

**Jan Wołoszyn**

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa SGGW

## **Związek psychologii pracy z naukami o zarządzaniu**

### **Wstęp**

Zarządzanie, które dotyczy przede wszystkim ludzi, mówiąc ściślej stosunków między nimi, musi korzystać z dorobku wielu dyscyplin naukowych, nie tylko z obszaru ekonomii, również innych nauk społecznych. To sprawia, że zarządzanie ma charakter interdyscyplinarny.

W niniejszym artykule podjęto próbę ukazania związku zarządzania z psychologią, a zwłaszcza psychologią pracy. Związek ten ma długą historię, której początki sięgają pierwszych lat XX wieku. Już wtedy bowiem przemysłowcy i menedżerowie zaczęli zastanawiać się, w jaki sposób dotrzeć do pracowników, jakie podjąć działania, aby ich lepiej poznać, a zwłaszcza lepiej ich zrozumieć. Wiedza techniczna, choć istotna, okazała się w tym względzie mało przydatna. Zaczęto więc korzystać z wyników badań psychologów zajmujących się pracą ludzką, a płynące z nich praktyczne wnioski wdrażać do praktyki.

Nie wszystkie proponowane rozwiązania wytrzymały próbę czasu. Zachowania ludzkie i stosunki między nimi są bowiem zmienne, uwarunkowane wieloma czynnikami. Artykuł ten pokazuje ewolucję koncepcji zbliżenia zarządzania z psychologią pracy.

### **Spojrzenie klasyczne na czynnik ludzki w przedsiębiorstwie**

W XIX wieku, za sprawą R. Owena, brytyjskiego przemysłowca i reformatora, zapoczątkowano pewne zmiany w postrzeganiu przez przedsiębiorców i menedżerów spraw pracowniczych. Wcześniej, a przez niektórych przedsiębiorców jeszcze przez długie następne lata, robotników fabrycznych traktowano jako specyficzny rodzaj narzędzi pracy. Owen przyjął założenie, że większa troska o robotników zaowocuje zwiększoną produkcją. Zaczął więc wprowadzać w swojej fabryce lepsze warunki pracy (krótszy czas pracy, wyższy minimalny

wiek do zatrudnienia, posiłki pracownicze itp.), a w kierowaniu zaczął odwoływać się do godności ludzkiej. Zwolennikiem poprawnych stosunków między kierownictwem a robotnikami był inny Brytyjczyk, Ch. Bebbage. Choć interesowała go głównie efektywność produkcji, był zwolennikiem dość odważnych (jak na owe czasy) rozwiązań w zarządzaniu, a mianowicie wprowadzenia systemowych rozwiązań udziału w zyskach wszystkich członków organizacji.

Wymienieni „wizjonerzy” nie znaleźli wielu naśladowców wśród siebie współczesnych, jednak ich idea została później rozwinięta w behawioralnym podejściu do zarządzania, korzystającym z dorobku psychologii [Griffin 1996, s. 71–72].

Na przełomie wieków XIX i XX zaczęto powszechnie odstępować od zysku pracowników. Nie oznacza to jednak, że zysk przedsiębiorstwa przestał być traktowany jako główny miernik efektywności. Rozwijające się dynamicznie przedsiębiorstwa kapitalistyczne nie były już bowiem w stanie wygenerować zysku nie dając nic w zamian. O tym przekonał się między innymi H. Ford, gdy wprowadził do produkcji na masową skalę model T – samochód dla mas. Koncentracja wyłącznie na mechanizacji procesu wytwarzania, przy jednoczesnym pomijaniu potrzeb pracowników, sprawiła, że jego fabryka zaczęła mieć poważne kłopoty finansowe. Ludzie nie chcieli pracować za niską płacę, stąd masowe odejścia z pracy, a to wymuszało nowe zatrudnienia, przekraczające kilkakrotnie aktualne potrzeby. Obawiano się, że kolejne rezygnacje z pracy spowodują zatrzymanie taśmy produkcyjnej. Sytuacja ta zmusiła H. Forda do nowych, bezprecedensowych działań – do podwojenia płac. To poskutkowało, do fabryki zaczęli zgłaszać się robotnicy z różnych stron Ameryki, a nawet z Europy. Wzrosła wydajność pracy, a fluktuacja zatrudnienia spadła do minimum. Ford, aby uzyskać potwierdzenie słuszności wprowadzania swoich pomysłów, zatrudnił teoretyków zarządzania, między innymi F.W. Taylora, wspierając aktywnie ich działalność naukowo-badawczą [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 42–43].

