

Zarządzanie Personelem

Ewolucja myśli, podejścia i narzędzi

Prolog

Menedżer rozliczany jest z wyników osiągniętych przez podległy mu personel. Kierowanie ludźmi w związku z tym, w pierwszym odruchu, rozumiane jest jako wydawanie im poleceń, rozliczanie i egzekwowanie prawidłowej pracy. W tym zdaniu scharakteryzowałem **klasyczne**, "dowódcze" rozumienie funkcji zarządzania ludźmi. Do tego kierowanie działaniami innych ludzi daje człowiekowi poczucie władzy, co jest pułapką, w którą wpada każda osoba nieprzygotowana do pełnienia funkcji menedżera. Powstaje pytanie jak zarządzać ludźmi, gdy widać u nich małą chęć dbania o wysoką jakość wykonywanej przez siebie pracy i dbania o swoją wysoką skuteczność? Do jakich *wniosek* doszli naukowcy i przedsiębiorcy, którzy przed nami borykali się dokładnie z takimi samymi problemami? Prezentuję poniżej charakterystykę ewolucji myśli, podejścia i narzędzi prawidłowego zarządzania podległym zespołem pracowników.

Wprowadzenie

Odkąd człowiek rozpoczął realizowanie większych przedsięwzięć, mierzył się z zapewnieniem **skuteczności** wykonujących je ludzi. Pierwszym znanym dużym "projektem" realizowanym przez człowieka była budowa piramid w starożytnym Egipcie. Szacuje się, że zadanie to wykonywało od 8 000 do 10 000 osób, pracujących w sposób ciągły przez cały rok. Były to przedsięwzięcia olbrzymie pod względem ilości użytych materiałów, precyzji wykonywania i układania nasywnych bloków kamiennych, czasu realizacji i skoordynowania pracy tysięcy ludzi. By zrealizować z powodzeniem tak

olbrzymie przedsięwzięcie, należało zorganizować ich pracę w sposób przemyślany. Do tego niezbędne było zapewnienie skuteczności, terminowości oraz jakości wykonania. Stosunek do robotników, którymi byli niewolnicy oraz prawdopodobnie opłacani przez Faraona robotnicy, nie był zbyt wyszukany. Robotnicy wykonywali polecenia, a kiedy tego nie robili byli karani. Taka forma zarządzania ludźmi utrzymywała się przez wszystkie kolejne wieki. Ludzie nie musieli być jej uczeni, gdyż wynikała wprost z natury człowieka. To **klasyczny** styl zarządzania pracownikami.

W drugiej połowie XVIII w. na terenie Anglii rozpoczęła się *rewolucja przemysłowa*, która w innych państwach Europy wystartowała w XIX w. Wiązała się ona ze zmianą sposobu wytwarzania produk- (przejście z produkcji ręcznej do produkcji mechanicznej). Zwiększenie ilości wytwarzanych wyrobów, wzrost liczby ludzi zatrudnionych w jednej organizacji, wzrost złożoności procesów realizowanych przez przedsiębiorstwa wymagało usystematyzowania funkcji zarządzania, czego w dużej części dokonali przedstawiciele **klasycznej szkoły zarządzania**. Jednak industrializacja wymagała również zmiany podejścia i wytworzenia nowych sposobów oraz narzędzi zarządzania. W sukurs przyszła nauka. Pojawiły się osoby, które do zarządzania wprowadziły nowe, naukowe, systematyczne podejście, tworząc tzw. **naukową szkołę zarządzania**. Rozwój przemysłowy w znacznej mierze był wynikiem szybkiego rozwoju właśnie naukowej myśli w XIX wieku.



Kierownicy napotykali jednak na trudności w osiągnięciu maksymalnej wydajności przy zastosowaniu metod *klasycznej i naukowej* szkoły zarządzania. Obydwie szkoły zakładały, że człowiek jest istotą *racjonalną*, że dobrze mu płacąc otrzyma się jego pełne zaangażowanie. Okazało się, że tak nie jest. Zauważono, że człowiek w głównej mierze jest istotą *emocjonalną*. Kierownicy przeżywali frustracje, gdyż pracownicy nie zawsze zachowywali się zgodnie z przewidywaniami racjonalnych wzorców postępowania. Dlatego wzrosło zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu psychologii i socjologii. Tak w obszarze zarządzania ludźmi powstała **szkoła behawioralna**.

Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw oraz silnie rosnąca konkurencja wywołały trudność w zapewnieniu odpowiedniej liczby rąk do pracy. Pracownicy stali się zasobem, o który należy zadbać. Tak, jak nie mając zasobów finansowych nie ma możliwości uruchomienia fabryki, tak samo nie uruchomi się jej nie mając zasobów kadrowych i to o odpowiednich umiejętnościach. Wiedza, znajomość produktów, narzędzi, umiejętność obsługi urządzeń, obsługi ludzi, rozumienie realizowanych procesów powodują, że pracownik jest w stanie samemu wykonać czynność, naprawić drobne uszkodzenie narzędzia lub wprowadzić niezbędną korektę w realizowanym planie. To cechy, które znacząco obniżają koszty firmy i zwiększają skuteczność. Dlatego pracownicy w II połowie XX wieku zostali nazwani **kapitałem** firmy.

