

Marta Młokosiewicz

Humanizacja relacji przełożony – podwładny w klasycznej i behawioralnej szkole organizacji i zarządzania a koncepcja kapitału społecznego

Edukacja Humanistyczna nr 1 (34), 7-19

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Marta Młokosiewicz
Uniwersytet Szczeciński

HUMANIZACJA RELACJI PRZEŁOŻONY – PODWŁADNY W KLASYCZNEJ I BEHAVIORALNEJ SZKOLE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA A KONCEPCJA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Relacje międzyludzkie w organizacji tworzą się na bazie wykonywanej pracy, mówiąc więc o humanizacji tych relacji, można przywołać używany w literaturze przedmiotu termin „humanizacja pracy”. B. Mikuła proponuje, aby istotę humanizacji pracy rozumieć jako ustalenie „czynników negatywnie wpływających na człowieka, ograniczających ludzką racjonalność i metod pozwalających człowiekowi uzyskać poprzez pracę samorealizację i zadowolenie”¹. Odnosząc się do tej definicji, w artykule przyjęto, że humanizacja relacji w miejscu pracy postępuje tam, gdzie dokłada się starań o upodmiotowienie człowieka pracującego, co sprzyja ujawnianiu i rozwijaniu się jego talentów i umiejętności oraz rodzi zadowolenie z pracy. Istota humanizacji wyraża się więc poprzez szacunek do człowieka w miejscu pracy, dostrzeżenie jego niepowtarzalnego indywidualnego wkładu w funkcjonowanie organizacji oraz stworzenie warunków, by mógł on wyrażać siebie poprzez pracę. W relacji przełożony – podwładny dotyczyłoby to takiego właśnie nastawienia zarządzających do podległych im służbowo pracowników.

B. Bombała zauważa, że samo powstanie pojęcia „humanizacja pracy” oznacza, że w pewnym momencie praca utraciła „człowieczy charakter” i uległa alienacji². W kontekście przedziału czasowego, w którym rozwijały się klasyczna i behawioralna szkoła zarządzania (druga połowa XIX i pierwsza połowa XX wieku), należy zauważyć, że na masową skalę zjawisko odbierania pracy jej „człowieczego charakteru” pojawiło się jako jeden z negatywnych skutków postępu technicznego, który nabrał przyspieszenia w ramach tak zwanej rewolucji przemysłowej w XIX wieku. Wraz z postępującą wówczas degradacją czło-

¹ B. Mikuła, *Humanizacja w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 801, Kraków 2009, s. 49.

² B. Bombała, *Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upelnomocniania pracowników – aspekt etyczny*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” vol. 14, nr 1, Łódź 2011, s. 67.

wieka pracującego rosły oczekiwania pracowników – podwładnych – na odwołanie się zarządzających do ich podmiotowości.

Dowartościowując znaczenie pozytywnych relacji międzyludzkich dla efektywnego funkcjonowania organizacji, koncepcja kapitału społecznego wpisuje się w nurt rozważań o humanizacji pracy. Samo pojęcie „kapitał społeczny” sugeruje, że kategoria ta łączy sferę ekonomii z zagadnieniem relacji między ludźmi. Istniejące w literaturze przedmiotu cztery zasadnicze teorie (autorstwa P. Bourdieu, J. S. Colemana, R.D. Putnama i F. Fukuyamy) oraz pozostałe koncepcje mające w nich swój rodowód wskazują na czynnik moralny jako zasadniczy komponent tego kapitału, jego przejaw czy też skutek. Choć kategoria „kapitał społeczny” nie jest w literaturze przedmiotu jednolicie definiowana, to większość autorów zgadza się, że obejmuje ona zasadniczo dwa wymiary: strukturalny oraz poznawczy. Strukturalny kapitał społeczny obrazuje role i sieci społeczne oparte na regułach, procedurach i precedensach, które umożliwiają wzajemnie korzystne działania zbiorowe. Poznawczy, kognitywny kapitał społeczny oznacza normy, wartości, postawy i przekonania ludzi „popychające” ich do wzajemnie korzystnych wspólnych działań³. Pojęcie spodziewanych korzyści z tytułu uczestnictwa w sieciach powiązań, opartych na przewidywalnych pozytywnych normach moralnych, „przewija się” przez wszystkie koncepcje kapitału społecznego. Zwraca się więc uwagę na instrumentalne bądź też utylitarne powiązanie omawianej kategorii z moralnością⁴, aczkolwiek w różnych koncepcjach można to powiązanie odnotować w różnym zakresie. W ujęciu P. Bourdieu (lata 80. XX wieku) kapitał społeczny jest tworzony ze względu na oczekiwane przez jednostki możliwości dostępu do materialnych i niematerialnych rzeczywistych lub potencjalnych zasobów innych osób, a pojawiające się w relacjach normy etyczne są wynikiem świadomie podjętych w tym celu strategii⁵. To ujęcie najbardziej redukuje zawarte w pojęciu kapitału społecznego normy moralne do zjawisk ekonomicznych⁶. Z kolei według J. Colemana (lata 80. XX wieku), który łączy w swojej koncepcji ekonomiczną teorię racjonalnego działania z socjologiczną teorią wymiany społecznej, choć kapitał społeczny powiększa jednostkom korzyści ze współpracy i wymiany, to nie jest ich prywatną własnością, lecz dobrem wspólnym w obrębie określonej struktury społecznej. Pojawia się zaś jako efekt uboczny poszczególnych strategii i racjonalnych działań osób chcących zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia planowanych rezultatów⁷. Podobnie dla R.D. Putnama, który upowszechnił pojęcie kapitału społecznego w latach 90. XX wieku, kategorię tę – rozumianą jako sieci, normy i zaufanie – należy uznać za atrybut wspólnoty, ułatwiający koordynację działań oraz współpracę dla

