



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

MARY BARNETT GILSON (1877-1959) — PREKURSOR ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

<https://doi.org/10.33141/po.2016.08.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 8 (919), 2016, ss. 28-33
www.przekladorganizacji.pl
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Łukasz Wacławik

Wprowadzenie

Celem artykułu jest omówienie dokonań Mary B. Gilson, której dorobek podczas pracy w Clothcraft Shops of the Joseph & Feiss Company¹ można uznać za pionierski w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Osiągnięcia te warto przywołać tym bardziej, że należą do pierwszych, krytycznie oceniających taylorizm. W artykule, na kanwie dokonań Mary B. Gilson, w oparciu o publikacje współczesne oraz historyczne, opisano rozwój naukowego zarządzania w przedsiębiorstwie

produkcyjnym. Zaś dorobek Mary B. Gilson jest twórczą krytyką podejścia industrialnego i uzupełnieniem go technikami, które dziś zalicza się do nurtu human relations.

W 2016 roku mija 100 lat od artykułu Richarda A. Feissa „Personal Relationship as a Basis of Scientific Management”, który jako jeden z pierwszych, opisał znaczenie zasobów ludzkich: „Weźmy dwa przedsiębiorstwa, z tego samego sektora, w tym samym miejscu, zbudowane w takich

samych budynkach, wyposażone w takie same urządzenia, identycznie wyposażone i zaopatrzone – mimo to, po niedługim czasie będzie można zaobserwować różnicę w ilości i jakości ich wyrobów. Różnica między nimi będzie wynikać z jakości personelu. Z tego to powodu kwestia personelu musi być w końcu dostrzeżona jako prawdziwy problem w zarządzaniu” (Feiss, 1916, s. 27).

R.A. Feiss był dyrektorem w Clothcraft Shops (Goldberg, 1992, s. 41). Jego pierwsze doświadczenia zawodowe sprowadzały się do zastosowania rozwiązań taylorowskich. Wdrażanie podziału pracy i monotonia zaowocowała bardzo wysokim poziomem rotacji pracowników, a wreszcie, w 1909 roku – strajkiem.

W jego wyniku R.A. Feiss postanowił zmienić podejście do pracowników i podjął działania mające na celu wzmocnienie relacji z pracownikami. Do realizacji tego zadania zatrudnił Mary B. Gilson, która stworzyła organizację integrującą pracę personelu z zarządzaniem fabryką, a rozwój pracowników z rozwojem produkcji odzieży.

Nurt industrialny w Clothcraft Shops

Zanim Mary B. Gilson pojawiła się w Clothcraft Shops, firma była pod silnym wpływem nurtu industrialnego. Clothcraft Shops to pierwszy przemysłowy wytwórca odzieży, który zrezygnował z zewnętrznych wykonawców i prowadził produkcję wyłącznie we własnym zakładzie. Spowodowało to zamknięcie niewielkich firm usługowych, szyjących garnitury na miarę. Spora część niezależnych niegdyś krawców zasilila więc szeregi Clothcraft Shops, pracując na stanowiskach inżynierów czy brygadzystów. W 1905 roku dyrektorem organizacji i produkcji został syn właściciela – Richard A. Feiss, z wykształcenia prawnik, który był zafascynowany tayloryzmem, automatyzacją i podziałem pracy. Richard A. Feiss był typowym przedstawicielem nurtu przemysłowego. Stosowane przez niego zasady organizacji pracy powielaly rozwiązania proponowane przez Tylora. Richard A. Feiss podzielił proces szycia garniturów na 189 kolejnych czynności, a produkcja odbywała się z wykorzystaniem półautomatycznych maszyn elektrycznych. Zatrudniano głównie kobiety, których praca polegała na powtarzaniu jednej ze 189 czynności, składających się na szycie poszczególnych elementów (Goldberg, 1992, s. 41). Szablony były wycinane przez mężczyzn. Praca była więc powtarzalna i odhumanizowana. W przedsiębiorstwie zwracano uwagę na usprawnianie procesów, które analizowano 4 razy w roku wraz z dostosowaniem asortymentu do sezonu. W praktyce R.A. Feiss dążył do tworzenia rozwiązań służących podnoszeniu wydajności pracy: przeprowadzał analizy poszczególnych zadań realizowanych przez pracowników, umieszczając je w ośmiu oddzielnych klasach, weryfikując przy zmianie asortymentu czasu ich wykonania. Męska odzież, ze względu na małą zmienność, mogła łatwo podlegać zasadom produkcji masowej, o niskich kosztach i przeciętnej jakości.