Poniżej przedstawiona jest charakterystyka poszczególnych podejść do zarządzania ludźmi oraz ich kluczowych przedstawicieli.

Klasyczna szkoła zarządzania

Klasyczna szkoła zarządzania skupiona była - i nadal jest - na **wysokim autorytecie kierownika**. Zapewnienie autorytetu menedżera, w *klasycznym* stylu sprawowania przez niego tej funkcji, polega na wymuszeniu u pracowników bezwarunkowego szacunku dla niego, szacunku za sam fakt pełnienia funkcji kierowniczej. Wymuszenie szacunku odbywa się również poprzez tworzenie biurokratycznej maszyny, która onieśmiela osoby podwładne, wprowadza ich w zakłopotanie, a nawet ukazuje im ich małą wiedzę, małe rozumienie i niskie umiejętności pracy z dokumentami. Kierownik prezentujący *klasyczny* styl zarządzania wydaje osobom podwładnym polecenia, nie upewnia się, czy osoba ta potrafi wykonać zlecone zadanie, a po czasie skrupulatnie rozlicza. To postawa osoby rządzącej, która formowała się od starożytności, czyli jest silnie utrwalona w mentalności człowieka. Organizacja musi działać sprawnie, jak dobra maszyna, a pracownicy *muszą* wypełniać ściśle określone zadania.

W XIX wieku pojawiły się osoby, które zdefiniowały, określiły i opisały, prawidłowy jak na tamten czas styl zarządzania, który obecnie nazywamy stylem *klasycznym*. Określili oni za konieczne podtrzymywanie przez kierowników swojego *formalnego autorytetu*. To w nim upatrywano - i często nadal się upatruje - pewności sprawnego zarządzania. To on ma zapewnić kierownikowi posłuszeństwo osób podwładnych oraz wykonywanie przez nich swoich zadań. *Formalny autorytet* uważa się za środek zapewniający dyscyplinę i skuteczność. W historii jednym

z głównych przedstawicieli *klasycznej* szkoły zarządzania był **Maximilian Weber** (1864-1920), jednoznaczny zwolennik hierarchii służbowej oraz biurokracji, jako najbardziej racjonalnej formy panowania nad przedsięwzięciem. Twierdził, że takie podejście sprzyja rozwojowi. Przyznawał, że biurokracja dehumanizuje człowieka i sprowadza go do roli "trybu w maszynie", jednak promował takie podejście. Wyrażał pogląd, że pracownicy *muszą* bezwzględnie stosować się do instrukcji i poleceń zwierzchników, że należy ich szczegółowo kontrolować oraz że kierownicy powinni utrzymywać dystans do swoich podwładnych. Propagował konieczność utrzymywania różnicy klas i stanowisk. Według Webera biurokratyczna i formalna organizacja jest sprawna, logiczna, racjonalna i jest najlepszą metodą zarządzania, do której powinny dążyć wszystkie organizacje. To poglądy charakteryzujące wiek XIX i pierwsze lata XX wieku.



Innym wybitnym przedstawicielem *klasycznej* szkoły zarządzania był francuski przemysłowiec **Henri Fayol** (1841-1925). Podobnie jak M. Weber był zwolennikiem biurokracji, przez niego nazywanej zarządzaniem *administracyjnym*. Charakteryzuje je tworzenie i wykorzystanie tzw. aparatu urzędniczego, czyli znaczącej grupy nadzorczej. W przedsiębiorstwie struktura zatrudnienia przyjmuje formę "pionową" i zawiera liczną rzeszę kierowników oraz zastępców pilnujących, nadzorujących i kontrolujących pracowników. Kadra kierownicza ma trzymać dystans do pracowników, budując w ten sposób swój *formalny autorytet* oraz ma regulować i kontrolować pracę ludzi głównie za pomocą dokumentacji (regulaminy, procedury, formularze potwierdzenia, itp.).

Henri Fayol uważał, że dobra praktyka kierownicza układa się w pewne wzory, które można zidentyfikować i analizować. Podjął próbę usystematyzowania praktyki zarządzania, by móc dawać wskazówki innym menedżerom. Wiedzę czerpał głównie z własnego doświadczenia w pracy kierowniczej. Jako pierwszy określił typowe funkcje kierownicze (planowanie, organizowanie, przewodzenie, rozkazanie i kontrolowanie). W swojej pracy badał zachowania kierowników, które w rezultacie usystematyzował i sformułował 14 zasad zarządzania.



Naukowa szkoła zarządzania

Za początek naukowego podejścia do zarządzania przyjmuje się rok 1776, w którym została wydana książka **Adama Smitha** (1723-1790) "*Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*". Adam Smith był szkockim myślicielem i filozofem, a jego przemyślenia i poglądy spowodowały powstanie *ekonomii*, jako osobnej dziedziny nauki. Uważał, że motorem rozwoju jest swoisty "*egoizm*" człowieka, rozumiany jako duża dbałość o zapewnienie korzyści dla samego siebie.



Sugerował *odejście od kontroli i nadzoru* i danie człowiekowi swobody działania. Był zwolennikiem, by rząd państwa nie ingerował w procesy gospodarcze, ponieważ "*niewidzialna ręka rynku*" dokona prawidłowej, automatycznej regulacji i optymalnej alokacji zasobów do poszczególnych dziedzin wytwarzania.

