

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Contemporary faces of Taylorism

Marek Ćwiklicki

2011

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/47998/>

MPRA Paper No. 47998, posted 6. July 2013 07:45 UTC

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] Rozwój koncepcji i metod zarządzania, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

dr Marek Ćwiklicki
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WSPÓŁCZESNE OBLICZA TAYLORYZMU

Wstęp

Nawiązywanie do klasycznych koncepcji zarządzania jest częstym zabiegiem stosowanym w wyjaśnieniu zmian we współczesnych koncepcjach zarządzania. Służy to wskazywaniu różnic między starszymi wiekowo rozwiązaniami organizatorskimi a nowszymi, prezentowanymi jako odmienne i bardziej odpowiednie do zmieniających się warunków gospodarowania. Jednym z terminów, który stanowi płaszczyznę porównawczą jest taylorizm, oznaczający naukowe podejście w zarządzaniu oparte na pracach F.W. Taylora.

W niniejszym rozdziale podjęto próbę identyfikacji znaczeń i zastosowań taylorizmu do opisu obecnych warunków i sposobów zarządzania. Przeprowadzona analiza źródeł literaturowych umożliwiła wyodrębnienie kilku oddzielnych interpretacji, które można podzielić na dwa główne nurty. Pierwszym z nich jest poziom organizacji pracy, drugi – poziom bardziej ogólny ekonomiczny. W obydwu z nich pojawia się zwrot neotaylorizm, który stanowił punkt wyjścia w przeprowadzonej przez autora kwerendzie baz bibliograficznych. Poniżej znajduje się opis zróżnicowanych znaczeń nadawanych temu określeniu, jak i konstatacja dotycząca aktualności propozycji metodycznych z początków kształtowania się zarządzania.

Uzasadnienie powstania głównych składników taylorizmu

W literaturze przedmiotu najczęściej opisy taylorizmu są ograniczone jedynie do wymienienia jego cech. Według autora taka prezentacja jest niewystarczająca, ponieważ nie ujmuje ona przesłanek propozycji metodycznych F.W. Taylora, co utrudnia pełne zrozumienie logiki naukowego zarządzania. Tymczasem taylorizm był osadzony w konkretnych realiach społeczno-gospodarczych, które wywołały potrzebę naukowego podejścia do organizacji procesów pracy i z tego też względu oddaje specyfikę ówczesnych sposobów produkcji. Bez wątplenia do głównych elementów taylorizmu należy standaryzacja i związane z tym działania oraz biuro planowania (organizacji).

Standaryzacja

J.-L. Peaucelle zwraca uwagę, iż propozycje Taylora były wynikiem zatrudnienia osób często nie znających języka angielskiego (imigranci), jak i kultury przemysłowej¹. F.W. Taylor pisze wprost, iż niektórzy robotnicy nie umieli czytać i dlatego też informację o wykonaniu wyznaczonej pracy w Bethlehem przekazywano za pomocą koloru kartek („biała kartka oznacza, że robota była wykonana dobrze, żółta, że jest niedostateczna, aby mogli otrzymywać nadal dodatek 60%”)².

Peaucelle przedstawiając pierwszą falę zastosowań taylorizmu we Francji w latach 1912-1914, zwraca uwagę na podstawową korzyść standaryzacji pracy. Otóż pobór do wojska po wybuchu I wojny światowej pozbawił wiele fabryk doświadczonych pracowników, których musiały zastąpić kobiety. Dzięki standaryzacji można było szybko podnieść ich wydajność. Podobna sytuacja wystąpiła po II wojnie światowej, kiedy do pracy w przemyśle zatrudniano rolników i imigrantów. Ta zaleta taylorizmu okaże się przydatna także w dzisiejszych czasach.

Oddzielenie planowania od wykonawstwa

Autor uważa, iż przesłanką wprowadzenia biura organizacji³ była chęć lepszego wykorzystania czasu pracy. Dowodem na to jest niniejszy fragment pochodzący z książki Taylora:

Autor (...) nie miał już żadnych wątpliwości co do konieczności biura organizacji od chwili, gdy zobaczył, jak w jednym z wielkich, prosperujących zakładów starej daty, główny inżynier, zawiadowca działu maszyn i odlewni oraz kilku robotników więcej niż godzinę z miarami i kredą w ręku rozprawiali, stojąc obok cylindra maszyny, będącej w budowie, nad wymiarami i wielkością śrub do przytwierdzenia pokrywy cylindra⁴.

Powyższą sytuację można odnieść do opisu powstania metody SMED, którego podobieństwo do obserwacji z przed prawie półwiecza lat jest zbyt duże, aby było przypadkowe. Oto jak przedstawia narodziny tej metody jej autor, S. Shingo:

¹ J.-L. Peaucelle, *From Taylorism to post-Taylorism. Simultaneously pursuing several management objectives*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 13 No. 5, 2000.

² F.W. Taylor, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Księgarnia Wł. Wilak w Poznaniu, Poznań 1947, s. 199.

³ Tak przetłumaczono oryginalne *planning department*.

⁴ F.W. Taylor, dz. cyt. 1947, s. 47-48.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekał i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

W trzecim dniu, nastąpiła wymiana matryc w 800 tonowej prasie. Pracownicy usunęli starą matrycę i wtedy zaczęli krzątać się dookoła. Zapytałem operatora co się dzieje. Odpowiedział: „Brakuje jednej ze śrub mocujących. Byłem pewny, że jest ich komplet przy matrycy, ale nie mogę jednej znaleźć i muszę jej poszukać”. [...] Usiadłem przy maszynie i czekałem. Po więcej niż godzinie, operator wrócił biegiem, zlany potem i wymachując śrubą trzymaną w prawej ręce. „Ach!” – krzyknąłem – „Znalazłeś ją!”. „Nie” – odpowiedział. – „W istocie nie znalazłem. Pożyczyłem długą śrubę z tamtej maszyny. Przyciąłem ją i nagwintowałem. Dlatego to tyle czasu zajęło. Nie było łatwo, proszę mi uwierzyć!”

Powiedziałem kilka słów zachęty, ale nagle myśl zaczęła mnie martwić. „Przyciąłeś śrubę do odpowiedniej długości, aby pasowała do tej maszyny, ale co zrobisz, kiedy trzeba będzie przygotować maszynę, z której wzięłeś śrubę? Czy tego typu rzeczy zdarzają się często?”

„Nie” – odpowiedział – „Nie powiedziałbym, że dzieje się to cały czas. Tylko niekiedy przysparza nam problemów”⁵.

W tym właśnie momencie S. Shingo uświadomił sobie, iż czynności przygotowania maszyny można podzielić na dwa rodzaje: wewnętrzne, wymagające zatrzymania jej pracy i zewnętrzne, mogące być zrealizowane w trakcie jej pracy. Czyż nie analogicznie można odczytać opis Taylora? Wydzielenie biura organizacji stanowiło przykład przekształcenia czynności przygotowawczych wewnętrznych (obmyślanie sposobu pracy) w zewnętrzne – przekazanie ich realizacji osobnej grupie specjalistów.

