienia i ostatecznym, najdoskonalszym produktem jego ewolucji. W znaczeniu etycznym antropocentryzm traktuje człowieka jako jedyny byt, który posiada wartości moralne. Pierwszorzędne usytuowanie człowieka w aksjologicznej formie antropocentryzmu, którego wyrazem jest stwierdzenie, że „człowiek to wartość bezwzględna i nadrzędna wobec pozostałych wartości”, dla każdego badacza problemów zarządzania współczesnymi organizacjami stanowi nieodpartą pokusę do eksploracji tych obszarów systemu zarządzania przedsiębiorstwa, w których dochodzi do konfrontacji ludzkich interesów z wartościami przedsiębiorstwa. Wartości te bowiem mają kluczowe znaczenie w stworzeniu orientacji zarządzania organizacją gospodarczą. Są nośnikami idei, które przedsiębiorstwo respektuje w bieżącej działalności lub których zamierza przestrzegać w przyszłości. Stanowią element modelu systemu zarządzania przedsiębiorstwem wyróżniający go w otoczeniu.

Kontynuacją antropocentryzmu w rozwoju myśli filozoficznej był humanizm. Zrodził się w epoce Odrodzenia i jest oparty na racjonalnym myśleniu. W swoich założeniach wyraża troskę o zapewnienie potrzeby szczęścia, godności i swobodnego rozwoju człowieka w jego środowisku społecznym i naturalnym (Humanizm, b.d.). Humanizm wyklucza egoizm w każdej postaci (indywidualny, państwowy, międzypokoleniowy), postuluje braterstwo i solidarność. Jego ukierunkowanie na zaspokojenie potrzeb człowieka wywarło swoje piętno na rozwój nauki o zarządzaniu i stosowanie dobrych praktyk w organizacjach, dla których człowiek jest nie tylko zasobem umożliwiającym osiągnięcie ich celów, ale również wartością samą w sobie.

3. Orientacja humanistyczna w zarządzaniu organizacjami

Orientacja humanistyczna w zarządzaniu została zapoczątkowana wraz z narodzinami nowoczesnego zarządzania, którego pojawienie się w latach 1960–1990 było następstwem przemian rynkowych, polegających na zastąpieniu rynku produkcji przez rynek z zaburzeniami równowagi, charakteryzujący się mniejszym popytem od podaży i silną „śmiertelnością” przedsiębiorstw (Chauvet, 1997). Pierwszym symptomem porzucenia tradycyjnego zarządzania na rzecz zarządzania nowoczesnego było zarządzanie przez stosunki międzyludzkie, którego zadaniem było nadanie tayloryzmowi ludzkiej twarzy. Jednak rezultaty zastosowania tego podejścia w praktyce zarządzania nie sprostają wyzwaniom dynamicznych zmian, które zachodziły w otoczeniu przed-

siębiorstw. Zrodził się wówczas silny impuls do przyspieszenia ewolucji nowoczesnego zarządzania, która następowała w fazie zarządzania planistycznego, na początku lat 60. ubiegłego wieku, aby w latach 1970–1990 osiągnąć szczyt swojego rozkwitu w fazie zarządzania partycypacyjnego. Metody zarządzania preferowane w fazie zarządzania planistycznego miały umożliwić przedsiębiorstwom szybkie dostosowanie się do rosnącej dynamiki otoczenia i opanowanie związanej z tym niepewności. Miały temu służyć zmiany struktur organizacyjnych i decentralizacja decyzji. W fazie zarządzania partycypacyjnego zwrócono jednak uwagę na potrzebę ograniczenia niepewności wewnętrznej przedsiębiorstwa przez uruchomienie rezerw produktywności tkwiących w mobilizacji ludzi przez rozwój integracji kulturowej, współdziałaniu połączonym z zapewnieniem indywidualnej swobody jednostki i umożliwieniem zaspokojenia potrzeby jej samorealizacji.

Orientacja w zarządzaniu organizacjami jest nierozłącznie związana z pojęciami systemu zarządzania oraz wartości. Określa ona bowiem zbiór cech wyróżniających określony system zarządzania organizacją oraz wartości i zasady, którymi powinni kierować się zarządzający w realizacji jej celów (Lichtarski, 2015). Ma szczególne znaczenie w zarządzaniu strategicznym, gdyż nadaje kierunek bieżącym, często reaktywnym wyborom i kształtuje ich treść zgodnie z przyjętymi wartościami i zasadami, w sposób zapewniający osiągnięcie długofalowych rezultatów. Wartości są nośnikami idei, które nadają orientacji w zarządzaniu kierunkowego charakteru i są równocześnie składowymi systemu zarządzania przedsiębiorstwem (Bełz i Skalik, 2011). Ich treść wynika z podstawowych założeń i aspiracji twórców i właścicieli danej organizacji, a także – w pewnym stopniu – jej interesariuszy. Wartościami organizacji są te cechy o charakterze ekonomicznym, społecznym bądź też użytecznym, które wyróżniają ją w otoczeniu. Mogą być nimi: wysoka jakość, innowacyjność, skuteczność, zwinność, elastyczność czy też oszczędność. Z punktu widzenia przedstawionej w tym rozdziale problematyki roli antropocentryzmu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym fundamentalne znaczenie mają wartości o charakterze społecznym, a zwłaszcza te, które wpływają na poziom dynamiki organizacji oraz postawy i zachowania ludzi. Należy tu wymienić takie wartości, jak: otwartość na zmiany, chęć uczenia się, wzajemne zaufanie, opieka nad pracownikami i pomoc im. Wartości jako składowe systemu zarządzania mają kluczowe znaczenie w ukształtowaniu określonej orientacji. Ich różnorodność jest dość znaczna, ale najczęściej wyróżnia się orientacje: na klienta, na jakość, na wyniki, na człowieka (orientacja humanistyczna), na zmiany, na procesy, na wiedzę. U podłoża orientacji humanistycznej leży troska o najbardziej wrażliwy i cenny zasób przedsiębiorstwa, jakim są ludzie. Wymienione wcześniej wartości o charakterze społecznym pełnią w tej orientacji rolę „kierunkowskazów” (*directional signals*) w systemie zarządzania organizacjami (Peters, 1980). Ich uwzględnienie w architekturze systemu zarządzania jest rezultatem ewolucji postrzegania organizacji w sensie rzeczowym jako obiektu zorganizowanego, a więc postrzeganego jako „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia

