

JACEK MIROŃSKI**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**

WPLYW POGLĄDÓW I PRZEKONAŃ MENEDŻERÓW NA ICH ZDOLNOŚĆ WYKORZYSTANIA I ROZWIJANIA POTENCJAŁU PRACOWNIKÓW

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

Celem niniejszego artykułu jest analiza wpływu założeń dotyczących natury ludzkiej na styl zarządzania oraz zdolność menedżerów do dostrzegania, wykorzystywania i rozwijania potencjału pracowników. Pierwsza część opracowania dotyczy znaczenia różnych wizji człowieka w rozwoju teorii i praktyki zarządzania oraz przedstawienia roli i odpowiedzialności menedżerów w procesie zarządzaniu ludźmi. W części drugiej, omówiona została spuścizna dorobku D. McGregora i jej wpływ na współczesne podejście do zarządzania ludźmi. Koncepcje D. McGregora miały i nadal mają znaczący wpływ na współczesne podejście do zarządzania ludźmi. W celu jego dalszego rozwoju, należy się do nich świadomie odwoływać oraz wykorzystywać jako punkt wyjścia do badań empirycznych postaw menedżerów wobec pracowników.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie to osiągnięcie celów przy pomocy innych ludzi [2, s. 22]. Ta jedna z wielu i prawdopodobnie jedna z krótszych definicji zarządzania ukazuje, jak ważną, jeśli nie kluczową rolę odgrywa zarządzanie ludźmi w zarządzaniu w ogóle. Z kolei, rola menedżerów w zarządzaniu ludźmi jest nie do przecenienia, zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym znaczeniu. Przegląd literatury ujawnił, że niezależnie od roku badania (1948, 1958, 1968, 1998), miejsca badania (Londyn, Baltimore, Seattle, Honolulu) i rodzaju pracy (poczta, kierowcy, nauczyciele) wyniki badań są bardzo zbliżone. Około 75% badanych wskazywało, że pojedynczym, najgorszym i najbardziej stresującym aspektem ich pracy jest bezpośredni przełożony [7]. Z drugiej strony, liczne przykłady pokazują, jak dobry menedżer i przywódca potrafi wydobyć z pracowników olbrzymi potencjał, z którego sami sobie nawet wcześniej nie zdawali sprawy.

Działanie człowieka jest zdeterminowane obrazem otaczającego go świata, w tym innych ludzi. Wyniki badań empirycznych dowodzą, że założenie menedżerów dotyczące natury ludzkiej są ważnym predykatorem ich stylu zarządzania i zachowań [21, 16, ss. 511-529]. Różne poglądy menedżerów na temat natury ludzkiej skutkują różnymi podejściami do zarządzania, koncentracją na różnych aspektach zarządzania i odmiennym rozumieniem poszczególnych funkcji zarządzania, a w efekcie wpływają na zachowania menedżerów, politykę motywacyjną, styl przywódczy, a nawet na rozwiązania strukturalne.

Celem niniejszego artykułu jest analiza wpływu założeń dotyczących natury ludzkiej na styl zarządzania oraz zdolność menedżerów do dostrzegania, wykorzystywania i rozwijania potencjału pracowników. Pierwsza część opracowania dotyczy znaczenia różnych wizji człowieka w rozwoju teorii i praktyki zarządzania oraz przedstawienia roli i odpowiedzialności menedżerów w procesie zarządzaniu ludźmi. W części drugiej, omówiona została spuścizna dorobku D. McGregora i jej wpływ na współczesne podejście do zarządzania ludźmi.

2. Wizje człowieka a rozwój teorii i praktyki zarządzania

Zdaniem rosnącej liczby autorów, więcej uwagi badaczy zarówno na Wschodzie, jak i na Zachodzie powinno być poświęcone badaniu humanistycznej wizji menedżerów, którą należy traktować jako nieunikniony teoretyczny warunek wstępny rozwoju nauk o zarządzaniu [22, s. 403-421]. Dotychczasowy szybki rozwój zarządzania w krajach zachodnich wynika znacznej mierze z ewolucji wizji człowieka w naukach o zarządzaniu. Różni autorzy proponują różne klasyfikacje koncepcji człowieka w naukach o zarządzaniu.