Pracownicy zatrudnieni w tak trudnych warunkach mieli nowoczesny system motywacji, składający się z kil-

ku odrębnych premii (Goldberg, 1992, s. 42). Każdy z robotników, który zrealizował plan produkcji, otrzymywał premię, ponadto gdy nie było braków, miał prawo do premii za jakość produkcji. Premiowano także punktualne przychodzenie do pracy i wiarygodne usprawiedliwienie nieobecności (co w rzeczywistości oznaczało zmniejszenie kary za niezgłoszenie się do pracy). Firma oferowała też dodatki stażowe oraz wypłacała bonus, jeśli pracownik z wyprzedzeniem poinformował o chęci odejścia z pracy. Nowo zatrudnieni zaczynali od najniższych stanowisk, a pracodawca tworzył i przechowywał dokumentację płacową, w której pojawiły się załączki polityki kadrowej.

Duży nacisk kładziono na właściwą organizację stanowiska pracy – w tym celu firma wniosła imponujący budynek, w którym dysponowała możliwością organizacji pracy na dwóch poziomach. Clothcraft Shops był prekursorem zarówno przestrzennej organizacji pracy, jak i ergonomii. O rozmieszczeniu stanowisk pracy decydowała konieczność ograniczania strat czasu. Specjalnie dla pracowników i realizowanych przez nich czynności projektowano krzesła i stoły. Celem tych działań było ograniczenie powierzchni roboczej, by przyspieszyć pracę i w intencji specjalistów organizacji pracy zmniejszyć zmęczenie i stres. Jednocześnie dążono do zapewnienia dobrej widoczności, dzięki czemu nadzór mógł z daleka obserwować przebieg procesu, a pracownicy wykonywać swoje czynności. By zmniejszyć monotonię pracy, zatrudnieni samodzielnie pobierali surowce i odnosili półprodukty i wyroby gotowe. W tym przypadku chodziło o to, by pracownicy oderwali się na chwilę od pracy, by potem pracować z wysoką wydajnością.

Ciekawe rozwiązanie dotyczyło zarządzania wąskimi gardłami. Uczono pracowników wykonywania więcej niż jednego zadania, by w przypadku pojawienia się wąskiego gardła mogli je zlikwidować, czasowo podejmując pracę w kilka osób w krytycznym miejscu (Goldberg, 1992, s. 43).

Wydajność pracy była wysoka. Pod koniec pierwszego dziesięciolecia ubiegłego wieku firma wytwarzała ponad 200 000 kompletów odzieży rocznie. Koszty były o połowę niższe niż u konkurencji, a załoga liczyła 20% mniej pracowników do wytworzenia tej samej ilości odzieży w stosunku do konkurencji.

Wraz z szybkim rozwojem dochodziło do strajków. Największy z nich miał miejsce w styczniu 1909 roku i był jednym z pierwszych protestów przeciwko naukowej organizacji pracy. Oficjalnie ich przyczyną było obniżenie pensji i wprowadzenie kar. Faktycznie jednak przyczyną protestu było wydanie podręcznika zawierającego 23 zasady, którymi kierowała się firma. Wśród nich pojawiło się wiele kar – takich jak grzywna za opieszałość czy niezgłoszenie zmiany adresu lub też niepotwierdzenie obecności bezpośrednio na stanowisku pracy. Firma postanowiła odejść od tradycyjnego systemu rejestracji wejść i wyjść. Pracownik potwierdzał gotowość do pracy bezpośrednio na stanowisku pracy (Goldberg, 1992, s. 43). Takie podejście oznaczało utrzymywanie się wysokiego tempa przez całą zmianę. Analiza pracy, poszukiwanie usprawnień powodowało, że istniejące rezerwy czasu nie



były zbyt duże. Zakłady zatrudniały pracowników o wysokich kwalifikacjach, którzy nowe restrykcje określali jako „zasady penitencjarne”. Dodatkową przyczyną konfliktu były problemy narodowościowe. Niezależnymi krawcami, jak też pracownikami w Clothcraft Shops były najczęściej osoby pochodzenia czeskiego. Pracownicy, widząc upadek niezależnych czeskich krawców, kierowali się po prostu solidarnością. Po trwającym miesiąc konflikcie, w którym firma posługiwała się łamistrzami, zakończono protest. Część pracowników wróciła do pracy – jednak pracodawca zachował zasady, które były przyczyną strajku.