całości” (Kotarbiński, 1965). Definicja organizacji w sensie rzeczowym, zbudowana na fundamentach prakseologii, akcentowała przede wszystkim konieczność zapewnienia jej cechy zorganizowania jako niezbędnego warunku osiągnięcia celów uzasadniających istnienie wspomnianej wcześniej całości. Podkreślały jej mechanistyczny charakter i postrzegały ją jako urządzenie do osiągnięcia celów. Organizacje ukształtowane zgodnie z duchem metafory organizacji jako maszyny sankcjonowały dominującą rolę hierarchii jako czynnika spajającego i porządkującego poszczególne jej elementy. Rola człowieka jako twórczego podmiotu była w nich reglamentowana przez zakres posiadanej władzy, który zależał od miejsca usytuowania w strukturze organizacji. Wszechobecne specjalizacja, formalizacja, powtarzalność i rutynowość indywidualnych zadań nie sprzyjały kreatywności kierowników najniższych szczebli i pracowników wykonawczych na poziomie operacyjnym. Drzemiący w nich twórczy potencjał nie mógł być wykorzystany, a odczuwane potrzeby w pełni zaspokojone. W organizacjach mechanistycznych hierarchia tryumfowała nad empatią, dlatego też w początkowej fazie rozwoju nauk o zarządzaniu propozycje modelowe dotyczące istoty organizacji w sensie rzeczowym nie uwzględniały tak subtelnych elementów, jakimi są wartości. Nie pomijały jednak zasobów ludzkich jako składnika modelu organizacji. Jest to wyraźnie zauważalne w modelach Leavitta (1962) i Morgana (Krzyżanowski, 1999). Kategoria wartości po raz pierwszy została uwzględniona w modelu 7S McKinseya opracowanym przez Petersa i Watermana (2000). W strukturze tego modelu trzy elementy: wspólne wartości (*shared values*), kadry (*staff*) i styl zarządzania (*style*) stworzyły przestrzeń dla respektowania w praktyce zarządzania idei humanizmu. Dla badaczy propozycja ta stała się inspiracją do poszukiwania instrumentów implementacji tej idei. W architekturze modelu 7S zauważa się również wpływ systemowego postrzegania organizacji rzeczowej, a przedstawione przez twórców jego składowe są od siebie zależne, mogą się wzajemnie wzmacniać lub osłabiać. Biorąc pod uwagę antropocentryczne aspekty zarządzania organizacjami, można stwierdzić, że model ten ma przełomowe znaczenie w rozwoju humanistycznego nurtu w naukach o zarządzaniu. Jego autorzy wskazali na znaczenie „miękkich” elementów, tj. kultury organizacji i jej wartości. Uwzględnienie w modelu organizacji kategorii wartości nie otwiera automatycznie drogi do powszechnego respektowania idei humanizmu w zarządzaniu. Wszystko zależy od charakteru preferencji poszczególnych rodzajów wartości i modelu organizacji (organizacja mechanistyczna lub organizacja organiczna) preferowanej przez jej kierownictwo. Na wybór w tym względzie mają wpływ: specyfika branży, wielkość przedsiębiorstwa, faza jego rozwoju oraz usytuowanie strategiczne. W organizacjach dotkniętych zjawiskami kryzysowymi w pierwszej kolejności będą respektowane wartości ekonomiczne i użyteczne. Wartości społeczne, takie jak bezpieczeństwo pracy, rozwój osobisty, uprawomocnienie wykonawców decyzji, schodzą na dalszy plan. Jak wynika z gruntownych badań przeprowadzonych w Polsce w latach 2013 i 2014 wśród 512 menedżerów wyższego, średniego i niższego szczebla zarządzania reprezentujących podmioty sektorów prywatnego i publicznego, największą rangę w praktyce zarządzania mają wartości ekonomiczne

(Herman i in., 2016). W badanej populacji respondentów 56,4% z nich potwierdziło ich kluczowe znaczenie w zarządzaniu. Wartości społeczne jako nośniki idei humanizmu zostały przez 10% badanych uznane za ważne, ale nie kluczowe w zarządzaniu. Z tych samych badań wynika, że są traktowane fasadowo jako czynnik wspierający wizerunek firmy na użytek zewnętrzny, a nie jako wyznacznik pozytywnych zmian poprawiających jakość życia ludzi w organizacjach. Wartości społeczne są zbiorem dość licznych i zróżnicowanych grup kategorii (cech) wyróżniających organizację w otoczeniu. Szczególne znaczenie z punktu widzenia rozważanej problematyki antropocentryzmu w zarządzaniu ma grupa wartości etycznych i kulturowych. W grupie tej znajdują m.in. takie wartości, jak: uczciwość, sprawiedliwość, życzliwość, rzetelność, wiarygodność, zaufanie, szacunek, współpraca, umiejętność osiągnięcia porozumienia, empatia, tolerancja, umiar, lojalność. Respondenci uczestniczący we wspomnianym wcześniej programie badawczym postrzegają wartości etyczne i kulturowe jako ważny czynnik wspierający realizację misji, celów i wizerunku firmy. Prawie 83% badanych tak postrzega rolę tych wartości w systemie zarządzania organizacjami. Z badań tych wynika również, że wartości mają pozytywny wpływ na zarządzanie personelem zgodnie z zasadami humanizmu, gdyż: integrują ludzi w organizacji (23% badanych), stanowią realny element systemu motywacyjnego (15,8%), mają korzystny wpływ na kulturę organizacji (23,1%), sprzyjają większej satysfakcji pracowników (23,6%), wpływają ograniczająco na patologie (13,1%), powodują, że ludzie oczekują ich obecności i respektowania (14,8%).