³ A. Krishna, N. Uphoff, *Mapping and Measuring Social Capital through Assessment of Collective Action to Conserve and develop Watersheds in Rajasthan, India*, [w:] *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, ed. C. Grootaert, T. Van Bastelaer, Cambridge University Press 2002, s. 87–88.

⁴ W. Sadłoń, *Leksykon socjologii moralności. Podstawy – teorie – badania – perspektywy*, red. J. Mariański, Kraków 2015, s. 277.

⁵ P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. J.G. Richardson, Greenwood, New York 1985, s. 241–258.

⁶ W. Sadłoń, *Leksykon socjologii moralności...*, op. cit., s. 277.

⁷ J. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, 1988, vol. 94, Supplement: *Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure*, s. 95–120.

wzajemnych korzyści jej członków⁸. Także w koncepcji F. Fukuyamy (lata 90. XX wieku) zaznacza się motyw korzyści wspólnotowych z kapitału społecznego, uznanego przez tego autora za swoisty zasób kulturowy. Fukuyama stwierdza, że kapitał społeczny to „siatka moralna” scalająca członków grupy („utkana” z zaufania, wzajemności, solidarności, uczciwości, rzetelności i odpowiedzialności), umożliwiającą im współdziałanie i skuteczne działanie⁹.

Lata 90. XX wieku przyniosły modyfikację pojęcia kapitału społecznego, służące jego implementacji na gruncie organizacji. W definicjach organizacyjnego kapitału społecznego podkreśla się więc, że wywodzi się on z sieci relacji łączących ludzi, nawiązywanych dla ułatwienia działań, przy czym w szerokim ujęciu odnosi się on do relacji międzyludzkich wewnątrz i pomiędzy organizacjami¹⁰. Relacje te oparte są na przestrzeganych normach, wzajemności, zaufaniu, proaktywności, rozwijaniu więzi osobistych i poczucia wspólnoty¹¹. W węższym ujęciu kapitał społeczny organizacji postrzega się jako strukturę relacji społecznych organizacji charakteryzujących się wzajemnym zaufaniem jej członków, których działania regulują wspólnie podzielane i przestrzegane normy. Tworzą go zaś sieci powiązań między pracownikami i jednostkami organizacyjnymi, nacechowane wzajemnością i zaufaniem¹². Sieci te zapewniają „dostęp do określonych osób czy jednostek organizacyjnych, a pośrednio do ich wiedzy i umiejętności [...] oraz gromadzą materialne i niematerialne zasoby rozproszone w całej organizacji, udostępniają je wszystkim członkom sieci oraz pozwalają na ich swobodny przepływ i wymianę”¹³. To węższe ujęcie kapitału społecznego uznano za odpowiednie dla prowadzonych w niniejszej pracy rozważań dotyczących humanizacji relacji przełożony – podwładny. Współcześnie podkreśla się mocno, że dostrzeżenie w procesie zarządzania znaczenia sieci relacji wewnątrz przedsiębiorstwa opartych na pozytywnych normach zaufania, wzajemności, współpracy i współdziałania owocuje większą lojalnością i zaangażowaniem pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa¹⁴. Ludzie podejmują wzajemnie korzystne działania kształtujące pomyślność organizacji, gdy czują się sprawiedliwie, podmiotowo traktowani, przy czym szczególnego znaczenia nabiera to w odniesieniu do relacji przełożeni – podwładni. Uznający wagę i przestrzegający pozytywnych norm zarządzający są obecnie coraz częściej świadomi fak-

⁸ R.D. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, przekł. J. Szacki, posł. A. Rychard, Kraków 1995, s. 269.

⁹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przekł. A. i L. Śliwa, Warszawa 1997, s. 20.

¹⁰ P.S. Adler, S.W. Kwon, *Social capital: prospects for a new concept*, „Academy of Management Review”, vol. 27, no. 1, 2002, s. 17.

¹¹ Bullen P., Onyx J., *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW, A Practitioners Guide*, Management Alternatives Pty Ltd 2005, http://library.bsl.org.au/jspui/bitstream/1/4141/1/Measuring%20social%20capital%20in%205%20communities%20in%20NSW_Bullen%26Onyx%202005.pdf [12.12.2016].

¹² Takie ujęcie kapitału społecznego proponuje B. Ślawecki, który modyfikuje definicję C.R. Leany i H. Van Burena (C.R. Leana, H.J. van Buren, *Organizational Social Capital and Employment Practices*, „Academy of Management Review”, vol. 24, no. 3, 1999, s. 538-555). Por. B. Ślawecki, *Kapitał społeczny organizacji a koszty transakcyjne*, [w:] *Kapitał społeczny we wspólnotach*, red. H. Januszek, Poznań 2005, s. 324.