Do utworzenia się nowego podejścia do zarządzania ludźmi przyczynił się XIX-wieczny rozwój przemysłu. W tamtym czasie emigracja ze wsi do miast zwiększyła zasoby *taniej siły roboczej*, dzięki której prężnie rozwijały się fabryki. Wymagało to przemysłanego zarządzania, by zapewnić sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw. Pierwsze systematyczne podejście do zarządzania koncentrowało się na usprawnieniu działania poszczególnych pracowników, by zwiększyć efektywność i wydajność ich pracy. Profesor matematyki **Charles Babbage** (1791-1871) zauważył, że wykwalifikowani pracownicy spędzają dużą część swojego czasu pracy na wykonywaniu zadań poniżej ich poziomu umiejętności. Dzielił każdą pracę na zadania, na pojedyncze elementy i dopasowywał do nich pracownika o odpowiednich kwalifikacjach. Tym prostym zabiegiem faktycznie zwiększył wydajność, zmniejszył koszty i skrócił czas szkoleń.



Naukowe podejście do zarządzania zmierzało do naukowego ustalenia najlepszej metody wykonywania dowolnego zadania, by jak najbardziej zwiększyć *wydajność*. Najstynniejszym orędownikiem naukowego podejścia do zarządzania był **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915). Wprowadził nowatorskie jak na tamte czasy narzędzia zarządzania, których rezultatem była wyższa jakość wykonywanych zadań, większa ilość produkcji oraz wzrost zadowolenia pracowników. Taylor wprowadził do nauki o zarządzaniu:

- specjalizację pracowników,
- optymalizację metod wykonania pracy,
- szkolenia najskuteczniejszych sposobów wykonania zadania,
- standaryzację wykonywania poszczególnych zadań,
- nadzór nad stosowaniem przez pracowników metod, których ich uczono,
- normy ilościowe (ile każdy pracownik powinien wykonać),
- pracę akordową (osoby pracowite i skuteczniejsze zarabiają więcej),
- przerwy (by zminimalizować zmęczenie zaniżające efektywność).

Podejście Taylora do zarządzania nazwano "*tayloryzmem*". Wywarło ono wielki wpływ na przemysł w USA. Stosując się do jego zasad wiele organizacji osiągnęło wzrost wydajności i efektywności. Wystąpiły jednak obawy pracowników, gdyż według nich *naukowe zarządzanie* zwiększyło intensywność i wydajność ich pracy, lecz przez to zmniejszyło zapotrzebowanie na siłę roboczą, a przez to

wzrosło ryzyko utraty pracy. Idee Taylora stały się nawet przedmiotem badań Kongresu USA.

Kontynuując prace F.W.Taylora nad określaniem najefektywniejszych ruchów robotników, ciekawe badania przeprowadzało małżeństwo **Lillian i Frank Gilbrethowie**. Pracownika z przyczepionymi do jego ciała żarówkami umieszczali w ciemnym pomieszczeniu. Następnie jego praca była rejestrowana za pomocą aparatu fotograficznego, z migawką otwartą na długi czas naświetlania. W ten sposób na kliszy powstawał obraz wszystkich ruchów wykonywanych przez niego podczas czynności.

Za następcę Fredericka Winslowa Taylora uznawany jest **Henry Gantt** (1861-1919), który w latach 1887-1893 pracował w zespole Taylora w firmach *Midvale Steel* i *Bethlehem Steel*, będąc jego osobistym asystentem. Gantt zmodyfikował system Taylora. Odszedł od zróżnicowanych stawek akordowych, jako zbyt słabo oddziałujących motywacyjnie i wymyślił nowy sposób. Opracował system motywacyjny oparty na premiach, które otrzymywali wszyscy - pracownicy, majster i kierownik - gdy osiągnęli planowane wyniki (*bonusowy system Gantta* - duże wynagrodzenie za osiągnięcie maximum i bardzo małe za jego nie osiągnięcie). Pracownicy otrzymywali *instrukcję*, w której opisana była najlepsza metoda wykonania każdego zadania, wymienione były narzędzia, których należy użyć i określony był czas przeznaczony na każdą z czynności (ramy czasowe zadań były badane empirycznie i określane na podstawie doświadczeń). Pracownicy stosujący się do otrzymanych instrukcji otrzymywali dodatkowe premie (30-50% dniówki), będące dodatkiem do dziennego wynagrodzenia. W przypadku braku zastosowania wyznaczonych metod i narzędzi lub nie zmieszczenia się w wyznaczonym czasie, pracownik był pozbawiany premii i wypłacano mu jedynie ustaloną dniówkę. Majster nadzorujący ich pracę również dostawał premię za każdą podlegającą mu maszynę, która wyrobiła premię. Oprócz tego kierownik też otrzymywał premię, gdy wszyscy podporządkowani mu pracownicy wykonali zadania w ustalonym czasie pracy. Dzięki takiemu systemowi wynagradzania, Gantt uzyskał wzrost wydajności pracy od 200 do 300%. Spadła liczba awarii i przestojów maszyn, ponieważ każdy z robotników dbał o to, by był odpowiednio i na czas obsługiwany przez drugiego. Wzrosła również *inicjatywa* i *aktywność* robotników, gdyż nauczyli się oni tych czynności, które przy ich maszynach wykonywał majster, a przez to tracili czas na oczekiwanie na niego i zakończenie przez niego regulacji. Gantt widział również potrzebę włączenia robotników do koncepcyjnej pracy organizatorskiej. Pozwalał robotnikom na układanie instrukcji. Autorzy tych, które nadawały się do wykorzystania byli odpowiednio za to nagradzani.



