

**Marek Ćwiklicki**

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

## **PRZESŁANKI ROZWOJU METOD ZARZĄDZANIA**

### **1. Wstęp**

Celem niniejszego referatu jest zwrócenie uwagi na zagadnienie związane z powstawaniem metod zarządzania. W pierwszej kolejności określono przesłanki tworzenia metod, próbując odpowiedzieć na pytanie: dlaczego w przedsiębiorstwach powstają nowe sposoby pracy? W wyjaśnieniu tego zjawiska pomocna jest charakterystyka takich twórców metod jak: F.W. Taylor, S. Shingo, K. Adamiecki i T. Ohno. Uzupełnieniem tego wątku jest opis warunków sprzyjających tworzeniu kreacji metod zarządzania.

### **2. Przesłanki tworzenia metod**

Opracowywanie koncepcji i metod zarządzania wiąże się z problemami, z którymi muszą sobie poradzić menedżerowie podczas swej pracy. Problemy te są w głównej mierze jej przedmiotem (por. [Zimniewicz 2003, s. 10]).

Z. Martyniak, powołując się na analizę dokonaną przez J. Kozińskiego [1969], podaje ponad 30 definicji słowa problem, za jeden z jego wyróżników uznaje zaś brak wiedzy i doświadczenia podmiotu działającego. Ponadto, odwołując się do definicji problemu sformułowanej przez J. Antoszkiewicza [1990], uzupełnia jego istotę różnicą między stanem oczekiwanym a istniejącym [Martyniak 1999, s. 227-228].

Opisane w literaturze przedmiotu przypadki rozwoju metod zarządzania potwierdzają tezę, iż są one wynikiem działań zmierzających do rozwiązania problemów. Zatem za bezpośrednią przyczynę należy uznać dostrzeżony problem.

W takim właśnie kontekście należy umieścić dorobek S. Shingo, twórcy metody SMED, który pierwszy etap autorskiego systemu racjonalizacji nazywa identyfikacją problemu. Shingo proponuje zmienić hasło „eliminujcie marnotrawstwo” na „odkrywajcie marnotrawstwo”, co odpowiada drugiej z przesłanek powstawania

metod. Wśród zasad, jakimi należy się przy tym kierować, wymienia m.in.: brak akceptacji *status quo* i odkrywanie problemów tam, gdzie nie spodziewamy się ich znaleźć [Shingo 1990, s. 37-38] (cyt. za: [Martyniak 2002, s. 92-93]). Koresponduje to z cechami osobowościowymi twórców metod, które wymieniono w dalszej części opracowania. Dla tego japońskiego inżyniera problemy zarządzania tkwiły w pojawiającym się marnotrawstwie.

Problemy organizacji i zarządzania, będące przedmiotem pracy menedżera, są, zdaniem Z. Mikołajczyk, bardziej skomplikowane niż problemy techniczne związane z występowaniem w nich czynnika ludzkiego. Powoduje to prowadzenie długich i pracochłonnych badań, „zakrojonych na tym większą skalę, im bardziej złożony jest system, w którym problem powstał” [Mikołajczyk 1995, s. 30].

Wymienione przesłanki sprawiają, że problemy, jakie absorbują uwagę menedżerów, są podobne na przestrzeni czasu. Pierwszy określić można jako walkę z marnotrawstwem, a główną jego przyczyną jest zła organizacja czasu pracy. Tym problemem zajmowali się zarówno F.W. Taylor, K. Adamiecki, jak i wspomniany już S. Shingo.

Drugi problem wiązał się z czynnikiem ludzkim, lub też szerzej – z oceną i akceptacją działań podejmowanych w ramach realizacji wyżej określonego problemu. Stąd też stosowanie metod zarządzania bazuje na zespołowej formule i uwzględnianiu coraz szerszego gremium w określeniu strategii. Z problemów tych wynikają określone grupy celów, jakie osiągają przedsiębiorstwa.