Badania F. Taylora, H.L. Gantta oraz F. i L. Gilbrethów, które dały podwaliny pod powstanie szkoły naukowej organizacji pracy, opartej na czterech podstawowych zasadach<sup>1</sup>, z jednej strony przyczyniły się do usprawnienia pracy, tym samym wzrostu jej wydajności, a z drugiej spowodowały, że wzajemna podejrzliwość i brak zaufania w stosunkach kierowników z pracownikami pogłębiły się. Pracownicy podzieleni, zgodnie z zaleceniami F. Taylora, na tych „od myślenia” (kierownicy i inżynierowie) i „od roboty” (robotnicy) potrafili

---

<sup>1</sup>Zasady te to: 1) ustalenie metodami naukowymi najlepszych sposobów wykonania każdego zadania; 2) dobór robotników metodami naukowymi, aby można było każdemu z nich przydzielić pracę, do której się najbardziej nadaje; 3) naukowe wykształcenie i doskonalenie robotników; 4) bezpośrednia, przyjazna współpraca pomiędzy kierownictwem a robotnikami [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 48].

wyprodukować owszem dużo, ale z jakością wyrobów bywało różnie. Gdy próbowano oszczędzać na kontroli, jakość produktów spadała, i to znacznie. Przedmiotowe traktowanie robotników, nawet poparte naukowymi zasadami, okazało się rozwiązaniem nie najlepszym. Człowiek bowiem, jak się później okazało, ma potrzeby nie tylko płacowe, ale również inne, które powinny być przez kierownictwo identyfikowane, a do tego potrzebna jest wiedza psychologiczna.

Pierwszym, który usystematyzował zachowania kierowników i na tej podstawie opracował spójną doktrynę zarządzania, był H. Fayol. Poznawanie przez kierowników potrzeb ludzkich i możliwości ich zaspokajania uznał on za ważną powinność kierownika. Zwracał też uwagę na potrzebę współpracy pracowników z kierownictwem, na promowanie inicjatywy pracowniczej. Przyjął założenie, iż pracownicy, których nie pozbawi się inicjatywy są bardziej produktywni od tych, którzy jej nie mają. Uznał więc pomysłowość pracowników za bezcenny kapitał, o który należy dbać, tworząc warunki do jego rozwoju (za: Daniecki, 1998, s. 24–25). W teorii Fayola dostrzegamy więc to, czego nie było u Taylora, próbę zbliżenia biznesu do człowieka oraz próbę zainteresowania się jego stroną psychiczną.

Stworzona przez H. Fayola klasyczna szkoła zarządzania, choć nie odwołuje się wprost do dorobku psychologii, to jednak podejmuje próbę zbliżenia biznesu do człowieka, przyznając mu ważne miejsce w organizacji. Dla zwolenników tej szkoły organizacja nie jest tylko maszyną, a robotnicy jej elementami, jak to miało miejsce w koncepcji „naukowego zarządzania” F. Taylora, lecz systemem otwartym, w którym człowiek pełni kluczową rolę. Szkoła klasyczna dała mocne podstawy do dalszych badań nad organizacją, a zwłaszcza nad teorią zarządzania. Wskazała na ważne procesy, funkcje i umiejętności kierownicze, które wyznaczają sposób funkcjonowania organizacji [Griffin 1996, s. 78].

