

## Taylorowski system zarządzania zadaniami

Taylorowski system zarządzania zadaniami został w istotny sposób rozwinięty w okresie pracy tego ekonomisty w Midvale Steel i w Bethlehem Steel. Nie miał on zbyt wysokiego mniemania na temat pracy robotników. Swoją opinię wyrobił sobie w okresie, kiedy sam pracował jako robotnik oraz jako mistrz, kierownik najniższego szczebla kierujący w sposób bezpośredni pracą robotników. W swojej pracy *Shop management* wprowadził pojęcie pracownika pierwszej klasy i tzw. pracownika średniego. Pracownik pierwszej klasy posiada według niego wyraźnie pozytywną motywację i dąży do szybkiego wykonania pracy, nie traci czasu i nie uchyla się od wypełniania swoich obowiązków. Takim ludziom należy powierzać rozwiązanie szczególnie ważnych zadań i wspomagać ich, wykorzystując bodźce materialne. Zdaniem Taylora minimalna wydajność pracy w wielu zakładach była traktowana przez robotników jako swego rodzaju norma (której nie zamierzali przekraczać) – takie podejście określał jako „hipokryzję”. Tę hipokryzję Taylor (1972) podzielił na naturalną i systemową, pisząc:

Nie ma wątpliwości, że cechą działań średniego człowieka (we wszystkich sferach życia) jest jego skłonność do posuwania się powoli do przodu; może on przyspieszyć swój krok jedynie po długim zastanowieniu i obserwacji lub jeżeli odczuje wyrzuty sumienia, lub pod wpływem zewnętrznych uwarunkowań. Ta tendencja do osłabienia intensywności działania wyraźnie nasila się w przypadku zatrudnienia dużej liczby robotników dla wykonywania tej samej pracy i przy jednakowych stawkach wynagrodzenia. W przypadku takiej organizacji pracy lepsi pracownicy powoli, lecz nieuchronnie zlewają się z podstawową, niezaangażowaną bierną masą. (s. 30–31)

W ten sposób nawet pracownik pierwszej klasy w takich warunkach stopniowo obniży swoją wydajność do średniego poziomu, częściowo z przyczyny braku niezbędnych bodźców, częściowo nacisku grupy.

Tendencje robotników do zmniejszania obciążenia pracą (naturalną nieszczerość) traktował Taylor jako wyraźnie negatywne zjawisko. Jednakże jeszcze bardziej negatywne znaczenie miała według niego hipokryzja systemowa, skutek której robotnicy obniżali swoją wydajność, kierując się, jak twierdził (1972, s. 33), krótkowzroczną oceną własnych interesów: „próbowali oni ukryć przed kierownictwem rzeczywiste tempo, z jakim może być wykonana praca”. Jego zdaniem tego typu zachowania wpływały negatywnie na pozycję konkurencyjną firmy i oddziaływały na robotników demoralizująco, skłaniając ich do pracy z ograniczoną wydajnością. To negatywne zjawisko było według niego częściowo oparte na błędnym przekonaniu, że wzrost wydajności w sposób nieunikniony prowadzi do zmniejszenia liczby niezbędnych miejsc pracy, a częściowo wynikało z tego, że kierownicy byli

gotowi akceptować poziom wydajności w istotnym stopniu niższy od optymalnego. Taylor pisał (1972):

Istotny defekt (...) właściwy wszystkim typowym systemom zarządzania, polega na tym, że ich podstawa oparta jest na niewiedzy i kłamstwie; element najbardziej istotny na wszystkich szczeblach, tak dla pracodawców jak i dla robotników, tempo pracy, powstaje w sposób płynny i w istocie nieokreślony, gdy tymczasem należałoby nim rozumnie kierować i należałoby go kontrolować. (s. 45)

Taylor uważał, że problem ten może być rozwiązany dzięki wykorzystaniu zasady, którą określił jako „systematyczny i naukowy chronometraż”. Każde zadanie wykonywane przez robotnika było podzielone na szereg elementarnych operacji, które były mierzone za pomocą chronometrażu. Rezultaty chronometrażu podstawowych elementów zadań były zapisywane na specjalnych formularzach, w których, wykorzystując współczynniki wagowe, określano standardowe normy czasowe wykonania konkretnych operacji. System ten dawał nowe możliwości kontroli wszystkich aspektów produkcji, co sprzyjało pełniejszemu wykorzystaniu czasu pracy w procesie wykonywania standardowych operacji.

## *System Taylora – taylorizm*

Taylor uważał, że praca każdego robotnika powinna być opłacana zgodnie z jej rezultatami i w sposób indywidualny. Jego zdaniem bowiem naturalnym dążeniem ludzi jest osiągnięcie osobistych korzyści materialnych i rozwój kariery zawodowej opartej na talentach i umiejętnościach. Taylor odrzucał istnienie trwałego konfliktu między kapitałem i pracą. Twierdził bowiem, że obie strony posiadają wspólne interesy.

Współpraca kierownictwa i robotników daje jego zdaniem gwarancję sukcesu przedsiębiorstwa i jego rozwoju, który jest korzystny dla wszystkich. Przedstawiając w 1911 roku swoją teorię naukowego zarządzania, traktował ją jako źródło przyszłego rozwoju społecznego (Taylor, 1967). Dowodził (1967), że:

