

Andrzej Jagodziński

*Nauka to bogata panna, która chce oddać rękę tylko temu, kto pragnie ją nie dla posagu, lecz dla niej samej. Ale przecież wiadomo, że ten, kto pannę poślubi, będzie posiadał również jej posag.*

T. Zieliński<sup>1</sup>

## GENEZA NAUK O ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIU

### Wprowadzenie

W nauce o organizacji ważną rolę odgrywa wątek historyczny dotyczący genezy powstania nauk o organizacji i zarządzaniu. Niewątpliwie w czasach starożytnych i w średniowieczu istniały już pewne organizacje, wykazujące określony stopień sprawności, skomplikowanych działań, o czym świadczą liczne pomniki kultury, osiągnięcia myśli ludzkiej czy ludzkiego geniuszu. Nie były to jednak jeszcze myśli naukowe. Organizacja działań opierała się na osobistych talentach i doświadczeniu praktycznym jednostek kierowniczych oraz o praktykę zdobytą w trakcie analizy licznych osiągnięć, prób i błędów. Dynamiczny rozwój zainteresowania naukowego zjawiskami organizacji i zarządzania następuje w II połowie XIX wieku a więc w okresie tzw. „rewolucji przemysłowej”, która spowodowała powstanie i rozwój nowych, nie spotykanych dotychczas problemów społecznych, ekonomicznych i organizacyjnych, związanych z nowymi warunkami technicznymi i technologicznymi, nowymi sposobami pracy. Liczne wówczas wynalazki techniczne (m.in. czołenko tkackie, maszyna parowa, silnik elektryczny) przyczyniły się do znacznej mechanizacji pracy fizycznej i doprowadziły do stopniowego przekształcenia niewielkich warsztatów manufaktur w duże zakłady przemysłowe, wyposażone w nowoczesne – jak na te czasy – maszyny, urządzenia, narzędzia pracy i nowoczesną technologię<sup>2</sup>. Wzrost znaczenia organizacji i zarządzania w ówczesnej gospodarce stał się faktem.

---

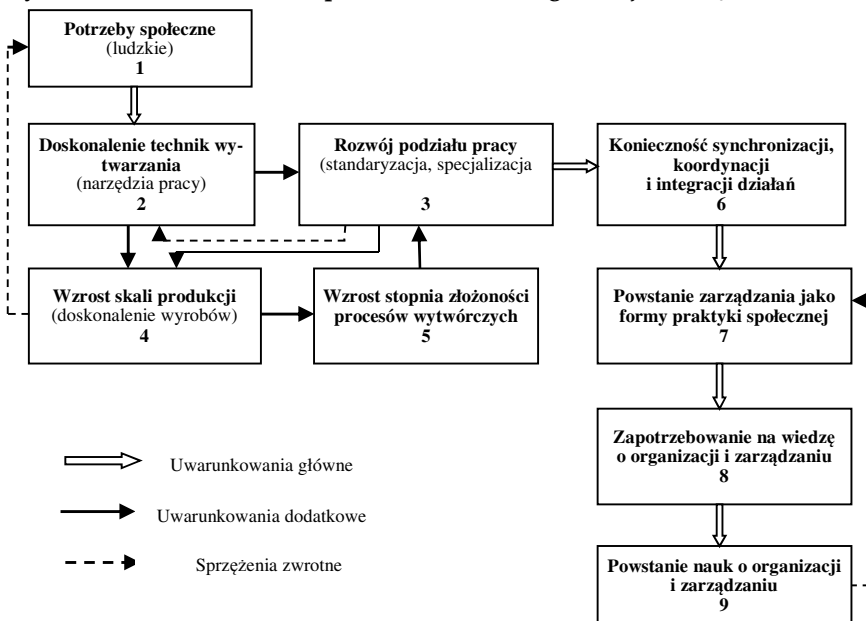
<sup>1</sup> M. Cieślarczyk: *Kilka refleksji o nauce, działalności naukowej i naukowo badawczej*, [w:] *Poradnik metodyczny autorów prac magisterskich, dyplomowych, podyplomowych*. Red. M. Cieślarczyk. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej 2002 s. 40.

<sup>2</sup> Por.: Z. Martyniak: *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE 1993 s. 7.

## 1. Uwarunkowania powstania nauk o organizacji i zarządzaniu

Sekwencje obiektywnych uwarunkowań powstania nauk o organizacji i zarządzaniu przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Uwarunkowania powstania nauk o organizacji i zarządzaniu



Źródło: L. Krzyżanowski: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: PWN 1992 s. 14.

Analizując powyższy rysunek należy stwierdzić, iż pojawienie się nauk o organizacji i zarządzaniu nastąpiło w wyniku zapotrzebowania społecznego na wypracowanie zasad i metod sprawnego zarządzania działalnością gospodarczą. Wzrost skali produkcji, standaryzacja i podział pracy wymagały synchronizacji, koordynacji oraz integracji działań ludzkich, co doprowadziło w konsekwencji do popytu na wiedzę w tej dziedzinie. Jak wynika z powyższego, naukowe problemy organizacji i zarządzania zrodziły się przede wszystkim w przemyśle. Przystają już wystarczać dawne, tradycyjne metody organizowania pracy indywidualnej i zespołowej, wykształcone w ciągu wieków i przekazywane w formach tradycyjnych. Trzeba było je zastąpić nowymi metodami dostosowanymi do zmienionych warunków społeczno-gospodarczych i techniczno-technologicznych. Odpowiednio do tego, stopniowo zmianom ulegały systemy i metody kierowania zespołami pracownikami. Dawnego właściciela – kierownika manufaktury zastąpili zawodowi kierownicy, spełniający swoje funkcje na różnych szczeblach zarządzania rozrastających się zakładów przemysłowych. Warto dodać, iż myśl teoretyczna omawianej problematyki zrodziła się w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Jednak w okresie, o którym mowa nie

występowały jeszcze zorganizowane formy badań i studiów w dziedzinie organizacji i zarządzania. Szukając natomiast genezy nauki o organizacji – nazywanej w polskiej literaturze przedmiotu teorią organizacji – należy sięgnąć do dorobku kolejnego specjalisty przedmiotu zaliczanego do grona wielkich architektów nauki w zakresie zarządzania – J. Zieleniewskiego. Przywołany uczony podkreśla, iż na przełomie XIX i XX wieku w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych, chociaż pojawiały się już skomplikowane zagadnienia związane z organizacją produkcji czy organizowaniem zespołów pracowniczych w szybko rozrastających się zakładach produkcyjnych to jednak teoria organizacji pojawiła się dopiero w latach 50-tych XX wieku<sup>3</sup>. Stąd wniosek, iż nauka organizacji jest nauką stosunkowo młodą. Generalnie panuje pogląd, że nauka o organizacji uważana jest za jedną „...z kilku dyscyplin zainspirowanych powstającymi od początku ubiegłego wieku koncepcji organizacji i zarządzania<sup>4</sup>.