Należy dodać, iż S. Shingo przyznawał się, że inspiracje czerpał z prac klasyka naukowego zarządzania, co dobrze oddaje jego cytat przytaczany przez Z. Martyniaka: „Mój sposób myślenia oparty jest na filozofii analitycznej Fryderyka Taylora (...)”⁶. Warto w tym miejscu wspomnieć o opinii G. Devillebichota ze wstępu do książki „Le système Shingo”, który oponuje twierdzeniom, iż Shingo jest „współczesnym Taylorem”, ponieważ oprócz naukowego zarządzania uwzględnił w swych pracach myśl organizatorską E. Mayo i D. McGregora⁷. Być może gdyby francuski profesor dokonał podobnej oceny taylorizmu z punktu widzenia dzisiejszych form organizacji pracy nie zawahałby się określić japońskiego inżyniera mianem neotaylorysty.

⁵ S. Shingo, *A Revolution in Manufacturing: The SMED System*, Productivity Press, Cambridge 1985, s. 21-22, tłumaczenie własne.

⁶ Z. Martyniak, *Paradoksalna aktualność Taylora*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 8, 2000, s. 31.

⁷ Z. Martyniak, *Ciągłe ulepszanie czy radykalna przebudowa: antynomie japońskich i amerykańskich koncepcji zarządzania*, „*Organizacja i Kierowanie*” nr 4 (98), 1999, s. 4.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

Neo/post/taylorizm/fordyzm

Powyższy śródtytuł dobrze oddaje zamieszanie terminologiczne występujące w różnych opisach współczesnych warunków pracy, do których wyjaśnienia używa się określeń „taylorizm” i „fordyzm”. Obie nazwy pojawiają się zamiennie lub traktuje się je jako synonimy, podobnie jak człony neo- i post-. Dodanie tych członów ma wskazywać na późniejszą formę danej koncepcji (post-) lub na jej kontynuację (neo-). Można zatem przyjąć, iż w pierwszym przypadku podkreśla się odrębność nowej wersji względem poprzedniczki, podczas gdy w drugim akcentuje się jej ciągłość.

Jednakże analiza opisów post/neo/taylorizmu/fordyzmu dostępnych w literaturze przedmiotu pozwala sformułować wniosek, iż częściej w odniesieniu do współczesnego kształtu fordyzmu występuje człon post, a do taylorizmu neo i post. W konsekwencji pojawia się pytanie czy dzisiejsze formy post- i neo- tych pierwszych systemów zarządzania różnią się od siebie. Poniżej przedstawiono próbę uporządkowania wymienionych pojęć.

Z. Martyniak do opisu doktryny Forda wykorzystał zasady sformułowane przez J. Aubert-Krier⁸. Składają się na nią: produkcja masowa możliwa dzięki standaryzacji produktów i, co się z tym wiąże, mechanizacji, wysokie płace i brak hierarchii. Natomiast D.A. Wren i R.G. Greenwood w opisie myśli organizatorskiej H. Forda wyszczególniają następujące punkty: linia montażowa, pięciodolarowa dniówka i ... brak zmian⁹. Co ciekawe, również oryginalne rozwiązania zastosowane przy produkcji Forda model T są współcześnie wciąż aktualne, co wykazał M. Walczak¹⁰. Należy dodać, że fordyzmem określa się nie tylko sposób organizacji pracy, ale szerzej zachodnią formę kapitalizmu cechującą się między innymi: ekonomią skali, konkurencją oligopoli, koordynacją instytucji bankowych, przemysłu i państwa oraz masową konsumpcją¹¹.

Zdaniem W.P. Hetricka i D.M. Boje nie ma wątpliwości, iż metodologię Taylora zastosował H. Ford, a taylorizm wciąż istnieje, bez względu na etykietę:

⁸ Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002a 2002a, s. 63-64.

⁹ D.A. Wren i R.G. Greenwood *Management Innovators. The People and Ideas That Have Shaped Modern Business*, Oxford University Press, New York 1998.

¹⁰ M. Walczak, *Henry Ford – aktualność rozwiązań produkcji modelu T*, [w:] *Konsulting. Rodzaje, obszary, instrumenty*, red. M. Ćwiklicki i M. Jabłoński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

¹¹ M.H. Nadesan, *Post-fordism, political economy, and critical organizational communications*, “*Management Communication Quarterly*” Nov, Vol. 15, No. 2, 2001, s. 260.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekał i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

neotaylorizmu, ultra fordyzmu, neofordyzmu czy też postfordyzmu, pod postacią podstawowej zasady oddzielenia pracy planistycznej od wykonawczej, tj. „zabraniu wiedzy i umiejętności pracownikowi i przekazaniu w ręce zarządzających”¹². Przyjęty przez autorów punkt widzenia jest wynikiem cytowanych cech fordyzmu w ujęciu R. Murray’a jako odpowiednich do opisu ery przemysłowej. Wśród nich pozycję trzecią zajmują zasady naukowego zarządzania (taylorizm)¹³. Może to wynikać z faktu, iż metoda F.W. Taylora była rozpowszechniona w przemyśle samochodowym wcześniej niż powstała taśmowa produkcja w fabryce Forda¹⁴. M. Crowley, D. Tope, L.J. Chamberlain i R. Hodson podkreślają, że systemy produkcyjne charakterystyczne dla fordyzmu koncentrowały się przede wszystkim na podziale pracy i oddzieleniu pracy planistycznej od wykonania, bagatelizując pozostałe zasady Taylora¹⁵.

Interesującą z punktu widzenia niniejszych rozważań definicję fordyzmu podał R. Linhart, stwierdzając krótko, że jest to zastosowanie systemu Taylora do masowej produkcji¹⁶.

D.A. Wren i R.G. Greenwood jednoznacznie stwierdzają, iż taylorizm i fordyzm różnią się od siebie¹⁷. Jako dowód podają odpowiedź H. Forda na temat jego związków z naukowym zarządzaniem, w której przyznał, że nie opiera się na żadnej systematycznej teorii organizacji lub administracji. Autorzy nadmieniają, że Taylor nigdy nie widział fordowskiej linii montażowej. Przypominają natomiast obserwację F.B. Gilbretha, który zauważył, iż pracownicy muszą dopasować się do tempa linii montażowej, a nie odwrotnie. W tym też D.A. Wren i R.G. Greenwood upatrują różnicę między taylorizmem a fordyzmem. W tym pierwszym tempo pracy było regulowane do pracownika, a w drugim przez tempo pracy konwejera.

Za kanoniczną różnicę między taylorizmem a fordyzmem R. Kanigel podaje sposób dojścia do podobnego celu: zwiększenia produkcji i obniżki kosztów. W systemie Forda następowało to poprzez wykorzystanie maszyn, w systemie Taylora –

¹² W.P. Hetrick i D.M. Boje, *Organization and the Body: Post-Fordist Dimensions*, “Journal of Organizational Change Management”, Vol. 5, No. 1, s. 55.

¹³ Tamże, s. 49.

¹⁴ R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Penguin Group, New York 1997, s. 495.

¹⁵ M. Crowley, D. Tope, L.J. Chamberlain i R. Hodson, *Neo-Taylorism at Work: Occupational Change in the Post-Fordist Era*, “Social Problems”, Vol. 57, Iss. 3, 2010, s. 423.

¹⁶ R. Kanigel, dz. cyt., 1997, s. 498.

¹⁷ D.A. Wren i R.G. Greenwood, dz. cyt., 1998, s. 45.