Według D. Henzela możemy mówić o trzech najważniejszych nurtach [5, ss. 85-90]:

1. Nurt klasyczny. Charakteryzuje się traktowaniem jednostki instrumentalnie. W tym rozumieniu, celem człowieka jest osiągnięcie korzyści materialnych. Osiąganie celów odbywa się przy pomocy bodźców materialnych (nagród i kar). Pracownik pełni rolę biernego wykonawcy zadań.
2. Nurt psychospołeczny. Tu czynnikiem motywującym do działania są stosunki społeczne, zwłaszcza relacje z innymi uczestnikami organizacji. Ludzie kierują się uczuciami i emocjami oraz wartościami pozamaterialnymi. Człowiek postrzegany jest jako jednostka samorealizująca się, szukająca sensu istnienia w podejmowanych działaniach.
3. Nurt systemowy, to człowiek racjonalny, stale optymalizujący swoje wybory, dążący do maksymalnej korzyści i minimalnego nakładu.

W ujęciu chronologicznym J.B. Minner wskazuje na cztery podstawowe koncepcje człowieka, które przyczyniły się do ewolucji w naukach zarządzaniu [14]:

1. Człowiek ekonomiczny;
2. Człowiek socjologiczny;
3. Człowiek samorealizujący się;
4. Człowiek kompleksowy.

Każda z powyższych koncepcji na kolejnych etapach przyczyniła się do rozwoju teorii i praktyki zarządzania. Na bazie „człowieka ekonomicznego” powstała klasyczna teoria zarządzania, która mając naukowe podstawy pozwoliła na koordynację stosunków pracy i podniesienie wydajności. Zgodnie z wizją „człowieka społecznego” rozwinęła się szkoła stosunków międzyludzkich, prowadząc do dalszego wzrostu wydajności i satysfakcji pracowników. Koncepcja „człowieka samorealizującego się” stała się podstawą ruchu na rzecz wzbogacania pracy, który doprowadził do znacznej poprawy warunków pracy. Podejście sytuacyjne (*contingency approach*) wyrosło z założeń „człowieka kompleksowego” i znacząco zwiększyło praktyczną użyteczność teorii zarządzania i precyzję praktyk zarządczych.

3. Oczekiwania wobec menedżerów

M. Tyrańska wskazuje na widoczną obecnie zmianę roli menedżerów. Determinanty przewartościowania roli kadry menedżerskiej upatruje ona w procesach globalizacji, rozwoju nauki o zarządzaniu (powstawanie nowych teorii i metod), wzrastającej złożoności rozwiązań strukturalnych, rozwoju informatyzacji procesów pracy i profesjonalizacji zarządzania [19, ss. 488-500]. Powyższa zmiana przejawia się przede wszystkim wzrostem znaczenia menedżerów oraz podniesieniem standardów i oczekiwań wobec ich kompetencji. Wzrastające wymagania dotyczą podstawowych kompetencji menedżerskich (wiedza fachowa, rozwiązywanie problemów, komunikowanie, kształtowanie relacji, korzystanie z usług doradców), ale przede wszystkim kompetencji określanych przez A. Pocztowskiego [15, s. 155] jako uzupełniające, które obejmują postawy, motywy i wartości (przywództwo, empatia, gotowość uczenia się, tolerancja dla niejednoznaczności, nastawienie na kreatywność, orientacja na przyszłość, świadomość wartości). Od menedżerów oczekuje się określonych postaw i zachowań zarówno w obszarze realizacji zadań, jak i kontaktów między ludźmi. W przypadku zachowań zorientowanych na realizację zadań, do oczekiwanych i pozytywnych przykładów należy odkrywanie nowych możliwości, wiązanie ze sobą faktów, porządkowanie, ponaglanie, udzielanie informacji, szukanie informacji, wyrażanie opinii i pytanie o opinię. W kontaktach międzyludzkich najważniejsze pozytywne zachowania to zachęcanie, godzenie sprzecznych interesów, obserwowanie, nawiązywanie komunikacji, przypominanie reguł, wspieranie i łagodzenie napięć. Rosnąca rola menedżerów, szczególnie w obszarze zarządzania ludźmi,

powoduje, że coraz częściej oczekuje się od nich atrybutów charyzmy, wcześniej przypisywanych głównie osobom pełniącym funkcje przywódcze. Wspomniane atrybuty charyzmy to wytrwałość, odwaga, odwaga cywilna, orientacja ideowa, umiejętności retoryczne, wiara we własne siły, uczciwość, poświęcenie, bycie autorytetem, a dalszej kolejności poczucie humoru, wiedza ekspercka, miła powierzchowność, inteligencja, oryginalność i uspołecznienie [2, ss. 66-82].