¹³ B. Ślawecki, *Kapitał społeczny...*, op. cit., s. 324.

¹⁴ M. Młokosiewicz, *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 39, t. 3, Szczecin 2015, s. 103-116.

tu, że mają do dyspozycji dodatkowy wyjątkowy zasób – kapitał społeczny, przejawiający się w chęci podwładnych do współpracy i współdziałania, w ich zaufaniu i odwzajemnieniu pozytywnych zachowań.

Promując podmiotowe i partnerskie podejście do zarządzania koncepcja kapitału społecznego organizacji przyczynia się do humanizacji relacji przełożony – podwładny. W analizowanym w pracy okresie drugiej połowy XIX i kilku pierwszych dziesięcioleci XX wieku koncepcja ta jeszcze nie powstała. Rozwój zainteresowania kapitałem społecznym datuje się bowiem na drugą połowę wieku XX, natomiast do analizy procesów organizacyjnych kategorii tej zaczęto szerzej używać w latach 90. ubiegłego stulecia, gdyż dostrzeżono pośredniczącą funkcję kapitału społecznego w dostępie do innych zasobów. Celem niniejszego opracowania uczyniono jednak rozpoznanie, czy i w jakim zakresie zagadnienia te uwzględniali twórcy pierwszych teorii zarządzania oraz czy w związku z tym już wówczas rodziły się załączki koncepcji dotyczącej znaczenia kapitału społecznego w zarządzaniu organizacją. Spośród trzech zasadniczych tradycyjnych podejść do zarządzania¹⁵ podejście ilościowe – choć pełni ważną rolę we wspomaganiu procesów decyzyjnych – nie dotyka istoty stosunków międzyludzkich, dlatego też podczas analizowania kwestii humanizacji relacji przełożony – podwładny w kontekście koncepcji kapitału społecznego skoncentrowano się na podejściu klasycznym i behawioralnym.

1. Humanizacja relacji przełożony – podwładny z perspektywy klasycznej szkoły organizacji i zarządzania

W swoich pracach klasycy zarządzania zasadniczo zwracali uwagę na materialne aspekty i fizjologiczne uwarunkowania pracy (na przykład redukowanie zmęczenia) robotników w kontekście wzrostu wydajności ich pracy. Niektórzy poruszali jednak również kwestię znaczenia harmonijnych stosunków pracy. W ramach tego nurtu istotny wpływ na teorię organizacji i zarządzania miały dokonania prekursorów „naukowej organizacji pracy” – R. Owena (1771–1858) i Ch. Babbage’a (1792–1871), twórcy koncepcji „naukowego zarządzania” (*scientific management*) – F.W. Taylora (1856–1915), współtwórców teorii naukowej organizacji – H.L. Gantta (1861–1919), Franka B. i Lilian M. Gilbrethów (1868–1924 i 1878–1972), H. Emersona (1852–1931) oraz twórców kierunku administracyjnego w zarządzaniu, zwłaszcza H. Fayola (1841–1925).

R. Owen jako jeden z pierwszych menedżerów, którzy przyczynili się do poprawy warunków pracy, postulował rzeczywistą troskę zarządzających o robotników (nazywanych przez niego „żywymi maszynami”), uzasadniając, że skutkuje to zwiększeniem wydajności ich pracy¹⁶. Ch. Babbage z jednej strony znalazł się wśród pionierów teorii i prak-

¹⁵ Trzy główne podejścia do zarządzania (klasyczne, behawiorystyczne oraz ilościowe) zostały usystematyzowane z perspektywy naukowej w ciągu kilku pierwszych dziesięcioleci XX wieku, ale ich prekursorzy pojawili się już w wieku XIX. Zob. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przekł. M. Rusiński, Warszawa 2004, s. 64.

¹⁶ R. Owen podwyższył minimalny wiek dzieci przyjmowanych do pracy, wprowadził posiłki dla pracowników oraz krótszy czas pracy. Zob. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 41.

tyki naukowego zarządzania, z drugiej natomiast – wyprzedzał zarówno klasyczne, jak i ilościowe podejście do zarządzania¹⁷, postulował bowiem podział pracy oraz zastosowanie matematyki przy rozwiązywaniu takich problemów jak efektywne wykorzystanie pomieszczeń i materiałów. Jego zasługą w kwestii humanizacji stosunków pracy było dostrzeżenie, że harmonijne układy między kierownictwem a siłą roboczą mogą być korzystne dla obu stron¹⁸. F.W. Taylor, odnosząc się do sprawowania funkcji kierowniczej, wziął pod uwagę takie zasady jak naukowy dobór robotników, skutkujący przydzielaniem im pracy, do której najbardziej się nadają, stałe szkolenie i doskonalenie robotników czy przyjazna, bezpośrednia współpraca między kierownictwem a podwładnymi¹⁹. Dostrzegano jednak negatywne konsekwencje wprowadzenia Taylorowskiej taśmy produkcyjnej, a mianowicie zredukowanie robotników do roli „żywych narzędzi”, dehumanizację procesu pracy²⁰. H.L. Gantt dopracował bodźcowy akordowy system wynagrodzeń Taylora, wprowadzając dzienną premię za zrealizowanie zadań, a także wykorzystał koncepcję Owena dotyczącą jawnej oceny pracy robotników, wprowadzając wykresy słupkowe (tak zwane wykresy Gantta). Opracowany przez niego zadaniowo-premiowy system płac wpłynął między innymi na zwiększenie inicjatywy robotników. F.B. i L.M. Gilbrethowie opracowali metody eliminujące niepotrzebne ruchy podczas wykonywania pracy, w efekcie czego zmniejszyło się zmęczenie robotników. Ponadto L.M. Gilbreth jako autorka pionierskiej *Psychologii zarządzania* uważała, że naukowa organizacja pracy powinna ułatwić robotnikom pełną realizację ich potencjału „jako istot ludzkich” i poprawić ich dobrobyt²¹. H. Emerson, twórca pojęcia „efektywność działalności”, wśród stworzonych przez siebie dwunastu uniwersalnych zasad efektywności ujął „sprawiedliwe i uczciwe postępowanie”, czyli zgodne ze stwierdzeniem „postępuj z ludźmi tak, jak chcesz, aby z tobą postępowano”²². Z kolei H. Fayol, uznawany często za twórcę klasycznej teorii kierowania²³, wśród