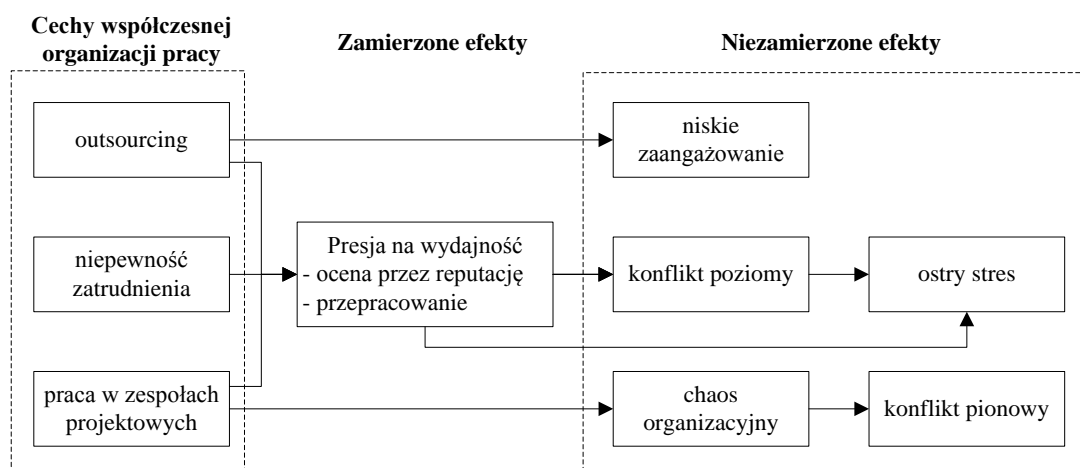
Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

poprzez organizację pracy eliminującą jej niezbędne elementy, ale przy zachowaniu istniejącego parku maszynowego¹⁸.

Bez wątplenia wpływ taylorizmu na organizację pracy w różnych sektorach działalności gospodarczej był i jest większy od fordyzmu, który utożsamiany jest przede wszystkim z pracą przy taśmie, mającą niewiele wspólnego ze współczesnymi sposobami wytwarzania¹⁹.

Współczesne postrzeganie taylorizmu

M. Crowley, D. Tope, L.J. Chamberlain i R. Hodson dokonali analizy tekstów opisujących warunki pracy opublikowane w anglojęzycznej literaturze z lat 1929-1999²⁰. Udało im się zidentyfikować 127 badań etnograficznych, które po kodowaniu i analizie statystycznej doprowadziły do sformułowania modelu konsekwencji zastosowania neotaylorizmu. Ów model w zmienionej graficznie wersji przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Efekty neotaylorizmu

Źródło: opracowano na podstawie [Crowley i in. 2010, s. 440].

Wymienione efekty stanowią konglomerat kilku innych cząstkowych zjawisk. Na przykład przez chaos organizacyjny rozumie się chaos w komunikacji, przywództwie i organizacji produkcji. Zaangażowanie odnosi się do celów organizacji, kierownictwa i pracy. Konflikt pionowy dotyczy konfliktów na linii pracownicy-

¹⁸ R. Kanigel, dz. cyt., 1997, s. 496-498.

¹⁹ Tamże, s. 498.

²⁰ M. Crowley i in., dz. cyt., 2007.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

przełożeni i zorganizowanej opozycji względem kierownictwa. Na konflikt poziomy składają się brak współuczestnictwa przełożonego i jego wpływanie na pracę.

Studia przeprowadzone przez amerykańskich badaczy trafnie oddają współczesne postrzeganie taylorizmu i jednocześnie charakteryzują istniejące warunki pracy. Na tym tle można przedstawić główne cechy neotaylorizmu w bezpośrednim odniesieniu do oryginalnych sformułowań F.W. Taylora.

Przejawy neotaylorizmu

Selekcja pracowników

Pierwszą przesłanką, chociaż nie najistotniejszą, łączenia taylorizmu ze współczesnymi sposobami zarządzania jest zatrudnianie najlepszych pracowników. F.W. Taylor napisał wprost: „Nowa metoda [tj. naukowa organizacja pracy] polega na tym, że poświęca się wiele trudów doborowi pracowników i stopniowej selekcji z roku na rok”²¹. Wyjaśniał w opisie eksperymentów pracy sortowaczek:

Ze trzydzieści pięć dziewcząt było w możności wykonywać robotę stu dwudziestu, należy przypisać nie tylko wydoskonaleniu się ich w pracy, ale i wyeliminowaniu leniwych i niezdolnionych a zastąpieniu ich przez jednostki bardziej ambitne i odpowiednie do tej roboty²².

Współcześnie selekcja pracowników jest jednym z pierwszych etapów procesu rekrutacji. Zwrócenie uwagi na najlepszych pracowników stanowi także kluczowy element zarządzania talentami. Definicja talentu przedstawiona w raporcie „Zarządzanie talentami” w brzmieniu „»Talent« to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich”²³ odpowiada analogicznemu postrzeganiu najlepszego pracownika przez F.W. Taylora.

Innowacyjność

Najczęstszy zarzut stawiany taylorizmowi to odebranie pracownikom możliwości wykazywania się innowacyjnością i kreatywnością na skutek oddzielenia funkcji planowania od wykonywania. F.W. Taylor świadom był tych zarzutów, o czym

²¹ F.W. Taylor, dz. cyt. 1947, s. 194-195.

²² F.W. Taylor, dz. cyt. 1947, s. 62.

²³ Zarządzanie talentami 2006, s. 5

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] Rozwój koncepcji i metod zarządzania, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

wspominał kilkakrotnie w swoich pracach²⁴. Analizując późniejsze jego wyjaśnienia można dojść do wniosku, iż praca specjalistów zajmujących się tworzeniem norm miała na celu sprawniejsze badanie metod pracy, co nie wykluczało brania pod uwagę głosu pracowników. Taylor objaśnia to następująco:

Každy człowiek w warsztacie powinien zacząć od zapoznania się z wynikami zebranymi przez nas z takim trudem; jeżeli zauważy, że znalazł lepszą metodę, to jesteśmy gotowi poddać ją doświadczeniu, aby przekonać się, jakie daje korzyści. [...] Nie tylko jesteśmy dalecy od gaszenia inicjatywy, ale przeciwnie, staramy się ją pobudzić. Spodziewamy się, że cały dalszy postęp zrodzi się wśród naszych robotników, ale pójdzie drogą racjonalną i naukową²⁵.

Można wręcz odnieść wrażenie na podstawie powyższego fragmentu, iż praca specjalistów była potrzebna na początku kształtowania się naukowego zarządzania. Późniejsze udoskonalenia powinny wychodzić bezpośrednio od pracowników. Stąd już krok do współczesnej realizacji idei ciągłego doskonalenia w ramach kół jakości i przekazaniu większych uprawnień wykonawcom czynności. Taką sytuację odnaleźć można w przykładzie neotaylorizmu przedstawionym w dalszej części tekstu, ale także w zasadach reengineeringu autorstwa M. Hammera.

Co więcej, Taylor uwzględniał możliwość uzyskania od pracowników cennych informacji pozwalających polepszyć produkcję, które powinno wspierać kierownictwo.