J. Argenti wybór metody zarządzania uzależnia od rodzaju problemów, z którym ma do czynienia menedżer. Ponadto inne problemy zarządcze będą miały osoby pełniące funkcję dyrektora przedsiębiorstwa, a inne – kierownika działu [Argenti 1969, s. 16]. Taką też przesłanką kierował się A. Chauvet, komponując swój przewodnik po metodach według rodzin nazwanych od kategorii korzystających z nich pracowników [Chauvet 1997].

J. Brilman, autor książki *Najlepsze praktyki zarządzania*<sup>1</sup>, za źródło modyfikacji zachowań (i pracy) menedżerów uważa zmiany w otoczeniu, do których organizacje – za pośrednictwem metod – dostosowują się. Obecny okres autor nazywa „epoką drugiej rewolucji menedżerskiej, oznaczającą przejście do przedsiębiorstwa posttaylorowskiego” [Brilman 2002, s. 37]. Cele, które należy osiągnąć, zdaniem francuskiego pisarza, dotyczą tworzenia wartości dla wszystkich grup interesów, wśród których wymienia: akcjonariuszy, personel, klientów i społeczeństwo [Brilman 2003, s. 38]. Potwierdzeniem tego są ostatnie dostępne publicznie wyniki badań z Bain & Company z roku 2002, świadczące o głównych obszarach zainteresowania menedżerów, takich jak: ukierunkowanie na klienta, koncentracja na wzroście przedsiębiorstwa i etyka biznesu [*Management Tools...* 2003, s. 5-6]. W pierw-

<sup>1</sup> W oryginale *Les meilleures pratiques de management*; polska edycja jest zatytułowana *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania* [Brilman 2002].

szym obszarze znajduje się podejście projakościowe, odnoszące się także do klientów wewnętrznych. W drugim natomiast znajduje swój wyraz tworzenie bogactwa, ale w perspektywie długookresowej, ważniejszej dla akcjonariuszy. Kwestie etyczne są wyrazem wymuszonej przez skandale korporacyjnej troski o odbiór wizerunku organizacji w oczach społeczeństwa i kreowanie wizji społecznie odpowiedzialnego biznesu.

### 3. Twórcy metod

Z dotychczasowych studiów literaturowych autora niniejszego opracowania wynika, że metody powstają na skutek pracy jednostki, wspieranej przez grupę osób wierzących w sukces. Tak było z F.W. Taylorem, który na początku samotnie, później w gronie współpracowników, utworzył system organizacji pracy. W podobnej sytuacji znalazł się T. Ohno, „ojciec” systemu produkcyjnego Toyoty (SPT), który bez poparcia E. Toyody nie mógłby wprowadzać swych rozwiązań organizatorskich.

Nawet kazus strategicznej karty wyników potwierdza przedstawioną tezę. Pomimo pracy zespołowej nad projektem „Mierzenie efektywności w organizacjach przyszłości”, autorstwo metody przypisuje się R. Kaplanowi i D. Nortonowi, osobom, które określiły jej ramy metodyczne i ją spopularyzowały.

Z przytoczonych przykładów wynika jeszcze jedna interesująca uwaga, którą dobrze wyraża I. Newton: „Jeśli widzę dalej to tylko dlatego, że stoję na ramionach olbrzymów”. Otóż: każda z wymienionych osób bazowała na doświadczeniach innych osób, często twórczo adaptując rozwiązanie powstałe nie tylko na gruncie zarządzania. Na przykład dla F.W. Taylora wzorcem dokonywania pomiarów chronometrażu był nauczyciel matematyki, który za pomocą zegarka ustalał średni czas wykonania zadań arytmetycznych. Taylor na zakończenie opisu postępowania nauczyciela dodał, że to był pierwszy przypadek mierzenia czasu czynności umysłowych, jaki widział.