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Proponował więc między innymi takie rozwiązania jak systemy udziału pracowników w zyskach. Zob. Ch. Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Charles Knight, London 1832, podano za: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 42. Podobnie W. Cooper Procter doceniał znaczenie zaangażowania robotników w pracę. W zarządzaniu skupiał się na poszukiwaniu najlepszych rozwiązań dylematu, jak osiągać wysoką wydajność zatrudnionych, a jednocześnie utrzymać ich wysoką lojalność wobec pracodawcy. Zob. T. Deal, A. Kennedy, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, London 1988, s. 29–30.

¹⁹ Zasady te opublikował w swojej pracy F.W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers, New York 1911, podano za: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 43.

²⁰ Podobne zarzuty stawiano H. Fordowi (1863–1947), który w swojej fabryce Ford Motor Company zapoczątkował erę produkcji masowej. Przedsiębiorstwo to osiągało przez wiele lat sukcesy dzięki podejściu ekonomicznemu (polegającemu między innymi na skróceniu dnia pracy robotnika do 8 godzin oraz oferowaniu mu wyższej pensji niż u konkurencji, a także na obniżeniu ceny jednostkowej samochodu – co przy masowej sprzedaży Fordów T dawało zwiększenie obrotów ze sprzedaży). Autokratyczne zarządzanie Forda, sprowadzenie pracowników do roli automatów, biernych wykonawców czynności i poleceń oraz brak współpracy i zaufania w jego relacjach z kadrą menedżerską (czego przykładem jest tajna policja Forda, szpiegująca dyrektorów w celu uniemożliwienia im podejmowania jakichkolwiek samodzielnych decyzji) utrwały jednak dehumanizację pracy w jego przedsiębiorstwie. Według P.F. Druckera Ford Motor Company kierowany przez H. Forda był firmą zdemoralizowaną i bez przywództwa. Zob. P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, przekł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Warszawa 2011, s. 182–188.

²¹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, przekł. A. Ehrlich, Warszawa 1992, s. 50.

²² *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 2010, s. 632–633.

zdefiniowanych przez siebie czternastu zasad sprawnego zarządzania ujął – co istotne z perspektywy humanizacji stosunków pracy – kwestie dobrego przywództwa opartego na autorytecie osobistym, sprawiedliwych układów w przedsiębiorstwie, sprawiedliwych wynagrodzeń (zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców), przychylnego i sprawiedliwego traktowania personelu, sprzyjania poczuciu przynależności pracowników do zespołu oraz sprzyjania rozwojowi inicjatywy pracowników, nawet kosztem pomyłek²⁴.

W ramach ukształtowanego po koniec XIX i na początku XX wieku tradycyjnego modelu sprawowania funkcji personalnej, przy dominującym wówczas stereotypie *homo oeconomicus*, nie zakładano, że praca może stać się dla robotnika miejscem zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu²⁵. Miał on być sprawnym wykonawcą poleceń. Wartości, reguły i procedury lansowane przez większość klasycznych koncepcji służyły usprawnianiu wykonywanej pracy w znaczeniu technicznym, a życzliwe podejście do zatrudnionych „żywych maszyn” i sprawiedliwe traktowanie było środkiem do zwiększania ich wydajności. Zaangażowanie robotników nie wynikało z tego, że utożsamiali się oni z przedsiębiorstwem; chęć przekraczania zobowiązań pojawiała się wówczas, gdy uatrakcyjniano systemy wynagrodzeń poprzez wprowadzenie dodatkowych bodźców materialnych. Wprawdzie niektórzy z klasyków dostrzegali „ludzki wymiar” stosunków pracy, znaczenie pozytywnego autorytetu kierownika oraz wartość uczciwości i sprawiedliwości we wzajemnych relacjach przełożony – podwładny. Zarządzanie z uwzględnieniem tych wartości oznaczało jednak zazwyczaj skłanianie podwładnych do posłuszeństwa, szacunku, lojalności i współpracy w znaczeniu narzucania podwładnym woli zarządzających. Życzliwe traktowanie nie oznaczało natomiast pełni upodmiotowienia – nikt bowiem w tych koncepcjach nie zakładał sytuacji, w której na skutek stworzonych ku temu warunków robotnik mógłby odczuwać, że poprzez swoje zaangażowanie ma rzeczywisty wpływ na sytuację przedsiębiorstwa.