Orientacja humanistyczna w zarządzaniu materializuje się przez ukierunkowany na człowieka dobór i wykorzystanie metod i praktyk zarządzania, które są potwierdzeniem uświadomionego *know-how* w zakresie podejścia i sposobów realizacji funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Praktyki zarządzania są natomiast zbiorem narzędzi zarządczych stosowanych poza „dużymi” systemami zarządzania, takimi jak systemy zarządzania jakością, *lean management*, *total quality management* itp. Ich stosowanie przez kierownictwo organizacji jest związane z zarządzaniem operacyjnym. Przykładami takich narzędzi są m.in.: sposób prowadzenia rozmów, klaryfikacja uzgodnień, organizacja i prowadzenie spotkań, wypracowywanie i podejmowanie decyzji. Zarządzający współczesnymi organizacjami mają do dyspozycji bogaty zbiór metod organizacji i zarządzania, które odpowiadają aktualnym tendencjom w nauce i spełniają oczekiwania praktyki gospodarczej. Jednak nie wszystkie z nich mogą być wykorzystane do rozwoju orientacji humanistycznej w zarządzaniu przedsiębiorstwami, a zwłaszcza poszanowania wartości etycznych i kulturowych. Większość autorów traktuje metody zarządzania jako sposoby umożliwiające maksymalne wydobycie produktywności z ludzi, których mamy do dyspozycji w organizacji. Podkreślają również, że głównym celem zarządzania jest uruchomienie w ludziach wyzwań i tkwiących w nich możliwości oraz sił do realizacji nadrzędnych celów przedsiębiorstwa. Przyjęcie takiej orientacji w zarządzaniu sprzyja marginalizacji wykorzystania metod preferujących spełnienie oczekiwań uczestników organiza-

cji, a zwłaszcza pracowników wykonawczych. W orientacji zarządczej nośnikiem idei przesądzającej jej treść i skuteczność są wartości, więc ocenę przydatności poszczególnych metod zarządzania do respektowania idei humanizmu należy rozpatrzyć w kontekście z tymi wartościami, które mają charakter etyczno-kulturowy. Związek tych wartości z metodami zarządzania, tak pod względem treści, jak i efektywności ich wykorzystania może:

- nie występować (I grupa metod),
- mieć charakter wspierający (warunkowy) (II grupa metod),
- mieć charakter podstawowy, a więc kształtujący treść określonej metody i uzasadniający jej wykorzystanie w praktyce zarządzania personelem (III grupa metod).

W przypadku występowania powiązań wspierających, wartości etyczno-kulturowe pełnią funkcję katalizatorów wewnętrznych przemian, które dokonują się w związku z wykorzystaniem określonej metody zarządzania.

W grupie metod zarządzania niepowiązanych z wartościami etyczno-kulturowymi znajdują się te, których powstanie zrodziło się na gruncie preferencji ekonomicznych i użytecznych (I grupa metod). Należą do nich m.in. *outsourcing* oraz *lean management*. Istota *outsourcingu* polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich realizacji wykonawcom zewnętrznym. Zwykle przekazywane są te funkcje i zadania, które mogą być wykonane taniej i lepiej przez zewnętrzne podmioty gospodarcze. Dzięki temu przedsiębiorstwo macierzyste dokonujące tego transferu osiąga większą efektywność gospodarczą, może łatwiej osiągać przewagę konkurencyjną przez rozwój swoich kluczowych kompetencji, uzyskuje dostęp do nowej wiedzy, a ryzyko prowadzonej działalności jest w tym przypadku rozłożone również na podmioty współpracujące z firmą. Niepodważalnym korzyściom ekonomicznym wynikającym z wykorzystania *outsourcingu* towarzyszą jednak zagrożenia dla zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Są one szczególnie odczuwalne w tych organizacjach, które dokonały *outsourcingu* kontraktowego, prowadzącego do zwolnień pracowników i utraty możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa zawartych w ich wiedzy, kreatywności, umiejętności i doświadczeniu.

W metametodzie zarządzania, jaką jest *lean management*, stworzonej na bazie wielu metod i technik, narzędzi i różnorodnych praktyk, trudno dopatrzeć się szczególnej roli wartości o charakterze etyczno-moralnym zarówno w ukształtowaniu jej treści, jak i w osiągnięciu dobrostanu ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie objętym terapią odchudzonego zarządzania. Zasadniczymi przesłaniami tej metody są eliminacja marnotrawstwa i osiąganie racjonalności we wszystkich obszarach działalności organizacji przez uproszczenie procesów i eliminację działań, które nie powodują wzrostu wartości dodanej. W organizacjach, które wprowadziły *lean management*, zaobserwowano wśród zatrudnionych zwiększony poziom stresu i spadek motywacji oraz zaniedbywanie przez kadrę kierowniczą interesów pracowników o niższych kwalifikacjach (Faron, 2011, s. 79).