## 2. Szkoły i kierunki w naukach o organizacji i zarządzaniu

### 2.1. Szkoła naukowego zarządzania

Aby zrozumieć skomplikowane problemy zarządzania współczesnymi organizacjami, niezbędne jest zapoznanie się z poglądami prekursorów i twórców tej problematyki badawczej. Argument ten jest tym bardziej słuszny, gdyż wiele ustaleń i zasad, pomimo upływu lat, nic nie straciło na swej aktualności.

W światowej literaturze przyjęte jest również polskie określenie tego kierunku, uformowane przez naszych pionierów w latach dwudziestych a mianowicie – „*naukowa organizacja pracy*”<sup>5</sup>.

Kontynuując podjęty wątek, należy zacząć od wymienienia kilku wybitnych osób, które wpisały się w poczet prekursorów tej nowo powstającej dyscypliny naukowej. Najbardziej znani to F. W. Taylor, uznany za pioniera tej szkoły, H. L. Gantt, H. Emerson, F.B. i L. Gilbreth, K. Adamiecki<sup>6</sup>. W polu ich zainteresowań znalazły się na pierwszym miejscu problemy wzrostu wydajności pracy. Poprzez analizę pracy i jej mierzenie starano się eliminować zbędne czynności, dążąc do usprawnienia pracy. Przełomowy dla nauki i praktyki zarządzania był rok 1903, kiedy W.F. Taylor (1856–1915) amerykański inżynier wygłosił po raz pierwszy swoje zasady i metody stwierdzając, że zagadnienie organizacji pracy powinno być rozwiązywane na podstawie dowodów naukowych, a nie jak dotąd

<sup>3</sup> Por.: J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN 1969.

<sup>4</sup> Zob. Koźuch B.: *Nauka o organizacji*. Warszawa: CeDeWu 2010 s. 20

<sup>5</sup> Zob. P.F. Drucker: *Praktyka zarządzania*. Kraków: AE 1998 s. 300.

<sup>6</sup> Por.: W.F. Cascio: *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill, Inc.1992 s. 36.

pozostawione jedynie ludzkiej intuicji<sup>7</sup>. Koncepcja W.F. Taylora powstała głównie w wyniku jego doświadczeń nabytych w czasie pracy na różnych stanowiskach, w tym także robotniczych. Swój system zarządzania oparł na pomiarach i analizie czasu pracy przy linii produkcyjnej. Jego dorobek w tej dziedzinie można zaprezentować w postaci kilku тез<sup>8</sup>:

1. Naukowe metody kierownictwa powinny wyprzeć dotychczas stosowaną w tym celu intuicję.
2. Należy przywiązywać odpowiednią uwagę do właściwego doboru i szkolenia pracowników.
3. Współpraca personelu kierowniczego i robotników powinna być oparta na podstawach naukowych.
4. Kierownik swoją uwagę powinien koncentrować na planowaniu i organizowaniu, za które powinien ponosić wyłączną odpowiedzialność.
5. Należy stale kontrolować robotników, by upewnić się, że osiągają odpowiednią wydajność i przestrzegają instrukcji<sup>9</sup>.

Na bazie swej bogatej pracy zawodowej i naukowej F.W. Taylor wprowadził pojęcie „człowieka ekonomicznego”, tj. jednostki świadczącej pracę, która maksymalnie wykorzystuje swoje możliwości fizyczne i psychiczne tylko po to, by uzyskać za nią najwyższe wynagrodzenie. Aspekty psychologiczne i socjologiczne towarzyszące procesom pracy były zupełnie pomijane<sup>10</sup>. Stąd też poglądy W.F. Taylora spotkały się z dość daleko idącą krytyką. Zarzucono mu niehumanitarne traktowanie jednostki świadczącej pracę i zupełnie pominięcie w organizacji pracy zjawisk wynikających z relacji międzyludzkich.

Bliskim współpracownikiem W.F. Taylora był H.L. Gannt (1861–1919), amerykański inżynier, twórca premiowego systemu wynagradzania. Opracował metody zastosowania wykresów w badaniach pracy. Był także propagatorem idei szkolenia zawodowego robotników i dokształcania kierowników w przemyśle w zakresie prawidłowej organizacji pracy. W odróżnieniu od wielu przedstawicieli naukowego zarządzania, zwracał dużą uwagę na konieczność bardziej zhumanizowanego podejścia do robotników, na przykład dążył do eliminacji wszelkich przyczyn wywołujące napięcia społeczne w przedsiębiorstwach<sup>11</sup>. Obok H.L. Gannta, H. Emerson (1853–1931) – znany i ceniony amerykański doradca do spraw organizacji w wielu dużych przedsiębiorstwach – był drugim teoretykiem organizacji i zarządzania, który docenił znaczenie czynnika

<sup>7</sup> Por.: A. Czech: *Organizacja pracy według metody wykreślnej w 100 – lecie ogłoszenia*. „Przegląd Organizacji” 2003 nr 2 s. 3.

<sup>8</sup> Por.: W. Bańka: *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*. Toruń: Wyd. A. Marszałek 1998 s. 8.

<sup>9</sup> Por.: D. Jemielniak, D. Latusek: *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw – ćwiczenia*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego 2005 s. 26.

<sup>10</sup> A. Jagodziński: *Zarządzanie czynnikiem ludzkim w procesie pracy – geneza perspektywy badawczej*. „ANTIDOTUM” nr 4/2003 s. 6–7.

