Bohdan Gliński

NAUKI ZARZĄDZANIA, ICH ROZWÓJ I ROLA Z UWZGLĘDNIENIEM MEANDRÓW ROZWOJOWYCH NIE TYLKO W POLSCE

W okresie powojennym w Polsce ukazało się pierwsze zwarte dzieło naukowe podejmujące próbę całościowego ujęcia teorii organizacji i zarządzania autorstwa prof. Jana Zieleniewskiego – w owym czasie kierownika Pracowni Ogólnych Problemów Organizacji Pracy w Polskiej Akademii Nauk w Warszawie. Dziełem tym była książka, wydana w Warszawie w 1964 roku pt. „Organizacja zespołów ludzkich". W podtytule autor napisał: wstęp do teorii organizacji i kierowania.

I właśnie w tym okresie, czyli w początku lat sześćdziesiątych uświadomiłem sobie okoliczność, iż zarysowały się dwie odmienne koncepcje nowej dyscypliny naukowej – jedna **dominująca** nastawiona na teorię organizacji i druga nieśmiało proponująca nauki zarządzania. Sądziłem jednak, że można je przybliżyć do siebie, jeśli nie zintegrować. Dlatego też napisałem w 1963 roku artykuł „Problemy sporne w teorii organizacji" (na marginesie publikacji prof. Jana Zieleniewskiego)[1]. Dostrzegałem już wówczas, że zafascynowanie Zieleniewskiego problematyką organizacyjną prowadzi do pomniejszenia znaczenia i zaciemnienia sensu innych dziedzin zarządzania, tym samym prowadzi do wypaczonego obrazu istoty zarządzania.

Wnioskowa część artykułu z 1964 r. brzmiała: „Wyłączając planowanie i organizowanie z funkcji zarządzania (kierowania) prof. Zieleniewski uzasadniał to okolicznością, że zasięg pojęć organizacji i planowania nie pokrywa się z zasięgiem pojęcia zarządzanie (kierowanie) planowanie i organizowanie mogą dotyczyć działalności niekierowniczej. Każdy indywidualnie pracujący rolnik, pracownik naukowy itp. planuje i organizuje swoją pracę a przynajmniej powinien. Okoliczność ta nie jest jednak wystarczającym uzasadnieniem dla wyłączenia planowania i organizowania z liczby elementów składowych procesu zarządzania (kierowania).

Przeciwko takiemu wyłączeniu przemawia natomiast fakt, że skutki planowania i organizowania dokonywanego przez zarządzających mają zasadnicze, dominujące **znaczenie społeczne**, podczas gdy organizowanie i planowanie w działalności niekierowniczej stanowi raczej ułamkowy problem, przynajmniej na obecnym etapie. Znajduje to wyraz nawet w tym, że wszyscy specjaliści od ogólnej teorii organizacji zajmują się par excellance organizacją zarządzania. Ta uwaga dotyczy również większości publikacji prof. Zieleniewskiego.

---

[1] Opublikowany w „materiały prakseologiczne", luty 1964 s. 41-49.

Uwzględniając przedstawione wyżej rozumowania uważam, że odrzucenie koncepcji funkcji zarządzania w tej postaci w jakiej została ona zaadaptowana przez literaturę dominujących szkół amerykańskich nie jest uzasadnione teoretycznie. Sądzę, że koncepcja funkcji zarządzania da się pogodzić z podstawowymi twierdzeniami prakseologii lub ogólnej teorii organizacji pracy. Pojęcie kierowania (zarządzania) zaproponowane przez prof. Zieleniewskiego, moim zdaniem, stawia w „krzywym zwierciadle" działalność kierowniczą, utrudnia prawidłowe zrozumienie jej treści i wymogów stawianych przed nią. Trochę upraszczając można by stwierdzić, że aby być kierownikiem wystarczy umieć motywować (rozkazywać). Tymczasem praca kierownicza wymaga w równym stopniu umiejętności planowania, organizowania, jak motywowania, doboru kadr etc."[2]