4. Odpowiedzialność menedżerów

Uwzględnianie przez menedżerów całej złożoności natury ludzkiej stawia ich przed bardzo trudnymi dylematami praktycznymi. Zdaniem A.K. Koźmińskiego i A.M. Zawislaka [10] zarówno zaspokojenie, jak i niezaspokojenie ludzkich potrzeb podmiotowości i samorealizacji grozi organizacji spadkiem efektywności. W pierwszy przypadku może to spowodować przerodzenie się procesów decyzyjnych w sejmik, w drugim sprawnie podejmowane przez technokratyczne kierownictwo decyzje napotkają często na ograniczenia wynikające z frustracji i apatii pracowników. Mając zatem bezpośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji oraz na życie (zawodowe) pracowników, menedżerowie ponoszą szczególną odpowiedzialność za swoje decyzje i działania. Biorąc na swoje barki tę odpowiedzialność, menedżerowie nie mogą zasłonić się organizacją jako całością. Firma nie może być bowiem podmiotem odpowiedzialności, może nim być tylko konkretny człowiek w niej działający.

Samo pojęcie odpowiedzialności może występować w kilku znaczeniach. W znaczeniu „aretycznym” jest rozumiane jako wartość sama w sobie. W znaczeniu „powinnościowym” wiąże się z antycypacją tego, co ma się dopiero wydarzyć. Trzecie znaczenie dotyczy sprawcy czegoś, co się już zdarzyło. Wszystkie trzy znaczenia odnoszą się do menedżerów. Ponadto, możemy mówić zarówno o odpowiedzialności „za coś”, jak i odpowiedzialności „przed kimś”. Menedżerowie odpowiadają za wyniki organizacji (lub jej części) oraz za pracę swoich podwładnych. Jednocześnie odpowiadają oni przed swoimi przełożonymi, ale także przed swoimi pracownikami. Różne typy odpowiedzialności znajdują zastosowanie w przypadku różnych zespołów norm regulujących stosunki międzyludzkie (patrz tabela 1). W każdym z nich mamy do czynienia z innym podmiotem sankcji. W obszarze zarządzania ludźmi menedżerowie ponoszą zarówno prawną, jak i moralną, obyczajową oraz zawodową odpowiedzialność. Odpowiedzialność menedżerów nie jest bezwarunkowa i wynika z istnienia wolności (prawa wyboru i decyzji), sprawczości (możliwości realizowania własnych decyzji w praktyce) oraz świadomości istnienia norm i sankcji.

Tabela 1. Typy odpowiedzialności a zespół norm i podmiot sankcji

ZESPÓŁ NORM	TYP ODPOWIEDZIALNOŚCI	PODMIOT SANKCJI
Prawo Moralność Normy obyczajowe Indywidualny przydział obowiązków zawodowych	Prawna Moralna Obyczajowa Zawodowa	Państwo Społeczność Społeczność Zwierzchnik

Źródło: [3, ss. 91-98].

5. Spuścizna D. McGregora

Spuścizna D. McGregora jest powszechnie uznawana są za ważną, znaczącą i bardzo inspirującą dla całego rozwoju nauk o zarządzaniu [11, ss. 217-237]. Koncepcja przedstawiona w 1960 roku w książce *The human side of enterprise* teoria X/Y jest jedną z najważniejszych i najbardziej wpływowych teorii w historii zarządzania i zachowań organizacyjnych [12]. Fundamentalna przesłanka koncepcji McGregora głosi, że pozytywne i optymistyczne podejście do zarządzania zachowaniami ludzkimi w organizacji przynosi konstruktywne efekty i namacalne korzyści dla organizacji, menedżerów i pracowników. McGregor nie zachęca do manipulowania pracownikami na zasadzie „kija i marchewki”, ale do szanowania ich za czysto ludzkie, wrodzone cechy jak kreatywność, chęć brania odpowiedzialności, czy możliwość osobistego rozwoju. Jego zdaniem do osiągania efektów organizacje potrzebują od pracowników zaangażowania, entuzjazmu, kreatywności, a to wymaga odpowiedniego nastawienia i zachowań od menedżerów.