Głównym celem zarządzania powinno być zapewnienie maksymalnego dobrobytu przedsiębiorców wraz z maksymalnym dobrobytem wszystkich przedstawicieli pracy najemnej. Określenie „maksymalny dobrobyt” wykorzystane jest tutaj w szerokim sensie; oznacza ono nie tylko istotne dywidendy dla właścicieli firmy, lecz także doprowadzenie wszystkich aspektów pracy do doskonałości, która stanowi gwarancję trwałości tego dobrobytu. Równocześnie maksymalny dobrobyt każdego pracownika oznacza nie tylko wysoki poziom płacy, lecz co jeszcze ważniejsze, rozwój każdego człowieka do możliwie maksymalnie wysokiego poziomu mistrzostwa w sferze jego działań produkcyjnych. To, co jest maksymalnie korzystne dla pracodawców, wraz z maksymalną korzyścią dla pracobiorców powinno stanowić

główny cel zarządzania. Niemniej nie budzi wątpliwości i to, że w industrialnym świecie duża część organizacji pracodawców i pracobiorców opowiada się raczej za wojną niż za pokojem i prawdopodobnie większość przedstawicieli obu stron nie wierzy w to, że może zostać osiągnięta określona wspólnota interesów. Większość uważa, że te interesy są skrajnie przeciwstawne. Co dotyczy naukowego zarządzania, to wychodzi ono z bezpośrednio przeciwstawnej tezy o wspólnocie interesów stron; dobrobyt pracodawców nie może być trwały, jeżeli nie towarzyszy mu dobrobyt robotników i vice versa. (s. 9–10)

Powyższe stwierdzenie świadczy o tym, że obwinianie Taylora o traktowanie robotników jak robotów i dążenie wyłącznie do wzrostu poziomu produkcji z całkowitym pominięciem czynnika ludzkiego nie jest uzasadnione. W jego systemie można dostrzec wymóg zapewnienia możliwości rozwoju pracowników zgodnie z ich kwalifikacjami i uświadomienia tego, że dobrobyt robotników nie powinien być poświęcony dla osiągnięcia maksymalizacji zysku.

W 1893 roku Taylor został konsultantem w Bethlehem Steel, gdzie opracował swoją teorię naukowego zarządzania. Wspierał go J. Worton, założyciel pierwszej w Ameryce szkoły biznesu i główny akcjonariusz Bethlehem Steel. Kierownictwo operatywne było w fabryce na niskim poziomie, a idee Taylora spotykały się z wrogim przyjęciem kierowników niższego szczebla. W chwili rozpoczęcia pracy w Bethlehem Steel Taylor posiadał już doświadczenie w zakresie konsultingu zdobyte w firmie Simonds Rolling Machine Company produkującej łożyska toczne do rowerów. Badał w niej pracę na oddziale kontroli jakości, na którym wyszukiwaniem wad w łożyskach zajmowało się sto dwadzieścia kobiet. Kobiety te pracowały po dziesięć i pół godziny dziennie przez pięć i pół dnia w tygodniu. Praca ta wymagała dużej uwagi i koncentracji, co wywoływało u pracownic duże napięcie nerwowe, mimo że ich miejsca pracy były w odpowiedni sposób oprzyrządowane (Taylor, 1972, s. 87). Taylor doszedł do wniosku, że praca tych kobiet jest mało efektywna właśnie z powodu tego nadmiernego napięcia wywołanego przez zbyt długi dzień pracy. Zamiast skupić się na pracy, pracownice szukały sposobu ograniczenia jednostajności pracy i wynikającego stąd zmęczenia psychofizycznego. Taylor zaproponował wprowadzenie odpowiednich okresów odpoczynku, który pozwoliłyby robotnikom „pracować w okresie pracy i odpoczywać w czasie przerw, nie mieszając tych okresów i bez zlewania się ich w jedność”. Zmiana metod pracy, istotne skrócenie długości dnia pracy, precyzyjny dobór pracowników, wprowadzenie przerw dla odpoczynku i odpowiednich bodźców finansowych pozwoliły zmniejszyć liczbę kontrole-rów ze stu dwudziestu do trzydziestu pięciu i w istotnym stopniu podwyższyć jakość kontroli. Równocześnie płaca kobiet wzrosła średnio o 80%, długość ich dnia pracy zmniejszyła się o dwie godziny, przy czym każda z nich odczuła, że „stanowi obiekt troski i zainteresowania ze strony kierownictwa i jeśli powstanie jakiś problem, zawsze może zwrócić się do kierownictwa o pomoc i radę” (Taylor,

1972, s. 95–96). Radykalne zmniejszenie liczby miejsc pracy (prowadzące częściej do zwolnień niż do przemieszczania pracowników) wywołało oczywiście zarówno u pracowników, jak i przedstawicieli związków zawodowych w pełni uzasadniony niepokój.

W okresie działalności Taylora w Bethlehem Steel pomagał mu Gantt pracujący wówczas w Midvale Steel i prowadzący kontrolę pracy w firmie Simonds. Przyłączył się do niego także D.W. Merrick, ekspert z zakresu chronometrażu, i K. Barth, matematyk, wynalazca linijki logarytmicznej pozwalającej rozwiązywać złożone równania, za których pomocą Taylor opisywał proces obróbki skrawaniem.

W Bethlehem Steel uczony działał w dwóch kierunkach: kontynuował swoje badania w zakresie metalurgii oraz obróbki metali i równocześnie doskonalił system zarządzania projektami. W istocie w jego pracach wynalazki w sferze obróbki metali (w szczególności skrawania) często są skorelowane z propozycjami dotyczącymi racjonalizacji i standaryzacji procesu produkcji, pozwalającymi zwiększyć jej efektywność. Ekonomista wykazał, że równoczesne wykorzystanie naukowej teorii obróbki mechanicznej i opracowanych przez niego metod zarządzania może doprowadzić do rewolucyjnych zmian samej istoty procesu produkcji. Według niego nawet bardzo duże doświadczenie firmy w jakiejś konkretnej sferze nie daje jej szczególnej przewagi w zakresie podwyższania efektywności produkcji. Jego zdaniem można dostrzec coś zgoła odwrotnego – tego typu firmy trzymają się zwykle raz przyjętego systemu organizacyjnego i bezkrytycznie odnoszą do wykorzystywanych przez siebie metod produkcji. Był przy tym zwolennikiem odrębnego rozpatrywania funkcji produkcyjno-wykonawczych i kierowniczych.