<sup>11</sup> Por.: W. Piotrowski: *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: PWN 2000 s. 632.

ludzkiego w przedsiębiorstwie. Na podstawie analizy dorobku naukowego i błędów F.W. Taylora oraz badań własnych opracował tzw. „*dwa-ności zasad wydajności*”, w których bardzo silnie podkreślał niezbędność integracji dążeń pracowników z celami zakładu pracy. Jednocześnie uznano go obecnie za prekursora popularnej metody zarządzania przez cele. F.B. i L.M. Gilbrethowie (1868–1924, 1878–1972) wnieśli swój wkład do teorii naukowej organizacji pracy, pracując wspólnie. Frank i Lilian zajmowali się badaniami nad zmęczeniem oraz ruchami robotników. Skupiali swą uwagę na sposobach poprawy ich bytu. Według uczonych, ostatecznym celem naukowej organizacji jest pomoc robotnikom w osiągnięciu pełni ich możliwości jako istot ludzkich. Wskazywali, że badanie ruchów podniesie morale robotników ze względu nie tylko na jego oczywiste korzyści natury fizjologicznej, ale również na to, że świadczy ono o trosce kierownictwa o robotników<sup>12</sup>.

Prowadzone badania w ramach szkoły naukowego zarządzania pomagały więc kierownictwu dużych przedsiębiorstw szukać skutecznych rozwiązań, aby robotnik pracował efektywniej, mniej się męczył i w ten sposób zwiększał swoją wydajność<sup>13</sup>.

W Europie najbardziej znanym popularyzatorem naukowego zarządzania był Francuz H. L. Le Châtelier (1850–1936). Opracował tzw. „*cykl działania zorganizowanego*”, który składał się z następujących etapów:

1. Wybór celu, jaki chce się osiągnąć.
2. Zbadanie środków i warunków, które trzeba użyć, aby osiągnąć zamierzony cel.
3. Przygotowanie środków i warunków uznanych za potrzebne.
4. Wykonanie stosownie do powziętego planu.
5. Kontrola otrzymanych wyników.

Przedstawiony wyżej cykl – rozwijany i dostosowywany do konkretnych sytuacji – do dziś znajduje zastosowanie do konkretnych celów w różnych szczegółowych metodykach rozwiązywania problemów organizacyjnych.

Jeżeli chodzi o polskie osiągnięcia w rozwoju nauk o organizacji i zarządzania na pierwszym miejscu wymieniało się i wymienia K. Adamieckiego (1866–1933). Wśród wielu teoretycznych i praktycznych wartości zawartych w jego licznych pracach, na szczególną uwagę zasługują syntetyczne ujęte prawa organizacji pracy, tj. prawo wzrastającej produkcji, specjalizacja (podział pracy), prawo koncentracji pracy oraz prawo harmonii. K. Adamiecki stworzył również polską szkołę nauk organizacji, rozwijaną po jego śmierci głównie przez P. Drzewieckiego (1865–1944) i Z. Rytle (1880–1947). Stąd też zarówno przez autorów polskich jak i zagranicznych słusznie zaliczany jest do grona światowych twórców naukowej organizacji pracy.

<sup>12</sup> J.A.F. Stoner (i in.): *Kierowanie*. Warszawa: PWE 2001 s. 50-51.

<sup>13</sup> Por.: R.L. Mathis, J.H. Jackson: *Human Resource Management*. Mineapolis/St. Paul: West Publishing Corporation 1994 s. 8.

## 2.2. Klasyczna szkoła administracyjna

O ile przedstawiciele szkoły naukowego zarządzania kierowali swoją uwagę głównie na podniesienie wydajności pracy wykonawczej, o tyle w centrum uwagi reprezentantów szkoły administrowania, znalazły się kwestie wzrostu efektywności organizacji jako całości. W literaturze przedmiotu można spotkać jeszcze inne najczęściej stosowane określenia tego kierunku, np. klasyczna szkoła administracji, szkoła uniwersalna, nurt uniwersalistyczny. W okresie rozkwitu tego kierunku teoretycznego, przypadającego na lata 1920–1950, wybitni jego przedstawiciele tacy jak H. Fayol, M. Weber, zajmowali się opracowywaniem zasad, które pomagałyby osobom zarządzającym podnosić efektywność ich działań.

Kierowanie wielkimi masami pracowników państwowych, którzy musieli działać zgodnie z polityką państwa i których czynności musiały być wzajemnie skoordynowane, wymagało regulowania ich postępowania za pomocą przepisów administracyjnych, dobierania na urzędników ludzi o odpowiednich kwalifikacjach, sprawdzonych zwykle w drodze egzaminów oraz uzbrojenia ich w potrzebną wiedzę. To z kolei stworzyło potrzebę naukowego przemyślenia nasuwających się problemów organizacyjnych<sup>14</sup>. Pierwszym, który zwrócił uwagę na możliwość i potrzebę zastosowania osiągnięć nowej nauki do działalności administracji państwowej był Francuz H. Fayol (1841–1925). Uważany powszechnie za prekursora teorii zarządzania, przedstawił pięciofunkcyjny model zarządzania organizacją, a mianowicie<sup>15</sup>:

1. Planowanie – określanie stanów przyszłości i i odpowiednie programy działania.
2. Organizowanie – tworzenie materialnych i społecznych podstaw organizacji przedsiębiorstwa.
3. Rozkazywanie – oddziaływanie na personel.
4. Koordynowanie – harmonizowanie czynności w czasie i przestrzeni.
5. Kontrolowanie – sprawdzanie, aby wszystko przebiegało zgodnie z wydanymi instrukcjami i poleceniami.

W sumie elementy te stały się podstawą wielu nowoczesnych technik zarządzania, takich jak zarządzanie przez cele, systemy planowania, programowania i budżetowania oraz inne metody, w których kładzie się nacisk na racjonalne planowanie i kontrolowanie. Poglądy H. Fayola okazały się więc naukowo bardzo trwałe. Jego wpływ na współczesną nam myśl organizacyjną jest nadal silny i znaczna część fayolowskich koncepcji stała się trwałym dorobkiem współczesnej teorii organizacji.

Specjalne miejsce w ramach kierunku administracyjnego zajmuje teoria biurokracji i wypracowanie modeli biurokratycznych struktur organizacyjnych. Autorem tych koncepcji był uczony niemiecki M. Weber

<sup>14</sup> Por.: J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN 1981 s. 108.

<sup>15</sup> Por.: W. Bańka: *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*. Toruń: Wyd. A. Marszałek 2000 s. 10–11.