Do grupy metod zarządzania, których głównym celem jest osiągnięcie korzyści ekonomicznych i poprawa sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa pod warunkiem poszanowania wartości etyczno-kulturowych (II grupa metod), można zaliczyć reinżynierię (*reengineering*). U podstaw tej metody leży fundamentalne przemyslenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w organizacji prowadzące do przełomowej poprawy osiąganych wyników (Hammer i Champy, 1996). Koncentracja twórców tej metody na procesach realizowanych w przedsiębiorstwie wynika z założenia, że sprostanie wymogom współczesnego rynku jest możliwe przez organizowanie pracy wokół procesów i ich wyników, a nie wokół realizacji poszczególnych zadań i funkcji. Fundamentalizm, radykalizm oraz dramatyzm (przełomowość) tej metody wymagają wcześniejszego wprowadzenia w podsystemie społecznym organizacji zmian będących nośnikiem wartości etyczno-kulturowych potwierdzających poszanowanie orientacji humanistycznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem realizującym idee reinżynierii. Chodzi w tym przypadku o zwiększenie kompetencji pracowników, uzależnienie ich awansu od zdolności i możliwości, upowszechnienie pracy wielowymiarowej i ciągłego kształcenia oraz zmiana roli kierownika z twardego nadzorca w łagodnego i konsekwentnego doradcę. Towarzyszyć temu powinny również zmiany kulturowe umożliwiające dominację wartości produktywnych i zapewnienie utożsamiania się zatrudnionych z firmą.

Ogromna presja idei humanizmu na rozwój nurtu metodologicznego w naukach o zarządzaniu ma potwierdzenie w licznych metodach zarządzania, których treść i rezultaty wykorzystania traktują wartości etyczno-kulturowe jako podstawowy kanon w zarządzaniu personelem, a wyrazem ich poszanowania w praktyce jest spełnienie oczekiwań pracowników i zapewnienie im dobrostanu w organizacji (III grupa metod). Dobrostan w miejscu pracy jest definiowany jako „ocena swojego życia zawodowego odnosząca się zarówno do typu pracy, jak i społecznego środowiska zawodowego” (Czerw, 2016). Poziom tego dobrostanu jest oceniany z uwzględnieniem czterech wymiarów: pozytywnej organizacji, dopasowania i rozwoju, pozytywnych relacji interpersonalnych oraz wkładu w organizację. Wymiar pozytywnej organizacji wyraża poczucie akceptacji przez pracownika cech charakteryzujących organizację. Stan zadowolenia pracownika z roli zawodowej oraz postrzegania własnego rozwoju w tej roli jest związany z wymiarem dopasowania i rozwoju. Wymiar pozytywnych relacji interpersonalnych odnosi się do postrzegania jakości relacji z innymi osobami w związku z wykonywaną pracą. Odczucia pracownika co do oceny jego wartości dla organizacji są treścią wymiaru wkładu w organizację. Aplikacja każdej metody zarządzania zaliczonej przez autora tej publikacji do trzeciej grupy metod przyczynia się do poprawy dobrostanu w miejscu pracy. Dynamiczny wzrost ilości tych metod w nowoczesnym zarządzaniu nastąpił w fazie zarządzania partycypacyjnego. Początkowo pojawiła się rodzina metod ukierunkowanych na uruchomienie i wzmocnienie indywidualnych motywacji zatrudnionych (zarządzanie przez motywację, zarządzanie przez partycypację, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, zarządzanie przez wyniki), bardzo przydatnych na poziomie zarządzania operacyjnego w organizacjach zorien-

towanych mechanicznie i funkcjonujących w bardziej stabilnym i przewidywalnym otoczeniu. Wzrost turbulencji otoczenia, agresywności konkurencji oraz znaczenia zasobów niematerialnych w osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstwa przyczynił się do powstania złożonych metod zarządzania nowej generacji ukierunkowanych na uwolnienie twórczych możliwości pracowników z równoczesnym poszanowaniem wartości etyczno-kulturowych w zarządzaniu personelem. W grupie tej znalazły się m.in. metody: marketing wewnętrzny, zarządzanie przez kompetencje, *counselling*, zarządzanie przez innowacje, zarządzanie przez intuicję, zarządzanie przez kulturę organizacyjną oraz zarządzanie przez wartości. Ostatnia z wymienionych metod ma szczególne znaczenie w upowszechnieniu i respektowaniu idei humanizmu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym, gdyż sprzyja integracji ludzi w zmieniającej się organizacji oraz zaspokojeniu oczekiwań wszystkich interesariuszy zmian.

4. Wewnętrzny ruch organizacyjny postrzegany z perspektywy antropocentrycznej i humanistycznej

Zmienność jest cechą nie tylko systemów naturalnych, lecz także systemów sztucznych stworzonych przez człowieka, do których zalicza się organizacje gospodarcze. Ich istnienie i rozwój są uwarunkowane pozostawaniem w ciągłym ruchu. W przestrzeni ograniczonej granicami przedsiębiorstwa mamy zatem do czynienia z wewnętrznym ruchem organizacyjnym, który jest zbiorem zmian o różnej genezie, treści i zasięgu. Ruch ten jest jedną z form ruchu organizacyjnego w ogóle i pozostaje pod silnym wpływem zmian zachodzących w otoczeniu organizacji (ruch organizacyjny zewnętrzny) oraz podlega oddziaływaniu ruchu indywidualnego będącego wyrazem dążeń uczestników organizacji, a zwłaszcza pracowników wykonawczych, którzy są wewnętrznymi interesariuszami zmian zachodzących w dynamicznym przedsiębiorstwie. Interesariuszami wewnętrznego ruchu organizacyjnego w przedsiębiorstwie są również jego właściciele i najemni kierownicy różnych szczebli zarządzania. Użycie w tym przypadku określenia „interesariusze” wywodzi się z koncepcji interesariuszy (*stakeholders*). Zgodnie z tą koncepcją wszystkie osoby indywidualne, grupy osób lub organizacje działające wewnątrz przedsiębiorstwa lub poza nim, których interesy są związane z zarządzaniem organizacją, a które mogą wpływać na jej działanie w sposób bezpośredni lub pośredni i ponoszą przy tym pewne ryzyko oraz podlegają oddziaływaniu ze strony przedsiębiorstwa, mogą być zaliczone do podmiotów spełniających warunki określone w koncepcji *stakeholders* (Wachowiak, 2013, s. 43–45). Stąd też wśród zewnętrznych interesariuszy wewnętrznego ruchu organizacyjnego są: klienci, podmioty ustawodawcze i kontrolne, instytucje finansowe i kontrolne, lokalne władze, potencjalni pracownicy. Struktura tych interesariuszy pokrywa się ze strukturą interesariuszy przedsiębiorstwa postrzeganego w ujęciu klasycznym, a więc z uwzględnieniem podmiotów zewnętrznych stanowiących jego otoczenie (Cierniak-Emeryk i Gableta, 2022). Interesariusze zewnętrzni mają istotny wpływ na generowa-