5.1. Relacja przełożony-podwładny

McGregor postrzegał relację przełożony-podwładny jako wzajemną zależność, co w jego czasach nie było oczywiste, a menedżerowie często uważali się za „władców absolutnych”. Koncepcja opiera się na teorii samospełniającego się proroctwa, zgodnie z którą przekonania menedżerów wpływają w ostatecznym rozrachunku na zachowania i efektywność pracowników. Najważniejszy jest w niej związek między przekonaniami menedżerów, a zachowaniami i wynikami pracowników. McGregor wierzył, że ludzie mogą zacząć postępować dobrze już dzięki temu, że stworzy im się możliwości czynienia dobra. Optymizm co do natury ludzkiej może zachęcać do dobrych uczynków. Mechanizm zjawiska samospełniającego się proroctwa w relacji między menedżerami i pracownikami został pokazany na rysunku 1.



Rys. 1. Samospełniające się proroctwo

Źródło: [13, s. 77].

Punktem wyjścia całego procesu są oczekiwania przełożonego w stosunku do pracowników, które z kolei w znacznym stopniu wynikają ze jego postaw i opinii na temat natury ludzkiej w ogóle i pracowników w szczególności. Oczekiwania przełożonego wpływają na jego zachowania w stosunku do pracowników. Jeżeli menedżer hołduje pozytywnym i optymistycznym założeniom dotyczącym oczekiwań, motywacji i zachowań swoich pracowników, to należy oczekiwać, że jego styl zarządzania będzie rozwijał się w kierunku stwarzania pracownikom warunków do wykorzystania tkwiącego w nich (zgodnie z przekonaniem przełożonego) potencjału. Negatywne oczekiwania menedżera co do intencji i możliwości pracowników będą natomiast skutkowały dążeniem do ścisłego nadzoru i ograniczania potencjalnych spodziewanych szkód i błędów ze strony pracowników oraz zmuszaniem ich do podejmowania wysiłku, którego (zgodnie z przekonaniem przełożonego) będą starali się unikać. Na kolejnym etapie procesu samospełniającego się proroctwa, zachowania przełożonego przekładają się na zachowania pracowników. Mechanizm ten wynika przede wszystkim z relacji władzy między przełożonym i podwładnymi i jest tym silniejszy i większa jest władza (formalna i nieformalna) menedżera nad pracownikami. Im więcej możliwości i szans wykazania się stwarza menedżer, tym większe prawdopodobieństwo, że pracownicy te możliwości wykorzystają, tym bardziej, że towarzyszy im poczucie zaufania i wiary w ich potencjał ze strony przełożonego. Z drugiej strony, w atmosferze nieufności, stałej kontroli oraz wobec stawianych przez menedżera licznych ograniczeń, pracownicy skłaniają się w kierunku postaw i zachowań obronnych i minimalistycznych. Kluczową rolę w całym procesie odgrywa ostatni etap, w którym menedżer przekonuje się, że w ostatecznym rozrachunku pracownicy zachowują się zgodnie z jego pierwotnymi oczekiwaniami. Prowadzi to do utrwalania tych oczekiwań oraz kolejnych cykli samospełniającego się proroctwa.

Koncepcja McGregora dotyczy przede wszystkim założeń, opinii i postaw, a w mniejszym stopniu stylów zarządzania. Zgodnie z nią, menedżerów można podzielić na dwie podstawowe grupy w zależności od ich (ukrytych często) postaw i opinii o pracownikach (tabela 2). Menedżerowie – wyznawcy teorii X – są przekonani, że pracownicy są z natury leniwi, pozbawieni inicjatywy, a pracę traktują jako przykry obowiązek, wykonując ją prawie wyłącznie w celu zdobycia środków na życie. Na poziomie zachowań (stylu zarządzania) menedżerowie X koncentrują się na kontrolowaniu i dyscyplinowaniu pracowników, czemu towarzyszy niski poziom zaufania. Teoria Y zakłada integrację celów i potrzeb organizacji i pracowników. Menedżerowie Y są przekonani, że ich pracownicy chcą się w pracy rozwijać, potrafią myśleć niezależnie, dążą do osiągania „wyższych celów” (nie tylko materialnych) i gdy stworzy im się odpowiednie warunki, mają bardzo wiele do zaoferowania. Teoria Y może prowadzić do różnych stylów, które będą z nią zgodne i z niej wynikały. Styl zarządzania menedżerów Y opiera się na delegowaniu, przywództwie partycypacyjnym, wzbogacaniu pracy i zarządzaniu przez cele. W praktyce każdy z menedżerów przyjmuje do pewnego stopnia oba typy założeń (X, Y) w tym samym czasie. Zachowania typu X i Y są w dużym stopniu sytuacyjne i zależą od istniejących okoliczności.