2. Behawioralne koncepcje zarządzania a humanizacja relacji przełożony – podwładny

Niektórzy badacze drugiej połowy XIX i pierwszej połowy XX wieku budowali swoje koncepcje na bazie klasycznej szkoły zarządzania, ale wykorzystując dorobek socjologii i psychologii, uzupełnili je o kwestie niematerialnych warunków pracy. Utorowali w ten sposób drogę humanizacji w stosunkach pracy w formie, która rozwinęła się potem pełniej w ramach szkoły behawioralnej. Do prekursorów tego nurtu należy zaliczyć: M.P. Follett (1868–1933), O. Sheldona (1894–1951) oraz Ch.I. Barnarda (1886–1961). Do ugruntowania się podejścia behawioralnego w zarządzaniu przyczyniły się następnie badania H. Münsterberga (1863–1916), E. Mayo (1880–1949) i F.J. Roethlisberga (1898–1974).

²³ J.A.F. Stoner i Ch. Wankel uważają H. Fayola za założyciela klasycznej szkoły kierowania ze względu na fakt, iż był on pierwszym autorem, który usystematyzował postępowanie kierowników. Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, op. cit., s. 52.

²⁴ Ibidem, s. 55–56.

²⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 60.

Były one kontynuowane między innymi przez A. Masłowa (1908–1970), D. McGregora (1906–1964) i B.F. Skinnera (1904–1990) z perspektywy indywidualnej motywacji człowieka oraz przez F. Herzberga (1923–2000), autora dwuczynnikowej teorii motywacji.

Uznawani obecnie za prekursorów szkoły behawioralnej i ilościowej²⁶ M.P. Follett, O. Sheldon i Ch.I. Barnard uzupełnili założenia szkoły klasycznej o elementy stosunków współdziałania. M.P. Follett badała funkcjonowanie człowieka w grupie i relacje międzygrupowe. Zwróciła uwagę na indywidualne i zbiorowe korzyści wynikające z kontaktów między osobami w organizacji: stwierdziła, że rozwój pracowników, także w wymiarze dążenia do pełni człowieczeństwa, zachodzi poprzez ich uczestnictwo w różnych grupach²⁷. O. Sheldon w pionierski sposób ujął koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, wskazując na rolę kierownictwa w podejmowaniu inicjatywy podnoszenia poziomu etyki i realizacji koncepcji sprawiedliwości społecznej, co przyczynia się do wzrostu dobrobytu społeczności²⁸. Z kolei Ch.I. Barnard przedstawił organizację jako koalicję jednostek²⁹, dostrzegł znaczenie organizacji nieformalnej i nieformalnych stosunków międzyludzkich w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a ponadto zwrócił uwagę na kwestię zaspokojenia oczekiwań ludzi połączonych działaniem dla realizacji celów organizacji oraz podkreślił wagę gotowości uczestników organizacji do kooperacji i związane z tym przyjęcie autorytetu otrzymywanych dyspozycji³⁰. Zagadnienie humanizacji relacji międzyludzkich w procesie pracy zostało jednak pełniej rozwinięte w koncepcjach H. Münsterberga i E. Mayo. Akcentując związek między wydajnością pracy a warunkami psychologicznymi jej wykonywania, H. Münsterberg położył podwaliny pod zastosowanie tak zwanej „psychologii przemysłowej” w naukowym zarządzaniu³¹. Zasadniczo jednak do rozwoju behawiorystycznego kierunku w zarządzaniu w największym stopniu przyczyniły się wyniki eksperymentu przeprowadzonego przez E. Mayo wraz ze współpracownikami, F.J. Roethlisbergerem i W.J. Dicksonem, znanego jako eksperyment z Hawthorne. Stał się on podstawą „szkoły stosunków międzyludzkich” (*human relations*), rozwijającej się w latach 1930–1940³². Tworząc koncepcję „człowieka społecznego” (*homo socialis*), w pełni realizującego się we wspólnocie, E. Mayo na nowo odkrył, że na wydajność pracy wpływają grupy i autorytety nieformalne, życzliwa atmosfera, zadowalające relacje międzyludzkie oraz uwzględnianie potrzeb przynależności i uznania pracowników. Podstawowe założenia szkoły *human relations* zasadały się na stwierdzeniach, że im wyższe jest morale pracowników oraz im bardziej są oni zadowoleni ze swojej sytuacji w pracy, tym bardziej an-

²⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, op. cit., s. 57.

²⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, przekł. A. Ehrlich, Warszawa 1997, s. 53.

²⁸ Ibidem, s. 57.

²⁹ Koalicyjna teoria organizacji Ch.I. Barnarda została później rozwinięta między innymi w następujących pracach: H.A. Simon, *Administrative behaviour: A study dicisionmaking processes in administrative organization*, New York 1945, J.G. March, H.A. Simon, *Organizations*, New York 1958, R.M. Cyert, J.G. March, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, New York 1963.