Henry Gantt stworzył również szereg różnych typów wykresów programowania produkcji. Projektował swoje wykresy tak, by osoby nadzorujące produkcję mogły szybko zorientować się, czy produkcja przebiega zgodnie z harmonogramem. Najbardziej znanym jest wykres nazwany jego nazwiskiem, opracowany przez niego w latach 1910-1915.

Wykres Gantt'a jest rodzajem wykresu słupkowego, ilustrującego harmonogram projektu. Jest używany do dzisiaj.

Kolejnym przedsiębiorcą, który w praktyce rozwijał naukowe podejście do zarządzania był **Harrington Emerson** (1853-1931). Kładł duży nacisk na ustanawianie standardów pracy. Cechował go podziw dla systematyczności i zgranej współpracy, który częściowo mógł wynikać z przebytych przez niego studiów muzycznych, u muzyka orkiestry królewskiej. Wrażliwość Emersona przełożyła się również na kładziony przez niego nacisk na zapewnienie dobrych relacji między pracownikami i kierownictwem. Był zdecydowanym orędownikiem *rozwoju kompetencji kierowniczych*. Uważał, że specjalizacja pracy kierowników jest równie istotna, jak specjalizacja pracy na stanowiskach wykonawczych.



Naukowa szkoła zarządzania ukazała, że poprzez usprawnienie narzędzi, czynności, odpowiedni dobór i stałe doskonalenie robotników można zwiększać skuteczność i wydajność. Chociaż kierownicy chętnie przyjmowali nowe metody, nie przyjmowali filozofii "ludzkiego" zarządzania personelem. Dlatego też *"rewolucja umysłowa"*, do której nawoływał Taylor, nastąpiła w bardzo niewielkim stopniu. Wzrost wydajności często prowadził do zwalniania pracowników lub do zmiany norm pracy, w wyniku czego robotnicy produkowali więcej za te same stawki.

Nie sprawdziły się też założenia, że ludzie postępują "racjonalnie" i kierują się głównie dążeniem do korzyści materialnych. Kierownicy przekonali się, że ludzie chcą czuć się ważni i chcą mieć coś do powiedzenia w sprawach, które ich dotyczą. Finansowe korzyści - chociaż ważne - nie są jedyną kwestią mającą znaczenie dla robotników. Zwolennicy naukowego podejścia nie dostrzegli, że w miarę wzrostu zamożności robotników, ważne dla nich stało się zadowolenie z wykonywanej pracy. Robotnicy strajkowali w związku ze słabymi warunkami pracy, a nie w wyniku niskich płac. W efekcie model czysto *racjonalnego* robotnika, zainteresowanego jedynie wyższymi płacami, zakładany przez naukową organizację, stawał się coraz bardziej niewystarczający. Wzrosło zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu *psychologii* i *socjologii*. Tak w obszarze zarządzania ludźmi powstała **szkoła behawioralna**.

Szkoła behawioralna

Kluczową postacią *szkoły behawioralnej* w zarządzaniu ludźmi była **Mary Parker Follett** (1868-1933), nazywana "matką nowoczesnego zarządzania". Przeciwstawiła ona dominującej ówczesnie koncepcji *power-over* ("władza kierownika nad pracownikami"), alternatywną ideę postawy osób zarządzających *power-with* ("rządzenie kierownika razem z pracownikami"). Zdefiniowała zarządzanie jako *"sztukę załatwiania spraw przez ludzi"*, funkcję kierowniczą jako *"zdolność do wywoływania zdarzeń i zmian"*, kierownika zaś określała mianem *"sprawcy*



rozwoju". Głosiła, że pracownicy powinni być mniej odpowiedzialni *"przed kimś"*, a bardziej *"za coś"*. Jej zdaniem szeroko rozpowszechniona w świecie menedżerów praktyka wydawania arbitralnych rozkazów, połączona z oczekiwaniem wręcz ślepego posłuszeństwa, pozostaje w sprzeczności "z jednym z najbardziej fundamentalnych faktów ludzkiej natury, jakim jest pragnienie kierowania własnym życiem".

Psychologiem, który na samym początku XX wieku najszerzej pisał o randze dopasowania osobowości człowieka do charakteru pracy był profesor **Hugo Münsterberg** (1863-1916). Jego książki *"Vocation and Learning"* (1912) oraz *"Psychology and Industrial Efficiency"* (1913) uważane są za początek **psychologii biznesu**. Dotyczyły one zatrudniania pracowników i zapewnienia ich motywacji do pracy. Pisał, że kluczem do motywacji i wydajności pracowników jest prawidłowe dopasowanie ich do typu pracy. Według niego personel należy dobierać do realizowanej funkcji, pod kątem najlepiej pasujących do niej osobowości i zdolności umysłowych. Münsterberg nakreślił zarys nowej nauki, która będzie pośredniczyć między psychologią laboratoryjną a problemami biznesu.