Každa dana zachęta powinna sugerować mu [pracownikowi] poprawę, zarówno w metodach pracy, jak i wdrożeniu. I kiedykolwiek pracownik proponuje udoskonalenie, powinno być polityką kierownictwa dokładnie zbadać nową metodę. [...]²⁶. To właśnie przez te sugestie pracowników 90% naszego postępu się osiąga²⁷.

Powyższe przykłady odnoszą się do robotników. W charakterystyce mistrzów, Taylor wyjaśniał, że bez odpowiedniego twórczego podejścia zarządzający nie są w stanie dokonywać usprawnień. Uważał, iż istotnym uzupełnieniem formalnych kwalifikacji kierowników powinna być „stanowczość i to, co możnaby nazwać »pomysłowością« [*constructive imagination*], właściwość, które pozwala człowiekowi

²⁴ F.W. Taylor, dz. cyt. 1947, s. 99; s. 204.

²⁵ F.W. Taylor, dz. cyt. 1947, s. 205.

²⁶ Tamże, s. 128.

²⁷ Tamże, 199-200.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

przy pomocy niewielu wiadomości przewyżczać trudności, przeciwstawiające mu się i obrócić je na swoją korzyść”²⁸.

Informacja zwrotna

Innym elementem taylorizmu nie opisywanym bezpośrednio w odniesieniu do współczesnego zarządzania jest informacja zwrotna o wykonanej pracy. Miała ona miejsce przed rozpoczęciem nowego dnia pracy, ponieważ Taylor uważał, iż „jest rzeczą bardzo ważną niezwłoczne powiadomienie robotnika, czy wykonywa taką ilość roboty, jaką się od niego oczekuje, a nie dopiero po upływie tygodnia lub miesiąca”²⁹.

Organizacja taylorowska zakładała tworzenie planów produkcji przez biuro planowania. Jednakże tego typu sytuacja wiązała się z pojawieniem się podobnych problemów jak w gospodarce centralnie sterowanej³⁰. Słusznie H. Pruijt interpretuje, iż systemy kart kanban można postrzegać jako próbę zmniejszenia nadmiaru informacyjnego w centrali i przesunięcia jej na poziom linii produkcyjnych. Można to uznać za cechę neotaylorizmu.

Standaryzacja i normy czasu

Główną cechą taylorizmu jest wspomniana wcześniej standaryzacja, do której dochodziło się przez ustalenie wzorcowych sposobów działania i dokładny pomiar czasów ich trwania. Taylor podkreślał to w swoich pracach kilkakrotnie.

Wszystkie drobne szczegóły w warsztacie, które zazwyczaj są lekceważone i których regulowanie pozostawia się uznaniu robotnika albo w najlepszym razie majstra, muszą być starannie unormowane³¹.

Sprawą niezwyklej doniosłości jest ustalenie i utrzymywanie wzorcowych narzędzi, uchwytów i przyrządów we wszystkich warsztatach, zarówno jak i ustalenie wzorcowych metod wykonywania wszystkich powtarzających się czynności³².

Jednocześnie zarzut, że normy opracowane przez niego były zbyt wygórowane można odeprzeć poprzez następujące wyjaśnienie:

²⁸ Tamże, s. 94.

²⁹ Tamże, s. 199.

³⁰ H. Pruijt, *Repainting, modifying, smashing Taylorism*, “Journal of Organizational Change Management”, Vol. 13 No. 5, 2000, s. 445.

³¹ F.W. Taylor, dz. cyt., s.47.

³² Tamże, s. 79.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] Rozwój koncepcji i metod zarządzania, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

Trzeba dobrze zrozumieć, że mówiąc o wydajności najlepszego robotnika, autor nie ma na myśli ilości roboty, którą robotnik mógłby wykonać, pracując z wysiłkiem i wyczerpując się, ale ilość, którą dobry pracownik może wykonać, pracując przez czas dłuższy bez szkody dla zdrowia³³.

Rozszerzenie pracy stosowane przez T. Ohno w Toyocie, polegające na obsłudze kilku maszyn przez pojedynczego pracownika, miało na celu zrealizować produkcję przy zmniejszonym zatrudnieniu. Jednakże żeby było to możliwe stanowisko pracy musiało być odpowiednio zaprojektowane, aby uwolnić pracownika od asystowania działaniu urządzeniu. Rozwiązaniami wspomagającymi tę ideę jest jidoka i poka-yoke, które pozwalały zrealizować kolejny cel: zredukować ilość umiejętności potrzebnych do wykonania złożonych czynności. Umożliwiło to skrócenie czasu przyuczenia do pracy na danym stanowisku do trzech dni³⁴. Całość przyczyniała się do realizacji kolejnego wyzwania współczesnej produkcji: elastyczności produkcji.

Do standaryzacji w obszarze czasu Taylor zalecał stosowanie metod chronometrażowych:

Autor pragnie jednak specjalnie zaznaczyć, że cały system opierać się musi na dokładnych i *naukowych obliczeniach i badaniach elementów czasu*, co jest bodaj najważniejszą stroną naukowego zarządzania³⁵.

Ten element taylorizmu pojawia się współcześnie w różnych koncepcjach nawiązujących do lepszego wykorzystywania czasu. Najbardziej rozpowszechnioną w tym obszarze jest *Time Based Management*, które pojawiło się w latach 90. XX w., a opracowanej metodycznie przez Boston Consulting Group³⁶. K. Zimniewicz w nawiązaniu do historii zarządzania czasem wskazuje na jego poprzednika fordowski system „dostaw na czas” wykorzystany także w Toyocie.

Elastyczność

Głównym spoiwem pozwalającym połączyć współczesną organizację pracy z taylorizmem jest zbiór rekomendacji tworzących tzw. elastyczne innowacje (ang.

³³ F.W. Taylor, dz. cyt., 1947, s. 22.

³⁴ H. Pruijt, dz. cyt., 2000, s. 445.

³⁵ F.W. Taylor, dz. cyt., 1947, s. 42.

³⁶ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. 3, PWE, Warszawa 2009, s. 65-66.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

flexible innovations)³⁷. Pod tym pojęciem kryją się zasady, metody i techniki umożliwiające praktyczne wdrożenie elastycznej produkcji reagującej na zmieniające się wymagania otoczenia. System Taylora został opracowany na potrzeby działań w zupełnie odmiennych warunkach gospodarczych, jednakże jak się okazuje te same zasady nieznacznie zmodyfikowane z powodzeniem sprawdzają się w turbulentnym świecie. Świadczy to o paradoksalnej aktualności taylorizmu³⁸.

Ciekawą interpretację elastyczności zarządzania zaprezentował H. Pruijt³⁹. Otóż jako jej przesłanki, które spełnia taylorizm uznał: szybką adaptację pracowników do procesu produkcji i zwolnienia pracowników bez utraty wiedzy z organizacji. Innym przykładem elastyczności taylorizmu jest masowa indywidualizacja (ang. *mass customization*). Autor twierdzi, że jest ona możliwa właśnie dzięki uproszczeniu pracy w ramach produkcji modułowej, pozwalającej na tworzenie zestawień odpowiednich do wymagań klienta.