Było to jednak ciągle podejście skoncentrowane na kontrolowaniu i standaryzacji zachowań jednostek. I choć początkowo przynosiło efekty organizacyjne, które przekładały się na wzrost wydajności pracy, w dłuższym czasie okazało się mało skuteczne. Wydajność produkcji przestawała rosnąć, a nawet zaczęła spadać, pogorszeniu uległo morale pracowników. Zamiast harmonii w relacjach pracowniczych oraz relacjach przełożony – podwładny, następowały ciągłe napięcia interpersonalne. Kierownicy, nie mogąc sobie z tym poradzić, zaczęli oczekiwać pomocy ze strony badaczy, zwłaszcza tych, którzy odwoływali się w swoich dociekaniach w większym zakresie do wiedzy psychologicznej i socjologicznej, których interesowały indywidualne postawy i zachowania jednostek oraz procesy grupowe, którzy dostrzegali ważność procesów behawioralnych w organizacji [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 57].

## Podejście do zarządzania zasobami ludzkim od strony behawioralnej

Badania nad wpływem czynników fizjologicznych i społecznych na wydajność pracy przeprowadzone w Hawthorne w korporacji Western Electric w latach 1924–1933 dowiodły, iż zaspokajanie jedynie potrzeb ekonomicznych nie gwarantuje wzrostu wydajności pracy. Dla wielu robotników istotne okazały się środowisko społeczne, związki i przyjaźni z kolegami, troska o ich dobrobyt oraz uwaga poświęcana im przez pracowników nadzoru. Uczni z Uniwersytetu Harvarda przeprowadzający te badania (E. Mayo, F. Roethlisberger, W. Dickson) doszli więc do wniosku, że dawną koncepcję *człowieka ekonomicznego* motywowanego osobistymi potrzebami ekonomicznymi należy zastąpić koncepcją człowieka społecznego, dla którego najważniejsze są właściwe warunki w pracy, tworzące odpowiedni klimat społeczny, odpowiednie stosunki współdziałania. Utrzymywali, że nuda i powtarzalność wielu zadań obniżają motywację, a kontakty międzyludzkie podtrzymują ją. Według nich, ludzie chcą być ważni, przydatni i lubiani, należy przeto zapewnić im pewną samodzielność i możliwość samokontroli codziennych zadań. Założyli, że nawet złudzenie współuczestnictwa w decydowaniu zaspokoi podstawowe potrzeby pracowników, a tym samym zmotywuje ich do wydajniejszej pracy. Zapoczątkowali więc rozwój w zarządzaniu paradygmatu *human relations*, zalecającego uwzględnianie w procesie organizowania pracy potrzeb ludzkich [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 59].

Kolejna grupa uczonych, którzy zajęli się teorią zarządzania od strony jej wymiaru osobowościowego, miała już bardziej wszechstronne wykształcenie z zakresu nauk społecznych (psychologii, socjologii, antropologii) od E. Mayo i jemu współczesnych. Do grupy tej można zaliczyć między innymi Abrahama Masłowa, Douglasa McGregora, Jamesa Marcha i Herberta Simona.

Zasługą tych badaczy, nazywanych behawiorystami, było przedstawienie dość wyrafinowanego poglądu na naturę ludzką, a zwłaszcza na mechanizm motywowania ludzi do pracy. W ich koncepcjach pojawiają się takie słowa, jak: inicjatywa, twórczość, samokierowanie, samokontrola, osobiste doskonalenie, rozwój oraz samorealizacja, do której człowiek w naturalny sposób dąży, bo tylko dzięki niej osiąga zdrowie psychiczne i pełnię rozwoju [Maslow 1986, s. 37]. Do analizowania sposobów zachowania się ludzi w organizacji jako całości zastosowali metody badań naukowych stosowane w naukach społecznych, tym samym przyczynili się do dalszego rozwoju teorii zarządzania.