Jak wiadomo do tego sporu wypadło wrócić w końcu lat siedemdziesiątych. W książce podsumowującej dorobek minionego dziesięciolecia[3] sformułowałem tezę, iż w polskich naukach zarządzania miały miejsce dwie dewiacje – planistyczna i organizatorska. W późniejszych publikacjach złagodziłem nieco zarzut mówiąc o **jednostronności organizatorskiej** w naukach zarządzania. Jednostronność polegała na koncentrowaniu uwagi na jednej dziedzinie zarządzania kosztem pozostałych. W książce wydanej w 1980 r. nie próbowałem wnikać w skutki tej jednostronności, która obowiązywała przez parę dziesięcioleci. Szereg uczonych do dzisiaj koncentruje maksimum uwagi na teorii organizacji sądząc, że w niej tkwią wszystkie rozwiązania istotne dla nauk zarządzania.

Do tej sprawy wrócono w październiku 1985 r. Na plenum Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN został przedstawiony referat trzech autorów: B. Gliński, W. Grudzewski, H. Król „W sprawie nazwy, treści i charakteru nauk zarządzania". W tym referacie przeanalizowaliśmy skutki jednostronności organizatorskiej dla nauk zarządzania w Polsce a szczególnie dla treści obowiązujących programów i podręczników[4]. W wyniku analizy stało się oczywiste, iż główne podręczniki koncentrowały maksimum uwagi na organizowaniu: 80% zawartości podręcznika „Organizacja i zarządzanie" pióra J. Zieleniewskiego (I wyd. 1969 r.) i 75% zawartości podręcznika W. Kieżuna „Podstawy organizacji i zarządzania" I wyd. 1977 r. Tymczasem w najbardziej znanych podręcznikach amerykańskich organizowaniu poświęcono około 1/3 tekstu. W toku dyskusji jaka miała miejsce po przedstawieniu referatu stwierdziliśmy wyraźny podział opinii środowiska naukowego. Część uczonych nadużywała argumentu, że poruszanie nazwy dyscypliny nie powinno mieć miejsca jako sprawa bez znaczenia...

W ostatnich latach przeprowadziłem więc szersze studia nad rozwojem nauk zarządzania w świecie i wynikły z tego bardzo interesujące wnioski. Najważniejszy wniosek można sformułować w sposób następujący: Pomimo istnienia wielu nurtów we współczesnych naukach zarządzania, jeszcze większe znaczenie ma ukształtowanie się **dwóch sui generis makroszkół.**

---

[2] Op. cit. s. 48-49.

[3] Bohdan Gliński. Zarządzanie gospodarką socjalistyczną – logika postępu. Warszawa 1980, s. 32-4.

[4] Referat został opublikowany w Życiu Gospodarczym z dnia 31 sierpnia 1986 r.

Pierwsza makroszkoła może być właśnie objęta mianem NAUKI ZARZĄDZANIA. Zdominowała ona przede wszystkim USA, Japonię, w mniejszym stopniu Wielką Brytanię i kraje skandynawskie. Jej odrębność nie ujawniła się od razu.

Nauki zarządzania są przede wszystkim produktem rozwoju wielkiego przemysłu. Jak wiadomo wiek XIX charakteryzował się przyśpieszoną koncentracją produkcji przemysłowej, co znalazło wyraz w powstawaniu dużych, a z czasem wręcz ogromnych przedsiębiorstw, nierzadko zajmujących monopolistyczne pozycje w poszczególnych dziedzinach produkcji.

Nowoczesne przedsiębiorstwa w postaci spółek akcyjnych łączących kapitały różnych właścicieli to niewątpliwie jedno z największych osiągnięć XIX w. Stanowiły one najważniejszy czynnik przyspieszenia rozwoju gospodarczego. Ale właśnie powstanie kolosów gospodarczych wywołało potrzebę nowej wiedzy, która pozwoliłaby radzić sobie z molochami zatrudniającymi setki, tysiące pracowników, obsługujących coraz bardziej skomplikowane i coraz droższe urządzenia produkcyjne.

