

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005

TAYLOR, Frederick Winslow, 1856-1915

Načela znanstvenega managementa / Frederick Winslow Taylor :

[prevod Primož Turk, Andrej Marković, Igor Bijuklić ;

avtorji spremnih študij Andrej Marković ... [et al.] ; fotografije Frank and Lillian Gilbreth Collection ... et al.] . - Ljubljana : Inštitut Časopis za kritiko znanosti, 2023

Prevod dela: The principles of scientific management

ISBN 978-961-95820-5-3

COBISS.SI-ID 146469379

Frederick Winslow Taylor

Načela znanstvenega managementa

Prevedli: Primož Turk, Andrej Marković, Igor Bijuklič

spremne študije:

Kritična rekonstrukcija

Avtorji: Andrej Marković, Primož Turk, Igor Bijuklič, Blaž Kosovel

Kazalo

Primož Turk in Igor Bijuklič	
Uredniška beseda k prevodu in spremnim študijam	7

Andrej Marković	
Kdo je bil Frederick Winslow Taylor?	9

Frederick Winslow Taylor Načela znanstvenega managementa

Uvod	15
1. poglavje: Temelji znanstvenega managementa	18
2. poglavje: Načela znanstvenega managementa	32

Spremne študije: kritična rekonstrukcija

Andrej Marković	
O začetkih »znanosti« managementa	115

Primož Turk	
Zgodovinska umestitev	
Taylorjevega znanstvenega managementa	137

Igor Bijuklič	
Taylorjev znanstveni management kot	
družbeni inženiring – nastajanje moderne	
ameriške nacije v Progresivni dobi (1880–1920)	171

Blaž Kosovel	
Nastanek sodobne korporacije kot pogoj	
novega tipa upravljanja – managementa	203

O fotografijah na naslovnici in ob spremnih študijah:

Namen fotografij (imenovanih tudi ciklografije), ki sta jih posnela Frank in Lillian Gilbreth (večinoma med letoma 1914 in 1917), je bil sistematično beleženje in preverjanje obstoječih in že optimiziranih načinov izvajanja različnih delovnih opravil. Tehnike optimizacije dela, znane tudi pod imenom »Študije gibov in časa«, so združevale delo zakoncev Gilbreth, ki sta se posvetila predvsem optimizaciji gibov, in časovnih študij Fredericka W. Taylorja. Omenjeni so tesno sodelovali vse do leta 1914.

Uredniška beseda k prevodu in spremnim študijam

Načela znanstvenega managementa so prvič izšla leta 1910 v reviji *The American Magazine* pod pomenljivim naslovom »*The Gospel of Efficiency: The Principles of Scientific Management*«. Leto zatem je delo izšlo še v knjižni obliki in že v prvih letih doživelo prevode v številne jezike. Po dobrem stoletju prevod Taylorjevega osrednjega dela dobivamo tudi v slovenščini, z njim pa štiri spremne študije, v katerih smo pod oznako »kritična rekonstrukcija« skušali delo kontekstualizirati iz različnih vidikov, tako v razliki do tradicije politične in filozofske misli kot s pomočjo rekonstrukcije zgodovinskega in družbeno-političnega konteksta njegovega nastanka in nadaljnjega razvoja Taylorjevih idej v 20. stoletju.

Osnovni razlog, zakaj smo se lotili prevoda tega pogosto napačno razumljenega besedila – kot nekakšnega obskurnega in ideološko motiviranega pisanja, ki z današnjim časom nima več ničesar skupnega –, je aktualizacija študija in premisleka tega izjemno vplivnega dela, ki idejno ni zaznamovalo le nastanka managementa kot stroke, temveč tudi nastanek številnih vej aplikativnih znanosti, tehnik administracije in tehnične obravnave ljudi.

Taylorjeve ideje že v času njegovega življenja spočnejo široko aklamirano revolucijo učinkovitosti. Po drugi strani je znanstveni management tista nosilna paradigma, ki inavgurira dobo tehnizacije človeka in človeških razmerij. Skokovit porast človeških produkcijskih potencialov s seboj prinaša tudi strogo ločenost misli in dejanj ter načrtovanja in izvajanja načrtovanega, drobljenje dejavnosti v specializirane fragmente in naloge v verigi drugih nalog, kar povzroči sistematično razstavljanje smotra in od koder tudi izvira današnja splošna izguba interesa za končne učinke, včasih do te mere, da rezultatov lastne dejavnosti več ne prepoznamo

kot svojih. Lahko bi rekli, da znanstveni management po mnogih platih povzema bistvo moderne tehnike, ki naposled tudi človeka in njegove zmožnosti napravi za razpoložljivo materijo svojega početja. Kot tak ni nikoli spadal zgolj v to ali ono ideologijo ali gospodarski sistem, temveč je kmalu postal svetovni pojav, aklamiran tako v ZDA in industrializiranih državah zahodne Evrope kot v Sovjetski zvezi in fašistični Italiji.

Na Taylorjevih osnovah in z vse bolj »humanim obrazom« je management skozi 20. stoletje prerastel v eno izmed dominantnih paradigem upravljanja ljudi, organizacij in družbe kot celote. Družba, v kateri živ(otar)imo, je do temeljev zaznamovana z managersko paradigmo, ki se je ne da enostavno zvesti pod druge paradigme (kot denimo: to je zadeva kapitalizma, neoliberalizma ...), ne da bi ob tem izgubili tisto, za kar pri managementu kot tehniki rokovanja z ljudmi dejansko gre. Če hočemo management misliti in razumeti, ga moramo proučevati kot posebnega in ne kot podpojav nekega drugega in drugačnega sistema. Študij Taylorjevega dela predstavlja vstopni korak v proučevanje managementa.