## Współczesne behawioralne spojrzenie na zarządzanie

Podjęcie do zarządzania jedynie od strony stosunków międzyludzkich, jak się okazało współcześnie, jest zbyt uproszczone. Dając niepełny opis zachowań ludzi w środowisku pracy, może zamazywać rzeczywisty obraz relacji interpersonalnych w organizacji oraz prowadzić do niezbyt trafnych wniosków.

Współcześnie behawioryści coraz częściej sięgają do założeń teorii różnych indywidualnych, otwierającej możliwości pomiaru zmiennych psychologicznych istotnych z punktu widzenia zachowania się człowieka w organizacji. Uważa się bowiem, że zachowanie jest zjawiskiem bardziej złożonym niż sądzili zwolennicy ruchu na rzecz stosunków międzyludzkich. Dziedzina zachowania organizacyjne czerpie wiedzę z nauk społecznych, głównie psychologii, socjologii, antropologii ekonomii, ale też i medycyny. Odnosi się zarówno do procesów indywidualnych jak też grupowych i organizacyjnych. Podejmuje takie zagadnienia, jak: zadowolenie z pracy, stres, motywacja, przywództwo i jego style, dynamika grupy, komunikacja interpersonalna, konflikty międzyludzkie, polityka kadrowa itp. [Griffin 1996, s. 81].

Nierzadko szefowie wielkich organizacji przekonują się, że łatwe formy wzrostu wydajności poprzez zmiany technologii, udoskonalenie produktu czy też proste inwestycje kapitałowe wyczerpały się. W związku z tym coraz większą wagę przywiązują do potencjału intelektualnego tkwiącego w pracownikach. To z kolei zachęca, a czasami wymusza, wzbogacanie technologii zarządczych różnymi metodami psychologicznymi z obszaru psychologii pracy. Chodzi o to, aby uwolnić nowe zasady intelektualne, dotychczas niewykorzystywane dla rozwoju firmy [Pawłowski 1997, s. 121].

Badaczem, którego uważa się za ojca psychologii pracy, był uczonek niemiecki Hugo Münsterberg, który w 1892 r. na Uniwersytecie Harvarda założył pierwszą pracownię psychologiczną ukierunkowaną na prowadzenie badań nad zachowaniami ludzi w sytuacjach roboczych [Griffin 1996, s. 79].

Aktualnie psychologowie pracy podejmują wiele badań ukierunkowanych na kwestie związane z zarządzaniem. Zagadnienia te to:

- diagnoza przydatności zawodowej oraz określanie zasad polityki kadrowej dla różnych stanowisk i poziomów zarządzania;
- optymalizacja szkolenia zawodowego;
- podjęcie do strukturalno-funkcjonalnego opisu pracy i czynności zawodowych;

- tworzenie kreatywnych zespołów pracowniczych oraz kierowanie nimi;
- kształtowanie odpowiedniego klimatu, sprzyjającego współpracy i innym właściwym relacjom interpersonalnym, ograniczającego stres, napięcia i niepotrzebne konflikty;
- projektowanie skutecznego i zrozumiałego systemu motywacyjnego, uwzględniającego, z jednej strony, potencjał pracowników, ich potrzeby i oczekiwania, a z drugiej – rodzaj wykonywanej pracy i faktyczne osiągnięcia;
- postawy wobec pracy;
- decyzje o uczestnictwie w działaniu organizacji [Nosal 1977, s. 230, Nosal 1997, s. 20].

Andrew J. DuBrin uważa, że wiedza psychologiczna powinna być stosowana powszechnie do prowadzenia różnych analiz w organizacji. Na przykład, ocena psychologiczna powinna być wykorzystywana do identyfikowania indywidualnych cech człowieka w organizacji, od strony jego osobowości. Ocena ta dotyczy najczęściej takich obszarów działalności przedsiębiorstwa, jak:

- selekcja i klasyfikacja kandydatów do pracy na różne stanowiska;
- określanie kierunku i zakresu doskonalenia pracowników zwłaszcza kadry kierowniczej;
- dostarczanie naczelnemu kierownictwu informacji o zdolnościach, kompetencjach i możliwościach podległych im kierowników;
- podejmowanie racjonalnych decyzji związanych z doradztwem zawodowym;
- analiza i diagnoza przyczyn niespełniania przez niektórych kierowników oczekiwań, jakie wiążano z powierzeniem im określonych stanowisk [DuBrin, 1979, s. 59].