nie zmian w przedsiębiorstwie, a ich skutki przekładają się na wymiar korzyści lub ewentualnych strat wynikających z ich wdrożenia. Przedmiotem rozważań zaprezentowanych w tej publikacji jest kwestia respektowania idei antropocentryzmu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym, więc centralnymi postaciami tych dociekań są pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych oraz kierownicy niższych szczebli. To w tej grupie interesariuszy wewnętrznych tkwią niewykorzystane pokłady możliwości kreowania pozytywnych zmian i zwiększania specyficznego zasobu rozwijającego się przedsiębiorstwa, którym to zasobem jest zdolność do zmian, kluczowej siły sprawczej zwiększenia elastyczności i zwinności organizacji.

W klasycznym nurcie zarządzania organizacjami pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych byli postrzegani jako bierny element procesu zmian i źródło zagrożeń dla jego powodzenia, tkwiących przede wszystkim w siłach oporu wobec zmian. Ich wystąpienie w dużym stopniu wynikało z dychotomicznej natury człowieka, który z jednej strony w zmianach upatruje możliwości osiągnięcia oczekiwanych korzyści i poprawy swojego dobrostanu w organizacji, ale z drugiej pozostaje pod wpływem obaw związanych z utratą dotychczasowej stabilizacji i możliwością wystąpienia uświadomionych oraz trudnych do przewidzenia zagrożeń. Negatywne skutki dwoistości natury ludzkiej były często potęgowane brakiem edukacji na rzecz zmian i występującą w związku z tym asymetrią wiedzy na temat potencjalnych korzyści i strat wynikających z ich wprowadzania. Kierujący wewnętrznym ruchem organizacyjnym w porównaniu z pracownikami wykonawczymi mieli większą wiedzę na temat skutków zmian i często jej nie ujawniali, aby uzyskać przychyłność dla ich przeprowadzenia. Swoista gra prowadzona tu przez interesariuszy procesu zmieniania organizacji blokowała wykorzystanie twórczego potencjału pracowników wykonawczych na rzecz akceleracji wewnętrznego ruchu organizacyjnego i hamowała indywidualny ruch organizacyjny. Dopiero w fazie zarządzania partycypacyjnego wystąpiły możliwości skutecznego kształtowania i pełniejszego wykorzystania tego potencjału na rzecz wzrostu i rozwoju organizacji oraz poprawy dobrostanu pracowników wykonawczych. Obserwując ewolucję procesu zarządzania wewnętrznym ruchem organizacyjnym z perspektywy antropocentrycznej i humanistycznej, można zauważyć, że zaspokojenie potrzeb pracowników w dobie obowiązywania kanonów nowoczesnego zarządzania podąża konsekwentnie w kierunku osiągnięcia satysfakcjonującego zaspokojenia oczekiwań (korzyści) zatrudnionych, umieszczonych na wyższych i najwyższych poziomach piramidy potrzeb Masłowa. Zdobyte dzięki posiadanej pracy środków na zaspokojenie potrzeb fizjologiczno-bytowych, gwarantujących utrzymanie czynności życiowych, już nie wystarcza, aby uznać spełnienie przez pracodawców wymogów antropocentrycznego i humanistycznego podejścia do zarządzania personelem. W dobie nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem satysfakcjonująca realizacja interesów pracowników jest bowiem kojarzona z zaspokojeniem potrzeb afiliacji, szacunku i samorealizacji. Jest to naturalna konsekwencja przyjęcia kierunkowego charakteru wartości społecznych w zarządzaniu wewnętrznym ruchem orga-