(1864–1920)<sup>16</sup>. Stworzone przez niego rozwiązania organizacyjne zostały przedstawione w dziele „*Wirtschaft Und Gesellschaft*”, opublikowanym po jego śmierci i rozwijane przez innych autorów w licznych „*poweberowskich modelach biurokracji*”. Według tej teorii sprawnie zorganizowany urząd, przedsiębiorstwo, czy inna organizacja powinny odznaczać się następującymi cechami:

- ciągłością organizacyjną urzędowych funkcji,
- bardzo dokładnym określeniem pozycji i ról dla każdego członka organizacji,
- jasną hierarchią organizacyjną,
- „*technicznym*” sposobem zarządzania, tzn. opartym na przepisach, jasnych procedurach działania oraz specjalistycznych kwalifikacjach pracowników,
- oddzieleniem członków organizacji od własności w znaczeniu produkcyjnym lub administracyjnym,
- pisemnym formułowaniem wszelkich aktów administracyjnych, decyzji i przepisów.

Jak pisał M. Weber, tak zorganizowany system jest tym lepszy, im bardziej jest zdehumanizowany oraz w im większym stopniu zostają z niego wyeliminowane takie zjawiska, jak sympatia, miłość, szacunek, a więc zjawiska emocjonalne, a przez to nieracjonalne. Zarazem wybór jest tylko między biurokracją a dyletantyzmem na polu administracji<sup>17</sup>. Teoria biurokracji M. Webera, zwanego też „*Marksem burżuazji*” z jednej strony stanowiła spetryfikowanie w koncepcji naukowej tendencji w zarządzaniu, jakie istniały na początku tego wieku, z drugiej zaś była odpowiedzią na pytanie: jak organizować działania w organizacjach. Według tej teorii organizacje powinny być tworzone na wzór maszyny – bez duszy, wyspecjalizowane w wykonywanych czynnościach, niezawodne, „*sprawiedliwe*” itp. W maszynie tej kluczowe miejsce zajmował kierownik – osoba specjalnie dobrana, w której ogniskował się proces zarządzania, „*pomazaniec boży*” XX w., „*pan i władca*”, „*mistrz*” naznaczony przez przepisy<sup>18</sup>.

### 2.3. Szkoła stosunków międzyludzkich

Z naukowego zarządzania i kierunku administracyjnego wyrosła szkoła (nurt, kierunek) nazwana szkołą *stosunków międzyludzkich* (*human relations*)<sup>19</sup>. Omówione dotychczas kierunki (naukowego zarządzania i administracyjnego) uzupełniały się wzajemnie. Pierwszy koncentrował swoją uwagę na produkcji, drugi na administracji. „*Human relations*” powstał w latach trzydziestych na gruncie idei formułowanych na podstawie badań E. Mayo (1880–1949) – uważanego za prekursora tego kierunku – i wyrósł z krytyki

<sup>16</sup> J. Kurnala: *Twórcy naukowych podstaw organizacji – wybór pism*. Warszawa: PWE 1972 s. 317.

<sup>17</sup> B. Wawrzyniak: *Szkoła Zarządzania*. Warszawa: PWE1987 s. 20.

<sup>18</sup> Loc. cit.

<sup>19</sup> Słowa *Human Relations* są trudne do przetłumaczenia na język polski. Dostowne tłumaczenie „stosunki ludzkie” czy „stosunki międzyludzkie” brzmi nieco obco. Dlatego większość autorów używa nazwy w języku angielskim.

dotychczasowych teorii opierając się o stwierdzenia i badania socjologiczne i psychologiczne<sup>20</sup>.

W ramach omawianego kierunku przedstawiciele nauk o człowieku, a szczególnie psychologowie próbowali odpowiedzieć na pytanie, jak zachowuje się człowiek w organizacji i wykorzystać wyniki przeprowadzonych przez siebie badań dla zaprojektowania sprawniejszych systemów organizacyjnych. Badania te szczególnie dotyczą takich grup zagadnień, jak motywacja do pracy, style kierowania, konflikty w organizacji i sposoby ich rozwiązywania, zachowanie się człowieka w sytuacjach zmian organizacyjnych, budowa zespołów pracowniczych, osobowość przywódcza, doskonalenie i ocena uczestników organizacji i innych. Badania prowadzone przez E. Mayo i jego współpracowników w Hawthorn były cyklem pierwszych eksperymentów koncentrujących się na zachowaniu człowieka w pracy. Badano na przykład wpływ oświetlenia na wyniki pracy. Okazało się, że to stosunki międzyludzkie, a nie oświetlenie wpływają ostatecznie na zmiany produkcji<sup>21</sup>. W wyniku długoletnich zmagania uczonych stwierdzono ostatecznie, że praca jest działalnością zespołową, a człowiek świadczący pracę bardziej sobie ceni dobre stosunki panujące między ludźmi w zakładzie pracy niż warunki technologiczne. Tym samym poziom relacji międzyludzkich, zwłaszcza z najbliższymi kolegami i bezpośrednim przełożonym, powoduje u pracowników psychiczne stany zadowolenia, które wpływają pośrednio na wzrost wydajności pracy<sup>22</sup>. W wyniku badań prowadzonych przez E. Mayo stwierdzono, m.in., że:

- człowiek posiada inne istotne potrzeby, niżli tylko potrzeby natury materialnej; istnieje również też inny rodzaj motywacji aniżeli wyłącznie ekonomiczna, motywacja społeczna jest co najmniej ważna jak motywacja ekonomiczna;
- wydajność rośnie, jeśli zaspokajają się potrzeby społeczne pracownika;
- człowiek jest istotą społeczną;
- ludzie, jeśli da się im szansę spontanicznie tworzą nieformalne struktury by zapewnić sobie realizację potrzeby bezpieczeństwa i przynależności, własnej tożsamości wśród innych;
- w organizacji należy współpracować z grupami nieformalnymi;
- przywódca cieszący się szacunkiem grupy nieformalnej, spontanicznie obrany przez grupę staje się jej liderem<sup>23</sup>;

---

<sup>20</sup> Z. Martyniak: *Organizacja i zarządzanie – 15 pionierów*. Kraków: Antykwa 1999, s. 125

<sup>21</sup> J.E. Butler, G.R. Ferris, N.K. Napier: *Human Resources Management*. Cincinnati 1991 s. 13.