³⁰ Ch.I. Barnard, *The function of executive*, Cambridge Mass 1938, podano za: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, przekł. i red. nauk. pod kier. L. Martana, Wrocław 1988, s. 38–39.

³¹ C.S. George, *The History of Management Thought*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1972, s. 107–108.

³² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 48.

gażują się w wykonywane czynności, a stan taki kierownictwo może osiągnąć przez miękkie metody zarządzania³³. Realizacja funkcji personalnej miała przebiegać przez kształtowanie pozytywnej emocjonalnej postawy pracowników wobec przedsiębiorstwa, demokratyczny styl kierowania, przesunięcie uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble, kształtowanie dobrej atmosfery pracy, która sprzyja wzajemnemu zaufaniu, życzliwości, brakowi konfliktów i chęci współpracy oraz umacniania więzi z zespołem; jednocześnie oznaczało to nacisk na wydajność i jakość pracy poprzez system nagradzania i kar³⁴.

W latach 1950–1960 nurt stosunków międzyludzkich, wzbogacony o psychologię, socjologię i antropologię, rozwinął się w behawioryzm i model (kierunek) humanistyczny. Niektórzy behawioryści, na przykład A. Maslow i D. McGregor, przekształcili *homo socialis* w „człowieka samorealizującego się”³⁵ czy też – jak B.F. Skinner – w „człowieka zewnątrzsterowalnego i samoregulującego się”. W opracowanej przez siebie teorii wzmocnienia B.F. Skinner wskazał na rolę wyposażenia genetycznego oraz środowiska fizycznego i społecznego w kształtowaniu zachowania, osiągnięć, kontaktów interpersonalnych i działalności organizacyjnej jednostki. Stwierdził, że reakcje człowieka są odpowiedzią na zewnętrzne bodźce, natomiast stany wewnętrzne, cechy osobowości i postawy uznał za czynniki niemające wpływu na ludzkie zachowania³⁶. Budując hierarchię potrzeb człowieka, A. Maslow, jeden z przedstawicieli kierunku humanistycznego, zwrócił uwagę na znaczenie potrzeb wyższego rzędu dla rozwoju i poczucia spełnienia życiowego; podkreślał jednak, że najpierw powinny być zaspokojone potrzeby stojące niżej w hierarchii³⁷. W oparciu o tę koncepcję i własne badania D. McGregor w zaproponowanej przez siebie teorii Y założył, że człowiek jest zdolny do samokierowania, samokontroli oraz przyjmowania na siebie odpowiedzialności; dowiódł też, że poprzez motywację pozytywną i aktywne pobudzenia nawiązujące do potrzeb wyższego rzędu (spełnienia i satysfakcji) można uzyskać większe zaangażowanie pracowników. Autor dwuczynnikowej teorii motywacji do pracy, F. Herzberg, stwierdził zaś, że zasadniczym źródłem satysfakcji z pracy są takie motywy jak możliwość awansu, rozwoju osobistego i osiągnięć, uznanie oraz możliwość ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadania. Punkt wyjścia do ich uwzględnienia w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie stanowi zapewnienie pracownikom tak zwanych „czynników higieny”, które kształtują kontekst pracy. Można do nich zaliczyć odpowiednie płace, warunki pracy i właściwą politykę przedsiębiorstwa. Zgodnie z powstałym w latach 1950–1960 (na krytyce „modelu stosunków międzyludzkich”) i omówionym powyżej „modelem zasobów ludzkich” (*human resources*), efektywność wykonywanych operacji wzrasta, gdy rosną wpływy, możliwość samokierowania i sa-

³³ M. Dobrzyński, *Organizacyjne zachowanie pracownika*, Warszawa 1973, s. 20–21.

³⁴ H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006, s. 39–40.

³⁵ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, op. cit., s. 61–62.

³⁶ J. Koziński, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1998, s. 24.

³⁷ Według A. Masłowa „osoby, których zarówno potrzeby niższe, jak i wyższe są zaspokojone, przypisują większą wartość potrzebom wyższym. Tacy ludzie więcej poświęcają dla zaspokojenia wyższej potrzeby, a ponadto będą zdolni znieść z większą łatwością deprivację niższych potrzeb”; zob. A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, przekł. J. Radzicki, red. nauk. T. Rzepa, Warszawa 1990, s. 153.

mokontroli pracowników, co sprzyja wykorzystaniu ich możliwości i powoduje wzrost zadowolenia z pracy³⁸. Kierownicy powinni więc dzielić się z podwładnymi odpowiedzialnością za osiągnięcie celów organizacyjnych oraz indywidualnych³⁹.

Dokonania behawiorystów w ramach „modelu stosunków międzyludzkich”, a następnie w ramach „modelu zasobów ludzkich” stanowiły kolejne kroki w procesie humanizacji relacji przełożony – podwładny w miejscu pracy. Koncepcje te (rozwijające się głównie w latach 40., 50. i 60., ale przez prekursorów tego podejścia zainicjowane już w latach 20. i 30.) uzupełniły dotychczasowe założenia, które obejmowały godziwe fizyczne warunki pracy, godziwe wynagradzanie i życzliwe traktowanie, o dostrzeżenie, że pracownicy są ważnym zasobem organizacji, co stopniowo prowadziło do większego ich upełnomocnienia.