nizacyjnym. Przyjęcie antropocentrycznej perspektywy postrzegania i analizy tego ruchu sugeruje, że najbardziej przydatne jest w tym przypadku przyjęcie teorii-poznawczego i ontologicznego punktu widzenia w ocenie zarządzania zmianami organizacyjnymi we współczesnych przedsiębiorstwach. Te dwa punkty widzenia wywodzą się bowiem z dwóch form antropocentryzmu jako poglądu filozoficznego – antropocentryzmu metafizycznego i antropocentryzmu aksjologicznego. Formy te pozwalają na racjonalną i obiektywną ocenę procesów zarządzania wewnętrznym ruchem organizacyjnym z równoczesnym uwzględnieniem ich specyfiki. Przyjęcie teorii-poznawczej perspektywy w analizie tego ruchu oznacza konieczność uwzględnienia w niej oczekiwań i korzyści wszystkich jego interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Wskazuje również na potrzebę traktowania pracobiorców jako znaczących uczestników procesu zmieniania organizacji, których zaangażowanie może zmniejszyć występujące w związku z tym siły oporu i wykorzystać ich twórczy potencjał w kreowaniu projektów zmian. Zarządzanie wewnętrznym ruchem organizacyjnym zgodnie ze wskazaniem aksjologicznej formy antropocentryzmu ma charakter ograniczony, gdyż bezwzględne ich stosowanie powoduje ostry konflikt wartości ekonomicznych z wartościami społecznymi w zmieniającej się organizacji, co prowadzi zwykle do jej upadku. W aksjologicznej formie antropocentryzmu przyjmuje się, że człowiek to wartość bezwzględna i nadrzędna wobec pozostałych wartości. Kategorie respektowanie tego nakazu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym oznaczałoby bowiem konieczność utrzymania przewagi wartości społecznych nad wartościami ekonomicznymi we wszystkich przejawach regulacji tego ruchu. Spełnienie tego postulatu w warunkach rosnącej dynamiki otoczenia przedsiębiorstw zarządzanych w warunkach braku ciągłości jest niezwykle trudne i wymagałoby od kierowników zarządzających procesem zmian radykalnych o dużym zakresie, każdorazowego ustalenia zakresu ingerencji czynnika społecznego w przebieg poszczególnych faz tego procesu. Chodzi w tym przypadku o to, aby zachować stan bezpiecznej równowagi między uprawnieniami osób odpowiedzialnych za trwanie i rozwój przedsiębiorstwa a presją pracobiorców oczekujących zaspokojenia w organizacji potrzeb wyższego rzędu i poprawienia w niej swojego dobrostanu. W literaturze przedmiotu problem ten został już zauważony wcześniej i był kojarzony z konfiguracją połączeń trzech strategii zarządzania zmianami (Lichtarski, 2003, s. 11): zorientowanej na zadania, zorientowanej na metodę i zorientowanej na człowieka. Zdaniem autora tej koncepcji w każdym procesie zarządzania zmianą muszą wystąpić składowe tych trzech strategii, aby zapewnić sprawność (szybkość, ekonomiczność) zmian oraz spełnienie oczekiwań społecznych uczestników organizacji w zakresie wykorzystania ich kompetencji, kreatywności i motywacji. Zakres występowania tych składowych w każdym przypadku zmian radykalnych będzie zróżnicowany i zależny od usytuowania strategicznego zmieniającej się organizacji. Stąd też przyjęcie nadrzędnej roli strategii zorientowanej na człowieka jako wyraz poszanowania aksjologicznej formy antropocentryzmu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym ma

na ogół charakter wyjątkowy. Nie przyczyni się również do precyzyjnego określenia aktywności wewnętrznych interesariuszy zmian oraz rozstrzygnięcia „odwiecznego” dylematu, dotyczącego rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych o zmianie w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Przyjęcie antropocentrycznej perspektywy zarządzania wspomnianym ruchem w skojarzeniu z wyraźnym rozróżnieniem różnic występujących między istotą samej zmiany, procesem zmian oraz zarządzaniem zmianą, umożliwia wskazanie możliwości wykorzystania metod zarządzania wspierających wartości etyczne-moralne w procesie sterowania przebiegiem zmian. Model relacji występujących pomiędzy zmianą, procesem zmiany i zarządzaniem zmianą, zaproponowany przez Osbert-Pociechę (2011, s. 45), wyraźnie ułatwia skuteczną aplikację tych metod. Patrząc na zmianę jako proces, można wskazać lokalizację i możliwości wywoływania proaktywnych zachowań pracobiorców organizacji, potwierdzających respektowanie idei humanizmu przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Mogą być one wyzwalone w kolejnych fazach zarządzania procesem zmian, tj. w fazach: preparacji, realizacji (wdrożenia) i oceny (Mikołajczyk, 2003, s. 64), przez zastosowanie metod i technik zarządzania uwzględniających specyfikę każdej z tych faz. W fazie preparacji aplikacja wskazań koncepcji organizacji uczącej się może się przyczynić do zwiększenia aktywności kierowników niższych szczebli zarządzania i pracobiorców zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych w procesie generowania potrzeby zmian w ramach tzw. cyklu partycypacyjnego. Podejście to bowiem umożliwia zwiększenie presji jednostek na kreowanie zmian w organizacji, dzięki nowej wiedzy zdobytej w ramach uczenia się zbiorowego i indywidualnego. W fazie realizacji zwiększenie zaangażowania wymienionych wcześniej interesariuszy wewnętrznych może nastąpić przez wykorzystanie mieszanych zespołów projektowych powołanych do opracowania projektu zmiany. Uwzględnienie w ich składzie pracobiorców z niższych poziomów organizacji daje szansę na większe spełnienie ich oczekiwań w treści tego projektu oraz zmniejszenie wymiaru sił oporu towarzyszących zwykle większości zmian. Poprawę dobrostanu pracobiorców w zmieniającej się organizacji można osiągnąć również w ostatniej fazie procesu zarządzania zmianą, tj. w fazie oceny i wykorzystanie w niej metody badania w działaniu (Grelík i Wawrzyniak, 1982), która umożliwia skuteczne i często wielokrotne wprowadzanie do projektu zmiany korekt spełniających oczekiwania pracobiorców dotkniętych skutkami zachodzących przemian. Przytoczone tu przykłady humanizacji zarządzania zmianami obecnie mają już charakter klasyczny i najczęściej incydentalny. W początkowym okresie ich stosowania były zapowiedzią późniejszych i bardziej radykalnych rozwiązań, które narodziły się w fazie zarządzania partycypacyjnego i uwzględniały ideę humanizacji procesów sterowania wewnętrznym ruchem organizacyjnym. Współcześnie wyrazem kulminacji respektowania tej idei w organizacjach dynamicznych jest zarządzanie przez wartości.