Precyzyjne rozdzielenie funkcji zarządczych i zadań pracowników wykonawczych oznacza, że pierwsi przyjmują wszystkie istotne decyzje dotyczące metod zarządzania, a drudzy mniej lub bardziej pasywnie przyjmują wyznaczoną im w procesie produkcji rolę. Na uwagi dotyczące tego, że dokładne rozgraniczenie pracy zarządzających i zarządzanych negatywnie wpływa na aktywność pracowników wykonawczych, Taylor odpowiadał, że przy odpowiednim podejściu do doboru personelu można przyjmować tylko takich pracowników, którzy będą spełniać wymagania określone przez konkretne aspekty danego procesu produkcyjnego.

Swój pogląd wyraził, formułując cztery podstawowe zasady:

- zastąpienie decyzji podejmowanych przez pracowników wykonawczych, realizujących daną pracę, naukowo uzasadnionymi decyzjami;
- naukowy dobór i przygotowanie robotników, wymagające badania ich cech, wykształcenia i umiejętności, zamiast bezsystemowego ich naboru i szkolenia;

- ścisła współpraca kierowników i podwładnych pozwalająca im wykonywać zadania zgodnie z określonymi naukowymi prawami i prawidłowościami, a nie dowolne rozwiązywanie każdego oddzielnego problemu przez poszczególnych pracowników;
- prawie równy podział pracy i odpowiedzialności między kierowników i robotników zamiast istniejącego obciążenia pracowników wykonawczych (Taylor, 1967).

Próby Taylora uzasadnienia i utrwalenia idei, że jego analiza pracy ujawniła „naukowe prawa”, budzą istotne wątpliwości. Jednak choć jego metody w szeregu przypadków wywołały aktywny opór tak ze strony menedżerów, jak i ze strony robotników, zdołał wykazać, że znajomość technicznych aspektów produkcji wraz z chronometrażem i wykorzystaniem bodźców materialnych może istotnie podwyższyć poziom efektywności produkcji. Oczywiście miał świadomość tego, że wzrost stopnia technicznej złożoności produkcji wymaga podwyższenia zakresu kontroli kierowniczej. Naturalne jest, że stopień autonomii indywidualnego pracownika w podobnej sytuacji zostaje istotnie ograniczony. Aby przekonać się o skuteczności opracowanych przez tego ekonomistę metod produkcji, wystarczy odwiedzić dowolną fabrykę samochodów. Jednak największy rozgłos uzyskała nie teoria Taylora dotycząca zarządzania współdziałaniem złożonych technologii i pracy indywidualnych pracowników, lecz jego badania sytuacji, w której poziom technicznej złożoności jest niezwykle mały i istotne cechy robotnika są ograniczone do jego siły fizycznej i wytrzymałości. W 1899 roku Taylor podjął systemowe badania pracy robotników pracujących na wolnym powietrzu w Bethlehem Steel. Byli oni podzieleni na oddzielne brygady, którymi kierowali brygadziści, sami niekiedy wykonujący pracę fizyczną. Ich zadaniem było przede wszystkim rozładowywanie wagonów i platform oraz składowanie sypkich materiałów. Następnie zajmowali się przeładunkiem surowców i materiałów (rudy, koksu, wapienia, piasku, węgla itd.) i ich transportem do wielkiego pieca i piecy martenowskich. Poza tym robotnicy placowi zajmowali się transportem i załadunkiem produkcji gotowej (surówka w gąskach) od pieców i półfabrykantów z walcarek na platformy kolejowe przeznaczone do wywozu produkcji. Robotnicy otrzymywali 1,15 dol. dziennie i – jak pisał Taylor – „pracowali w sposób zdecydowany, lecz niespiesznie; przy tym nic nie mogło zmusić ich do szybszej pracy”.

Taylor postanowił określić, jaki zakres prac może wykonać bez nadmiernego obciążenia pracownik pierwszej klasy. Wykorzystał tutaj swój system zarządzania zadaniami, rozdzielił pracę na oddzielne elementy i zmierzył przy użyciu chronometrażu realizację każdego z nich. Po określeniu czasu trwania poszczególnych elementów pracy i uwzględnieniu czasu niezbędnego do odpoczynku doszedł do wniosku, że robotnik pierwszej klasy jest w stanie załadowywać od 45 do

mogło nie wpłynąć, jego zdaniem, na ich stan psychiczny – w ich świadomości dominował pesymizm, co prowadziło do obniżenia wydajności pracy i wysokiej płynności kadr. Mayo sugerował, że dany problem można rozwiązać bardzo prosto: należy jedynie zwiększyć długość i liczbę przerw międzyoperacyjnych dla odpoczynku, co jego zdaniem pozwoliłoby pracownikom pozbyć się „mrocznych myśli” i osłabić wewnętrzne napięcie. Wprowadzenie dodatkowych przerw dla odpoczynku nie było niczym nowym. Taylor wprowadził je np. w okresie swojej pracy w Simonds Rolling Machine Company. Problem zmęczenia robotników wnikliwie badali Gilbrethowie i inni. Jednak Mayo udało się istotnie zmniejszyć płynność kadr i podnieść wydajność pracy w Continental Mills. W konsekwencji Fundacja Rockefellera przedłużyła finansowanie jego badań.

We wrześniu 1926 roku Mayo objął stanowisko profesora i kierownika katedry badań produkcyjnych w Harvard Business School. Pracował tam aż do przejścia na emeryturę w 1947 roku. W tym też roku opuścił Stany Zjednoczone i przeniósł się wraz z żoną do Anglii, którą zawsze uważał za swoją prawdziwą ojczyznę. W 1949 roku Mayo zmarł. Prawdziwą popularność, a nawet sławę zawdzięcza uczestnictwu w eksperymentach w Hawthorne.