3. Humanizacja relacji przełożony – podwładny w klasycznej i behawioralnej szkole organizacji i zarządzania w kontekście koncepcji kapitału społecznego

Prace twórców szkoły klasycznej były odpowiedzią na problemy zarządzania, jakie pojawiły się w związku z rewolucją przemysłową. Ich autorzy wnieśli niezaprzeczalny wkład w opracowanie teorii, zasad i metod naukowego zarządzania oraz klasycznej teorii organizacji. Wskazali na istotne role, umiejętności kierownicze oraz procesy organizacji pracy sprzyjające rozwiązywaniu problemów organizacyjnych oraz profesjonalizacji ludzi pracy; wiele z tych kwestii jest nadal aktualnych. Dostrzegli także kluczową dla przedsiębiorstwa zależność między dbałością o robotników a ich wydajnością. Dzięki temu dorobkowi zarządzanie stało się przedmiotem badań naukowych, a czynnik ludzki umieszczono w centrum zainteresowania zarządzających. Tworzone teorie odzwierciedlały jednak ducha ówczesnej „technicyzacji” pracy czy też, jak określa to B. Bombała, panowanie „ideologii technokratycznej opartej na racjonalności instrumentalnej”⁴⁰. Pracowników postrzegano bowiem raczej jako narzędzia pracy, a nie wyjątkowe zasoby, zazwyczaj też nie zauważano ich pozostałych – poza ekonomicznymi i fizjologicznymi – potrzeb, w tym dążenia do zadowolenia z pracy. Nie budowano w organizacjach relacji opartych na zaufaniu, lecz na kontroli i nadzorze. Nie zakładano, że pracownicy mogą mieć prawo do wypowiedzania się i stanowienia w sprawach, które ich dotyczą. Z perspektywy analizowanego procesu humanizacji relacji przełożony – podwładny słabość większości tych koncepcji stanowi ignorowanie rzeczywistej roli człowieka pracującego w organizacji, alienacja i dehumanizacja pracy, a nawet psychiczna degradacja osoby pracującej. W pracach niektórych klasyków zarządzania zwrócono wprawdzie uwagę na kwestie szacunku, życzliwości i sprawiedliwego traktowania podwładnych; opracowania te nie stanowiły jednak inspiracji dla kierownictwa do tworzenia wspólnoty pracowniczej opartej na zaufaniu i zaangażowaniu, które płynęłoby z poczucia wspólnoty celów, co zakłada koncepcja kapitału spo-

³⁸ *Motivation and Work Behavior*, ed. R. M. Steers, L.W. Porter, McGraw-Hill, New York 1983, s. 13.

³⁹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, op. cit., s. 360.

⁴⁰ B. Bombała, *Od humanizacji...*, op. cit., s. 67.

łecznego organizacji i co stanowi istotę procesu humanizacji relacji w stosunku pracy. Pozytywnym przełomem w tej dziedzinie było niewątpliwie podejście behawioralne, akcentujące rolę człowieka jako podmiotu pracy, koncentrujące uwagę na jego potrzebach i oczekiwaniach oraz rozwijające się w kierunku „upełnomocniania” go. Behawioryści dostrzegli złożoność pracownika – podwładnego, szerokie spektrum jego potrzeb, obejmujące także potrzeby wyższego rzędu, oraz związany z tym wymóg doboru złożonych bodźców motywacyjnych w zarządzaniu. Wskazali na znaczenie miękkich metod w sprawowaniu funkcji personalnej, docenili znaczenie podnoszących morale autorytetów oraz relacji nieformalnych w organizacji. Model stosunków międzyludzkich był wstępnym etapem na tej drodze. Twórcy składających się nań teorii postulowali docenianie i życzliwe traktowanie podwładnych. Dostrzegli, że każdy pracownik jest jednostką indywidualną, użyteczną i mającą znaczenie w organizacji, dlatego powinien posiadać pewien zakres samokierowania i samokontroli, wyrażający się w podejmowanych przez niego rutynowych decyzjach. Krytycy tego podejścia – twórcy kolejnych koncepcji składających się na model zasobów ludzkich – zauważali jednak, że miało ono sprawiać, by pracownicy chętnie współpracowali z kierownictwem oraz akceptowali ustaloną przez kierowników sytuację w pracy. Postulowano więc rozszerzenie odpowiedzialności podwładnych za osiąganie celów organizacyjnych i indywidualnych oraz ich pełne uczestnictwo w ważnych dla przedsiębiorstwa – a nie tylko rutynowych – sprawach, co umożliwiałoby pełniejsze wykorzystanie pracowniczych umiejętności⁴¹. To właśnie ten drugi model intensywniej sprzyjał współdziałaniu na linii przełożony – podwładny, podejmowaniu przez pracowników inicjatywy i przyjmowaniu przez nich współodpowiedzialności za cele organizacji. Wsparciem moralnym autorytetem przełożonych pracownikowi łatwiej przychodzi uznać organizacyjne dobro za dobro wspólne oraz swoje; chętniej też identyfikuje się on z celami organizacji zapewniającej mu szeroki obszar uprawnień decyzyjnych, możliwość samorealizacji i zadowolenie z pracy. Robiąc znaczący krok w obszarze humanizacji relacji w miejscu pracy, autorzy modelu zasobów ludzkich utorowali drogę koncepcji kapitału społecznego przedsiębiorstwa, która podnosi sieć relacji opartych na wzajemności i zaufaniu do rangi ważnego organizacyjnego zasobu; koncepcja ta najpełniej zaczęła rozwijać się w latach 90. ubiegłego stulecia. Na postawione we wstępie pytanie badawcze można więc odpowiedzieć twierdząco w odniesieniu do behawioralnej szkoły organizacji i zarządzania: to wówczas zrodziły się załączki koncepcji organizacyjnego kapitału społecznego.