Przykład neotaylorizmu

Zdaniem autora najlepszym przykładem neotaylorizmu jest studium przypadku New United Manufacturing Inc. (NUMMI), *joint venture* General Motors i Toyoty w amerykańskim mieście Fremont opisane przez P.S. Adlera⁴⁰. Autor na podstawie swoich dwu letnich badań w tej fabryce formułuje jednoznaczne wnioski: standaryzacja, chronometraż i hierarchia organizacyjna może przyczyniać się do utworzenia tzw. uczącej się biurokracji, zwiększającej motywację pracowników i ciągle doskonalenie.

Fenomen NUMMI polega na przekształceniu najgorszej fabryki na świecie, jak ją określa P.S. Adler, w organizację dorównującą parametrami efektywności i jakości japońskiej fabryce Toyoty w Takaoka. Dojście do takiego poziomu było efektem wprowadzenia rozwiązań, które potocznie są określane jako „tworzące wyalienowanych pracowników, toksyczne relacje pracy, duszące inicjatywę i innowacje oraz krępujące zdolność organizacji do zmian i uczenia się”⁴¹. Możliwe to było poprzez wdrożenie zmodyfikowanego, zaadaptowanego do współczesnych realiów, taylorizmu, co uwiarygodnia dodanie członu neo do jego charakterystyki.

³⁷ M. Crowley i in., dz. cyt. 2010.

³⁸ Martyniak Z., *Paradoksalna aktualność Taylora*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 8, 2000.

³⁹ H. Pruijt, dz. cyt., 2000, s. 444.

⁴⁰ P.S. Adler *The 'learning bureaucracy': New United Motor Manufacturing, Inc.*, Draft 3.1, University of Southern California, Los Angeles, April 1992; P.S. Adler, *Time-and-Motion Regained*, “*Harvard Business Review*”, Jan.-Feb. 1993.

⁴¹ P.S. Adler, dz. cyt., 1993, s. 97.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] Rozwój koncepcji i metod zarządzania, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

P.S. Adler wskazuje, że wystąpiło wiele czynników, które w różnym stopniu pomogły stworzyć efektywne przedsiębiorstwo. Jako pierwsze przedstawia strach przed bezrobociem, selekcję pracowników i proces socjalizacji, chociaż jego zdaniem to nie one były decydujące.

Odpowiedź znajduje w systemie produkcyjnym opartym na rozwiązaniu Toyoty. Jednakże występują dwie zasadnicze różnice między klasycznym *lean manufacturing* a tym występującym w NUMMI. Są to: silne zaangażowanie w społeczny kontekst pracy i skoncentrowanie na standaryzacji pracy. To pierwsze wyraża się w budowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej zaufaniu i zrozumieniu, iż realizacja strategii zależy od wszystkich pracowników. Nie jest to bynajmniej pustym frazesem, ponieważ w opisie Adlera można znaleźć kilka świadomie podjętych działań zmierzających do zapewnienia wspólnego dobra, np. w formie przyjętej polityki braku zwolnień.

Drugi element wiąże się z „inteligentną interpretacją i zastosowaniem taylorowskiego chronometrażu”, jak to określił jeden z kierowników NUMMI, prowadzących do standaryzacji. Różnica polega na tym, że to pracownicy nauczeni technik analizy pracy, opisu i usprawnienia sami dokonują pomiarów i ustalają zarówno najbardziej efektywny sposób wykonywania czynności, jak i najbezpieczniejszy. Standaryzacja służy jako punkt odniesienia do doskonalenia, ukazując słabe strony istniejącego rozwiązania. Adler zauważa, że z reguły standaryzację interpretuje się jako „idiotoodporną”, co jest zupełnym przeciwieństwem postrzegania jej w zorientowanej na uczenie się kulturze organizacyjnej NUMMI. Standaryzację jako jedną z zasad drogi Toyoty przedstawia też J.K. Liker. W jej opisie nawiązuje zarówno do F.W. Taylora, jak i H. Forda. Formułuje ją jako: „standaryzacja jest podstawą ciągłej poprawy i jakości”⁴². Dodatkowo odwołuje się do cytowanych prac P. Adlera dotyczących biurokracji zmuszających i ułatwiających upewnienie pracowników.

Kluczem do sukcesu okazała się zmiana myślenia. Dlatego autor podkreśla wagę aspektów psychologicznych przejawiających się w odejściu od interpretacji standaryzacji i biurokracji jako demotywatorów. Adler podaje trzy źródła takiej motywacji: pragnienie doskonałości, dojrzałe poczucie realizmu i prawdziwie okazywany przez menedżerów szacunek i zaufanie. Oczywiście zmienia to stosunki pracy zwłaszcza w odniesieniu do hierarchii poprzez tzw. *empowerment* pracowników wspieranych przez kierownictwo.

⁴² J.K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 226.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

Adler określa zidentyfikowany system jako odmianę systemu produkcyjnego Toyoty, a w odniesieniu do taylorizmu wyraźnie podkreśla jego odmiennosc, co ma swój wyraz w użyciu zwrotu post-taylorizm w raporcie z badań z 1992 r. Jednakże w artykule z 1993 r. autor unika tego określenia, choć często odnosi się do Taylora, podkreślając silne nawiązanie do jego myśli.

Aktualność taylorizmu

E.A. Locke oceniając myśl organizatorską Taylora z punktu widzenia końca XX w. stwierdza, że prawie wszystkie elementy taylorizmu są wciąż aktualne, a w szczególności: naukowe podejmowanie decyzji, współpraca na linii zarządzający-pracownicy, chronometraż, standaryzacja, wyznaczanie zadań, stosowanie premii, szkolenie przez przełożonych, naukowa selekcja pracowników, krótsze godziny pracy i przerwy na odpoczynek⁴³. Z listy zidentyfikowanych przez niego elementów taylorizmu jedynie zindywidualizowana praca jest częściowo aktualna, jak i akceptowana przez teoretyków i praktyków zarządzania. D.A. Locke zauważa też, że większość z nich jest obecnie zaakceptowana. Autor jednoznacznie stwierdza, że krytyka taylorizmu dotycząca: nieodpowiedniej teorii motywacji pracowników, ignorowania czynników społecznych, autorytaryzmu, nadmiernej specjalizacji, traktowania człowieka jako maszyny, wykorzystywania pracowników, antyzwiązkowości i nieuczciwości jest nieaktualna. Jedynie kwestia motywacji i nadmiernej specjalizacji w ujęciu Taylora jest niejednoznacznie uznawana za obowiązującą pod koniec XX w.

D. Martin podjął się próby odpowiedzi na pytanie czy F.W. Taylor zaakceptowałby współczesne sposoby zarządzania?⁴⁴ Jako punkt odniesienia autor wybrał koncepcję S. Shiby i D. Waldena bazującą na TQM, która w jego opinii najlepiej oddaje nowoczesne zarządzanie. Wymieni autorzy określili cztery rewolucje zarządzania: skoncentrowanie na kliencie, ciągle doskonalenie, totalna partycypacja i społeczność sieciowa.

Pogłębiona analiza znaczeń poszczególnych cech taylorizmu skłania D. Martina do wniosku, iż Taylor odnalazłby w owych rewolucjach swoje idee. Na przykład, zdaniem autora Taylor wbrew pozorom brał pod uwagę rynek czego dowodem są

⁴³ E.A. Locke, *The ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation*, "The Academy of Management Review", Vol. 7, No. 1, 1982.