Powyższy zarys zagadnień, którymi zajmuje się psychologia pracy, pokazuje obszary funkcjonowania organizacji, zwłaszcza jej podsystemu społecznego na poziomie jednostki, gdzie wiedza o organizacji i zarządzaniu spleta się z wiedzą psychologiczną.

Wykorzystanie wiedzy psychologicznej w praktyce zarządzania jest ważne, ponieważ od pracowników – którzy są właściwie inspirowani do pracy, w których rozbudowano entuzjazm – zależą bardzo często wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Tym bardziej że ludzie są zarazem podobni i różni. Jak twierdzi H. Leavitt, „...robią te same rzeczy z różnych powodów, a jednocześnie różne rzeczy z tych samych powodów” [za: Lambert 1999, s. 78], wymagają więc indywidualnego traktowania. T. Lambert formułuje listę przyczyn, dla których ludzie podejmują pracę i wykonują ją na granicy swoich możliwości. Jednocześnie podkreśla, że nie jest to lista zamknięta, tych przyczyn może być znacznie więcej. Według niego, ludzie pracują, bo:

- potrzebują pieniędzy na zakup różnych towarów;
- chcą mieć status kogoś ważnego;

- chcą zaspokoić swoje potrzeby afiliacji (przebywania w otoczeniu ludzi za-  
przyjaźnionych);
- chcą realizować ambicje i cele osobiste;
- zostali wychowani do pracy;
- chcą poszerzać swoje kompetencje zawodowe;
- chcą poszerzyć zakres swojej władzy – ekonomicznej lub osobistej;
- chcą stworzyć coś pięknego i cennego;
- chcą poczuć satysfakcję z dobrze wykonanego zadania [Lambert 1999, s. 79].

Niestety, menedżerowie nie zawsze widzą potrzebę korzystania z wiedzy psychologicznej lub nie mają świadomości o jej pozytywnej roli w procesie zarządzania. Podobnie myślą też niektórzy teoretycy. Stąd można spotkać się z podejściem – o którym pisze B. Wawrzyniak, powołując się na H. Simona, wybitnego przedstawiciela nauk o zarządzaniu, laureata Nagrody Nobla – iż wielu ekonomistów przy budowie swoich doktryn przyjmuje nadal model człowieka ekonomicznego [Wawrzyniak 1997, s. 86].

Bez wiedzy o mechanizmach rządzących zachowaniami ludzi w organizacji oraz sposobach kierowania nimi trudno kierować zespołem pracowniczym. Jak twierdzi wielu badaczy procesu zarządzania, kierownicy powinni znać swoich pracowników, a zwłaszcza ich potrzeby. W tym procesie ważna jest też świadomość, że potrzeby uwarunkowane są czynnikami wrodzonymi, przeżyciami z przeszłości, czynnikami kulturowymi oraz dojrzewaniem organizmu do pewnych zadań. Stąd też potrzeby ulegają ciągłym zmianom [McGennis 1993, s. 33–34]. Według A. Masłowa, potrzeby pojawiają się kolejno: od fizjologicznych, przez potrzeby bezpieczeństwa, afiliacji, uznania i szacunku do samorealizacji, która powoduje wzrost aktywności pracowników, sprawia, że stają się bardziej samodzielni w działaniu i kreatywni. Ważne jest więc rozpoznanie potrzeb, rozbudzenie ambicji do ich zaspokojenia, a zwłaszcza do osiągnięcia *samorealizacji* [Maslow 1986, s. 37–40]. Nie można jednak odwoływać się tylko do potrzeb wyższego rzędu, gdy nie są zaspokojone podstawowe potrzeby bytowe, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania ciała oraz zachowania własnego istnienia, jak też, gdy pracownicy nie czują się w firmie bezpiecznie. Brak bezpieczeństwa, któremu towarzyszą bardzo często napięcie psychiczne, obawa, panika lub lęk, powoduje, że pracownicy oceniają nisko własne siły, wycofują się ze współpracy i koncentrują się na samym sobie. Trudno w takiej sytuacji mówić o potrzebie stałego rozwoju i poczuciu, że w pełni wykorzystuje się własny potencjał [Lambert 1999, s. 91–92]. Kierownicy powinni mieć też umiejętności rozpoznawania zdolności pracowników oraz tworzenia atmosfery, aby te zdolności mogły się rozwijać [McGennis 1993, s. 23]. Zgodnie bowiem z teorią Y opracowaną przez D. McGregora, praca dla ludzi jest ich naturalną potrzebą, stąd chętnie podejmują pracę, chcą lepiej pracować, są w pracy odpowiedzialni i zdolni do nowator-