Tabela 2. Teoria X/ Y

Teoria X	Teoria Y
Ludzie z natury:	Ludzie z natury:
Nie lubią się wysilać i pracują tak mało, jak to możliwe	Pracują ciężko dla realizacji celów, do których są przekonani
Unikają odpowiedzialność	Czując się zaangażowani w działanie, ponoszą za nie odpowiedzialność
Nie są zainteresowani osiągnięciami	Mają silną potrzebę osiągnięć
Są niezdolni do kierowania własnym zachowaniem	Są zdolni do kierowania własnym zachowaniem
Są obojętni na potrzeby firmy	Chcą, żeby ich firma odniosła sukces
Wolą być kierowani przez kogoś	Nie są bierni i ulegli, wolą podejmować decyzje dotyczące ich własnej pracy
Unikają podejmowania decyzji, jeśli tylko jest to możliwe	Chcą brać udział w podejmowaniu decyzji
Są niegodni zaufania i nie można na nich polegać	Jeśli im się zaufa – nie zawiodą
Potrzebują ścisłej kontroli i dozoru	Potrzebują wsparcia i pomocy w pracy
Są motywowani finansowo	Są motywowani przez interesujące zadania i trudne wyzwania
Nawet z wiekiem nie zmieniają się	Są w stanie zmieniać się i rozwijać

Źródło: [2, s. 126].

5.2. Nauki, które przetrwały

Spuścizna McGregora odegrała bardzo duże znaczenie w rozwoju teorii i praktyki zarządzania. Jednak podobnie jak w przypadku innych ważnych koncepcji, tylko część jego nauk przetrwała próbę czasu i na stałe zagościła w literaturze i umysłach menedżerów [4, ss. 202-216]. McGregor pozostawił po sobie głębokie przekonanie, że zarządzanie ludźmi jest czymś, co można, a nawet trzeba systematycznie studiować i badać, a uzyskaną w ten sposób wiedzę należy przekazywać praktykom. W czasach McGregora adepci programów MBA byli uczeni wyłącznie księgowości, finansów i produkcji. W programach studiów i szkoleń nie było przedmiotów dotyczących przywództwa i zachowań organizacyjnych. Zgodnie z kolejnym ciągle aktualnym przesłaniem teorii X/Y, efektywne zarządzanie obejmuje kształtowanie otoczenia, które pobudza pracowników do zaangażowania. Menedżer ma za zadanie „wyciągać” wyniki z pracowników, co oznacza założenie, że one w pracowniku potencjalnie drzemą. Zarządzanie polega na robieniu czegoś „przez ludzi” a nie „ludziom”. Na bazie tych założeń powstała m.in. koncepcja wzbogacania pracy. McGregor postulował także, koncentrację na grupach, a nie na jednostkach, jako podstawowych elementach organizacji, co jego zdaniem, przynosi znaczące korzyści. W odpowiednich warunkach spójna grupa jest znacznie bardziej efektywna niż taka sama liczba pojedynczych pracowników pracujących samodzielnie. Jedną z bardziej znaczących, a obecnie niezwykle popularną nauką płynącą z pism autora „*The human side of enterprises*” jest przekonanie, że zróżnicowanie pracowników jest podstawową wartością dla organizacji, która powinna być dobrze zrozumiana i odpowiednio wykorzystana. Celem zarządzania powinno być rozwijanie unikatowych kompetencji i potencjału każdej jednostki, a nie sprowadzanie pracowników do „wspólnego mianownika”. Dążenie to jest obecnie szeroko propagowane pod szyldem zarządzania różnorodnością.