⁴⁴ D. Martin, *From mechanical engineering to re-engineering: would Taylor be pleased with modern management?*, "Journal of Management History", Vol. 1 No. 2, 1995.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

wybrane przez niego obiekty badań (np. słynne gęsi żeliwne, na które w owym czasie było bardzo wysokie zapotrzebowanie). Ta konkluzja stoi w opozycji do opisu S. Shiby i D. Waldena, ponieważ w ich tekście orientacja produktowa (ang. *product-out*) nawiązująca właśnie do F.W. Taylora bazuje między innymi na podziale pracy w wystandaryzowanych procesach i w udoskonaleniu⁴⁵. Przeciwstawiają jej koncepcję *market-it*, przez którą rozumieją skoncentrowanie się na zadowoleniu klienta jako celu pracy, a łączącej rozdzielone przez Taylora rodzaje pracy.

Druga rewolucja, ciągle doskonalenie wyrażona jest przez funkcjonalnych mistrzów, którzy mieli podejmować badania z zakresu organizacji pracy i proponować standardy. Totalny udział ma postać zaangażowania pracowników w szkoleniach. Autor wyjaśnia, że takie działanie według Taylora, zmierzające do stopniowego wdrożenia naukowego zarządzania miało na celu zmniejszenie oporu pracowników. Argumentacja D. Martina dotyczy przede wszystkim współpracy na linii pracownik-przełożony, a nie w wymiarze horyzontalnym, między pracownikami.

Spółeczność sieciowa była natomiast realizowana w formie tworzących się w początkach kształtowania się naukowego zarządzania stowarzyszeń zawodowych, w tym przede wszystkim: *Society to Promote the Science of Management* (1911 r.), przekształcone w 1915 r. w *Taylor Society* i *Efficiency Society* (1912 r.).

Podsumowując analizę należy stwierdzić, iż w takiej postaci istotnie współczesne zarządzanie wyrażone przez cztery rewolucje pochodzące z zarządzania jakością, a zatem pośrednio TQM, są świadectwem istnienia neotaylorizmu. Odświeżenie, odnowa taylorizmu przejawia się w obszarze większego zaangażowania pracowników w proces doskonalenia pracy, lub też szerzej, demokratycznym sposobie zarządzania.

Jeśli przyjąć, iż miejscem krystalizacji TQM jest Japonia, odniesienia między tą koncepcją a tayloryzmem są widoczne w dwóch punktach stycznych, które przedstawia M.G. Freeman⁴⁶. Są nimi: popularność japońskiej edycji książki Taylora „Zasady naukowego zarządzania” w Japonii i nacisk na kontrolę.

⁴⁵ S. Shiba i D. Walden, *Four practical revolutions in management: systems for creating unique organizational capability*, Productivity Press, Center for Quality of Management, Portland-Cambridge 2001, s. 52-53.

⁴⁶ M.G. Freeman, *Don't Throw Scientific Management Out With the Bathwater*, "Quality Progress", April 1996.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

Praca Taylora została wydana pod tytułem „Tajemnica oszczędzania strat ruchu” (*The Secret of Saving Lost Motion*) w 1912 r. i spotkała się z dobrym przyjęciem o czym świadczą podawane ilości sprzedanych egzemplarzy od 1,5 mln⁴⁷ do 2 mln⁴⁸.

Drugi element łączący taylorizm z TQM to wątek statystycznej kontroli jakości, którą Freeman upatruje w badaniach nad zmiennością prowadzonych przez Taylor Society, kontynuowanych później przez W.A. Shewharta. Nacisk Taylora nad kontrolę pracy jest powszechnie znany, czego świadectwem jest jego przekonanie, iż „Pierwszą rzeczą przed pobudzeniem ich [pracowników] do większej wydajności było zabezpieczenie jakości roboty. Osiągnięto to przez podwójną kontrolę”⁴⁹.

Podobne związku taylorizmu z TQM wyrażają K.T. Delavigne i D.J. Robertson, według których neotaylorizm jest przedłużeniem taylorizmu uzupełnionego o nauki Deminga, w ramach którego próbuje się unikać wad tego pierwszego⁵⁰.

Neotaylorizm w administracji

Usprawnianie funkcjonowania organizacji różnego typu było celem od początku istnienia nauk o zarządzania. W pierwszej kolejności uwagę zwrócono na przedsiębiorstwa produkcyjne, a następnie próbowano dokonać przełożenia rozwiązań opracowanych na gruncie biznesowym do innych sfer. Takie podejście reprezentowali przedstawiciele nurtu uniwersalistycznego w naukowym zarządzaniu tacy jak: H. Fayol, M. Weber, E. Hauswald czy A.A. Bogdanow⁵¹. W przypadku instytucji administracyjnych powrót do myślenia zgodnego z klasyczną teorią zarządzania miał miejsce w latach 80. XX w. pod nazwą neotaylorizmu. Odwołania w literaturze przedmiotu do tego zagadnienia można podzielić na dwie odrębne perspektywy interpretacyjne.

Reprezentantem pierwszej jest A. Lipietz, francuski ekonomista i polityk. Lipietz analizując ewolucję post-fordyzmu w krajach kapitalistycznych, przedstawia neotaylorizm jako paradygmat zewnętrznej elastyczności związanej z bezpośrednią kontrolą hierarchiczną. Przez zewnętrzną elastyczność Lipietz rozumie bardziej lub mniej zorganizowany rynek, na którym działa organizacja. Natomiast aspekt kontrolny

⁴⁷ M. Warner, *Japanese Culture, Western Management: Taylorism and Human Resources in Japan*, “Organization Studies”, Vol. 15, No. 4, 1994, s. 514; M.G. Freeman, dz. cyt. 1996.

⁴⁸ Ch.J. McMillan, *The Japanese Industrial System*, Tom 1, 3rd ed., Walter de Gruyter, Berlin-New York 1996, s. 273.

⁴⁹ F.W. Taylor, dz. cyt., 1947, s. 60.

⁵⁰ K.T. Delavigne i D.J. Robertson, *Deming's Profound Changes: When Will the Sleeping Giant Awaken?*, Prentice Hall PTR, Facsimile edition, May 30, 1994.

⁵¹ por. Z. Martyniak, dz. cyt., 2002a, s. 7.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekał i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

odnosi się do możliwości uczestnictwa w zarządzaniu, które dla neotaylorizmu jest na podobnym poziomie co w taylorizmie⁵².

Z. Cséfalvay w swojej prezentacji na temat społecznych i ekonomicznych wymiarów polityki sąsiedztwa europejskiego krótko definiuje neotaylorizm jako sumę wysokiej elastyczności w polityce gospodarczej (liberalizacja) i niską (sic!) elastyczność w produkcji (taylorizm). Za przykłady państw, w których stosuje się jego zdaniem to podejście wymienia: Stany Zjednoczone, Wielką Brytanię, Irlandię i Hiszpanię⁵³.

Na podstawie prac Lipietza, J.M. Magone wyjaśnia powstanie neotaylorizmu jako efekt zmiany w taylorizmie/fordyzmie w zakresie elastyczności na skutek wprowadzenia nowych technologii i bardziej zróżnicowanej siły roboczej⁵⁴. Uzupełnia listę krajów, w których można dostrzec stosowanie doktryny neotaylorystycznej o Francję i Włochy⁵⁵.