Dla powstania nowoczesnych przedsiębiorstw kapitalistycznych wystarczała wiedza ekonomistów, wspieranych niekiedy przez prawników. Do kierowania ogromnymi kolektywami pracowniczymi ta wiedza już nie wystarczała. Dostrzegali to różni obserwatorzy bądź praktycy zaangażowani w procesy gospodarcze. Jednak szerokie uznanie zdobyły dopiero prace inżyniera amerykańskiego F. W. Taylora. Ze względu na swój największy wkład twórczy Taylor był przede wszystkim organizatorem produkcji. Jednak szerokie horyzonty myślowe i duże doświadczenie praktyczne pozwoliły mu dostrzec, iż najważniejsze są stosunki zarządzania[5] kształtowane pomiędzy kierownictwem i podwładnymi.

Wiedza niezbędna do nowoczesnego zarządzania narastała stopniowo. W tym samym czasie co Taylor podjęli dociekania inni prekursorzy nowej dyscypliny naukowej. We Francji wyróżnił się przemysłowiec H. Fayol – który wykazał się wielkim talentem organizatorskim, nagromadził bogate doświadczenia i zaczął je uogólniać w publikacjach[6].

W Niemczech duży rozgłos zyskały prace M. Webera, profesora nauk społecznych. Jego teorie organizacyjne opierały się w dużym stopniu na dorobku aparatu administracyjnego państwa pruskiego. W tym czasie ujawnił się także talent polskiego inżyniera K. Adamieckiego, wybitnego organizatora produkcji, który pierwszy w naszym kraju zrozumiał sens i potrzebę nauk zarządzania.

Przed pierwszą wojną światową zdążyły upowszechnić się tylko idee Taylora, głównie na terenie USA. Początki nie były łatwe. Taylorowi nie udało się uniknąć konfliktów ze związkami zawodowymi, ale mając przeświadczenie o słuszności swych idei i dar przekonywania, zyskał dostateczne poparcie również wśród robotników.

Okres międzywojenny, a więc lata dwudzieste i trzydzieste można nazwać okresem utrwalania pozycji nowej nauki. Najszybciej upowszechniała się wiedza z zakresu

---

[5] Taylor okazał się dalekowzroczny, obstając przy zaproponowanej przez siebie nazwie nowej nauki – **zarządzanie** (o sporach wokół nazwy będzie mowa dalej).

[6] Najważniejsza książka H. Fayola – **Administracja przemysłowa i ogólna** – została opublikowana w 1916 r., a więc już w czasie trwania pierwszej wojny światowej, co niewątpliwie opóźniło jej wpływ na czytelników. Terminu **administracja** Fayol używał dosłownie w tym samym sensie co Taylor zarządzanie. Później znaczenie terminów kształtowało się inaczej. Zwrócił mnie na to uwagę dr J. Daszkowski.

organizacji produkcji dzięki publikacjom Taylora, jego partnerów i kontynuatorów (F. i L. Gilbrethów, H. Emersona i innych). Niezależnie od tego zaszły dwa zdarzenia istotne dla rozwoju nauk zarządzania. Po pierwsze, w 1928 r. zaczęto realizować słynne radzieckie 5-letnie plany forsownej industrializacji kraju; zademonstrowały one ogromne znaczenie planowania, tym bardziej że zastosowano je z powodzeniem w skali tak wielkiego kraju jak ZSRR. Po drugie zaś, w latach 1927-1932 w Hawthorne (USA) przeprowadzono szeroko zakrojone badania socjologiczne nad postawami robotników przemysłowych. Badania te ujawniły nie dostrzegane dotychczas możliwości wzrostu wydajności pracy dzięki wykorzystaniu dorobku nauk behawioralnych, w szczególności psychologii i socjologii.

Druga wojna światowa stanowiła okres wielkich wyzwań rozwojowych. Wszystkie wojujące mocarstwa zmuszone były do zastosowania różnych form planowania w skali ogólnopaństwowej, co z kolei inspirowało podobny kierunek zmian w działalności przedsiębiorstw. W rezultacie elity kierownicze najbardziej uprzemysłowionych krajów świata zaczęły przechodzić barierę oporów przeciwko planowaniu jako socjalistycznemu wymysłowi[7]. Wszędzie narastała również konieczność stosowania bardziej nowoczesnych metod motywowania (ze względu na potrzeby w zakresie doboru kadr, a także włączenia do przemysłu nowych rzesz pracowników na nie spotykaną dotychczas skalę).