## *Eksperymenty w Hawthorne*

W książce poświęconej eksperymentom w Hawthorne jej autor Richard Gillespie pisał (1991):

Chociaż od czasu ich przeprowadzenia minęło ponad pół stulecia, należą one do najczęściej przytaczanych i równocześnie spornych eksperymentów w historii nauk społecznych. Z ich rezultatami zapoznawało się wiele pokoleń studentów. Są one traktowane jako początek powstania takich specjalistycznych dyscyplin, jak: socjologia przemysłu, społeczna psychologia pracy, psychiatria produkcji i antropologia działalności produkcyjnej. Przegląd rozwoju teorii organizacji i zarządzania dowodzi istotnych wpływów eksperymentów także na tę sferę. (s. 4)

Popularność tych eksperymentów w dużym stopniu wynika z faktu, że Mayo posiadał publicystyczne zdolności i wykorzystywał je w celu propagowania swojej wizji społeczeństwa industrialnego. Był „urodzonym erudytą ze skłonnościami do samopromocji” (Rose, 1988, s. 122). Eksperymentom w Hawthorne poświęcone są dwie podstawowe prace Mayo – *The human problems of an industrial civilization* (1933) i *The social problems of an industrial civilization* (1949). Należy zauważyć, że celem autora było w nich nie tyle dokonanie opisu, ile interpretacja tych eksperymentów. Michael Rose pisał w związku z tym (1988, s. 122): „to, czego Mayo nigdy nie posiadał, to cierpliwość i sceptycyzm, a są one niezbędne dla prowadzenia większości badań w warunkach społecznych (...).

Odnosił się on do materiałów badawczych otrzymanych w Hawthorne, delikatnie mówiąc, mało krytycznie”.

Eksperymenty Mayo były prowadzone w latach 1927–1932 w zakładach Hawthorne Works w Chicago należących do Western Electric Company. Zakłady były oddziałem produkcyjnym American Telephone and Telegraph Company i należały do czołowych amerykańskich przedsiębiorstw. Organizacja procesu produkcyjnego była tutaj oparta na zasadach naukowej organizacji pracy i metodach produkcji masowej, których pionierami byli Taylor i Henry Ford. Równocześnie kierownictwo wiele uwagi poświęcało ukształtowaniu racjonalnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi zgodnego z koncepcją „państwa dobrobytu”. Podejście to stanowiło w istocie próbę obniżenia poziomu niezadowolenia pracowników (robotników) poprzez zastosowanie kompleksu socjalnych przedsięwzięć o charakterze paternalistycznym, wystarczającego dla podtrzymania lojalności pracowników na odpowiednim poziomie. Zbiór przywilejów, którymi dysponowali pracownicy Hawthorne Works, był wobec ówczesnych standardów znaczny. Należały do niego: program zabezpieczenia emerytalnego, zasiłki chorobowe w przypadku niezdolności do pracy, możliwość zakupu akcji, system przedstawicielstwa pracowniczego czy własne laboratorium medyczne i szpital. Ten system socjalny był systematycznie rozwijany. Jak pisał Gillespie (1991):

W 1921 roku oddano do użytku kompleks sportowy obejmujący sześć boisk, trzynaście kortów tenisowych i trasę biegową; w 1927 roku otwarto Albright Gymnasium, nazwane na cześć pierwszego dyrektora przedsiębiorstwa (...). uruchomiono kasę zapomogowo-pożyczkową (...), dwa razy w miesiącu ukazywała się gazeta Hawthorne Microphone, informująca o nowych przedsięwzięciach realizowanych w zakładach i całej firmie, a także publikująca artykuły kierownictwa skierowane do pracowników. (s. 19–20)

W chwili rozpoczęcia eksperymentów w Hawthorne w przedsiębiorstwie pracowało około 30 tysięcy pracowników, wśród których było wielu emigrantów: Czechów, Polaków, Włochów i Niemców. Eksperymenty rozpoczęły się od przeprowadzenia serii prób dotyczących określenia optymalnego poziomu oświetlenia w miejscu pracy. Koniec XIX wieku zaznaczył się współzawodnictwem gazowego i elektrycznego oświetlenia, które zakończyło się zwycięstwem tego ostatniego. Dzięki pojawieniu się lamp wolframowych odbiorcy energii elektrycznej mogli sobie zapewnić niezbędny poziom oświetlenia przy stosunkowo mniejszym zużyciu energii. Firmy energetyczne zaniepokojone tym, że tendencje do oszczędzania energii w przemyśle będą zagrażać ich dochodom, rozpoczęły aktywną kampanię skierowaną na zwiększanie poziomu oświetlenia miejsc pracy w przemyśle. Wyrazem tej aktywności było m.in. finansowanie przez te firmy badań dotyczących wpływu poziomu oświetlenia na wydajność pracy,

ukazujących bezpośredni związek między tymi zmiennymi (Wrege, 1976, s. 12). W 1923 roku kierownictwo General Electric złożyło projekt przeprowadzenia szerokich badań dotyczących tego problemu. Doprowadziło to do powstania Komitetu ds. Przemysłowego Oświetlenia. Honorowym przewodniczącym Komitetu został Thomas Edison. Jego autorytet miał przekonać społeczeństwo, że badania mają charakter obiektywny (Gillespie, 1991, s. 39).

Badania postanowiono przeprowadzić w zakładach Hawthorne Works koncernu Western Electric. Kierownictwo zakładów zaakceptowało tę propozycję i wzięło na siebie nakłady związane z ustawieniem niezbędnych urządzeń oświetleniowych i przeprowadzeniem koniecznych obliczeń. Od lutego 1927 do kwietnia 1927 roku w zakładach okresowo przeprowadzano odpowiednie eksperymenty.