Dokonań Mary B. Gilson w Clothcraft Shops

Richard A. Feiss po zakończeniu strajków zaczął dostrzegać ograniczenia wynikające z klasycznego taylorizmu i postanowił skupić się na stosunkach międzyludzkich. Kierowały nim dwie przesłanki: twierdził, że zadowolony pracownik będzie bardziej produktywny, oraz, fascynując się Henry Fordem i jego podejściem do pracowników, uznawał, że odpowiedzialność za psychiczny, moralny i duchowy stan zatrudnionych ponosi pracodawca (Goldberg, 1992, s. 44).

Powyższy strajk i zmiana sposobu myślenia R.A. Feissa spowodowały utworzenie działu zatrudnienia i usług oraz sprowadzenie na stanowisko jego dyrektora Mary B. Gilson, absolwentkę Wellesley College. Mary B. Gilson po ukończeniu nauki podjęła pracę jako trener w domu towarowym, a następnie była doradcą zawodowym w szkole dla dziewcząt. To tutaj zaczęła wizyty domowe u swoich uczennic. W 1912 roku po raz pierwszy usłyszała Taylora i postanowiła wdrożyć w życie rozwiązania, które były zaprzeczeniem klasycznego taylorizmu. Misją Mary B. Gilson było stworzenie organizacji, która potrafi zintegrować pracę personelu z zarządzaniem fabryką, a rozwój pracowników z rozwojem produkcji odzieży.

W tym czasie dostrzegano już konieczność podjęcia aktywnych działań w celu poprawienia relacji z pracownikami. Wynikało to przede wszystkim z dużej rotacji zatrudnionych, którym trudno było odnaleźć się w procesach podzielonych na niezwykle krótkie, powtarzalne czynności. Wielu przedsiębiorców zdawało sobie już sprawę ze znaczenia doświadczenia szeregowych wykonawców. Pierwsze próby szły jednak w kierunku paternalizmu. Pracodawca jawił się jako opiekun, ale nie traktował pracownika jako partnera. Mary B. Gilson postanowiła to zmienić (Goldberg, 1992, s. 45).

Na czas pracy Mary B. Gilson (lata 1913–1924) przypadł złoty okres w historii firmy, który zakończył się jednak gwałtownym załamaniem, będącym wynikiem dwóch czynników: powojennej recesji oraz prowadzenia przez firmę dużych inwestycji w okresie poprzedzającym zapaść gospodarczą.

Richard A. Feiss dał Mary B. Gilson pełną swobodę do opracowania metod określania ogólnie przyjętych idei „przydatności na stanowiska” i wizjonerskich pomysłów „przydatności dla organizacji” (Feiss, 1916, s. 36). Podejście to było zupełną nowością. Taylorizm powodował

uprzedmiotowienie wykonawcy. Tradycyjnie pracownik podejmował swoje obowiązki na jednym stanowisku pracy i jego aktywność sprowadzała się wyłącznie do ich wykonywania. Przydatność dla organizacji oznacza znacznie szersze definiowanie zasobów ludzkich i ich znaczenia w przedsiębiorstwie poprzez świadome podejmowanie obowiązków zgodnych z duchem i charakterem organizacji.

Pierwsze rozwiązania zaproponowane przez Mary B. Gilson były powieleniem obserwacji z innych fabryk: organizowano potańcówki, pikniki, chóry, kluby, propagowano aktywność fizyczną czy muzyczną (Goldberg, 1992, s. 45). Próbowano też integrować pracowników, którzy pochodzili głównie z terenu Austro-Węgier i często nawet nie mówili po angielsku.

Z czasem Mary B. Gilson stworzyła kilka technik badania przydatności pracowników na stanowiska i dla organizacji: formularze rekrutacyjne, badania medyczne, badania psychiczne, badania zręczności (w procesie rekrutacji), program wywiadów, program adaptacji, program szkolenia (w procesie adaptacji), wizyty domowe i współdziałanie pracowników w podejmowaniu decyzji (po zakończeniu adaptacji) (Wrege, Greenwood, 1982, s. 36).