W przedstawionej perspektywie nazwa neotaylorizm jest użyta jako odwołanie się do klasycznej teorii zarządzania (taylorizmu) stosowanego w nowych, jak dla taylorizmu, warunkach wymagających elastyczności odnoszącej się raczej do perspektywy makroekonomicznej.

W drugim podejściu do neotaylorizmu następuje odniesienie do taylorizmu adaptowanego na potrzeby poprawy funkcjonowania administracji z wykorzystaniem nowych sposobów zarządzania (np. kompleksowego zarządzania jakością (TQM), nowoczesnych technologii komputerowych). Również i w tym obszarze występuje zróżnicowanie poglądów.

Pierwszy nurt dotyczy transferu taylorizmu do zarządzania administracją. Na przykład neotaylorizm opisuje K. Szczerski, powołując się na P. Keraudrena i H. van Mierlo, przez pryzmat uwzględnienia „ekonomicznego końcowego efektu działania, przy jednoczesnym sceptycyzmie co do zdolności pracowników do utożsamiania się z celami ogólnymi (celami organizacji)”⁵⁶. Takie postrzeganie wymaga stosowania odpowiednich metod, głównie dotyczących: sztywnych procedur działania, ścisłego

⁵² A. Lipietz, *The post-Fordist world: labour relations, international hierarchy and global ecology*, “Review of International Political Economy”, 4:1 Spring 1997.

⁵³ Z. Cséfalvay, *The social and economic dimensions of the ENP*, 5th DRC (Danube Rectors’ Conference) Summer School on Regional Co-operation, 29 June – 06 July 2008.

⁵⁴ J.M. Magone, *Iberian trade unionism: democratization under the impact of the European Union*, Transaction Publishers, 2001, s. 12.

⁵⁵ Tamże, s. 11.

⁵⁶ K. Szczerski, *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego. Wyzwania dla rozszerzonej Unii Europejskiej - przypadek Polski*, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 2005, s. 25.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] Rozwój koncepcji i metod zarządzania, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

monitoringu działań opartym na dużej ilości informacji, rachunku kosztów, mechanizmów kontroli efektywności pracy przenikającej całą organizację, elementów indywidualnej motywacji przez system nagród i korporacyjnej (urzędowej) motywacji pracowników⁵⁷.

J. Newman podaje następujące określenie neotaylorizmu „wzmocnienie kontroli i pomiaru pracy poprzez takie mechanizmy jak: ustalanie celów, wskaźniki wydajności, monitorowanie i kontrola procesu pracy (za pomocą rejestracji czasu pracy i wykorzystania technologii informatycznej do zapisu działań poszczególnych pracowników)”. Na podstawie dokładnie zmierzonych wyników pracy przyznawano premie konkretnym pracownikom. Newman wyjaśnia, że uwaga w neotaylorizmie jest skoncentrowana bardziej na wydajności i ekonomiczności działań niż na wyniku. Wykorzystanie pomiaru i ocen wiązało się z eliminacją marnotrawstwa, kontrolą kosztów i pomiarem wydajności (*performance management*)⁵⁸.

Dwa powyższe określenia wskazują na przełożenie zasad taylorizmu dotyczących przede wszystkim funkcji kontroli. Ze względu na swój charakter odpowiadałoby to zarządzaniu przez wyniki. Zarządzanie administracją ma dążyć do osiągnięcia celów w sposób ekonomiczny, a więc efektywnie i skutecznie. Ważne jest odpowiednie wykorzystanie zasobów, pomiar wydajności, który pozwala określić warunki przyznania premii. Przedrostek „neo” sugeruje tutaj nowy obszar wykorzystania czyli administrację publiczną przy zastosowaniu *par excellence* taylorizmu.

Odmienne spojrzenie na neotaylorizm przedstawia Ch. Pollit, profesor zarządzania publicznego z holenderskiego Erasmus University Rotterdam, jeden z częściej cytowanych autorów. W 1990 r. Pollit zdefiniował pięć przekonań w stosunku do menedżerializmu (*managerialism*), który określa właśnie mianem neotaylorizmu:

1. Główny kierunek rozwoju społecznego znajduje się obecnie w osiągnięciu ciągłego zwiększania ekonomicznie zdefiniowanej produktywności.
2. Taki wzrost produktywności będzie pochodził głównie z zastosowania zaawansowanych technologii. Powstaną wielofunkcyjne korporacje lub agendy rządowe jako główne formy organizacyjne.

⁵⁷ Tamże.

⁵⁸ J. Newman, *Managerialism and Social Welfare*, [in:] *Decision making for business: a reader*, ed. G. Salaman, SAGE, 2001, s. 239.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekał i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

3. Wdrożenie tych technologii może być osiągnięte jedynie przez zdyscyplinowanie siły pracowniczej zgodnie z ideałem produktywności.
4. Zarządzanie jest oddzielną i odmienną funkcją, która odgrywa kluczową rolę w planowaniu, wdrożeniu i pomiarze koniecznych usprawnień w produktywności. Sukces biznesu będzie zależał głównie od jakości i profesjonalności menedżerów.
5. W tym celu menedżerowie powinni mieć daną odpowiednią władzę⁵⁹.

Sugestią było, iż idealny stan może być osiągnięty poprzez wdrożenie praktyk stosowanych w sektorze prywatnym.

Spojrzenie Pollita na neotaylorizm wyjaśnia dlaczego zastosowano człon „neo”. Ma to związek z wykorzystywaną technologią komputerową, która może być wykorzystana do nadzorowania pracy w administracji publicznej. Pozostałe aspekty neotaylorizmu są charakterystyczne dla pierwotnej koncepcji F.W. Taylora, czyli zwiększania wydajności pracy.

Jak zauważa L. Terry neotaylorizm jako forma menedżerializmu była dominująca w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii w latach 80. w XX w. Pod koniec lat 90. neotaylorizm łączono z teorią wyboru publicznego (*public choice theory*), ekonomią kosztów transakcyjnych (*transaction-cost economics*) i teorią agencji (*agency theory*). Dało to podstawy do rozwoju nowej formy menedżerializmu, opartej na wyzwoleniu (*liberation*) i zarządzaniu ukierunkowanym na rynek, nazwanej *New Public Management*⁶⁰. Również J. Newman i J. Clarke uważają neotaylorizm za jeden z dwóch głównych wariantów menedżerializmu, obok tzw. nowego menedżerializmu (szkoły doskonałości), powstały w latach 80. XX w.⁶¹ Także J. Supernat w jednym z przypisów w artykule dotyczącym koncepcji *New Public Management* dodaje, że wśród innych określeń tego terminu znajduje się neotaylorizm⁶².

Zakończenie

⁵⁹ Ch. Pollit, *Managerialism and the Public Service: The Anglo-American Experience*, Cambridge, MA, Basil Blackwell, 1990.

⁶⁰ L.D. Terry, *Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the Public Management Movement*, „Public Administration Review”, Vol. 58, No. 3., May-June, 1998, s. 196.

⁶¹ J. Newman, J. Clarke, *Going about Our Business? The Managerialization of Public Services*, [in:] *Managing social policy*, eds. J. Clarke, A. Cochrane, E. McLaughlin, SAGE, 1994, s. 15.