5. Zarządzanie przez wartości w procesie humanizacji wewnętrznego ruchu organizacyjnego

Współcześnie zarządzanie przez wartości jest wyrazem kulminacji antropocentryzmu w sterowaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym. Jest ono odpowiedzią na rosnącą złożoność otoczenia organizacji gospodarczych, która wymusza konieczność przeprowadzania szybkich i często radykalnych zmian. Zmiany w turbulentnym otoczeniu następują szybko, a ich charakter odbiega od poprzednich doświadczeń. Mają one zwykle nowatorski charakter i są trudne do przewidzenia. Wzrost szybkości zmian w otoczeniu powoduje, że organizacje mają mało czasu na skuteczną reakcję. W związku z tym w środowisku zmieniających się organizacji wzrasta niepewność i poczucie rosnących zagrożeń. Wśród uczestników organizacji, a zwłaszcza pracobiorców na stanowiskach wykonawczych, to zagrożenie potęguje się i rodzi poczucie zagubienia. Panująca często w tej sytuacji atmosfera chaosu sprzyja ignorancji zabezpieczenia dobrostanu pracowników. Tę destrukcyjną atmosferę można zmienić przez zarządzanie wartościami, w którym kluczową rolę odgrywają wartości społeczne, gdyż ich respektowanie powoduje większą tolerancję na niepewność. W polskich przedsiębiorstwach odsetek przedsiębiorstw definiujących własny zestaw wartości wykorzystywanych w zarządzaniu jest dużo mniejszy niż w innych krajach świata. Z około 400 największych firm 14 branż w Polsce zaledwie 21% określa własny system wartości firmowych (Świątek-Barylska, 2007, s. 285), podczas gdy 80% firm z pierwszej setki tygodnika *Fortune* ma sformułowane obowiązujące u nich wartości.

Zarządzanie przez wartości musi być realizowane w sposób kompilacyjny, a więc równocześnie z innymi metodami, które mają „twardy” charakter, np. z zarządzaniem przez cele czy zarządzaniem przez wyniki. To zintegrowane podejście wymaga również uwzględnienia w określonym zakresie wartości o charakterze ekonomicznym i użytecznym. Pominięcie twardych metod zarządzania i wartości pozaspołecznych uczyniłoby proces regulacji wewnętrznego ruchu organizacyjnego zbyt miękkim i „niedookreślonym” (Herman i in., 2016). Z tego powodu w każdym przypadku przeprowadzania zmian o dużym zakresie konieczne jest zachowanie stanu równowagi między wartościami społecznymi a wartościami ekonomicznymi. Wyznaczenie punktu krytycznego tej równowagi powinno być obowiązkiem osób odpowiedzialnych za projektowanie i wdrożenie zmian w przedsiębiorstwie. Zabezpieczenie respektowania praktycznych ustaleń zarządczych wynikających ze znajomości tego punktu, a dotyczących najczęściej uprawnień decyzyjnych wewnętrznych interesariuszy ruchu organizacyjnego (pracobiorców) w firmie, powinno być realizowane z pozycji władzy i leżeć w gestii naczelnego kierownictwa zmieniającej się organizacji. Odrębnym zadaniem dla badaczy jest określenie z teoretycznego punktu widzenia wczesnych symptomów naruszenia punktu krytycznego w zakresie równowagi wartości w organizacji dynamicznej. Ograniczone ramy tej publikacji nie pozwalają jednak na przedstawienie dogłębnych przemyśleń w tym zakresie.

Wzmocnienie znaczenia wartości społecznych w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym może nastąpić przez traktowanie ich jako wartości nadrzędnych, które są kluczem do sukcesu tzw. organizacji wizjonerskich (Collins i Porras, 1994, s. 94). Organizacje te mają charakter elitarny i są liderami w swoim sektorze. Menedżerowie tych firm w sposób konsekwentny i długofalowy przestrzegają tych wartości, a w ich zestawie niezmiennie pozostają takie wartości, jak: innowacyjność, całkowita integralność, tolerancja dla niezawinionych błędów, wysoka jakość oraz szacunek dla indywidualnych inicjatyw i rozwoju osobistego. W zestawie wartości nadrzędnych w firmach wizjonerskich zawsze znajdują się wartości społeczne. Dla tych firm maksymalizacja zysku jest tylko środkiem do osiągnięcia innych celów, a nie celem samym w sobie. Zarządzanie przez wartości korzystnie oddziałuje na aktywizację pracobiorców w procesie zmian, zwiększa tolerancję na niepewność i pobudza kreatywność. Wartości mogą być skutecznym narzędziem motywacji do zmian, pod warunkiem że zachowana zostanie zgodność wartości firmowych z wartościami indywidualnymi uczestników organizacji. Konflikt tych wartości może pobudzać płynność zatrudnienia, zwłaszcza na poziomie kierowników operacyjnych, i zmniejszać zaangażowanie tej grupy pracowniczej w procesie zmian. Ważną rolę w zwiększaniu zaangażowania pracowników wykonawczych w tym procesie odgrywają wartości kompetencyjne i rozwojowe, takie jak: wykształcenie i wiedza, doświadczenie i umiejętności, kreatywność, aktywność, komunikatywność, profesjonalizm, zdolność do osiągnięcia celów, rozwój zawodowy. Umiejętne kształtowanie tych wartości zwiększa potencjał organizacji do zmian, co ma szczególne znaczenie w sytuacjach kryzysowych. Potwierdzają to wyniki badań nad wpływem zasobów na sukces grup kapitałowych w okresie kryzysu. Zasoby niematerialne, których składowymi są wiedza i umiejętności pracowników oraz kultura organizacyjna, mają obok zasobów finansowych kluczowe znaczenie w osiągnięciu odporności na kryzys (Sopińska, 2016, s. 119). W związku z tym humanizację zarządzania tymi zasobami należy traktować jako kluczowy czynnik nie tylko osiągnięcia dobrostanu pracowników i wzrostu zdolności organizacji do zmian, ale również jej przetrwania i rozwoju w okresie kryzysu.