Naukowiec jako pierwszy oficjalnie postawił następujące trzy pytania badawcze: jak dobrać najlepszego człowieka do określonego zadania, jak najlepiej zorganizować wykonanie danej pracy oraz jak zapewnić najwyższą skuteczność ludzi. Wiedział, że istnieje wiele trudności w dobraniu właściwej osoby do danego zawodu. Mówił, że trudno jest określić przydatność osoby na dane stanowisko wyłącznie na podstawie jej wykształcenia, odbytych szkoleń, umiejętności technicznych, referencji poprzednich pracodawców, czy nawet osobistego wrażenia. Predyspozycje psychiczne kandydata mogą się nie ujawnić w trakcie rekrutacji, a mogą się ujawnić i rozwinąć w późniejszym czasie, lecz tylko pod wpływem określonych warunków otoczenia. Dlatego zalecał ocenę u kandydatów cech osobowości tj. temperament, charakter, inteligencja i zdolności, oraz tworzenie warunków pracy kształtujących preferowane cechy osobowości.

Poprawność tego poglądu potwierdził w późniejszym czasie inny uczyony, również zaliczany do *Behawioralnej Szkoły Zarządzania*, profesor **Jean Piaget** (1896-1980). Opracował on *Teorię Poznawczą*, mówiącą m.in., że inteligencja człowieka wynika z adaptacji do otaczającego go środowiska. Według niej pracownicy adaptują się do otaczającego ich środowiska w przedsiębiorstwie, a poprzez obserwację i naśladowanie poddają się tzw. *"kulturze organizacyjnej"*. Koncepcja Piageta położyła duży nacisk na zapewnienie pracownikom środowiska pracy, które prawidłowo ukształtuje ich postawę i rozwój. Spowodowała zmianę postrzegania procesu uczenia się. Choć większość jego badań i publikacji dotyczyła etapów rozwoju intelektualnego człowieka od momentu narodzin do dorosłości, to jednak jego wnioski zmieniły postrzeganie roli



kierowników w biznesie. Kierownik pełni rolę nauczyciela, który nie tylko przekazuje pracownikowi wiedzę, lecz pomaga mu w odkrywaniu i rozwoju swoich umiejętności. W ten sposób u pracowników następuje wzrost wiedzy, umiejętności i również inteligencji.

Znanym badaczem przemysłu pierwszej połowy XX wieku był **George Elton Mayo** (1880-1949). Podczas swoich badań doszedł do wniosku, że wyniki firm zależą nie tylko od wartości zawodowej pracowników, lecz również od relacji społecznych w przedsiębiorstwie. Wyraził opinię, że menedżerowie, którzy rozumieją naturę *nieformalnych więzi* między pracownikami, mogą podejmować decyzje mądrzejsze i korzystniejsze dla firmy.



Najgłośniejsze badanie Mayo miało miejsce w latach 1924-1932 w fabryce *Hawthorne Works*. Sprawdzał tam, jak drobne zmiany organizacji pracy - tj. natężenia światła, utrzymanie czystości miejsc pracy, usuwanie przeszkód z podłóg, przenoszenie stanowiska pracy - wpływają na wydajność pracowników. Badania te wykazały, że takie *niewielkie* zmiany w organizacji pracy powodują *krótkotrwały* wzrost produktywności. "Krótkotrwały" oznaczało, że produktywność pracowników poprawiała się po wprowadzeniu przez Mayo zmian i spadała po zakończeniu przez niego badania. Mayo zasugerował, że wzrost produktywności następował w wyniku *motywacyjnego* działania na pracowników samego okazania im *zainteresowania*. Kiedy zespół Mayo wprowadzał jakiegokolwiek ulepszenia, pracownicy czuli się zauważeni, ważni i w efekcie lepiej pracowali.

W XX wieku przedsiębiorcy dowiedzieli się, że pracownicy, poza zarabianiem pieniędzy, posiadają inne potrzeby, których zaspokojenie wpływa pozytywnie na wyniki ich pracy. Naukowiec **Abraham Harold Maslow** (1908-1970) dokonał ich usystematyzowania, tworząc *model hierarchii potrzeb*. Uporządkował ludzkie potrzeby według hierarchii pilności ich zaspokojenia. Hierarchia potrzeb Maslowa często jest przedstawiana w kształcie piramidy, gdzie na niższych poziomach znajdują się potrzeby bardziej podstawowe. Według niego regułą jest, że potrzeba bardziej podstawowa jest pilniejsza do obsłużenia i człowiek skupia się na jej zaspokojeniu w pierwszej kolejności. Dopiero kiedy zaspokojone zostaną potrzeby bazowe (niższego rzędu), ważne może stać się dla niego zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu.