<sup>22</sup> J. Kurnal: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE 1969 s. 53.

<sup>23</sup> M. D. Holstein-Beck: *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] *Wybrane problemy kierowania pracownikami w organizacji*. Red. W. Bańka. Płock: Wyd. Szkoła Wyższa im. P. Włodkowica w Płocku, Wyd. NOVUM 2013 s. 18.



- należy dążyć do tego, by przywódcami formalnymi mianować przywódców nieformalnych, lub tak kształcić i rozwijać kierowników formalnych, by zdobyli oni sobie autorytet nieformalny<sup>24</sup>.

Dalsze więc zainteresowania poszły głównie w stronę problemów funkcjonowania zespołów ludzkich w organizacji, tj. procesu podejmowania decyzji, opracowywaniu teorii i modeli motywacji, stylów kierowania. Wykazano m.in. wyższość demokratycznego stylu kierowania nad stylem autokratycznym. Udowodniono, iż każda organizacja poprzez swoją unikalną „kulturę” kształtuje, ogranicza i modyfikuje zachowania ludzkie. Sposób, w jaki organizacja jest zbudowana, podległość jaką przypisano poszczególnym stanowiskom pracy oraz wymogi technologiczne, wyraźnie wpływają na zachowania zatrudnionych w niej ludzi<sup>25</sup>. Zagadnienia komunikacji werbalnej i niewerbalnej, kultura pracy oraz przyjęte przez pracowników pewne wartości i wzorce zachowań, dały namiastkę tego, co nazwano niebawem „zarządzaniem opartym na kulturze organizacyjnej”. Dorobkiem omawianych kierunków była też zasadnicza zmiana dotychczasowych warunków pracy, polegająca m.in. na stworzeniu pracownikom sprzyjających warunków rozwoju i samorealizacji, co zapoczątkowało z kolei tak zwaną „humanizację pracy”. Teoria stosunków między-ludzkich uznaje, że zasoby ludzkie mają charakter specyficzny, opiera się na głębokim wniknięciu w sprawę, które streszcza teza, że nie można „zatrudnić rąk do pracy”. Opowiada się przeciw mechanistycznym koncepcjom istoty ludzkiej, przeciw wierze w „człowieka – automat – na – monety, który reaguje tylko, i to automatycznie, na bodźce pieniężne”<sup>26</sup>.

Gdyby zachodziła potrzeba wyliczania dalszych badaczy omawianego kierunku nie można by pominąć Ch. Barnarda (1886–1961), wybitnego amerykańskiego przemysłowca - uważanego za klasyka „zarządzania przez ludzi”. W pracy „Funkcje kierownika” (1938) podkreśla społeczne, psychiczne i etyczne cechy pracy kierowniczej. Jako pierwszy wyjaśnił pojęcie organizacji formalnej i nieformalnej oraz dokonał interesujących analiz systemu informacyjnego na potrzeby zarządzania instytucją. Ch. Barnard uważał, iż<sup>27</sup>:

- istnienie i rozwój organizacji zależy od utrzymania równowagi między wkładem a satysfakcją (wydajnością a zapłatą) członków organizacji;
- zapewnienie tej samej równowagi następuje przez bodźce materialne (pieniądze), niematerialne (prestż, władza, pochwała) oraz idealne (motywy religijne, patriotyczne itp.);
- organizacją formalna i nieformalna wzajemnie się warunkuje;

<sup>24</sup> M. Koster: *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa: WSPiZ 1998 s. 17–18

<sup>25</sup> Por.: W. F. Cascio: *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill, Inc. 1992 s. 39.

<sup>26</sup> P.F. Drucker: *op. cit.* s. 298

<sup>27</sup> T. Mendel: *op. cit.* s. 35–36

- odpowiedzialność jest pojęciem kompleksowym zawierającym wartości moralne, etyczne, religijne, prawne, techniczne, zawodowe i organizacyjne;
- funkcjonowanie organizacji opiera się na sieci kanałów informacyjno-decyzyjnych kompetencjach i autorytecie zainteresowanych w procesie informacji osób;
- działalność organizacji przejawia się w podejmowaniu decyzji przez wszystkich jej uczestników.

#### 2.4. Szkoła behawioralna

Rozwinięciem i przemodelowaniem niektórych koncepcji kierunku stosunków międzyludzkich jest powstała w latach 50-tych XX wieku, „szkoła behawioralna” – zwana także nurtem potencjału ludzkiego – i nieco później, „szkoła poznawcza”. Do wybitnych przedstawicieli tych szkół należą m.in. dwaj Amerykanie: psycholog A. Maslow oraz D. McGregor. Szczególną uwagę zwrócili na samorealizację ludzi tak w codziennym życiu jak i zawodowym. Z prac tych autorów zrodziły się nowe kierunki myśli o tym, jak można korzystnie kształtować stosunki w organizacjach. Ustalili oni także, że ludzie pragną czegoś więcej niż tylko natychmiastowych przyjemności czy nagród. Jeżeli ludzie kierują swoim życiem w złożony sposób, to ich stosunki w organizacjach powinny sprzyjać takiej złożoności. A. Maslow postawił hipotezę, że u każdej istoty ludzkiej występuje hierarchia pięciu potrzeb. Rysunek 2 przedstawia „piramidę” potrzeb i czynniki organizacyjne dotyczące pracy odpowiadające tym potrzebom.

Kiedy zaspokoi się w poważnym stopniu jedną z tych potrzeb, zaczyna dominować kolejna, tzn., że dynamika i kierunek działania człowieka zależą od potrzeby, która dominuje w określonej sytuacji. W kategoriach przedstawionych na rysunku, jednostka wspina się po szczeblach hierarchii. Z punktu widzenia motywacji z teorii Maslowa wynika, że chociaż żadna potrzeba nie jest zaspokojona w pełni, to jednak taka, która została zaspokojona w znacznym stopniu, przestaje motywować. A. Maslow dzieli wymienione pięć kategorii na potrzeby niższego rzędu i wyższego rzędu. Potrzeby człowieka wyższego rzędu hierarchii aktualizują się pod warunkiem zaspokojenia potrzeb niższego rzędu. Opisuje potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, jako niższego rzędu, a społeczne, uznania i samorealizacji uważa za potrzeby wyższego rzędu. Podział ten jest oparty na założeniu, że potrzeby wyższego rzędu są zaspokajane wewnętrznie, niższego rzędu zaś w przeważającym stopniu są zaspakajane z zewnątrz (za pomocą czynników takich, jak płace, układy zbiorowe lub staż pracy)<sup>28</sup>. Naturalnym wnioskiem, jaki można wyciągnąć z klasyfikacji A. Maslowa, jest to, że w okresach dobrej sytuacji ekonomicznej potrzeby niższego rzędu niemal u wszystkich pracowników zatrudnionych na stałe są zaspokajane w znacznym stopniu.