⁶² Inne podane przez J. Supernata określenia to: *postbureaucratic government, market-based public administration, post-bureaucratic paradigm, entrepreneurial government, post-modernism, post-modern government, post-industrial government, managerialism, neomanagerialism, new managerialism, market-driven new managerialism, para-managerialism* [J. Supernat Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, [w:] *Administracja publiczna. Studia krajowe i międzynarodowe*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku, nr 2 2003].

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

Przedstawiona analiza neotaylorizmu skłania do przyjęcia wniosku, iż zasady taylorizmu w swym pierwotnym, często negatywnym znaczeniu pojawiają się w zmodyfikowanej postaci. Co najważniejsze są one wciąż aktualne pomimo prawie zgodnej krytyki teoretyków zarządzania dotyczącej rygorystycznego, wymagającego, maksymalizującego podejścia do organizacji pracy. Zdziwienie może budzić, iż koncepcja F.W. Taylora, tak pejoratywnie kojarzona z wyciskaniem pracowników, traktowaniem ich jako bezdusznych protez maszyn nad wyraz trafnie charakteryzuje dzisiejsze rozwiązania organizacyjne, nie wzbudzając tak negatywnych ocen jak to miało miejsce prawie sto lat temu. Oczywiście Taylorowskie zasady naukowej organizacji pracy nie występują w dosłownej formule jak to je przedstawiał ich twórca. Z tego też względu, ich zmodyfikowaną postać określa się mianem neotaylorizmu, chcąc podkreślić silne podobieństwo z pierwowzorem i jednocześnie nadać charakteru nowości.

Literatura

Adler P.S., *The 'learning bureaucracy': New United Motor Manufacturing, Inc.*, Draft 3.1, University of Southern California, Los Angeles, April 1992.

Adler P.S., *Time-and-Motion Regained*, "Harvard Business Review", Jan.-Feb. 1993.

Crowley M., Tope D., Chamberlain L.J., Hodson R., *Neo-Taylorism at Work: Occupational Change in the Post-Fordist Era*, "Social Problems", Vol. 57, Iss. 3, 2010.

Cséfalvay Z., *The social and economic dimensions of the ENP*, 5th DRC (Danube Rectors' Conference) Summer School on Regional Co-operation, 29 June – 06 July 2008,

http://drc2008.idresearch.hu/userfiles/File/drc2008_speakers/Presentation%20Csefalvay.ppt
[25.03.2009].

Delavigne K.T., Robertson D.J., *Deming's Profound Changes: When Will the Sleeping Giant Awaken?*, Prentice Hall PTR, Facsimile edition, May 30, 1994.

Freeman M.G., *Don't Throw Scientific Management Out With the Bathwater*, "Quality Progress", April 1996.

Hetrick W.P., Boje D.M., *Organization and the Body: Post-Fordist Dimensions*, "Journal of Organizational Change Management", Vol. 5, No. 1, 1992.

Kanigel R., *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Penguin Group, New York 1997.

Keraudren P., van Mierlo H., *Theories of Public Management: Reform and Their Practical Application*, [In:] *Innovation in Public Management*, eds. T. Verheijen and D. Coombes, Cheltenham 1998.

Liker J., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005.

- Ćwiklicki M., *Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism)*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.
- Lipietz A., *The post-Fordist world: labour relations, international hierarchy and global ecology*, "Review of International Political Economy", 4:1 Spring 1997.
- Locke, E.A., *The ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation*, "The Academy of Management Review", Vol. 7, No. 1, 1982.
- Magone J.M., *Iberian trade unionism: democratization under the impact of the European Union*, Transaction Publishers, 2001.
- Martin D., *From mechanical engineering to re-engineering: would Taylor be pleased with modern management?*, "Journal of Management History", Vol. 1 No. 2, 1995.
- Martyniak Z., *Ciągle ulepszanie czy radykalna przebudowa: antynomie japońskich i amerykańskich koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4 (98), 1999.
- Martyniak Z., *Paradoksalna aktualność Taylora*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 8, 2000.
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002a.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002b.
- McMillan Ch.J., *The Japanese Industrial System*, Tom 1, 3rd ed., Walter de Gruyter, Berlin-New York 1996.
- Nadesan M.H., *Post-fordism, political economy, and critical organizational communications*, "Management Communication Quarterly" Nov, Vol. 15, No. 2, 2001.
- Newman J., Clarke J., *Going about Our Business? The Managerialization of Public Services*, [in:] *Managing social policy*, eds. J. Clarke, A. Cochrane, E. McLaughlin, SAGE, 1994.
- Newman J., *Managerialism and Social Welfare*, [in:] *Decision making for business: a reader*, ed. G. Salaman, SAGE, 2001.
- Peaucelle J.-L., *From Taylorism to post-Taylorism. Simultaneously pursuing several management objectives*, "Journal of Organizational Change Management", Vol. 13 No. 5, 2000
- Pollitt Ch., *Managerialism and the Public Service: The Anglo-American Experience*, Cambridge, MA, Basil Blackwell, 1990.
- Pruijt H., *Repainting, modifying, smashing Taylorism*, "Journal of Organizational Change Management", Vol. 13 No. 5, 2000.
- Shiba S., Walden D., *Four practical revolutions in management: systems for creating unique organizational capability*, Productivity Press, Center for Quality of Management, Portland-Cambridge 2001.
- Shingo S., *A Revolution in Manufacturing: The SMED System*, Productivity Press, Cambridge 1985.
- Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, [w:] *Administracja publiczna. Studia krajowe i międzynarodowe*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku, nr 2 2003.
- Szczerski K., *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego. Wyzwania dla rozszerzonej Unii Europejskiej - przypadek Polski*, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 2005.
- Taylor F.W., *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Księgarnia Wł. Wilak w Poznaniu, Poznań 1947.

Ćwiklicki M., Współczesne oblicza taylorizmu (Contemporary faces of Taylorism), [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

Terry L.D., *Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the Public Management Movement*, "Public Administration Review", Vol. 58, No. 3., May-June, 1998.

Walczak M., *Henry Ford – aktualność rozwiązań produkcji modelu T*, [w:] *Konsulting. Rodzaje, obszary, instrument*, red. M. Ćwiklicki i M. Jabłoński, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010

Warner M., *Japanese Culture, Western Management: Taylorism and Human Resources in Japan*, "Organization Studies", Vol. 15, No. 4, 1994.

Wren D.A., Greenwood R.G. *Management Innovators. The People and Ideas That Have Shaped Modern Business*, Oxford University Press, New York 1998.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. 3, PWE, Warszawa 2009.

Marek Ćwiklicki

WSPÓŁCZESNE OBLICZA TAYLORYZMU

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę identyfikacji znaczeń i zastosowań taylorizmu do opisu obecnych warunków i sposobów zarządzania. Przeprowadzona analiza źródeł literaturowych umożliwiła wyodrębnienie kilku oddzielnych interpretacji, które podzielono na dwa główne nurty. Pierwszym z nich jest poziom organizacji pracy, drugi – poziom bardziej ogólny ekonomiczny. W obydwu z nich pojawia się zwrot neotaylorizm, który stanowił punkt wyjścia w przeprowadzonych przez autora badaniach w formule *desk research*. W rezultacie analiz przedstawiono różne interpretacje taylorizmu z perspektywy współczesnych czasów, jak i wyjaśniono przesłanki uznawania go za wciąż aktualny.