Teorię Y uznaje się za inspirację dla wielu późniejszych koncepcji, takich jak teoria potrzeb A. Masłowa, wzbogacanie pracy F. Herzberga, system I-IV R. Likerta, siatka kierownicza R.R Blake’a i J.S. Moutona, przywództwo sytuacyjne P. Hersey’a i K. Blancharda, teoria Z W. Ouchiego, czy też rozróżnienie między menedżerem i przywódcą A. Zaleznika [20, ss. 67-78]. Decydujący wpływ miały poglądy McGregora na powstawanie formalnych systemów oceny wyników (*performance appraisal*) oraz koncepcję „rozwoju organizacji” (OD, *organizational development*), wraz z jej jednym z najważniejszych i wpływowych nurtów, czyli *appreciative inquiry*, stanowiącego połączenie optymizmu z samospełniającym się prorocstwem (pozytywne wyobrażenia = pozytywne działania).

Teoria X/Y odegrała również istotną rolę w przypadku koncepcji zarządzania przez cele (ZPC). ZPC to sposób zwiększenia wpływu pracowników na własne działania. Generalnie liczne prace pokazują korzyści związane z ZPC,

choć są też takie (przeważają wśród nich opracowania naukowe, a nie popularno-naukowe), które ukazują porażki i zagrożenia tego podejścia. Jednym z czynników sukcesu wprowadzenia do firmy ZPC jest kultura organizacyjna. Firmy z kulturą organizacyjną typu X często wprowadzają ZPC wraz z dodatkowymi elementami kontroli zewnętrznej. W ramach kultury typu Y natomiast ZPC opiera się o współpracę, autonomię pracowników i zaangażowanie. Ostatnie badania nad ZPC pokazują, że nie tyle samo ZPC, co sposób jego wprowadzenia (niespójny z teorią Y) może prowadzić do negatywnych konsekwencji, czyli wzrostu zachowań nieetycznych, zaburzonych preferencji ryzyka i osłabienia kultury organizacyjnej. ZPC jest powszechnie wykorzystywane do dzisiaj i w latach 80. XX wieku zostało dodatkowo rozwinięte przez zarządzanie przez kompetencje (ZPK). Oba podejścia są kompatybilne. ZPC koncentruje się na celach i osiągnięciach, a ZPK na wiedzy i umiejętnościach, koniecznych do osiągnięcia tych celów. ZPK łączy strategiczne cele organizacji z kapitałem ludzkim.

Wiele badań wiąże skuteczność podejścia mechanistycznego (teoria X) z masową produkcją, stabilnym otoczeniem, a podejście organiczne (teoria Y) z nowymi technologiami i szybko zmieniającym się otoczeniem [18, ss. 178-192]. Współczesne obserwacje dowodzą, że znaczenie teorii Y rośnie wraz z rozpowszechnianiem się podejścia opartego na zarządzaniu wiedzą oraz koncepcji organizacji uczącej się [9, ss. 120-135]. Ponadto, stale rosnąca kompleksowość pracy (*task complexity*), dynamicznie zmieniające się otoczenie i technologiczne wyrafinowanie prowadzą do powstania form i organizacji bardzo kompatybilnych z teorią Y (np. organizacje procesowe, sieciowe, restrukturyzacja).

5.3. Nauki, które umknęły

Obok trwałej spuścizny, wiele nauk McGregora umknęło w późniejszym czasie, a część się po prostu zdezaktualizowała. Przykładem tej drugiej sytuacji jest przekonanie McGregora, że jako profesja zarządzanie wymaga rozwijania teorii i modeli, które pozwolą przewidywać (a zatem i zarządzać) zdarzeniami w układzie przyczyna-skutek. Obecnie, z powodu szybkości zmian, menedżerowie nie oczekują (i w zasadzie nie mogą oczekiwać) porad dotyczących obniżania niepewności poprzez proste wskazywanie związku przyczynowo-skutkowego, ale coraz częściej potrzebują jedynie wsparcia ich intuicji. Próby czasu nie wytrzymało także silne przywiązanie twórcy teorii X/Y do władzy formalnej, która w oderwaniu od innych elementów okazała się dość słabym narzędziem menedżerskim. W odróżnieniu od charyzmy lub wiedzy eksperckiej, władza formalna pozwala osiągnąć zaledwie uległość pozbawioną zaangażowania. Zdaniem McGregora wysiłki menedżerów powinny koncentrować się na pomaganiu pracownikom w samorealizacji. Niestety,