Pierwsza seria badań nie pozwoliła na ujawnienie istotnej zależności między siłą oświetlenia i wydajnością pracy. Chociaż poziom produkcji w testowanych grupach rzeczywiście wzrósł, badacze uznali, że może to być związane z czynnikami ubocznymi, takimi jak nieuniknione nasilenie kontroli. Przy powtórnych przeprowadzeniach doświadczeń badacze postanowili wziąć pod uwagę wpływ nieeksperymentalnych zmiennych (tzw. efekt Hawthorne) poprzez eliminację niektórych drugorzędnych czynników wpływających na wydajność pracy. Rezultaty uzyskane w tej serii doświadczeń potwierdziły przypuszczenia eksperymentatorów, że nasilenie kontroli i towarzyszące prowadzonemu eksperymentowi czynniki o charakterze psychologicznym wpływały na wydajność pracy o wiele silniej niż poziom oświetlenia. Jak pisze Gillespie (1991):

Wbrew oczekiwaniom przedstawicieli przemysłu oświetleniowego badacze doszli do wniosku, że wzrostu wydajności pracy nie można wyjaśnić jedynie zwiększeniem poziomu oświetlenia. Średni poziom oświetlenia okazał się w pełni wystarczający do realizacji typowych zadań, natomiast kosztów związanych z jego podwyższeniem nie można było traktować jako uzasadnionych. (s. 43)

Upewniwszy się, że podwyższenie wydajności pracy jest związane nie tylko ze zwiększeniem oświetlenia miejsca pracy, eksperymentatorzy postanowili sprawdzić, jak wpływa na wydajność zmniejszenie oświetlenia. Od września 1926 roku do kwietnia 1927 roku przeprowadzono szereg doświadczeń w warunkach sztucznego oświetlenia. Naturalne oświetlenie w pomieszczeniach, w których dokonano badań, zostało wyeliminowane. Wybrano dwie grupy robotników. Jedna z nich (kontrolna) pracowała w warunkach stabilnego poziomu oświetlenia, wynoszącego około 11 watów świec na stopę kwadratową. Grupa eksperymentalna pracowała w warunkach stopniowo obniżającego się poziomu oświetlenia z 11 do 1,4 watów na stopę kwadratową. Wówczas robotnicy zaczęli się żalić na brak światła. Zgodnie z oczekiwaniami badaczy wydajność wzrosła w obu grupach, przy czym w grupie eksperymentalnej, niezależnie od



niedostatecznego poziomu oświetlenia, była ona wyższa niż w grupie kontrolnej. Przedstawiciele przemysłu elektrotechnicznego byli negatywnie zaskoczeni, że nie udało się wykazać dodatniej korelacji między wzrostem poziomu oświetlenia i wzrostem wydajności pracy, lecz dzięki tym doświadczeniom badaczom i członkom zarządu zakładów zaangażowanym bezpośrednio w badania ukażała się możliwość prowadzenia dalszych eksperymentów. Dokonanie analizy rezultatów eksperymentów prowadzonych w latach 1926–1927 pozwoliło na sformułowanie następujących wniosków:

1. Poziom oświetlenia nie wywiera decydującego wpływu na wydajność pracy robotnika.
2. Kontrola (obserwacja pracy) wpływa na wydajność, jednakże wpływ ten nie został dokładnie zbadany.

Postawiono także trzy pytania:

1. Jeżeli wydajność pracy robotnika rośnie przy niskim poziomie oświetlenia w warunkach eksperymentu, to dlaczego nie rośnie w całym wydziale produkcyjnym?
2. Jeżeli badacze zajmujący się badaniem problemu zmęczenia pracą produkcyjną zaczną systematycznie wdrażać uzyskane rezultaty w badanych grupach, to czy wzrośnie przy tym wydajność pracy?
3. Czy można określić rzeczywiste przyczyny wzrostu lub spadku wydajności pracy, w przypadku gdy robotnicy pracują w wielkim pomieszczeniu, w którym można śledzić ich wszystkie działania? (Wrege, 1976, s. 15).

Po uzyskaniu zgody na prowadzenie dalszych badań w maju 1927 roku rozpoczęto badania w zespole pracowniczym zajmującym się montażem przekładników elektrycznych, pracującym w jednym, doświadczalnym pomieszczeniu.

Doświadczenia dotyczące oświetlenia stanowisk pracy zostały w tym momencie zakończone i rozpoczęły się nowe eksperymenty, które otrzymały nazwę „eksperymentów Hawthorne”. Badacze wybrali do badań proces montażu przekładników, gdyż praca ta wymagała wykonywania jednorodnych, powtarzających się operacji, które wywołują u pracowników szczególne zmęczenie. Od montujących przekładniki wymagano zdolności manualnych i zdolności do – praktycznie co minutę – powtarzania tej samej operacji w okresie całego dziewięciogodzinnego dnia pracy i całego tygodnia pracy obejmującego pięć i pół zmiany (przekładnik R-1498 składał się z trzydziestu dwóch detali, każda ręka robotnika wykonywała trzydzieści dwie oddzielne operacje).

Do udziału w eksperymentach dokonywanych w pomieszczeniu doświadczalnym zespołu montażu przełączników (RATR) wybrano sześć młodych kobiet w wieku od piętnastu do dwudziestu ośmiu lat. Były one przedstawicielkami et-