Firma jako jedna z pierwszych przeprowadzała świadomie procedurę rekrutacji. Kandydat do pracy, składając aplikację, miał przeprowadzane badania medyczne, testy psychologiczne, badano jego inteligencję czy zręczność. Cel tych działań był oczywisty. Zatrudnianie osób mających predyspozycje psychologiczne i odpowiednią zręczność fizyczną pozwalało na podnoszenie wydajności pracy (Feiss, 1916, s. 31 i dalsze).

Formularz aplikacyjny, oprócz tradycyjnych informacji o kandydacie w postaci imienia i nazwiska, ukończonych szkół, daty i miejsca urodzenia czy pochodzenia, zawierał szereg informacji dodatkowych, które pozwalały na ułatwienie aklimatyzacji pracownika. W formularzu pytano między innymi o: datę imigracji, języki, w których mówi kandydat, stan cywilny, referencje wewnętrzne, poprzednie miejsca pracy wraz z określeniem czasu, rodzaju pracy, pensji i przyczyn zakończenia. W drugiej części formularza opisywano kwalifikacje oraz w informacjach dodatkowych wybrane dane o rodzinie czy kandydacie do pracy, próbując ocenić znaczenie wynagrodzenia dla rodziny.

Badania medyczne zawierały takie informacje, jak: historia rodziny, z odnotowanymi przyczynami zgonów najbliższych, warunki domowe z zaznaczeniem liczby osób mieszkających, wielkości domu oraz dochodów najbliższych. W kartotece zaznaczano stan uzębienia pracownika oraz rejestrowano zdarzenia medyczne z oznaczeniem daty, przyczyny badań, zalecanej kuracji i jej rezultatów (Feiss, 1916, s. 37 i dalsze).

Mary B. Gilson stworzyła specjalny program wywiadów, podczas których omawiano nie tylko odpowiedzialność pracownika wobec organizacji (utrzymanie właściwych warunków fizycznych i moralnych czy prawidłowości frekwencji), ale również odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracownika (możliwość zarobkowania, zatrudnienia czy współpracy). W ramach programu adaptacji przedstawiano pracownikowi przedsiębiorstwo: wprowa-

dzano do jadalni, pokazywano szatnie, sale rekreacyjne, basen, kręgielnie, salony fryzjerskie czy boiska sportowe. Na koniec pierwszego dnia pracy przeprowadzano kolejną rozmowę, diagnozując ocenę pracy i przedsiębiorstwa przez nowego pracownika. Omawiano też metody pracy, badając, czy są one dla pracownika zrozumiałe, z jasnym podkreśleniem pomocniczej roli działu zatrudnienia. Taki przyjazny, nieformalny wywiad przeprowadzano w kolejnych dniach, następnie po tygodniu pracy, a potem coraz rzadziej, aż do pełnego przystosowania się. Celem tych rozmów było przede wszystkim ułatwienie adaptacji, ale również duże znaczenie miało pokazanie, że pracodawca zainteresowany jest zapewnieniem pracownikowi stabilnych warunków pracy i rozwoju oraz szczęścia jego rodziny. Celem programu szkolenia nie było tylko nabycie przez zatrudnianego podstawowych umiejętności stanowiskowych. Instruktor był przede wszystkim odpowiedzialny za znalezienie właściwej pracy dla nowego pracownika. Pomagał zatrudnianemu, by stał się w pełni członkiem organizacji i miał szansę wykazać się w pracy (Wrege, Greenwood, 1982, s. 37 i dalsze).

Po aprobacie aplikacji nowego pracownika rozpoczęto również szkolenie, którego celem było wpłynięcie na role społeczne zatrudnionego. W zakładach najczęściej zatrudniano kobiety. Fakt, że pochodziły one z Europy Wschodniej, powodował, że znaczną część dnia przeznaczały na obowiązki domowe (Gilson, 1916, s. 283). Mary B. Gilson – twierdząc, że pracownicy są bardziej wydajni, gdy przychodzą do pracy wypoczęci, zaczęła poprzez naciski, polegające na wizytach domowych czy rozmowach z matkami pracownic, dążyć do tego, by zatrudnieni w przedsiębiorstwie nie przepracowywali się w domu. Mary B. Gilson chciała, by kobiety koncentrowały się przede wszystkim na pracy w Clothcraft Shops i wykonywały obowiązki zawodowe wydajnie. Poprawa wydajności pozwoliła na skrócenie dniówki do 8,5 godziny i 5 dni w tygodniu (Gilson, 1916, s. 281). Pracodawca posuwał się również do instruowania w zakresie diety i higieny, walki ze znachorami, a nawet namawiał zatrudnione kobiety do antykoncepcji. W przypadku nieobecności w pracy do domu zatrudnionego przychodzili przedstawiciele pracodawcy i ingerowali w sprawy domowe, sugerując poprawę wentylacji domów czy walcząc z nałogiem palenia tytoniu jako szkodliwym dla zdrowia (Goldberg, 1992, s. 46).