---

<sup>28</sup> S.P. Robbins: *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE 1998 s. 90.

Rysunek 2. Piramida potrzeb Maslowa

RODZAJ POTRZEB	Czynniki organizacyjne
<p style="text-align: center;"><b>Potrzeby samorealizacji</b></p> <p style="text-align: center;">Zaspokojenie osobistych ambicji, potrzeba wykorzystania własnego potencjału w procesie ciągłego doskonalenia i rozwoju; potencjał jednostki rośnie, a stawiane cele są coraz ambitniejsze.</p>	<p>Porywająca praca, awans w organizacji, osiągnięcia w pracy, twórczość</p>
<p style="text-align: center;"><b>IV</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Potrzeby uznania</b></p> <p style="text-align: center;">Potrzeba szacunku (godności) w miejscu pracy, uznanie w grupie współpracowników</p>	<p>Samodzielna praca, odpowiedzialność w pracy, nagradzanie przez płace</p>
<p style="text-align: center;"><b>III</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Potrzeby społeczne</b></p> <p style="text-align: center;">Potrzeba przyjaźni, uczuć ze strony osób zarówno w rodzinie, jak i poza nią</p>	<p>Przyjazne stosunki w pracy (zawodowe), solidarne grupy pracownicze</p>
<p style="text-align: center;"><b>II</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Potrzeby bezpieczeństwa</b></p> <p style="text-align: center;">Potrzeby stabilności, ochrony, porządku, sprawiedliwości, eliminacja zagrożeń</p>	<p>Bezpieczne warunki pracy, wzrost płac i dodatki do płac, pewność pracy</p>
<p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Potrzeby fizjologiczne</b></p> <p style="text-align: center;">Podstawowe potrzeby przetrwania, pożywienia, wody, tlenu, snu itd.</p>	<p>Centralne ogrzewanie, warunki pracy, płaca podstawowa</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gableta (red.): *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – kształtowanie i wykorzystanie*. Wrocław: AE im. Oskara Langego 1998 s. 100; A. Gick, M. Tarczyńska: *Motywowanie pracowników*. Warszawa: PWE 1999 s. 36.

Teoria potrzeb A. Maslowa zdobyła powszechne uznanie, zwłaszcza wśród praktyków zarządzania. Uznanie to można przypisać logiczności teorii i łatwości jej intuicyjnego zrozumienia. Niestety jednak ogólnie biorąc badania nie potwierdziły prawdziwości tej teorii. Na przykład nie znaleziono potwierdzenia tezy A. Maslowa, że struktura potrzeb przybiera zaproponowany przez niego kształt albo, że zaspokojenie w znacznym stopniu danej potrzeby aktywizuje kolejną wyższą potrzebę. Chociaż więc wielu kierowników zna hierarchię potrzeb i korzysta z niej, jako ze wskazówki przy motywowaniu pracowników, to jednak jest bardzo niewiele rzeczowych dowodów wskazujących na to, że stosowanie tej teorii doprowadzi do wyższej motywacji pracowników.

D. McGregor przedstawił natomiast dwa odmienne poglądy dotyczące postawy ludzi:

- negatywny, określany jako teoria X;
- pozytywny, określany jako teoria Y.

Według teorii X człowiek jest leniwy i pozbawiony ambicji, wymaga bezpośredniego kierowania i dobrze je znosi. U kierownika przyjmującego te założenia zrozumiela staję się tendencja do stosowania kar. Od

pracowników wymaga nie aktywności, a posłuszeństwa. W związku z tym szczegółowo określa warunki realizacji zadania i grozi sankcjami za ich niedotrzymanie. Z godnie z teorią Y człowiek odczuwa naturalną potrzebę pracy, jest ambitny, poszukuje zadań trudnych i odpowiedzialnych, jest w stanie skutecznie pokierować własnym działaniem i potrafi zrobić to lepiej niż ktokolwiek inny. Chętnie poświęca swoje umiejętności i energię dla realizacji celów, które uzna za własne. Nie tylko unika odpowiedzialności, ale w sprzyjających warunkach gotów jest jej szukać. Możliwość zaangażowania się w formułowanie celów organizacji jest odbierana przez przeciętnego człowieka jako nagroda.

Postępując się wnioskami dotyczącymi motywacji zaproponowanymi przez A. Maslowa i analizą D. McGregora możemy stwierdzić, że teoria X zakłada, że ludzie są zdominowani przez potrzeby niższego rzędu. Teoria Y zakłada, że ludzie są zdominowani przez potrzeby wyższego rzędu. Sam D. McGregor uważa, że założenia teorii Y są bardziej uzasadnione niż założenia teorii X. Propagował zatem koncepcje takie, jak partycypacja w podejmowaniu decyzji, praca odpowiedzialna i stawiająca wyzwania oraz dobre stosunki w grupie jako sposób maksymalizowania motywacji pracowników do pracy.

Do osiągnięć nauk behawioralnych w dziedzinie zarządzania należy zaliczyć opracowanie modelowych rozwiązań strukturalnych, w których indywidualne cele pracowników są zbieżne z ekonomicznymi celami przedsiębiorstwa. Jednakże modele i teorie proponowane przez nauki behawioralne były wielokrotnie krytykowane przez praktyków życia organizacji jako zbyt skomplikowane, abstrakcyjne i mało przydatne dla kierowników podejmujących decyzje w konkretnych przypadkach.

## 2.5. Szkoła współczesna

Pojęcie „szkoła współczesna” dla potrzeb niniejszego opracowania będzie dotyczyć „podejścia systemowego” oraz „podejścia sytuacyjnego”. Kierunków uważanych za jedne z najbardziej charakterystycznych cech rozwoju nauki w drugiej połowie XX wieku, a nauk o organizacji i zarządzaniu w szczególności<sup>29</sup>.