nicznych społeczności Chicago: cztery najmłodsze były Polkami, jedna Czeszką, a najstarsza pochodziła z Norwegii i mieszkała w USA od trzech lat. Wszystkie te młode kobiety pracowały, aby pomóc swoim rodzicom i zapewnić sobie finansową niezależność. Zanim zostały skierowane do zespołu eksperymentalnego, zmierzono poziom ich indywidualnej wydajności, który stał się punktem wyjścia przy ocenie ich pracy w warunkach eksperymentu. Następnie spotkały się z dyrektorem ds. technicznych fabryki, który przedstawił im cele badań i wysłuchał życzeń i oczekiwań. Eksperyment rozpoczął się w maju 1927 roku i był kontynuowany do czerwca 1932 roku. Kobietom dano możliwość uzyskania specjalnej premii grupowej, zapewniającej znacznie wyższą płacę niż średnia w wydziale produkcyjnym. Pięć kobiet montujących przełączniki siedziało w jednym pomieszczeniu, szóstą natomiast pracowała oddzielnie i zajmowała się kompletowaniem detali do ich montażu. H. Hibarger – członek zespołu badawczego – znajdował się w tym samym pomieszczeniu co pracujące kobiety i odgrywał rolę bezpośredniego przełożonego i obserwatora odpowiedzialnego zarówno za zapewnienie dostawy niezbędnych detali i materiałów, jak i za mierzenie poziomu wydajności pracy. Oprócz tego do jego obowiązków należało „tworzenie i podtrzymywanie w eksperymentalnym zespole dobrej atmosfery” (Roethlisberger i Dickson, 1964, s. 22). W sierpniu 1927 roku zaczęto wprowadzać dodatkowe przerwy w pracy, które były początkiem zaplanowanych zmian obejmujących zapewnienie pracownikom bezpłatnego wyżywienia, skrócenie długości dnia pracy i tygodnia pracy.

Po każdym etapie eksperymentów odbywało się spotkanie, na którym omawiano jego wyniki, a także zapoznawano się z wynikami badań medycznych oceniających psychofizyczny stan uczestniczek eksperymentu. Spotkania, w których one także uczestniczyły, uświadamiały im ich unikatowy status. Istotne było także to, że kobiety w czasie eksperymentu miały bezpośredni kontakt z kierownictwem fabryki, co pozwalało im, do pewnego stopnia, ignorować normalne wymogi dyscypliny określone przez bezpośrednich przełożonych. Jednak nie wszystko przebiegało bez problemów. Dwie uczestniczki badania, A. Bogatowicz i I. Rybacki, weszły w konflikt z kierownictwem eksperymentu. Był on związany z próbami rozwiązania problemu ich rozmów. W zwykłych pomieszczeniach wydziału rozmowy w czasie pracy były zabronione, jednak w spokojnej atmosferze doświadczalnego stanowiska pracy nie można ich było praktycznie uniknąć. Kiedy eksperymentatorzy podjęli próbę przeciwdziałania im i zaczęli prowadzić rejestr tych rozmów, Bogatowicz i Rybacki oświadczyły, że podejmą strajk. Relacje między tymi dwiema kobietami a zespołem badawczym i kierownictwem zakładu zaczęły się pogarszać. Poinformowano członków zespołu, że niepodporządkowanie się wymogom eksperymentu nawet jednego jej uczestnika może grozić nałożeniem określonych sankcji na całą brygadę. W końcu, w styczniu 1928 roku, „dostrzeżono wyraźnie, iż wydajność pracy Bogatowicz zaczęła wy-

W 1942 roku rozpoczął pracę w Bennington College w stanie Vermont, skąd po dziesięciu latach przeszedł na New York University, gdzie uzyskał stanowisko profesora w katedrze zarządzania. Odtąd jego głównym zajęciem było prowadzenie wykładów, pisanie książek i prace konsultingowe na rzecz czołowych firm amerykańskich.

Drucker był autorem wielu opracowań, których lektura pozwalała prześledzić, jak rozwijały się i zmieniały z czasem jego poglądy. W 1939 roku, kiedy nie miał jeszcze 30 lat, opublikował swoją pierwszą książkę *The end of economic man*, poświęconą analizie ekonomicznych źródeł faszyzmu. Napisana jasnym i prostym językiem, jest przykładem jednej z najbardziej udanych prób wyjaśniania sukcesu faszyzmu i przyczyn jego rozpowszechniania się w Europie. W drugiej swojej książce, *The future of industrial man*, wychodząc od oceny skutków II wojny światowej, dokonał próby spojrzenia na powojenną przyszłość i przedstawienia obrazu nowego światowego porządku. Z czasem autor odszedł od analiz politycznych i społecznych i przystąpił do konkretnych badań funkcjonowania organizacji.

W swojej trzeciej książce *The concept of the corporation* (1946) dokonał identyfikacji różnych organizacji, które jego zdaniem miały dominować w systemach społecznych, politycznych i gospodarczych w przyszłości. Drucker starał się zrozumieć, w jaki sposób funkcjonują korporacje i co warunkuje sukces lub fiasko ich działalności. Jego zdaniem główną siłą rozwojową korporacji jest jej kierownictwo, dlatego też skupił się przede wszystkim na badaniu istoty działalności kierowniczej. W ciągu następných dwudziestu lat napisał pięć książek, poczynając od *The practice of management* (1954) i kończąc na *Management: Task, responsibilities, practices* (1974), z których każda jest do dnia dzisiejszego zaliczana do najbardziej znaczących w swojej tematyce. Właśnie w ostatniej z tych książek najpełniej uwidoczniła się filozofia Druckera dotycząca korporacji i jej kierownictwa, omówione zostały cechy pracy kierowniczej i jej cele, a także przeanalizowano problemy wpływów korporacji w aspekcie społecznym.

Po tym okresie można znów dostrzec rozszerzenie naukowych zainteresowań Druckera. W swoich trzech najważniejszych opracowaniach spośród napisanych w latach 80. XX wieku – *Towards the next economics* (1981), *Innovation and entrepreneurship* (1985) i *The frontiers of management* (1987) – kontynuował określanie celów i roli kierownika, lecz problem ten ujmował szerzej, uwzględniając zmiany społeczne, polityczne, makroekonomiczne i w szczególności technologiczne. W swoich ostatnich książkach autor dowodził, że kierownicy powinni uczyć się rozumieć nie tylko swoją własną rolę, lecz i to, jak należy ją zmieniać w celu podwyższania efektywności działalności kierowniczej.