w dzisiejszych czasach, chociaż organizacje uznają znaczenie potrzeb wyższego rzędu (szczególnie autonomii, uznania, przynależności), to samorealizacja nie jest w centrum ich uwagi. Wynika to bardziej z braku możliwości (niż niechęci) oraz częstotliwości zmiany pracy przez pracowników. Niejednokrotnie łatwiej jest zatrudnić w pełni rozwiniętego pracownika, niż samemu go rozwijać. Prawdopodobnie najważniejszą nauką McGregora, która umknęła z biegiem czasu jest przekonanie, że to sami menedżerowie są źródłem wielu problemów ich pracowników. Zdaniem McGregora, jeżeli pracownik rzeczywiście charakteryzuje się podejściem X, to jest to zazwyczaj efektem złych metod organizacji pracy i kontroli kierownictwa. Obecnie zapomina się o tym przesłaniu McGregora i nauka o zarządzaniu w dużym stopniu zdejmując z kierownictwa odpowiedzialność za problemy podwładnych. Warto także dodać, że wiązanie teorii X/Y wyłącznie z konkretnymi praktykami zarządzającymi wpłynęło negatywnie na jej dalszy rozwój i oddźwięk w naukach o zarządzaniu. Teoria X/Y powinna być traktowana jako koncepcja odzwierciedlająca fundamentalne różnice indywidualne w postawach, prowadzące do zróżnicowanych zachowań menedżerskich i przywódczych.

6. Warunki rozwoju teorii Y

McGregor obie teorie przedstawił jako „równorzędne”, choć od początku oczekiwał, że teoria Y powinna przynosić lepsze rezultaty, co później zostało potwierdzone przez liczne badania nad zachowaniami w organizacji [4, ss. 202-216]. McGregor nie przekreślał teorii X i uważał, że podejście tego typu sprawdza się w sytuacjach dużej potrzeby kontroli oraz kiedy zachowania są motywowane przez niższe potrzeby (np. finansowe). Z drugiej strony, istnieje wiele dowodów (wyników badań, eksperymentów) na to, że zarządzanie ludźmi zgodne z teorią Y prowadzi do pozytywnego klimatu organizacyjnego, silnego zaangażowania, motywacji i w efekcie do wyższych indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych wyników. Jednak chociaż zarządzanie zgodne z teorią Y opłaca się, to nadal nie jest w wystarczającym stopniu praktykowane [1, ss. 193-201].

Istotnym zagadnieniem pozostaje pytanie o uniwersalizm koncepcji McGregora. Zdaniem G. Hofstede teoria Y nie znajdzie zastosowania w krajach o wysokich wskaźnikach dystansu władzy (PDI) i unikania niepewności (UA) [6]. Wysoki dystans władzy i duże unikanie niepewności są skorelowane z teorią X. Natomiast Teoria Y jest spójna z czterema stylami przywództwa (charyzmatycznym, zorientowanym na zespół, autonomicznym, zorientowanym humanistycznie) wyodrębnionymi w ramach projektu badawczego GLOBE, zgodnie z którym akceptacja stylów jest uwarunkowana kulturowo [8]. Z drugiej strony, liczne badania dowodzą znacznej uniwersalności praktyk OD w takich

krajach jak Japonia, Korea, Brazylia, Tajlandia co może stanowić pośredni dowód na uniwersalność teorii Y. Nie jest zatem do końca jasne, czy teoria Y znajduje zastosowanie w różnych kulturach.

7. Podsumowanie

Obecnie przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw opiera się w dużym stopniu na umiejętności wykorzystania i rozwijania potencjału intelektualnego i motywacyjnego wszystkich pracowników. Jednak zdolność menedżerów do pełnego wykorzystania możliwości pracowników zależy przede wszystkim od tego, czy przełożeni dostrzegają cały potencjał swoich podwładnych. Istotną rolę w tym procesie odgrywają poglądy menedżerów na temat natury ludzkiej oraz wizje człowieka w naukach o zarządzaniu. Koncepcje D. McGregora miały i nadal mają znaczący wpływ na współczesne podejście do zarządzania ludźmi. W celu jego dalszego rozwoju, należy się do nich świadomie odwoływać oraz wykorzystywać jako punkt wyjścia do badań empirycznych postaw menedżerów wobec pracowników.