Fundamentalny wpływ na rozumienie mechanizmu uczenia się ludzi miał profesor **Burrhus Frederic Skinner** (1904-1990), który badał odruchy warunkowe i opracował *teorię wzmocnień*. Warunkowanie oznacza wyrabianie nowych odruchów. Są one kluczowe dla jakości komunikacji (reakcji odruchowych)



i sposobu nabywania przez człowieka nowych umiejętności (powtarzalności wykonywania prawidłowych ruchów). Skinner postrzegał *warunkowanie* jako główny mechanizm, a *wzmocnianie* jako główne narzędzie kształtowania ludzkiego zachowania. *Teorię wzmocnień* nazywał *teorią modyfikacji zachowania*. Wykazał, że prawdopodobieństwo powtórzenia zachowania, które zostało nagrodzone jest większe, niż tego, które pociągnęło za sobą karę. *Wzmocnienie* pozytywne (nagroda) motywuje do powtórzenia zachowania, natomiast *wzmocnienie* negatywne (kara) uczy robienia uników. *Teoria wzmocnień* wywarła olbrzymi wpływ na dzisiejsze rozumienie motywacyjnego stylu zarządzania personelem.

Kapitałowe podejście do personelu

Naukowa szkoła zarządzania uruchomiła dyskusję i badania nad sposobami zapewnienia prawidłowego wykonywania pracy przez człowieka. Szkoła behawioralna przyczyniła się z kolei do lepszego zrozumienia mechanizmów myślenia i rozwoju człowieka, a przez to jego możliwości. Badania i dyskusje doprowadziły do zrozumienia jak duży potencjał posiada grupa ludzi, prawidłowo dobrana i prawidłowo zarządzana.

W latach '50 XX wieku profesor **Theodore William Schultz** (1902-1998) zastanowił się, dlaczego po II wojnie światowej Niemcy i Japonia podniosły się z ogromnych zniszczeń w tempie doskonałym, gdy przykładowo Wielka Brytania jeszcze długo po wojnie racjonowała żywność swoim mieszkańcom. Przeprowadził w tym zakresie badania, które pozwoliły mu wyrazić opinię, że szybkość powrotu do dobrej kondycji wynikała z dobrze wykształconej populacji ludzi. Doszedł wtedy do wniosku, że dobrobyt nie zależy od dysponowania gruntami, maszynami czy energią, lecz od wiedzy, umiejętności i postawy ludzi. Wprowadził wtedy pojęcie *"kapitału ludzkiego"*. Stwierdził, że wiedza i umiejętności są formą kapitału, a inwestycje w *kapitał ludzki* prowadzą do wzrostu zarówno produkcji ekonomicznej, jak i zarobków pracowników. Zdefiniował *kapitał ludzki* jako cechy wnoszone (inteligencja, energia, postawa), zdolność do uczenia się (chłonność wiedzy, wyobraźnia) oraz chęć do dzielenia się informacjami i wiedzą.



Do prawidłowego zarządzania *kapitałem*, jakim są pracownicy firmy, niezbędny jest sprawny i mądry menedżer. Profesor **Peter Ferdinand Drucker** (1909-2005) jednoznacznie przypisał menedżerom odpowiedzialność za wyniki, osiągnięte przez podległych im pracowników. Swoją postawą mają zapewnić ich skuteczność. Powiedział, że *"praca menedżera ma znaczenie tylko wtedy, gdy swoją postawą oraz wiedzą motywuje i inspirowa pracowników do skutecznej pracy"*. To wyraźna różnica w postrzeganiu roli kierowników, w porównaniu do *szkoły klasycznej*.



Klasyczne podejście Fredericka W. Taylora w zarządzaniu naukowym opierało się na identyfikowaniu najlepszego sposobu wykonywania zadań i wydawaniu poleceń pracownikom. Drucker zaproponował wyraźnie inne podejście do zarządzania pracownikami. Zaproponował oparcie zarządzania na wiedzy pracowników tak, by władza przeszła w dół, właśnie do nich. Dostrzegł kluczowe dla powodzenia firmy znaczenie posiadania wyszkolonych i kompetentnych pracowników. W książce "Landmarks of Tomorrow" (1957) po raz pierwszy użył pojęcia *knowledge worker*, co można przetłumaczyć jako "światły pracownik". Światły oznacza myślący, rozumiejący, prawidłowo reagujący, potrafiący wprowadzić zmianę, kiedy wydarza się coś nieoczekiwanego. Osoby takie doceniają uznanie, prestiż, autonomię, samodzielność w podejmowaniu decyzji oraz szacunek ze strony przełożonych. Bardziej przemawiają do nich standardy doskonałości, niż dyscyplina narzucana przez przełożonych. Wzrost znaczenia takiego typu pracownika wynikał z postępującej automatyzacji produkcji, automatyzacji wielu innych działań oraz rosnącego udziału w społeczeństwie osób wykształconych. Zmianie uległ charakter pracy. Stawała się ona lżejsza fizycznie, lecz za to bardziej wymagająca intelektualnie. Drucker napisał, że w początkach historii biznesu, właściciel sam zarządzał swoim majątkiem. W latach '80 XX wieku sugerował już konieczność i opłacalność oddania władzy zarządzania "z rąk ludzi którzy mają, w ręce ludzi którzy wiedzą". Prorokował, że nastąpi spłaszczenie struktur organizacyjnych (firmy będą miały mniej szczebli kierowniczych, poszczególne zadania będą w większym stopniu realizowane przez pracowników-specjalistów), co faktycznie się wydarzyło.