Ponieważ pojęcie „systemu” było przez lata rozwijane na gruncie wielu różnych nauk, takich, jak: cybernetyka, ekonomia, psychologia, socjologia, nauki inżynierskie, teoria informacji, nauka o komputerach, w literaturze spotyka się wiele niezgodnych ze sobą sposobów rozumienia tego terminu. Jedną z najbardziej znanych definicji „system” określa jako: „...zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki [współdziałania]. Tak więc system jest to całość złożona z przynajmniej dwu składników i ze stosunku zachodzącego między każdym z jej składników i przynajmniej jednym

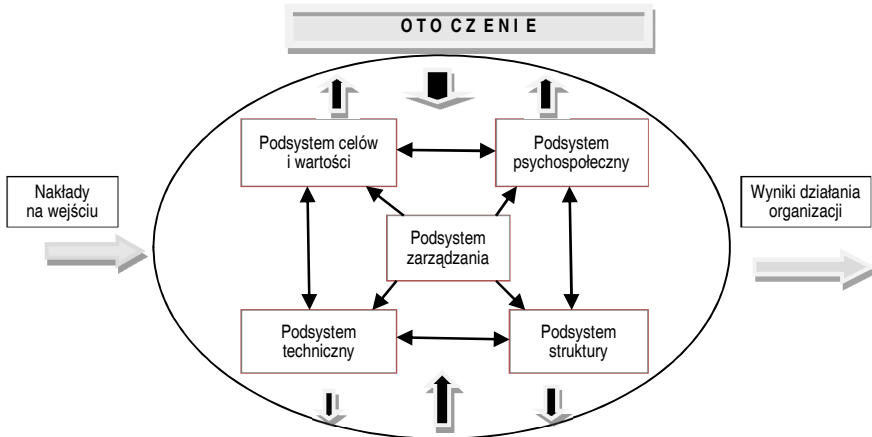
---

<sup>29</sup> W. Bańka: *Ewolucja nauki o zarządzaniu*, [w:] *Wprowadzenie do zarządzania organizacjami*. W. Bańka, J. Koprowicz, A. Jagodziński. Płock: Wyd. Szkoła Wyższa im. P. Włodkowica w Płocku, Wyd. NOVUM 2013 s. 19.

innym składnikiem w danym zestawie. Każdy składnik systemu jest połączony z każdym innym składnikiem, bezpośrednio albo pośrednio”<sup>30</sup>.

Podejście systemowe zapoczątkowane przez L. von Bertalanffy’ego – twórcę ogólnej teorii systemów – i N. Wienera – twórcę cybernetyki – opiera się na zasadzie, że organizacje, tak jak organizmy, są „otwarte” na swoje otoczenie i jeśli mają przetrwać, to muszą się znajdować w odpowiedniej relacji z tym otoczeniem<sup>31</sup>. To oznacza, iż organizacja prowadzi wymianę energii, tj. zasileń materialnych i informacji z otoczeniem. Przedstawia to rysunek 3.

**Rysunek 3. Organizacja jako system społeczno-techniczny**



Źródło: A.K. Koźmiński: Organizacja, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: PWN 2000 s. 31.

Jak można zauważyć wymiana z otoczeniem polega przede wszystkim na tym, że wytwarzane przez organizację produkty (np., dobra, usługi) przyjmowane są przez otoczenie. W zamian za to otoczenie zaopatruje organizację w materialne i niematerialne czynniki, umożliwiające jej ewentualny rozwój lub przetrwanie.

W podejściu opartym na koncepcji systemów otwartych ważne jest definiowanie organizacji w kategoriach wzajemnie powiązanych podsystemów. Metaforycznie wygląda to w ten sposób, iż systemy przypominają chińskie pudełka lub „matryoszki” dlatego, ponieważ zawsze kolejne mniejsze całości zawierają się w większych<sup>32</sup>. W każdej organizacji funkcjonują więc ludzie – sami będąc systemami – należących do poszczególnych komórek organizacyjnych np. działów, wydziałów, te zaś z kolei należą do większych jednostek itd. Jeśli więc definiujemy całą organizację jako system, to jej poszczególne szczeble można nazywać podsystemami (patrz rysunek 2).

Patrząc więc na świat organizacji przez „systemowe okulary” widzimy:

<sup>30</sup> R.L. Ackoff: *O system pojęć systemowych*. „Prakseologia” 1973 nr 2 s. 145.

<sup>31</sup> Por.: W. Piotrowski: *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia...*s. 692.

<sup>32</sup> Por.: G. Morgan: *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN 1999 s. 50.

- podsystem celów i wartości – określający misję organizacji oraz strategię;
- podsystem psychospołeczny – zawierający aktorów organizacji, ich motywacje, postawy, wartości, kulturę oraz więzi społeczne występujące między nimi<sup>33</sup>;
- podsystem struktury – obejmuje formalne zasady podziały zadań i uprawnień;
- podsystem techniczny – zawiera stosowane w organizacji technologie, maszyny, urządzenia, budynki i ich wyposażenie;
- podsystem zarządzania – obejmuje mechanizmy koordynacji i uzgodnienia pozostałych podsystemów.

Warto dodać, iż w tak „widzianej” organizacji zmiana w jednym z podsystemów powinna wywołać zmiany dostosowawcze w pozostałych.

Dla naukowca „systemowca” trwałe systemy znajdują się w stanie „homeostazy”. Pojęcie to odnosi się do samoregulacji i zdolności do utrzymania stanu stabilności. W przypadku organizacji oznacza to, że utrzymują równowagę z otoczeniem. Charakterystyczną cechą podejścia systemowego jest zjawisko „synergii” oraz „ekwifinalność”. Pierwszy termin oznacza uzyskanie korzystnego efektu, wynikającego z kooperacji wszystkich poszczególnych elementów (stanowisk, komórek organizacyjnych) przy realizacji jednego celu. Natomiast możliwość uzyskania określonego wyniku na wiele różnych, nieprzewidywalnych sposobów daje nam efekt „ekwifinalności”.

Ostatnim kierunkiem, który na łamach niniejszego opracowania zostanie tu omówiony będzie „podejście sytuacyjne” (teoria sytuacyjna).