Literatura

- [1] **Bruke W.W.:** On the legacy of Theory Y, „Journal of Management History”, Vol. 17, No. 2, 2011.
- [2] **Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.:** Człowiek w firmie, Difin, Warszawa 2009.
- [3] **Daszkiewicz J.:** (1998), Odpowiedzialność menedżera. [w:] Jeremczuk K. (red. nauk.), Człowiek w procesie gospodarowania, Poligrafia Wyższego Seminarium Duchownego w Rzeszowie, Rzeszów 1998.
- [4] **Head T.C.:** Douglas McGregor's legacy: lessons learned, lessons lost, „Journal of Management History”, Vol. 17, No. 2, 2011.
- [5] **Hendzel D.:** Działanie w teorii zarządzania, [w:] Jeremczuk K. (red. nauk.), Człowiek w procesie gospodarowania, Poligrafia Wyższego Seminarium Duchownego w Rzeszowie, Rzeszów 1998.
- [6] **Hofstede G.:** Culture's Consequences, Sage Publications, London 2001.
- [7] **Hogan R.:** Personality and the Fate of Organizations, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ 2007.
- [8] **House R.J., Hanges P.J., Javidan M.J., Dorfman P.W., Gupta V.:** Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications, London 2004.
- [9] **Kopelman R.E., Prottas D.J., Falk D.W.:** Construct validation of a Theory X/Y behavior scale, „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 31, No. 2, 2010.
- [10] **Koźmiński A.K., Zawislak A.M.:** O organizacji dwugłós względnie uporządkowany, PWE, Warszawa 1982.

- [11] **Lerner A.:** McGregor's legacy: thoughts on what he left, what transpired, and what remains to pursue, *Journal of Management History*, Vol. 17, No. 2, 2011.
- [12] **McGregor D.:** *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, NY 1960.
- [13] **McShane S.L., Von Glinow M.A.:** *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Boston 2010.
- [14] **Miner B.J.:** *Organizational Behavior – from Theory to Practice*, M.E. Sharpe, New York, NY 2007.
- [15] **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- [16] **Sabancı A.:** School principals' assumptions about human nature, *„Educational Management Administration & Leadership”*, Vol. 36, s. 511-529, 2008.
- [17] **Saporito, B.:** The revolt against working smarter, *„Fortune”*, Vol. 114, No. 2, 1986.
- [18] **Sorensen P.F., Minahan M.:** McGregor's legacy: the evolution and current application of Theory Y management, *„Journal of Management History”*, Vol. 17, No. 2, 2011.
- [19] **Tyrańska M.:** Kompetencje menedżerskie jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa, [w:] Byłok F., Czarnecka A., Słocińska A. (red.), *Człowiek – praca – organizacja. Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
- [20] **Zaleznik A.:** Managers and leaders: are they different?, *Harvard Business Review*, Vol. 55, May/June, 1997.
- [21] **Zhangli L.:** *Empirical Study on Enterprise Managers' Humanity View*, Chongqing University, Chongqing 2009.
- [22] **Zhi L., Jianling L., Nan Z.:** Empirical study on the human-nature view of Chinese enterprises managers, *„Chinese Management Studies”*, Vol. 5, No. 4, 2011.

THE INFLUENCE OF MANAGER'S ATTITUDES AND OPINIONS ON THEIR ABILITY TO USE AND DEVELOP THE POTENTIAL OF EMPLOYEES

Summary

The purpose of this article is to analyze the impact of assumptions about human nature on the ability of managers to perceive, use and develop the potential of employees. The first part of the study deals with the importance of a variety of human vision in the development of management theory and practice, and presents the role and responsibilities of managers in area of managing people. In the second part, the legacy of D. McGregor's achievements and their impact on contemporary approach to people management is discussed. D. McGregor's concepts had and continue to have a significant impact on the modern approach to people management. For its further development, they must be deliberately used as a reference and starting point for empirical studies of attitudes of managers to employees.