Oparcie skuteczności firmy na światłych pracownikach głosił również profesor **William Edwards Deming** (1900-1993). Uważany za twórcę teorii *Zarządzania Jakością* wiele uwagi poświęcił prawidłowemu zarządzaniu personelem. To od kompetencji i zaangażowania zatrudnionych ludzi zależy według niego sukces firmy.



Deming namawiał do porzucenia sposobu zarządzania typu "kontrolowanie wszystkiego i wszystkich", gdyż taka działalność jest droga i mało skuteczna. Kontrola wyłącznie wychwytyje błędy, które już powstały. Deming mówił co należy zrobić, by one nie powstawały. Promował odejście od masowej kontroli, jako sposobu zapewnienia jakości, na rzecz szkolenia ludzi, by od razu prawidłowo wykonywali swoje zadania. Według niego menedżerowie muszą umieć zbudować zespół i stworzyć taką atmosferę pracy, by wszyscy pracownicy potrafili i chcieli prawidłowo wykonywać swoje zadania oraz by reagowali na wszelkie pojawiające się błędy i zaniedbania. Akcentował, że pracownicy tylko wtedy mogą myśleć o doskonaleniu i dbaniu o "jakość", gdy odczuwają radość z pracy, i stworzenie takiego klimatu jest właśnie zadaniem osoby zarządzającej. Taką postawę menedżera nazwał "przywódcstwem" i przyjęcie takiego stylu zarządzania personelem określił drugą *Zasadą Zarządzania Jakością*.

W ocenie Deminga zmianie uległa rola osoby zarządzającej, w porównaniu do jej roli w klasycznym stylu zarządzania. Zachęcał do *oddania władzy* w ręce pracowników, na przykład poprzez tworzenie *grup jakości*, w których osoby z różnych zespołów analizowałyby i doskonaliłyby część działalności firmy. To pracownicy według niego powinni dokonywać ulepszeń w działalności firmy, a menedżer powinien stworzyć warunki, w których będą chcieli tego dokonywać. *Zaangażowanie* wszystkich pracowników w doskonalenie i rozwój firmy określił mianem trzeciej *Zasady Zarządzania Jakością*. Skoro *zaangażowanie pracowników* w rozwój określił "trzecią zasadą", a przywódca styl zarządzania określił "drugą zasadą", to co wskazywał jako najistotniejszą, "pierwszą" *Zasadę Zarządzania Jakością*? Otóż, wszystkie działania firmy, w tym kadry zarządzającej, powinny być *zorientowane na klienta*, na jego pełne zadowolenie z produktów i usług firmy. Odpowiedź na pytanie jak zapewnić wdrożenie tych zasad w praktykę jest tematem szkoleń.

Wnioski

1. Klasyczny styl zarządzania personelem, reprezentowany przez prof. M. Webera (1864-1920), charakteryzuje się *dowódczą* postawą menedżera. Wydaje polecenia, rozlicza, karą stara się mobilizować ludzi do pracy. Dzisiaj to postawa negatywna. W świecie sprzedaży, gdzie handlowcy obsługujący klientów muszą posiadać wiedzę, dobrą znajomość rozwiązań oferowanych na rynku, prezentować wyższy poziom komunikacji, *klasyczny* styl zarządzania nimi jest dla nich trudny do zaakceptowania (*knowledge workers*, "światli pracownicy", jak ich nazwał prof. P.F. Drucker). W efekcie *klasyczny* styl zarządzania powoduje rotację pracowników, brak możliwości zbudowania stabilnego, kompetentnego i zmotywowanego zespołu, co oznacza, że taki menedżer, w dłuższej perspektywie czasowej, nie jest skuteczny.
2. Model *dowódczego* (*klasycznego*) zarządzania ludźmi, jako najlepszej postawy kierownika, upadł już w XIX wieku. Już wtedy zauważono, że człowiek, by był w pełni skuteczny, wymaga innego podejścia. Tak pojawili się specjaliści zaliczani do *szkoły behawioralnej*, którzy zainicjowali wdrażanie nowej postawy menedżera, określanej dzisiaj mianem stylu *przywódczego*.
3. Postawa *dowódcza* (*klasyczna*) jest rygorystyczna, lecz czasami jest konieczna do przyjęcia. Na przykład w sytuacji kiedy pracownik lekceważy kierownika i nagminnie nie realizuje czynionych z nim ustaleń. Osoba taka wymaga zmotywowania do okazania chęci dobrej pracy. Widząc chęć pracownika, nawet jeżeli mu coś nie wychodzi, postawa *przywódcza* menedżera jest dzisiaj obowiązkowa.
4. *Naukowe* podejście do zarządzania, reprezentowane przez prof. F.W. Taylora (1856-1915) można zaklasyfikować jako część *szkoły klasycznej*. Przedstawiciele nurtu *naukowego* często nie różnili się swoim stosunkiem do pracowników od oficjalnych reprezentantów *szkoły klasycznej*. "Klasyczny" jest styl zarządzania, natomiast "naukowe" jest *podejście* do zarządzania.
5. W stylu *klasycznym* menedżer po prostu "żąda" od osoby zatrudnionej pracy, zaangażowania i skuteczności. Podejście

naukowe wprowadziło jednak nową postawę menedżera: (A) zastanawianie się nad tym co wpływa na skuteczność pracownika, (B) określanie najskuteczniejszego sposobu wykonania przez niego swojej pracy i (C) uczenie go takiego wykonania swoich zadań. To początek odczuwania przez menedżera odpowiedzialności za sposób wykonywania pracy przez osoby podwładne. To pierwszy krok do *przywódczego* stylu zarządzania.