T. Ohno przy tworzeniu systemu produkcyjnego Toyoty korzystał z osiągnięć zarówno S. Toyody, jak i z przykładu funkcjonowania supermarketów amerykańskich. Kiedy N. Bodek zapytał T. Ohno o to, co zainspirowało go do stworzenia SPT, ten odpowiedział, że wszystkiego nauczył się z książki H. Forda *Today and Tomorrow* (1926) [Levinson, Rerick 2002]. Stworzenie SPT było możliwe dzięki kreatywnej postawie T. Ohno i jego współpracowników. Zdaniem J. Womacka i D. Jonesa odgrywał on podwójną rolę: autora pomysłów i nieugiętego agenta zmian [2001, s. 265], co jest także cechą innych twórców metod. Natomiast w dorobku S. Shingo odnaleźć można elementy pracy L.M. i F.B. Gilbrethów (szerzej na ten temat: [Martyniak 1997]).

Przyjmując za J. Schumpeterem, że innowacja to „posłużenie się nową metodą produkcyjną” [Mikosik 1993, s. 69], można powołać się na jej komplementarność, tj.

powstawanie przekształceń strukturalnych jak wyniku sekwencji. Oznacza to, że można mówić o ewolucji metod, tj. że na podstawie jednej metody „wyrastają” nowe.

G. Tarde, twórca teorii naśladownictwa, stwierdził, że „wynałazku” dokonuje zawsze jednostka, a nie zbiorowość. Kontynuację takiego rozumienia dostrzec można u J. Schumpetera, który wyróżnia inwentora, innowatora i naśladowcę [Mikosik 1993, s. 70].

Przypadki twórców metod świadczą o tym, że wpływ na ich „wynałazczość” ma nastawienie i podejście do rozwiązywania problemów. Na przykład, K. Adamiecki rozpoczął badania nad przyczynami niskiej wydajności pracy polskich robotników pod wpływem krytycznych uwag niemieckich kolegów po fachu odnośnie do tempa ich pracy. To stwierdzenie, jak później odnotował twórca harmonogramów, podrażniło jego ambicję narodową [Adamiecki 1985, s. 114]. Adamiecki, żeby nie narazić się robotnikom, prowadził obserwacje w tajemnicy.

Owo „narażanie się” nie jest obce prekursorom lansującym metody usprawniania pracy. Już w 1911 r. F.W. Taylor musiał tłumaczyć się ze swego „naukowego zarządzania” przed izbą reprezentantów. Podobnie T. Ohno występował nie tylko w roli autora pomysłów, ale i nieugiętego agenta zmian [Womack, Jones 2001, s. 265].

Studia nad kształtowaniem się psychiki F.W. Taylora, przeprowadzone przez S. Kakara, doprowadziły do wniosku, że wpływ na dzieło twórcy naukowego zarządzania miała „osobowość neurotyczna, charakteryzująca się melancholią, zgorzknieniem i rozczarowaniem, wywołanymi niezrozumieniem i sceptycyzmem głoszonych przez niego poglądów” [Kakar 1970] (cyt. za [Martyniak 2000, s. 31]).

Cechy osobowościowe, które według F. Bleicherm sprzyjają powstawaniu innowacji, oprócz wrażliwości na nowe problemy czy preferowania problemów o charakterze kompleksowym, to: wysoki poziom tolerancji, odporność na frustrację, gotowość do ryzyka i wysoka wewnętrzna motywacja [Bleicher 1990, s. 87] (cyt. za: [Kraśniak 2005, s. 344-345]).

#### **4. Warunki powstawania metod**

Powstawaniu metod sprzyjają pewne niepożądane okoliczności. Mianowicie: problemy wiążą się z kryzysami, z sytuacjami, które stanowią potencjalne źródło kłopotów. W czasach klasyków zarządzania za tego typu uwarunkowania należy uznać dążenie do systematyzacji pracy ludzkiej, wyrażonej w eksperymentach i badaniach norm pracy. Te warunki określić można mianem warunków wewnętrznych i dotyczą one konkretnej organizacji. Przykładem na to jest firma Rank Xerox, która opracowała metodę bechmarkingu, aby odzyskać utraconą pozycję konkurencyjną [Martyniak 2002, s. 56]. Warunki wewnętrzne obejmują także osoby, będące autorami rozwiązań (por. punkt 2). Jednym z najważniejszych warunków zewnętrznych jest sytuacja społeczno-gospodarcza kraju.