Pracodawca wymagał odpowiedniego ubioru. Dążąc do tego, by był schludny, ale jednocześnie skromny. Podczas spotkań organizowanych w firmie, jak również podczas spożywania posiłków, pracownicy musieli zajmować ściśle określone miejsca, a rozmowy były monitorowane i odbywały się w języku angielskim. W ten sposób dążono do tego, by zatrudnieni nie kontaktowali się między sobą w językach narodowych. Organizując spotkania po pracy, zwracano również uwagę na godziny ich zakończenia, aby pracownicy podobnie postępowali w czasie wolnym.

Clothcraft Shops wprowadził też nowe zasady podawania informacji o wynagrodzeniach. Była ona tajna i przekazywana w taki sposób, że członkowie rodziny pracownika nie znali wysokości płacy. W ten sposób za-

chęcano pracownice do oszczędzania, a tym samym podnoszono ich motywację do pracy. Ta grupa czynników miała zachęcić pracowników do bardziej wydajnej pracy. Dzięki aktywnej opiece i kontroli pracowników oraz dość wysokim zarobkom i pięciodniowemu tygodniowi pracy w przedsiębiorstwie zmniejszono rotację pracowników z ponad 150% w roku 1910 do zaledwie 41,3% w 1923 roku (Feiss, 1916, s. 34). Warto jednak dodać, że 1923 był rokiem wyjątkowo wysokiego bezrobocia w USA.

Jednocześnie Mary B. Gilson zachęcała kobiety do podejmowania bardziej odpowiedzialnych prac i do awansu. W tym przypadku również nie kierowano się wyłącznie dobrem kobiet. Na początku wieku wiele z nich podejmowało pracę tylko po to, by zwiększyć prawdopodobieństwo wyjścia za mąż. W 1920 roku wśród 46 stanowisk nadzorujących w firmie aż 21 było zajętych przez panie. W tych czasach było to niespotykane.

Innym zadaniem było przybliżenie do siebie pracowników biura i robotników. Osiągnięto to, stosując w odniesieniu do obydwu grup pracowniczych podobne zasady. W tym celu ograniczono np. pozycję brygadzystów i pozbawiono ich prawa do zwalniania pracowników. Firma też prowadziła eksperymenty z numerowaniem partii produktów, by ukryć tożsamości osób, które je wytworzyły. W ten sposób brygadziści nie wiedzieli, kto personalnie zasługuje na premię.

Istotny był współdziałanie w zarządzaniu. Sformalizowane grupy pracowników miały pewien wpływ na decyzje dyirekcji. Grupy te uzyskały możliwość tworzenia rozwiązań, które były wdrażane, o ile dyirekcja nie przedstawiła weta. Działo to również w drugą stronę: w niektórych sytuacjach pracownicy mogli się nie zgadzać na zmiany proponowane przez dyirekcję.

Co prawda Mary B. Gilson była zwolenniczką udziału kobiet w zarządzaniu oraz dążyła do tego, by zacierają się różnice między pracownikami biura i produkcji, jednak skrupulatnie rozdzielała i utrudniała kontakty między mężczyznami i kobietami. Pracowano w różnych pomieszczeniach, były osobne jadalnie, aktywności sportowe każda płeć realizowała osobno. Szafki pracownicze również były w różnych pomieszczeniach (Feiss, 1916, s. 36).

W latach 1910–1915 nastąpił wzrost produkcji o ponad 7% rocznie, przy 2% spadku kosztów, a stawki godzinowe rosły szybciej od produkcji. W szczycie rozwoju wytwarzano 750 tys. garniturów rocznie, by w połowie lat 20. obserwować spadek produkcji o ponad 50%.