skiego podejścia przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, potrzebują jednak odpowiedniego środowiska, by móc się rozwijać. To jednak nie znaczy, na co wskazuje wielu autorów, że zadowolenie pracowników przekłada się w prosty sposób na wzrost ilości i jakości pracy, a zwłaszcza zadowolenie z iluzorycznego współuczestnictwa w procesie zarządzania, ze złudzenia ważności, samodzielności i samokontroli. Kierownicy powinni traktować pracowników pozytywnie i zachęcająco oraz tolerować ich indywidualność. Zachęcająco to nie znaczy pobłażliwie. Jedną z oznak mało kompetentnego kierownika jest to, że boi się wytknąć podwładnym błędy, że jest dla nich pobłażliwy lub nie umie tego zrobić tak, aby jego oceny dotarły do adresata i zainspirowały go do zmiany zachowań z negatywnych na pozytywne [McGennis 1993, s. 45]. Ocenianie jest niezbędne, ma bowiem wpływ na prawidłowe zarządzanie potencjałem pracy. Według T. Oleksyna, jego rola jest szczególnie istotna przy zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników, tworzeniu zespołów pracowniczych, awansowaniu, ustalaniu wynagrodzeń i doskonaleniu zawodowym. Ocenianie nie może być jednak sądem nad pracownikiem [Oleksyn 2005, s. 175], nie powinno zawierać totalnej krytyki danej osoby i nie powinno obrażać pracownika. Takie zachowanie kierownika jest dla pracownika przykre, niszczy bowiem poczucie jego godności, wywołuje odczucia negatywne, takie jak: strach, niechęć, rozczarowanie, żal, a czasami wściekłość i agresję. Konsekwencją stosowania niewłaściwych sposobów oceniania bywają konflikty, wycofywanie się pracowników, stres psychologiczny i fizjologiczny, a to z kolei prowadzi do spadku motywacji. Kierownicy powinni zarządzać przez zachęty, a nie nakazy i zakazy, żyć przyszłością, rozmawiać o niej, a pracowników namawiać, żeby robili to samo [McGennis 1993, s. 74]. Muszą tworzyć taką atmosferę, by ludzie chcieli ze sobą współpracować, by nie dochodziło do rozwoju negatywnych uczuć (smutku, bólu, nienawiści, lęku, gniewu, wstydu, winy itd.). Współpraca bowiem jest najbardziej efektywnym sposobem rozwiązywania wszelkich sporów jak też układania wzajemnych relacji w zespołach pracowniczych oraz pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Ludzi przyjmujących taką postawę charakteryzuje duża aktywność i otwartość na problemy innych. Współpracując ze sobą, dla wspólnego dobra, szukają tego, co ich zbliża, a nie dzieli. Próbuje znaleźć rozwiązanie, na którym skorzystają obie strony. W sytuacji konfliktowej traktują ludzi o innych poglądach jak partnerów, czasem jak przeciwników, nigdy zaś jak wrogów. Postawa taka, choć bez wątplenia najlepsza, jest dość trudna do wykorzystania w praktyce. Wymaga bowiem zmiany nastawienia do ludzi o odmiennych poglądach, postawach, zainteresowaniach, przełamania barier hamujących przyznanie innym racji, uwzględnienia innego, niż własny, punktu widzenia.

