

Teoria HR

Poszukiwanie nowej koncepcji zarządzania jako pierwszy rozpoczął E. Mayo, który stworzył teorię HR opartą na relacja interpersonalnych. W swoich badaniach zwrócił uwagę, że stosunki pomiędzy pracownikami istotnie wpływają na wydajność pracy. Okazuje się, że nie tylko czynniki ekonomiczne bezpośrednio uzależniają efektywność i zaangażowanie pracownika. Teoria HR dowodzi, że bardzo ważny jest wymiar społeczny i potrzeba przynależności do grupy, uznania i odpowiedniego kontaktu między współpracownikami. Należy więc zauważyć, że pracownik będący zadowolony z wykonywanej przez siebie pracy wykonuje ją lepiej.¹⁷

E. Mayo udowodnił również, że nie bez znaczenia jest stosunek kadry kierowniczej do pracowników im podwładnych. To, w jaki sposób wydawane są polecenia oraz jak traktowani są pracownicy szeregowi, ma wpływ na ich samopoczucie. Wdrożenie nawet pozornie najlepszego modelu zarządzania i organizacji pracy może nie sprawdzić się, jeśli stosunki między ludźmi będą napięte i dochodzić będzie do częstych konfliktów. Efektywny model zarządzania powinien więc w dużej mierze uwzględniać relacje interpersonalne. Autor wyraził również ciekawy wynik badania, który stanowił, że pracownikom bardziej zależy na uznaniu w grupie niż w oczach przełożonych.

Drugim przedstawicielem i zarazem współtwórcą nurtu HR w zarządzaniu jest D. McGregor. Stworzył on wciąż aktualną teorię X i Y, która charakteryzuje przeciwstawne do siebie postawy współczesnych menedżerów. Porównanie tych teorii zaprezentowano w tabeli 1.

¹⁷S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, terażniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 101.

Tabela 1. Charakterystyka porównawcza teorii X i Y wg McGregora

Cechy podwładnych	Menedżer X	Menedżer Y
Kreatywność	Niska	Wysoka
Chęć do pracy	Unikanie pracy	Poszukiwanie zajęcia
Zaangażowanie	Niski wkład	Wysokie
Motywacja	Brak lub niewielka	Automotywacja
Odpowiedzialność	Brak	Dążą do odpowiedzialności
Ambicje	Niskie	Wysokie

Zródło: opracowanie własne na podstawie: J. Matthews, *Human resource development*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 45.

Zdaniem typowego menedżera X pracownicy nie lubią swojej pracy i wykonują ją niechętnie. Jeśli jest taka możliwość najchętniej unikaliby brania odpowiedzialności i unikali dodatkowych zajęć. Kierowanie takimi podwładnymi w ich odczuciu powinno odbywać się za pomocą karania i pełnej kontroli. Zauważa się również, że menedżerowie X nie są zadowoleni ze swoich pracowników i uważają, że posiadają oni niskie ambicje i chcą czuć się bezpiecznie na zajmowanych przez siebie stanowiskach, co świadczy o braku motywacji do rozwoju i niewielkich ambicjach. Prezentowany pogląd jest podobny z naukowym podejściem do zarządzania.

Zupełnie inny pogląd na temat swoich podwładnych wyrażają menedżerowie typu Y. Ich zdaniem ludzie lubią swoją pracę, która stanowi ważną część w ich życiu. Pracownicy są silnie zmotywowani do wykonywania swoich obowiązków i często sami w kreatywny sposób podejmują inicjatywę podjęcia dodatkowych działań. Często sami biorą na siebie odpowiedzialność za zadania, które wykonują. Mają również skłonność do innowacyjności i gdyby zapewnić im odpowiednie warunki, wówczas mogliby realizować swoje ambicje. To właśnie teoria Y stała się flagową koncepcją i założeniem nurtu HR w zarządzaniu. McGregor obrazował w ten sposób różnicę pomiędzy swoim podejściem, a klasyczną teorią naukową, którą uważał za przestarzałą i nieaktualną we współczesnym podejściu do koordynowania pracy organizacji. Ważnym postulatem tego autora, było danie szansy większej ilości pracowników na uczestniczenie w procesie decyzyjnym i formułowaniu celów dla całej organizacji. Decentralizacja władzy i delegowanie uprawnień miało doprowadzić do większej stymulacji chęci do pracy. Pracownik, który miałby większy wpływ na działalność swojej organizacji, czułby się ważniejszy i bardziej doceniony.¹⁸

¹⁸ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006, s. 76.