Do rozgłosu tej szkoły przyczynili się dwaj brytyjscy uczeni, T. Burns i G.M. Stalker, którzy w latach 50 – tych ubiegłego wieku przeprowadzili badania polegające na rozróżnieniu między „mechanistycznym” i „organicznym” podejściem do organizacji i zarządzania. Koncentrując się na organizacjach przemysłowych wykazali m.in., że kiedy jakaś zmiana w otoczeniu staje się nakazem chwili, do którego trzeba się dostosować, potrzebne są otwarte i elastyczne style organizacji i zarządzania. W zależności więc, kiedy otoczenie organizacji jest zmienne (np. często pojawiają się nowe problemy i okoliczności) czy stałe, organizacje powinny posługiwać się różnymi stylami działania. Ocena takiego czy innego działania, rozwiązania pomysłu zależy od konkretnych warunków, od rzeczywistej sytuacji oraz rozwoju tej sytuacji.

---

<sup>33</sup> Wielu autorów piszących o organizacjach i zarządzaniu uczestników organizacji nazywa aktorami. Praca w nowoczesnym przedsiębiorstwie usługowym porównywalna jest do pracy aktorów. Analogia ta jest o tyle adekwatna, że w przedsiębiorstwach i w innych organizacjach mamy do czynienia z osobami pełniącymi określone role lub wiązki ról i realizującymi mniej lub bardziej dokładne scenariusze.

## Zakończenie

Na zakończenie pragniemy zaznaczyć, iż nie ma w literaturze przedmiotu jednolitej zgodności, co do kwalifikacji szkół i kierunków w nauce organizacji i zarządzania. Przy obfitości literatury, którą można szacować na tysiące książek oraz setki rozpraw, artykułów, raportów trudno się więc poruszać w owym „gąszczu” poglądów, stanowisk, koncepcji i teorii. Dlatego też autorzy podjęli próbę systematyzacji tego tematu przede wszystkim po to, aby ułatwić studiującym, jak i praktykom orientację w morzu informacji i zaleceń oferowanych przez badaczy problemów organizacji i zarządzania. Zaprezentowane przez nas tu szkoły są bezdyskusyjne, ale ich nazwy oraz kierunki mogą się różnić w innych opracowaniach.

## Bibliografia:

1. Ackoff R.L.: *O system pojęć systemowych*. „Prakseologia” nr 2 /1973.
2. Bańka W.: *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*. Toruń: Wyd. A. Marszałek 1998.
3. Bańka W.: *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*. Toruń: Wyd. A. Marszałek 2000.
4. Bańka W.: *Ewolucja nauki o zarządzaniu*, [w:] *Wprowadzenie do zarządzania organizacjami*. W. Bańka, J. Koprowicz, A. Jagodziński. Płock: Wyd. SWPW im. P. Włodkowica w Płocku, Wyd. NOVUM 2013.
5. Butler J.E., Ferris G.R. Napier N.K.: *Human Resources Management*. Cincinnati 1991.
6. Cascio W.F.: *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill, Inc.1992.
7. Cieślarczyk M.: *Kilka refleksji o nauce, działalności naukowej i naukowo badawczej*, [w:] *Poradnik metodyczny autorów prac magisterskich, dyplomowych, podyplomowych*. Red. M. Cieślarczyk. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej 2002.
8. Czech A.: *Organizacja pracy według metody wykreślnej w 100-lecie ogłoszenia*. „Przegląd Organizacji” nr 2/2003.
9. Drucker P.F.: *Praktyka zarządzania*. Kraków: AE 1998.
10. Gableta M. (red.): *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – kształtowanie i wykorzystanie*. Wrocław: AE im. Oskara Langego 1998.
11. Gick A., Tarczyńska M.: *Motywowanie pracowników*. Warszawa: PWE 1999.
12. M. D. Holstein-Beck: *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] *Wybrane problemy kierowania pracownikami w organizacji*. Red. W. Bańka. Płock: Wyd. Szkoła Wyższa im. P. Włodkowica w Płocku, Wyd. NOVUM 2013.
13. Jagodziński A.: *Zarządzanie czynnikiem ludzkim w procesie pracy – geneza perspektywy badawczej*. „ANTIDOTUM” nr 4/2003.
14. Jemieliński D., Latusek D.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw – ćwiczenia*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego 2005.
15. Kostera M.: *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa: WSPiZ 1998.
16. Koźmiński A.K.: *Organizacja*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: PWN 2000.

17. Koźuch B.: *Nauka o organizacji*. Warszawa: CeDeWu 2010.
18. Krzyżanowski L.: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: PWN 1992.
19. Kurnala J.: *Twórcy naukowych podstaw organizacji – wybór pism*. Warszawa: PWE 1972.
20. Kurnal J.: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE 1969.
21. Martyniak Z.: *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE 1993.
22. Martyniak Z.: *Organizacja i zarządzanie – 15 pionierów*. Kraków: Antykw 1999.
23. Mathis R.L., Jackson J.H.: *Human Resource Management*. Mineapolis/St. Paul: West Publishing Corporation 1994.
24. Mendel T.: *Wybrane problemy ewolucji nauki o organizacji i zarządzaniu*. Leszno: Wyższa Szkoła Marketingu i Zarządzania w Lesznie 1995.
25. Morgan G.: *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN 1999.
26. Piotrowski W.: *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: PWN 2000.
27. Robbins S.P.: *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE 1998.
28. Stoner J.A.F. (i in.): *Kierowanie*. Warszawa: PWE 2001.
29. Wawrzyniak B.: *Szkoła Zarządzania*. Warszawa: PWE1987.
30. Zieleniewski J.: *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN 1969.
31. Zieleniewski J.: *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN 1981.

## THE ORIGIN OF ORGANIZATION & MANAGEMENT SCIENCES

**Key words:** *organization & management sciences; science-based management; classical school of management; human relations; behavioral school; contemporary school.*

### Summary

In the organizational sciences an important role is played by the historical aspect relating to the origin of sciences on the organization & management. In order to understand the complicated problems connected with the modern organizations management it is necessary to get to know the views and opinions of the forerunners and creators of these research issues. This argument is all the more correct since a lot of findings and rules have lost none of their relevance in spite of the flow of time. The present article analyses the characteristic trends of the management schools which became permanent part of the history of development of organization & management sciences, i.e.:

- Taylor's science-based organization
- Fayol's administrative management (classical school of management)
- Human relations school
- Behavioral school
- Contemporary school