Przedstawiono tylko niektóre problemy zarządzania, w których rozwiązywaniu pomocna może być wiedza z psychologii pracy. Analizując je dochodzimy



do wniosku, iż współczesny kierownik w przedsiębiorstwie nie może być tylko menedżerem, z rozległą wiedzą techniczną pomocną w zarządzaniu, on musi być również przywódcą.

Potrzeba przywództwa w przedsiębiorstwach, zwłaszcza przywództwa o charakterze transformacyjnym, ujawniła się pod koniec lat 80. w warunkach globalizacji i silnej konkurencji. Okazało się bowiem, że dotychczasowy system zarządzania zasobami ludzkimi jest mało efektywny. Aby konkurować na rynku globalnym, nie wystarczy powielać dotychczasowe sposoby wytwarzania i metody świadczenia usług, trzeba umiejętnie wprowadzać zmiany w organizacji, a zwłaszcza zmiany w świadomości i kompetencjach pracowników.

Do tego potrzebny jest przywódca transformacyjny, osoba, która jest w stanie zrewolucjonizować firmę i tchnąć w nią nowego ducha, dopasować firmę do otoczenia oraz wyprzedzić konkurencję. Ponadto, powinna mieć wizję (pozytywne wyobrażenie przyszłości), jak też poczucie misji i długofalowe wyczucia strategii oraz niezbędną energię, by zainspirować pracowników do wykorzystania tkwiącego w nich potencjału (wiedzy, doświadczenia, zdolności, inicjatywy, motywacji itd.) i kierowania go w stronę celów, jakie stoją przed organizacją, do zrobienia więcej, niż pierwotnie zamierzali, by potrafili przedłożyć interes zespołu (organizacji) nad interes własny oraz podnieść potrzeby na najwyższy szczebel, jakim jest samorealizacja. To wszystko powinno być poparte rozumieniem ludzi i celów, którym służą, oraz rozumieniem kulturowego, politycznego i gospodarczego otoczenia zmian, które przywódca chce wprowadzić [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 475].

Kierowanie współczesnym przedsiębiorstwem jest więc w pewnym stopniu rodzajem misji, do wypełniania której potrzebne są umiejętności społeczne, czyli zdolność do uzyskiwania u innych ludzi pożądaných zachowań w sytuacjach interpersonalnych, oraz umiejętności koncepcyjne. Chodzi więc o to, aby kierownik:

- miał pełne rozeznanie w tym, co się w organizacji dzieje;
- potrafił wyznaczyć zespołowi jednoznaczny kierunek i dbał o to, aby był utrzymany;
- udzielał wsparcia oraz przyjmował współodpowiedzialność za jakość wykonanego zadania, które zostało pracownikom powierzone lub sami je podjęli;
- podejmował decyzje, których inni z braku czasu, informacji lub wiedzy nie są w stanie podjąć;
- stale oceniał wyniki pracowników i organizacji, nagradzał postępy oraz wspierał rozwój jednostek i zespołu;
- tworzył atmosferę zaufania, dzieląc się sukcesem oraz (gdy to tylko możliwe) informacjami i wiedzą [Lambert 1999, s.137].