⁴¹ Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, op. cit., s. 360–361.

Bibliografia

- Adler P.S., Kwon S.W., *Social capital: prospects for a new concept*, „Academy of Management Review”, vol. 27, no. 1, 2002.
- Bombała B., *Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upełnomocniania pracowników – aspekt etyczny*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” vol. 14, nr 1, Łódź 2011.
- Bourdieu P., *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. J.G. Richardson, Greenwood, New York 1985.
- Bullen P., Onyx J., *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW, A Practitioners Guide*, Management Alternatives Pty Ltd 2005, http://library.bsl.org.au/jspui/bitstream/1/4141/1/Measuring%20social%20capital%20in%205%20communities%20in%20NSW_Bullen%26Onyx%202005.pdf [12.12.2016].
- Coleman J., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, [w:] „American Journal of Sociology”, 1988, vol. 94, *Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure*.
- Deal T., Kennedy A., *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, London 1988.
- Dobrzyński M., *Organizacyjne zachowanie pracownika*, Warszawa 1973.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, przekł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Warszawa 2011.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przekł. A. i L. Śliwa, Warszawa 1997.
- George C.S., *The History of Management Thought*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1972.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przekł. M. Rusiński, Warszawa 2004.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
- Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1998.
- Krishna A., Uphoff N., *Mapping and Measuring Social Capital through Assessment of Collective Action to Conserve and develop Watersheds in Rajasthan, India*, [w:] *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, ed. C. Grootaert, T. Van Bastelaer, Cambridge University Press 2002.
- Król H., *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006.
- Leana C.R., Van Buren H.J., *Organizational Social Capital and Employment Practices*, „Academy of Management Review”, vol. 24, no. 3, 1999.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, przekł. J. Radzicki, red. nauk. T. Rzepa, Warszawa 1990.
- Mikuła B., *Humanizacja w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 801, Kraków 2009.

- Młokosiewicz M., *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 39, t. 3, Szczecin 2015.
- Motivation and Work Behavior*, ed. Steers R. M., Porter L.W., McGraw-Hill, New York 1983.
- Putnam R.D., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, przekł. J. Szacki, posł. A. Rychard, Kraków 1995.
- Sadłoń W., *Kapitał społeczny i moralność*, [w:] *Leksykon socjologii moralności. Podstawy – teorie – badania – perspektywy*, red. J. Mariański, Kraków 2015.
- Sławecki B., *Kapitał społeczny organizacji a koszty transakcyjne*, [w:] *Kapitał społeczny we wspólnotach*, red. H. Januszek, Poznań 2005.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, przekł. i red. nauk. pod kier. L. Martana, Wrocław 1988.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, przekł. A. Ehrlich, Warszawa 1992.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr, *Kierowanie*, przekł. A. Ehrlich, Warszawa 1997.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 2010.

Marta Młokosiewicz

Humanizacja relacji przełożony – podwładny w klasycznej i behawioralnej szkole organizacji i zarządzania a koncepcja kapitału społecznego

Humanizacja relacji w organizacji wyraża się poprzez szacunek do człowieka w miejscu pracy, dostrzeżenie jego niepowtarzalnego indywidualnego wkładu w funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz stworzenie warunków, by mógł on wyrażać siebie poprzez pracę. Koncepcja kapitału społecznego wpisuje się w ten nurt rozważań, ponieważ dowartościowuje znaczenie pozytywnych relacji międzyludzkich dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Na ile uwzględniali te zagadnienia twórcy pierwszych teorii zarządzania? Czy w drugiej połowie XIX i pierwszej połowie XX wieku rodziły się zaчатки koncepcji kapitału społecznego w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem? Przyjmując za cel pracy poszukiwanie odpowiedzi na tak postawione pytania, w artykule przyjrano się klasycznej i behawioralnej szkole zarządzania.

Słowa kluczowe: humanizacja pracy, zarządzanie przedsiębiorstwem, kapitał społeczny przedsiębiorstwa.

Humanization of relationships in the enterprise in classical and behavioral school of organization and management in the context of social capital concept

Humanization of relationships within the organization is expressed through the respect for the man at work, noticing his unique personal contribution to the running of the company and creating the conditions allowing him to express himself through work. The social capital concept is a part of this trend of considerations as privileged and highlighted the importance of positive relationships for the effective operation of the organization. Did the authors of first management theories consider these issues? Were in the second half of the nineteenth and the first half of the twentieth century the seeds of the concept of social capital in relation to business management born? The aim of the study was made an attempt to answer such questions. Examining the question of humanizing relations supervisor – subordinate in the context of the concept of social capital author focuses on the classical and behavioral management school.

Keywords: humanization of work, enterprise management, enterprise social capital.

Translated by Marta Młokosiewicz