Znamienne jest, że po wojnie pierwsze wieloletnie plany odbudowy i rozwoju gospodarczego powstawały w tym samym czasie w krajach socjalistycznych i kapitalistycznych (w Polsce 1947 r., we Francji w 1946 r., w Japonii w 1947 r.)[8]. W USA nie uruchomiono formalnie procesu planowania w skali ogólnopaństwowej, niemniej jednak rząd federalny i system banków kontynuowały wypracowane w okresie wojny metody regulacji rozwoju gospodarczego.

Okres po drugiej wojnie światowej to lata rozkwitu nauk zarządzania. Niestety dotyczyło to w pełni tylko dwóch krajów – USA i Japonii. Przodowały Stany Zjednoczone. W nieźle zorganizowanym przemyśle zaczęto intensywnie rozwijać i stosować wiedzę z zakresu motywowania (metody rozpoznawania potrzeb i oczekiwań, precyzyjne systemy wartościowania pracy jako podstawa ustalania wynagrodzeń i innych bodźców angażujących uwagę i pomysłowość pracowników w sprawy istotne dla sukcesu przedsiębiorstwa. Lata czterdzieste, pięćdziesiąte i sześćdziesiąte naszego wieku przynoszą ogromny potok nowej wiedzy w tej dziedzinie. Ukształtowały się nawet odrębne szkoły naukowe oparte na integracji organizowania i motywowania, znane pod nazwami **organizational behavior** (zachowanie w organizacji) i **organizational development** (rozwój organizacyjny, lub jak wolą niektórzy, doskonalenia organizacji).

Planowanie upowszechniało się wolniej, być może z powodu wspomnianych wyżej uprzedzeń. Najbardziej intensywny jego rozwój w USA przypada na drugą połowę lat sześćdziesiątych. W tym czasie potencjał gospodarczy wzrósł ogromnie. Szerokie upo-

---

[7] „Dla obecnego pokolenia może być trudna do zrozumienia odraza, z jaką rozpatrywano słowa planowanie i kontrola ćwierć wieku temu" (J. M. Pfiffer, F. P. Sherwood, Administrative Oragnization, Englewood Cliffs, N. J. 1960, s. 104).

[8] Pisze o tym J. Gościński w książce Sterowanie i planowanie Ujęcie systemowe, Warszawa 1982, s. 19-23.

wszechnienie planowania, przede wszystkim w dużych korporacjach, pozwoliło kontynuować wzrost gospodarczy nawet w sytuacji kryzysu surowcowego lat siedemdziesiątych, co w warunkach kapitalizmu oznaczało również przerzucenie jego negatywnych skutków na słabsze państwa i narody.

Jest znamienne, że właśnie na amerykańskim gruncie został w pełni wykorzystany dorobek europejskich prekursorów nauk zarządzania – H. Fayola i M. Webera i dzięki temu zlaniu się różnych strumieni wiedzy powstała nowoczesna nauka o procesie zarządzania organizacjami gospodarczymi. Dopiero wówczas można było określić, czym jest zarządzanie gospodarcze i trafnie określić jego przedmiot eksponując pracę kierowniczą.

Zarządzanie to wysoko wykwalifikowana działalność kierownicza[9] **posługująca się planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą.** Każda z wymienionych dziedzin zarządzania wymaga dysponowania obszerną wiedzą z zakresu różnych nauk.

W **planowaniu** konieczne jest posługiwanie się wiedzą ekonomiczną i techniczną – trudno nawet powiedzieć, która z nich powinna być wymieniona jako pierwsza. Na wyższych szczeblach pierwszeństwo nauk ekonomicznych jest raczej bezsporne, chociaż pierwszeństwo nie oznacza monopolu. Poza tym bardzo użyteczna jest wiedza matematyczna ułatwiająca szybką i kompleksową ocenę występujących trendów, proporcji i współzależności. W warunkach ogromnej zmienności otoczenia organizacji gospodarczych przydatna staje się wiedza futurologiczna, umiejętność prognozowania.