Niestety, w roku 1920 firma borykała się ze spadkiem sprzedaży, jednocześnie oddając nowy budynek (największą fabrykę odzieży w USA), który był zaprojektowany na czas prosperity. Ten dwupiętrowy gmach mierzył 130 metrów długości i miał 90 metrów szerokości. Obok pomieszczeń produkcyjnych i socjalnych zawierał audytorium na 1200 osób, basen oraz czytelnię. W sąsiedztwie zbudowano magazyn, w którym znajdowała się również kontrola jakości, oraz szkołę. Zakład, który osiągał produkcję 750 tys. garniturów, zmniejszył ją do 350 tys. sztuk rocznie. Jednocześnie zyski firmy spadły trzykrotnie, a akcjonariusze przestali czerpać specjalną dywidendę (Goldberg, 1992, s. 49).



Współpraca Mary B. Gilson z Clothcraft dobiegła końca w 1925 roku. Równocześnie wstrzymano pionierskie programy „przydatności na stanowiska” oraz „przydatności dla organizacji”. Przyczyna zakończenia współpracy była prozaiczna. Pogorszyła się sytuacja finansowa i właściciele, pozbawieni dywidendy, zrezygnowali z proponowanych przez Mary B. Gilson rozwiązań, walcząc o przetrwanie przedsiębiorstwa. Richard Feiss wyjechał do Bostonu, gdzie otworzył firmę konsultingową (zmarł w 1956 roku).

Przebieg kariery Mary B. Gilson po zakończeniu pracy w Clothcraft Shops

Mary B. Gilson po zakończeniu współpracy z Clothcraft Shops postanowiła kontynuować naukę. Niestety, Uniwersytet Harvarda nie przyjmował w tym czasie kobiet do Graduate School of Business Administration. Dlatego też podjęła studia na Columbia University, gdzie obroniła pracę magisterską poświęconą problemom zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie opartym na naukowej organizacji pracy. Po magisterium planowała doktorat. Jednak otrzymała intratną propozycję ze stowarzyszenia cukrowników hawajskich, gdzie podjęła się pracy konsultanta (Wrege, Greenwood, 1982, s. 39). Tam spotkała się z działalnością, której zawsze była przeciwna. Zatrudnieni wykonywali pracę w strasznych warunkach, a zarządzający nimi kierowali się paternalizmem w relacjach z pracownikami. Po zakończeniu kontraktu, rozszerzyła swoją wiedzę w zakresie ubezpieczeń i podjęła się działalności naukowej, z której również została zapamiętana. Rozpoczęła studia literaturowe nad bezrobociem. Najpierw analizowała przyczyny niezawinionego bezrobocia, a następnie problem zasiłków dla bezrobotnych. Pracę nad monografią przerwał wyjazd do Europy, podczas którego zajmowała się zakładami produkcyjnymi na Starym Kontynencie. Pobyt zaowocował książką poświęconą ubezpieczeniom na wypadek bezrobocia w Wielkiej Brytanii. Po powrocie do USA pracowała naukowo w Chicago, na Hawajach oraz przez semestr na swojej macierzystej uczelni (Wrege, Greenwood, 1982, s. 39).

Podsumowanie

Dorobek Mary B. Gilson – kobiety prekursora nauki organizacji i zarządzania, należy wpisać w nurt human relations. Mary B. Gilson jest też jedną z pierwszych kobiet, która może pochwalić się szerokimi doświadczeniami praktycznymi, dorobkiem naukowym oraz karierą akademicką. Jej podejście do zarządzania, stosowane metody i techniki wyprzedziły trendy o dziesięciolecie i są do dziś aktualne.

Oceniając dorobek Mary B. Gilson, warto zwrócić uwagę na epokę, w której działała. Lata przed I wojną światową to zainteresowanie podejściem naukowym w zarządzaniu, a w szczególności tayloryzmem. To czas, w którym główny nacisk kładziono na wynik, a wykonawca był traktowany przedmiotowo. Początek pracy Mary B.

Gilson przypadł na pionierskie doświadczenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które sprowadzały się do paternalistycznych relacji z pracownikami. Dorobek Mary B. Gilson pozwolił spojrzeć znacznie szerzej na znaczenie pracownika i jego relacji w środowisku pracy. M.B. Gilson dostrzegła, że obok „przydatności na stanowisku” pracownik ma być również „przydatny dla organizacji”. To szersze spojrzenie na rolę pracownika wymagało interakcji i zaangażowania pracodawcy, zarówno na etapie rekrutacji, jak i adaptacji w pracy. Dorobek Mary B. Gilson jest więc krytyką taylorizmu, wzbogaconą o elementy humanizujące pracę ludzką i budowę klimatu organizacyjnego służącego stworzeniu relacji pracowniczych. To podejście przez wiele lat było unikatowe i wyprzedzało praktykę zarządzania o dziesięciolecie.