## Podsumowanie

Niniejszy artykuł pokazuje, iż w ewolucji podejścia do kierowania można dostrzec przejście od opinii o lenistwie pracowników i ich lekceważącym podejściu do obowiązków zawodowych, charakterystycznych dla teorii X, przez teorię Y, zakładającą wykorzystanie potencjału ludzkiego metodami humanistycznymi, odwołującą się do potrzeb człowieka wyższego rzędu, perspektywę grupową zawartą w teorii Z, zakładającą pełną integrację całego zespołu pracowniczego wokół celu organizacji, do szczególnego darzenia ludzi sympatią, stanowiska charakterystycznego dla teorii R. Oprócz teorii pierwszej, wszystkie pozostałe bardzo mocno podkreślają potrzebę zainteresowania się pracownikiem w organizacji oraz tworzenia odpowiednich warunków sprzyjającej twórczej pracy. Na szczególne podkreślenie zasługuje teoria R wprowadzona do filozofii przywództwa przez W. Andersona i zawierająca następujące założenia:

- pracownicy chcą być doceniani, chcą, by ukazywać im uznanie i sympatię;
- zaspokojenie powyższych potrzeb spowoduje odczuwanie dumy z osiągnięć, a to ma pozytywny wpływ na morale, jakość pracy i produktywność pracowników;
- w relacjach kierownika z pracownikami powinna dominować współpraca, a nie rywalizacja, zapewniająca poczucie wzajemnego szacunku, godności i troski o drugiego człowieka [Anderson 1992, s. 37–38].

Trzeba jednak podkreślić, że te założenia nie mogą opierać się na pozorowanych zachowaniach, nastawionych wyłącznie na wywołanie złudzenia współuczestniczenia pracowników w procesach zachodzących w firmie.

Jak wskazują wyniki licznych badań, wiedza z zakresu psychologii pracy potrzebna jest nie tylko kierownikom, lecz również innym pracownikom. Ma bowiem znaczenie w takich procesach społecznych, jak: komunikowanie się ludzi, motywacja, wszelkie interakcje, podejmowanie decyzji, samokontrola, określanie celów i zadań, korzystanie z informacji i wiedzy, dzielenie się wiedzą, kreowanie wiedzy cichej, uczenie się. Ponieważ prawie każdy człowiek jest, był lub będzie pracownikiem, można przyjąć założenie, że wiedza psychologiczna potrzebna jest każdej jednostce ludzkiej.

## Literatura

- ANDERSON T., 1992: Więcej niż lider. Przywództwo transformacyjne. Wyd. CRMiS Ltd., Międzyborów.
- DuBRIN A., 1979: Praktyczna psychologia zarządzania. PWN, Warszawa.
- GRIFFIN R.W., 1996: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa.

- LAMBERT T., 1999: Problemy zarządzania. Wyd. ABC, Warszawa.
- MASLOW A.H., 1986: W stronę psychologii istnienia. Wyd. PAX, Warszawa.
- McGENNIS A.L. 1993: Sztuka motywacji. Wyd. „Vocatio”, Warszawa.
- NOSAL C.S., 1976: Psychologia pracy. Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- NOSAL C.S., 1997: Psychologia decyzji kadrowych. Wyd. PSB, Kraków.
- OLEKSYN T., 2005: Zarządzający i zarządzanie – wybrane kwestie i dylematy etyczne. [w:] Ketliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., Etyka w biznesie i zarządzaniu. Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- STONER J.A.F., FREEMAN R.A., GILBERT D.R., 1998: Kierowanie. PWN, Warszawa.
- PAWŁOWSKI K. 1997: Możliwości rozwoju przedsiębiorczości intelektualnej w Polsce. [w:] Krytyczna teoria organizacji. Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
- WAWRZYŃIAK B. 1997: Nauka o zarządzaniu jako świat mody. [w:] Krytyczna teoria organizacji. Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.

## **Relationship between Labour Psychology and Management Sciences**

### **Abstract**

The aim of the essay is to present the relationship between labour psychology and management sciences. In the first part of the article the author presents classical approach to the role of human factor in an enterprise and the views evolution on the human nature. The next part of the essay presents origins of the human relations paradigm and present behaviour view of the enterprise management process.

On the basis of conducted analysis the author states that modern management of an organization have to be based on the leadership integrating labour teams around the aim of the organization, taking the advantage of manpower potential with the use of soft methods.