W **organizowaniu** szczególnie przydatna jest wiedza socjologiczna, ogólna teoria systemów i wreszcie teorie organizacji o różnych rodowodach.

W **motywowaniu** istotną rolę odgrywają: ekonomika pracy, psychologia, prawo pracy, pedagogika.

Dla **kontroli** mogą być przydatne wszystkie wyżej wymienione nauki, w dwojakim sensie. Z jednej strony dobre rozwiązanie planowania, organizowania i motywowania pozwala minimalizować kontrolę. Z drugiej strony, nawet przy najlepszych rozwiązaniach w pozostałych dziedzinach, nie wolno rezygnować z kontroli i tylko gruntowna wiedza kierownicza może podpowiedzieć, gdzie i jak ją stosować.

Można też znaleźć odpowiedniki zarządzania w innych dziedzinach życia społecznego. W wojsku np. **dowodzenie** staje się w coraz większym zakresie działalnością wymagającą bardzo wysokich kwalifikacji kierowniczych. Bez trudu znajdujemy w niej elementy planowania, organizowania, motywowania i kontroli.

Zarządzanie jest działalnością kierowniczą, która zakłada określony sposób uporządkowania, a mianowicie taki, **aby można było egzekwować rezultaty i odpowiedzialność.** Na obecnym etapie rozwoju osiąga się to łącząc hierarchiczną strukturę organizacji z daleko posuniętym zaangażowaniem wszystkich pracowników w realizację zadań. W rezultacie kształtuje się menedżersko-partycypacyjny system zarządzania organizacjami gospodarczymi.

---

[9] „... Zarządzanie we wszelkiego rodzaju instytucjach staje się coraz trudniejsze. Wzrost świadomości i zwiększony udział w podejmowaniu decyzji doprowadziły do znacznego wzrostu konfliktów w organizacjach. Wynikające stąd naciski wywierają wpływ na kierownictwo i wymagają bardziej wyrafinowanych umiejętności politycznych od tych, które wystarczały w dawnych czasach, gdy szef mógł po prostu kazać podwładnym brać się do roboty, bo inaczej..." (R. A. Webber, **Zasady zarządzania organizacjami**, Warszawa 1984, s. 16).

Prawidłowe ukształtowanie hierarchicznej struktury również wymaga szczególnie wysokich kwalifikacji kierowników najwyższego szczebla, które w tym przypadku polegają na umiejętności doboru i oceny kadr kierowniczych niższych szczebli, tak aby stworzyć aparat dostosowany do realizacji celów i zadań organizacji[10].

Specjaliści światowych nauk zarządzania są praktycznie jednomyślni w sceptycznej ocenie możliwości pełnej, dosłownej realizacji idei samorządu pracowniczego we współczesnym wielkim przemyśle. Natomiast mogą i powinny istnieć formy umożliwiające wszystkim pracownikom artykułowanie swoich opinii i potrzeb. Mają też rację bytu różne formy organów opiniodawczych załogi.

Nauki zarządzania od początku były nastawione na obsługę procesu zarządzania organizacjami gospodarczymi. Stąd ich pokrewieństwo z naukami ekonomicznymi. Nieprzypadkowo liczne uczelnie powstały w USA na bazie istniejących przedtem wyższych uczelni handlowych.

Dlaczego tak się stało? Dlaczego rozkwit nauk zarządzania nastąpił przede wszystkim w USA i Japonii? Dlaczego np. w Europie Zachodniej sytuacja ułożyła się inaczej? Odpowiedź na to pytanie wymaga gruntowniejszych studiów. Można jednak wskazać na niektóre prawdopodobne przyczyny.