Cenne były badania dotyczące rekrutacji i adaptacji pracowników. Dzięki przyjętym rozwiązaniom firmie udało się w bardzo istotny sposób ograniczyć rotację. Ciekawą są też pionierskie prace nad partycypacją w zarządzaniu.

W dorobku Mary B. Gilson istotną rolę odegrała również rola kobiet, które z szeregowych wykonawców miały szansę awansować na wyższy szczebel zarządzania. Mary B. Gilson zwracała nawet uwagę na fakt, że mężczyźni nie powinni zarabiać więcej od kobiet, bo w praktyce można zorganizować pracę tak, że kobiety będą wydajniejsze od mężczyzn.

Mary B. Gilson miała unikatową szansę: możliwość realizacji własnych pomysłów w bardzo efektywnym ekonomicznie przedsiębiorstwie. Wynikiem jej pracy była próba zastosowania nowoczesnych narzędzi zarządzania, które stworzyła, albo zdolnie zaadaptowała, a śladów tego dorobku można się doszukiwać w wielu metodach i technikach zarządzania, często jeszcze dziś określanymi jako nowoczesne, a których wymiar jest ponadczasowy. Przecież bez względu na rozwój gospodarczy występować będą problemy adaptacji pracowników czy utożsamiania się z organizacją.

dr Łukasz Wacławik
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
e-mail: lwaclawi@zarz.agh.edu.pl

Przypis

- 1) Clothcraft Shops była firmą odzieżową, znaną ze słynnych niebieskich garniturów Serge określanymi jako Ford T w swojej klasie, wytwarzającą rocznie nawet 750 tys. kompletów odzieży i zatrudniającą około 1500 osób, której chlubą był tytuł największej fabryki odzieży w USA.

Bibliografia

- [1] Feiss R.A. (1916), *Personal Relationship as a Basis of Scientific Management*, „The Annals of the American Academy of Political and Social Science”, Vol. 65, *Personnel and Employment Problems in Industrial Management*, May, pp. 27–56.

- [2] Gilson M. B. (1916), *The Relation of Home Conditions to Industrial Efficiency*, „The Annals of the American Academy of Political and Social Science”, Vol. 65, *Personnel and Employment Problems in Industrial Management*, May, 1916, pp. 277–289.
- [3] Goldberg D.J. (1992), *Richard A. Feiss, Mary Barnett Gilson, and Scientific Management at Joseph & Feiss, 1909–1925*, [in:] D. Nelson (ed.), *A Mental Revolution: Scientific Management Since Taylor*, red., Columbus Ohio State University Press, pp. 40–57.
- [4] Wrege C.D., Greenwood R.G. (1982), *Mary B. Gilson — A Historical Study of the Neglected Accomplishments of a Woman Who Pioneered in Personnel Management*, „Business and Economic History”, Vol. 11, Papers presented at the twenty-eighth annual meeting of the Business History Conference, pp. 35–42.

Mary Barnett Gilson (1877-1959) **Precursor of Human Resources Management**

Summary

There have been very few women among classic pioneers of management. One of them was Mary B. Gilson, who is virtually non-existent in the Polish literature on the subject.

The aim of the article is to present the role of women in this area with a particular consideration of Mary B. Gilson's achievements in the Clothcraft Shops of the Joseph & Feiss Company and her pioneering contribution to the development of the fundamentals of HRM. The paper is a bibliographical study based on the publications of Mary B. Gilson and Richard A. Feiss, who were responsible for the management of the Clothcraft Shops, and on the further accounts of their concepts. Mary B. Gilson, as one of the first critics of Taylorism, concentrated on the necessity to improve the relationships between management and employees. Her objective at the Clothcraft Shops was to develop an organization that could integrate company management with the work of its staff. The article presents the concept of employee adaptation to the workplace and organization and it discusses the techniques of recruitment and adaptation. The article also presents the idea of employee co-management and the role of women in management, which was a significant issue to Mary B. Gilson whose numerous ideas are still implemented in personnel management.

Keywords

pioneers of management, women in management, HRM, employee adaptation