## Główny wkład w rozwój myśli organizacyjnej

Do II wojny światowej w anglosaskiej teorii zarządzania dominowały koncepcje Taylora i Forda rozpatrujące zarządzanie jako ścisłą naukę. Natomiast Drucker, wychowany na tradycjach liberalnego humanizmu, rozpatrywał zarządzanie jako swego rodzaju nową filozofię (Majchrzak, 1984). Analizując szczegółowo każde pojawiające się zadanie, badał leżące u jego podstaw ogólne zasady zarządzania. Przesunięcie akcentu z produktywności na końcowy rezultat pozwoliło uczonemu opracować koncepcję „zarządzania przez cele”, zgodnie z którą zadanie kierownika polega na określeniu celów i wykonywaniu działań nakierowanych na ich osiągnięcie.

Zdaniem Druckera kluczową postacią przedsiębiorstwa jest jego kierownik odgrywający główną rolę w procesie łączenia różnych zasobów i tworzenia towaru. Chociaż traktował niekiedy kierownika jako „główny zasób ludzkiego przedsiębiorstwa” (Drucker, 1974, s. 3), uważał, że kierownictwo stanowi nie tyle zasób, ile katalizator: „Kierownik stanowi dynamiczny, twórczy element biznesu. Bez jego przywództwa „zasoby produkcyjne” pozostaną zasobami i nigdy nie staną się towarem” (Drucker, 2007, s. 3). Autor przewidział nawet, że w przyszłości robotnicy staną się zbędni i zostaną zastąpieni przez maszyny. Jednakże i w tym przypadku zakładał, że kierownicy pozostaną, w rezultacie czego cały zespół pracowniczy będzie się składał z kierowników. W ten sposób w procesie swojego rozwoju społeczeństwo będzie odchodzić od społeczeństwa pracy i przekształcać się w społeczeństwo zarządzania (Drucker, 1974).

Oprócz rozwiązywania problemów łączących się ze skoordynowanym wykorzystaniem zasobów i wytwarzania produkcji menedżer powinien wypełniać funkcję ogólnego kierownictwa i kontroli. Z punktu widzenia Druckera funkcje te są niemal całkowicie proaktywne: „Ekonomiczne siły określają granice tego, czego może dokonać menedżer. Stwarzają one sprzyjające warunki dla jego działań, lecz same w sobie nie określają, czym jest przedsiębiorstwo lub czym się ono zajmuje” (Drucker, 1974, s. 88). Uczony poszedł dalej, przypisując menedżerom główną rolę nie tylko w zarządzaniu przedsiębiorstwem, lecz także w tworzeniu rynków. Twierdził, że istnieje jeden rzeczywisty cel biznesu – stworzenie konsumenta. „Rynków nie kształtuje Bóg, przyroda czy ekonomiczne siły, lecz zarządzający przedsiębiorstwami ludzie. Potencjalnie konsumenci mogą żądać, aby biznes zaspokoił ich oczekiwania (...), lecz to żądanie i tak pozostanie niezrealizowane dotąd, dopóki ludzie nie przekształcą go w efektywne działania. Tylko wówczas pojawia się konsumenci i rynek” (Drucker, 1974, s. 89).

## Zadania

Drucker twierdził, że zadaniem menedżerów jest realizacja zadań związanych z koordynowaniem zasobów ludzkich i zasobów materialnych w celu wytwarzania towarów i stworzenia rynku dla ich realizacji. Do sfery zarządzania należy wszystko, co sprzyja wzmocnieniu przedsiębiorstwa; menedżerowie powinni tworzyć wartość dodaną, dążąc do tego, aby wartość towaru była wyższa od wartości wykorzystanych w jego produkcji zasobów. Tutaj autor odstąpił od tradycyjnych metod naukowego zarządzania, które podkreślają konieczność wykorzystania zasobów w najbardziej celowy sposób i w minimalnej ilości. Dla niego najważniejszy był twórczy sposób, dzięki któremu menedżerowie wykorzystują zasoby w najbardziej efektywny sposób, tak aby osiągnąć stojące przed przedsiębiorstwem cele. To połączenie katalitycznego i proaktywnego zarządzania poprowadziło uczonego do idei utożsamiania przedsiębiorstwa z jego menedżerami. Nie stwierdził tego w sposób bezpośredni, lecz wciąż powtarzał myśl o podstawowej roli kierowników: „Przedsiębiorstwo może o czymś decydować, coś produkować, jedynie w takim zakresie, w jakim w tych procesach będą uczestniczyć jego menedżerowie – samo w sobie przedsiębiorstwo nie może funkcjonować efektywnie” (Drucker, 2009, s. 7).

## Odpowiedzialność

Z punktu widzenia Druckera wszystkie instytucje funkcjonują dla osiągnięcia celów. Dla przedsiębiorstwa takim celem jest ekonomiczna efektywność (Drucker, 1974). Kierujący przedsiębiorstwem ponosi odpowiedzialność za zapewnienie ekonomicznej efektywności, tak aby została osiągnięta w najprostszy sposób.

Według uczonego menedżerowie są „odpowiedzialni” za wkład, który wnoszą w działalność przedsiębiorstwa oni sami i podlegający im pracownicy. W istocie przez pojęcie zarządzania rozumiał funkcję, a nie władzę, i namawiał menedżerów, aby zrezygnowali z przekonania, że znajdują się „na górze”, a pracownicy wykonawczy „pod nimi”. Traktował menedżerów raczej jako rdzeń organizacji, wokół którego koncentrują się wszystkie inne elementy – praca, zasoby, rynki, elementy otoczenia. Istotnym problemem, który analizował w swoich publikacjach, była konieczność rozpatrywania przez menedżerów wpływu, jaki wywiera ich organizacja na otoczenie. Menedżerowie nie powinni być jedynie technokratami, muszą rozumieć społeczne znaczenie swojej działalności (Drucker, 1974). Im większe i silniejsze ekonomicznie staje się przedsiębiorstwo, tym silniejsze będzie jego społeczne oddziaływanie i tym większa konieczność uwzględniania społecznych aspektów jego funkcjonowania:

„Wymóg społecznej odpowiedzialności stanowi w znacznym stopniu opłatę za sukces” (Drucker, 1974, s. 289).