6. Zakończenie

Humanizacja zarządzania przedsiębiorstwami dynamicznymi jest zjawiskiem nieuniknionym. Jej upowszechnienie w obszarze zarządzania wewnętrznym ruchem organizacyjnym może przyczynić się do poprawy dobrostanu pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych i zwiększenia ich wkładu w procesie kształtowania potencjału przedsiębiorstw do zmian. Spełnienie tych oczekiwań wymaga jednak ze strony zarządzających tym ruchem stworzenia niezbędnych warunków, do których należy zaliczyć:

- uznanie istotnej roli orientacji humanistycznej w zarządzaniu zmianami,
- zapewnienie w architekturze systemu zarządzania dynamicznym przedsiębiorstwem większego znaczenia wartości społecznych,

- zwiększenie wykorzystania złożonych metod zarządzania nowej generacji ukierunkowanych na uwolnienie twórczych możliwości pracowników wykonawczych,
- priorytetowe traktowanie interesów pracobiorców w zakresie zaspokojenia w procesie zmian potrzeb wyższego rzędu, tj. afiliacji, szacunku i samorealizacji,
- troskę o zachowanie w zarządzaniu zmianami bezpiecznej równowagi w zakresie preferencji wartości ekonomicznych i społecznych,
- incydentalne stosowanie aksjologicznej postaci antropocentryzmu w zarządzaniu zmianami w organizacjach gospodarczych,
- uznanie metody zarządzania przez wartości jako podstawowego sposobu materializacji idei humanizmu w zarządzaniu zmianami,
- konieczność kompilacyjnego podejścia do zarządzania przez wartości,
- traktowanie wartości społecznych jako nieodzownego elementu zbioru wartości nadrzędnych w tzw. organizacjach wizjonerskich,
- eliminowanie konfliktu wartości firmowych z wartościami indywidualnymi uczestników zmieniającej się organizacji.

Spełnienie dość bogatego zbioru warunków umożliwiających powodzenie zarządzania zmianami w organizacjach z punktu widzenia antropocentrycznych wymogów może być nie lada wyzwaniem dla osób zarządzających wewnętrznym ruchem organizacyjnym. Powinny one liczyć na wsparcie teoretyków zarządzania, zwłaszcza w odniesieniu do możliwości określenia punktu krytycznego w procesie kształtowania stanu równowagi wartości ekonomicznych i społecznych. W przypadku przeprowadzania zmian o dużym zakresie cenne byłoby również wsparcie w zakresie identyfikacji symptomów przekroczenia tego punktu oraz opracowanie systemu wczesnego ostrzeżenia przed jego wystąpieniem.

Literatura

- Audi, R. (2006). Philosophy. W: D. M. Borchert (red.), *Encyclopedia of Philosophy*. Thomson Gale.
- Bełz, G. i Skalik, J. (2011). Rozumienie systemu zarządzania. Próba definicji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (178), 9–23.
- Brix, J. (red.) (2005). *Encyclopedia of Anthropology*. Sage Publications.
- Cierniak-Emerych, A. i Gableta, M. (2022). *Gospodarowanie potencjałem pracy zorientowane na interesy pracobiorców*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Chauvet, A. (1997). *Metody zarządzania. Przewodnik* (M. Egean, Tłum.). Poltext.
- Collins, J. C. i Porras, J. I. (1994). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. Harper-Collins.
- Czerw, A. (2016). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartości i sens pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Faron, A. (2011). Lean management. W: M. Hopej, Z. Kral (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Grelík, M. i Wawrzyniak, B. (1982). *Metodyka usprawnień organizacyjnych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hammer, M. i Champy, J. (1996). *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Neumann Management Institute.

- Herman, A., Oleksyn, T. i Stańczyk, I. (red.). (2016). *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*. Difin.
- Humanizm. (b.d.). W: *Encyklopedia PWN*. Pobrano 23 czerwca 2023 z <https://encyklopedia.pwn.pl/>
- Kotarbiński, T. (1965). *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum.
- Krzyżanowski, L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Leavitt, H. J. (1962). *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*. Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration.
- Lichtarski, J. (2003). O strategiach zarządzania zmianami. *Przegląd Organizacji*, (9), 10–12.
- Lichtarski, J. (2015). *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mikołajczyk, Z. (2003). *Zarządzanie zmianami w organizacjach*. Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Peters, T. (1980). Management Systems: The Language of Organizational Character and Competence. *Organizational Dynamics*, 9(1), 3–26.
- Peters, T. J. i Waterman, R. H. Jr. (2000). *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*. Wydawnictwo Medium.
- Sopińska, A. (2016). Potencjał zasobowy polskich przedsiębiorstw. W: M. Romanowska, W. Mierzejewska (red.), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Świątek-Barylska, I. (2007). Wykorzystanie koncepcji zarządzania przez wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W: J. Czekaj (red.), *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Anthropocentrism in the Management of Internal Organizational Movement

Abstract: The increasing dynamism of enterprises raises numerous social problems, on the one hand, and on the other, requires increasing their capacity for change. The possibility of solving the dilemmas arising in this connection should be seen in respecting the philosophical view of anthropocentrism. Respect for the idea of humanism in the management of change is associated with the need for greater involvement in it of executive employees and the use of their creative abilities to create and implement positive change. The publication presents methods and problems related to the need for greater socialization of the management of change processes in dynamic enterprises. In the paper attention is paid to the need to use in this connection, complex methods of management of the new generation, and the recognition in this case of the method of management by values as a leading way of respecting the idea of humanism in the control of internal organizational movement.

Keywords: change, change management, management by values, humanism, anthropocentrism