W przypadku powstania *lean management* jego wdrożenie przyspieszył kryzys w latach pięćdziesiątych, kiedy to firma Toyota stanęła w obliczu bankructwa. Wcześniej, przez kilka lat, T. Ohno próbował wdrożyć SPT, lecz postępy były mało widoczne [San Filippo 2002]. Kryzys naftowy z roku 1973 spowodował, że SPT został zastosowany we wszystkich bazach dostawczych w Japonii dzięki utworzeniu przez Ohno w końcu lat sześćdziesiątych. Operation Management Consulting Group. Dopiero kryzys ekonomiczny z lat 1973-1975 spowodował, że idea SPT została przyjęta [San Filippo 2002].

Z. Martyniak zauważył, że kryzys może spowodować przerwanie prac badawczych nad nowymi sposobami pracy. Taka sytuacja nastąpiła we Francji w latach siedemdziesiątych, hamując nie tylko opracowanie nowych metod, ale także ograniczając dyfuzję innych [Martyniak 1999, s. 38-39].

## 5. Wnioski

Powstawanie metod można rozpatrywać analogicznie z powstawaniem innowacji. K. Koźmiński i K. Obłój uznali, że sytuacje kryzysowe, wielkie organizacje (ponieważ mają większe szanse na przetrwanie) i odczuwanie przez personel zagrożenia egzystencji są sprzyjające innowacjom [Koźmiński, Obłój 1989, s. 318-319]. Te trzy punkty można odnieść do przypadków opisanych w artykule. Zatem pierwszą tezę potwierdzają spostrzeżenia Z. Martynika i Z. Mikołajczyk odnośnie do rozwoju i wdrażania metod organizatorskich we francuskich przedsiębiorstwach w latach siedemdziesiątych. Druga teza znajduje potwierdzenie w modelu ewolucji według Bourbona [1986, s. 44-45] (cyt. za: [Martyniak 1999, s. 38]). Trzecia natomiast jest świadectwem postaw twórców metod.

## Literatura

- Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1999.
- Argenti J., *Management Techniques*, George Allen and Unwin, London 1969.
- Bleicher F., *Effizinte Forschung und Entwicklung*, Wiesbaden 1990.
- Bourbon M., *Méthodologie: ensemble de méthodes à l'usage des responsables opérationnels*, Wyd. Chotard Editions, Paris 1986.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, 2002.
- Chauvet A., *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997.
- Kakar S., *Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation*, MIT Press, Cambridge 1970.
- Kozielecki J., *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa 1969.
- Koźmiński K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Kraśniak J., *Uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, AE, Kraków 2005.

- Levinson W.A., Rerick R., *Lean Enterprise: A Synergistic Approach to Minimizing Waste*, ASQ Quality Press, 2002.
- Management Tools 2003. Highlights*, Bain & Company, Boston 2003.
- Martyniak Z., *Elementy dorobku F.B. i L.M. Gilbrethów*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1997, nr 4.
- Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, AE, Kraków 1999.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, AE, Kraków 2002.
- Martyniak Z., *Paradoksalna aktualność Taylora*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2000 nr 8.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Mikosik S., *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- San Filippo M., *Lean Times, Lean Measures*, „*Venture Magazine Online*”, September/October 2002.
- Shingo S., *Le système Shigeo Shingo*, EO, Paris 1990.
- Womack J.P., Jones D., *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*, CIM, tłum. z ang. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, revised and updated, Free Press, 2001.
- Zimmewicz K., *Skrzynka narzędziowa menedżera*, „*Przegląd Organizacji*” 2003, nr 5.

## THE REASONS OF MANAGEMENT METHODS' DEVELOPMENT

### Summary

In the article, the basic issues of management methods creation were described. First, the reasons of their elaboration were presented, together with the answer given to the question: why the methods appear? Next, the short scheme of management precursors is given. The part contains the description of F.W. Taylor, K. Adamiecki, S. Shingo and T. Ohno. The last issue were different conditions that facilitate the management method development. At the end, the correlation were drawn to the J. Schumpeter's concept innovation change.