5. Naukowcy reprezentujący szkołę *bahawioralną*, zauważyli "ludzką twarz" osób zatrudnionych i zaczęli głośno o tym mówić. Rozumienie przez nich ludzkiej natury obudziło w nich szereg przemyśleń na temat stylu zarządzania personelem. Zaczęli kwestionować poprawność stylu *klasycznego*. To był przełom w myśleniu, prowadzący do stylu *przywódczego*. Przemyślenia naukowców tej szkoły warto znać.

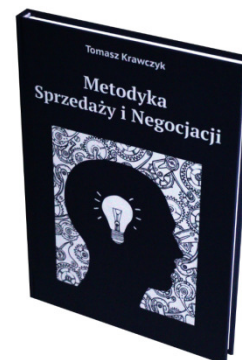
6. *Przywódczy* styl zarządzania ludźmi został w końcu jednoznacznie określony, jako jeden z niezbędnych elementów skutecznego zarządzania firmą (prof. E. Deming). Deming powiedział, że pracownicy nie chcą źle wykonywać swojej pracy, a skoro ją źle wykonują, to "coś" im przeszkadza, np. niepoprawne, niewystarczające, wadliwe narzędzia; organizacja powodująca ich znużenie lub zmęczenie; inni pracow-

nicy, którzy odciągają od pracy, rozpraszą, a nawet budzą zdenerwowanie; system, który ich nie stymuluje i nie zapewnia motywacji. W efekcie menedżer musi przyjąć, że za skuteczność jego personelu odpowiada tworzona przez niego organizacja oraz atmosfera pracy, a umiejętność zarządzania nimi stanowi o jego kompetencjach. A jest to trudniejsze od *klasycznego* wydawania "rozkazów".

7. W stylu *dowódczym* (klasycznym) menedżer "żąda" od osoby zatrudnionej szacunku, za sam fakt bycia kierownikiem. W stylu *przywódczym* szacunek zdobywa za swoją wiedzę, umiejętności oraz postawę wobec pracowników. *Dowódczy* (klasyczny) styl zarządzania jest niestety w człowieku uwarunkowany tysiącami lat funkcjonowania i w związku z tym jest odruchowy. Dlatego też styl *przywódczy*, w tym zwłaszcza prawidłowa komunikacja z pracownikami, wymaga nauki.

Opracował **Tomasz Krawczyk**

Dyrektor Programowy Stainer Consulting. Absolwent Studium Doktoranckiego Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Metodyk komunikacji interpersonalnej. Menedżer sprzedaży, handlowiec, negocjator z praktyką od roku 1994. Jako niezależny handlowiec wprowadzał firmy na nowe rynki, opracowując strategię i prowadząc fizyczne działania handlowe. Dzięki swoim umiejętnościom, już od roku 2002, wynajmowany do przygotowywania firm do negocjacji. Jako negocjator i mediator angażowany do rozwiązywania sporów między podmiotami gospodarczymi lub reprezentowania w tym procesie jednej ze stron. Jego standardy wdrażane są w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Audytor Wiodący Systemów Zarządzania Jakością, zarejestrowany w jednostce TÜV Saarland.



Tomasz Krawczyk

"Metodyka Sprzedaży i Negocjacji"

Wydawnictwo Ridero
luty 2020

www.NoweStandardy.pl/ksiazka/

Na podstawie:

Adam Smith, "Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów", Wydawnictwo Naukowe PWN, 2015

Alamin Sumon "Henry Fayol's 14 principles in Management", Academia.edu, 06.08.2010

Arthur Mitzman "Max Weber - German sociologist", Britannica, 17.04.2021

Britannica

Encyklopedia PWN

Encyklopedia Zarządzania

Historia National Geographic, Tom 1 "Pierwsi faraonowie", National Geographic, 2014

History Trust of South Australia, George Elton Mayo

Jack Beatty, "Świat według Petera Druckera", Wyd. Studio Emka, 2004

John F. Mee, "Frederick W. Taylor - American inventor and engineer", Britannica, 17.03.2021

Krzysztof Klineciewicz, "Zarządzanie, organizacje i organizowanie - przegląd perspektyw teoretycznych.", Wyd. Naukowe Wydz. Zarz. UW, 2016

Matthew E. Archibald "Line-staff organization", Britannica, 20.11.2017

Peter F. Drucker, "Menedżer skuteczny", MT Biznes, 2017

Peter F. Drucker, "Praktyka zarządzania", MT Biznes, 2017

Portal Human Resource Management

R. Hamilton, "Starożytny Egipt", Parragon, 2008

William J. Latzko, David M. Saunders, "Cztery dni z dr. Demingiem - nowoczesna teoria zarządzania", Wydawnictwa Naukowo Techniczne, 1998

William K. Holstein, "Mass production", Britannica, 27.11.2019

Your Article Library, "F.W. Taylor's Scientific Management"