Badania wskazują, iż w większości krajów Europy Zachodniej przez całe dziesięciolecia dominowała MAKROSZKOŁA TEORII ORGANIZACJI. Dlaczego tak się stało? Jedna z przyczyn to okoliczność iż dorobek Taylora został przeniesiony na grunt europejski pod nazwą **naukowa organizacja pracy** bądź **naukowa organizacja.** Ważną rolę w takim ustawieniu nazewnictwa spełnił francuski fizykochemik H. Le Chatelier, który zdobył uznanie jako najwybitniejszy europejski popularyzator tayloryzmu. Do Europy Środkowej i Wschodniej nowa nauka przyszła właśnie pod nazwą nauki bądź teorii organizacji. W rezultacie na początku XX wieku w nauce światowej zaczęły funkcjonować dwie makroszkoły lub **dwie konkurujące ze sobą dyscypliny – nauki zarządzania i teoria organizacji.**

Aby lepiej zrozumieć znaczenie różnych dróg rozwoju nauk organizacji i zarządzania dokonaliśmy przeglądu najważniejszych zdarzeń w światowych naukach zarządzania i organizacji. Gros ich powstało na terenie obowiązywania makroszkoły zarządzania (USA i Japonia). Dotyczy to zarówno koncepcji teoretycznych jak i narzędzi badawczych, analitycznych.

Na terenie makroszkoły organizacji miało miejsce mało zdarzeń o znaczeniu światowym. Zaliczyliśmy do nich M. Croziera koncepcję błędnego koła biurokracji (lata sześćdziesiąte) i Astońską szkołę pomiaru struktur organizacyjnych.

Naukowa organizacja pracy, teorie organizacji były nastawione na obsługę wszelkiej pracy, wszelkich organizacji. Stąd ich stopniowe **zbliżanie do socjologii.** W szeregu krajów nastąpiło wręcz zdominowanie teorii organizacji przez socjologów.

---

[10] „Aby być skutecznym kierownikiem, trzeba zatem mieć zarówno nowoczesną umiejętność współpracy, jak też staromodną siłę woli [.....] Przywództwo i zarządzanie oznaczają więcej niż deterministyczną reakcję na czynniki zewnętrzne; wiążą się także z wolnym wyborem i twórczością, krótko mówiąc – oznaczają działania w wyniku ludzkiej woli. Aby być skutecznym kierownikiem, jednostka musi mieć wolę kierowania. Ponadto musi umieć wykorzystać to, co jest pożytecznego w nauce, ale także mieć odwagę działania wtedy, gdy nie wszystko jest pewne" (R. A. Webber, Zasady zarządzania organizacjami, jw., s. 16).

W rezultacie inny przedmiot obu makroszkół, inny obszar działania i duże różnice w skuteczności.

Nauki zarządzania postrzegają swoją dyscyplinę jako wiedzę stosowaną. Znane jest określenie P. Druckera – nauki zarządzania – medycyna organizacji gospodarczych.

Teoria organizacji miała aspiracje do dyscypliny teoretycznej. Oznacza to określone dystansowanie się od praktyki.

Porównując dorobek nauk zarządzania w USA i Japonii z dorobkiem krajów Europy Łacińskiej w szczególności przewaga makroszkoły NAUKI ZARZĄDZANIA wydaje się bezsporna. Jeśli tak czeka naukę polską stopniowe przestawienie od dominowania teorii organizacji do uprawiania nauk zarządzania.

To przestawienie nie może jednak nastąpić szybko. Poza tym w naukach zarządzania zawsze istniało zjawisko specjalizacji pracowników naukowych w obrębie poszczególnych dziedzin zarządzania. Umożliwia to funkcjonowanie wielu pracowników głównie w obszarze organizacji i organizowania.

Bohdan Gliński

The Sciences of Management, their Development and their Role in View of Their Diverse Development in Poland and Elsewhere

(Summary)

In spite of the existence of many trends in contemporary management sciences there are two areas which have great significance: 1) Management Science, 2) Theory of Organization. The first area predominates above all in the USA, Japan and to a lesser degree in Great Britain and Scandinavia. The second area predominates in the remaining countries in Europe. It so happened that the work of W. F. Taylor was spread to Europe under the name scientific organization of work or the theory of organizations. The new name changed the directions of interests. Not economic organization – but any organization. Not science applied to the demands of practice but theory. If any organizations are the subject matter then this retreats from economic sciences and approaches sociology. It so happened that so far the area of management has been significantly more creative: substantial development of science, hundreds of schools and firms of consultants. Genuine influence on the growth of the economy, etc.