Zgodnie z filozofią Druckera ostatecznym celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie korzyści społecznych. „Organizacja służy do przekształcenia wysiłków ludzkich w konkretne produkty, a indywidualne wysiłki tworzą społeczne korzyści” (Drucker, 1974). To przekonanie stanowiło istotę jego filozofii zarządzania.

## *Działania praktyczne*

Opierając się na swojej filozofii zarządzania, Drucker określił, przy użyciu jakich praktycznych działań kierownicy mogą zwiększyć efektywność swojej pracy. Wymienił następujące podstawowe sposoby traktowania zarządzania:

- jako instrumentu osiągnięcia celów,
- jako naukowej dyscypliny,
- jako zbioru działających indywidualnie lub wspólnie ludzi,
- jako organu powołanego do realizacji istotnych społecznie zadań,
- jako ogólnej funkcji w złożonym i zmieniającym się świecie.

Autor podkreślał konieczność zaangażowania kierowników w swoją pracę. Często także pisał o „duchowym niepokoju”, które musi jego zdaniem towarzyszyć procesowi zarządzania. Jednakże zaangażowanie nie oznacza jego zdaniem braku dyscypliny i uprawnień władczych. Dowodził, że efektywność jest determinowana przez zbiór praktycznych działań, których można się nauczyć. Jego określenie efektywności było oparte na pięciu podstawowych zasadach:

- efektywni kierownicy wiedzą, na co przeznaczają swój czas pracy,
- są oni zorientowani nie na proces pracy, lecz na jego rezultaty,
- kształtują swój system pracy, opierając się na silnych, a nie słabych stronach,
- kierują wysiłki na te obszary, gdzie wydajna praca zapewni uzyskanie bardzo dobrych rezultatów,
- podejmują skuteczne decyzje, realizując słuszne działania w prawidłowej kolejności.

Wychodząc od twierdzenia, że głównym zadaniem kierownika jest tworzenie rynku, Drucker stwierdził, że podstawowymi funkcjami zarządzania jest wdrożenie innowacji i działalność marketingowa. Stosunkowo mało uwagi poświęcał przy tym marketingowi, natomiast praktycznie we wszystkich ostatnich publikacjach poruszał problem konieczności tworzenia i wdrażania innowacji. Uczony konsekwentnie krytykował firmy, w których dominuje pogląd, że „innowacje

powstają jako wynik olśnienia, a sukces w sferze przedsiębiorczości jest wynikiem szczęśliwego trafu” (Drucker, 1992, s. 5). Dowodził, że wdrażanie innowacji ma naukowy charakter i można tego procesu się nauczyć. Był przekonany, że wdrożenie innowacji stanowi przede wszystkim funkcję zarządzania, i podkreślał, że kierownicy powinni w swojej działalności opierać się przede wszystkim na rozwoju technologii. Jednym z jego znanych powiedzeń było: „komputer to idiota”, co oznaczało konieczność traktowania techniki jako instrumentu do wdrażania innowacji, a nie jako środka ich zamiany.

Drucker miał wielu krytyków. Zauważa się na przykład nadmierne podkreślenie ważności ekonomicznej efektywności i zgodności z „podstawową linią”, co można uważać za nieodpowiadające ciągłym wezwaniom uczonego do przejawiania społecznej odpowiedzialności (Tarrant, 1976). Ta jego ostatnia idea nie była zintegrowana z wcześniejszymi pracami. Fragmenty dotyczące konieczności społecznej odpowiedzialności okazują się nierzadko niejasne. Dla czytelników wychowanych na tych samych ideach co Drucker myśl o konieczności społecznej odpowiedzialności biznesu była w pełni zrozumiała, jednakże dla powojennego pokolenia menedżerów USA nie wydawała się już tak oczywista. Historia zatoczyła jednak koło i współcześnie problem społecznej odpowiedzialności pojawił się znów, choć w innym już świetle.

Jednym z ubocznych rezultatów teorii Druckera było stworzenie koncepcji „zdolnego do zmian menedżera”. Traktując zarządzanie jako zbiór określonych funkcji, przyczynił się do umocnienia przekonania, że dowolny profesjonalnie przygotowany kierownik może zarządzać dowolną organizacją niezależnie od przedmiotu jej działalności. Sam Drucker nigdy takiej myśli nie wyraził, przeciwnie, dowodził, że menedżer powinien zawsze doskonale znać działalność, którą się zajmuje, lecz teza, że kierownicze nawyki i umiejętności mają uniwersalny charakter i z równym skutkiem mogą być wykorzystane w różnych obszarach działalności spowodowała akceptację tezy o uniwersalnym charakterze działalności kierowniczej.

Pomimo różnych zastrzeżeń bezsporny pozostaje fakt, że w powojennym okresie Drucker wniósł zapewne największy wkład w określenie istoty zarządzania. Jego filozofia zarządzania przeniknęła na wszystkie poziomy myślenia o zarządzaniu – od szczybla akademickiego do kierowników małych firm. Koncepcja zarządzania przez cele wciąż ma szerokie zastosowanie, pomijając fakt, że niekiedy wykorzystywane jest pod innymi określeniami.

Główne idee Druckera można ująć w kilku punktach (Tarrant, 1976, s. 255–260):

- Podstawowa część procesu przygotowania profesjonalnego personelu handlowego jest całkowicie nieużyteczna. W najlepszym przypadku może on wprowadzić niekompetentnego marketingowca ze stanu pełnego idiotyzmu.