Skupaj s spremnimi študijami je prevod namenjen tisti strokovni in znanstveni javnosti, ki se ukvarja s kritično obravnavo fenomena managementa. Ker management bistveno presega zgolj področje gospodarstva in organizacije dela – kar velja pravzaprav že od Taylorja dalje (glej Taylorjev Uvod v *Načela znanstvenega managementa*), je delo namenjeno tudi vsem tistim, ki se ukvarjajo z zgodovino družbenih in političnih teorij. Nenazadnje pa publikacija predstavlja tudi relevantno študijsko gradivo za študente s širokega področja poslovnih in upravnih ved ter tudi s področja družboslovja in humanistike.

Prevod dela in spremne študije v veliki meri svoj nastanek dolgujejo pred več kot petnajstimi leti začetemu raziskovanju managerske paradigme na Mirovnem inštitutu na pobudo in pod mentorstvom Tončija Kuzmanića (1956–2021).

Kdo je bil Frederick Winslow Taylor?

Rodil se je 20. marca 1856 v Filadelfiji v dobro stoječi kvekerski družini. Oče Franklin Taylor je bil po izobrazbi pravnik in se je menda ukvarjal z družinskimi hipotekarnimi posli, medtem ko Taylorjevi biografi omenjajo mater Emily Winslow kot aktivno udeleženko gibanja za odpravo suženjstva, kar naj bi bila tradicija družine Winslow. Fred Taylor je odrasčal v obdobju ameriške državljanske vojne, ki se je končala, ko je imel devet let. Od svojega dvanajstega do šestnajstega leta je s starši potoval po Evropi. V tem času je pisal dnevnik, iz katerega so pozneje črpali njegovi biografi. Po vrnitvi domov se je vpisal na Phillips Exeter Academy, kjer je opravil tudi sprejemni izpit za vpis na pravo na Harvardu. Taylor šole ni dokončal in je nekaj časa živel doma pri starših. Po nekajmesečnem premoru, leta 1874, se je namesto v šolo odpravil delat.¹ Zaposlil se je kot vajenec v majhni delavnici v Filadelfiji, kjer so proizvajali parne črpalke in drugo strojno opremo. Ker ga je preživel oče, se je z lastnikom delavnice lahko dogovoril, da ga bolj kot zaslužek zanima hitro učenje. V štirih letih, ki jih je preživel v podjetju Ferrell & Jones, si je pridobil poklic strojnika in modelarja. V času svojega vajeništva pri Ferrell & Jones se je leta 1876 Taylorju – zaradi dobrega znanja nemščine in francoščine, kar je bila takrat redkost – ponudila enkratna priložnost za polletno delo na ekstravagantni razstavi prihajajoče moderne, industrijske Amerike, ki so jo priredili ob stoti obletnici ameriške republike. Vse to je moralo močno vplivati na Taylorja. Inženirska vednost se je tako v njegovem obdobju kot tudi v njegovih očeh kazala kot tista prava vednost, ki je obljubljala do takrat neslute-

1 Kasneje, leta 1881, se je Taylor vpisal na dopisni študij strojništva na Stevens Institute of Technology, ki ga je 1883 zaključil in pridobil naziv strojni inženir.

ne razvojne možnosti. Taylorjeva življenjska pot se je nadaljevala z novo službo v Midvale Steel Company leta 1878, kjer se je zaposlil kot strojni delavec. Kmalu je napredoval v vodjo skupine. Čeprav je velikokrat poudarjal, da je bil sam eden od delavcev (one of the boys), eden njegovih biografov pravi, da je bil Taylor najbrž edini delavec v Ameriki, ki je bil hkrati tudi član lokalnega kriket kluba. Taylor je s tem prvič nastopil kot »foreman« manjše skupine delavcev, kjer se je odločil povečati delovni učinek svoje skupine. Pri tem pa je naletel na ostro nasprotovanje in resne grožnje svojih podrejenih. Kdor ni doživel take izkušnje, pravi Taylor, si ne more predstavljati bridkosti takega boja. Končen rezultat boja je bil skoraj podvojen materialni učinek njegove skupine in Taylorjevo napredovanje v vodjo obrata (foreman of the shop). Toda Taylor ob tem poudari, da je življenje, ki je nenehen boj z ljudmi, ki te obkrožajo, komaj kaj vredno življenje. Od tu naprej lahko govorimo o začetku in osnutku Taylorjeve znanstvene metode, ki jo različni avtorji različno poimenujejo. Nekateri ji pravijo »time study«, drugi »one right way« in tretji »mehanizacija delavca«. ² Najsi jo imenujemo tako ali drugače, aplikacija nove metode v industrijsko prakso bo po Taylorjevih besedah zahtevala nič manj kot *mentalno revolucijo* pri delavcih in tudi pri lastniških proizvodnih sredstvih. Zаметke svoje filozofije dela je Taylor sprva ubesedil v delu *Shop management* (1903), čemur je sledilo temeljno delo *The Principles of Scientific Management* (Načela znanstvenega managementa) iz leta 1911. Že leto zatem je moral svoj znanstveni management zagovarjati pred preiskovalno komisijo ameriškega kongresa, ki je bila sklicana na pobudo ameriških sindikatov. Prepis z zaslišanja je ohranjen in objavljen v več publikacijah ter predstavlja nepogrešljiv, če ne najzanimivejši del Taylorjeve eksplikacije znanstvenega managementa. Frederick Winslow Taylor je umrl 21. marca 1915.

2 Besedilo je skrajšano in nekoliko predelano poglavje »Kdo je bil Frederick Taylor« iz članka »Kaj je Frederick Winslow Taylor« (Marković, 2006), objavljenega v reviji *Management* 1 (1): 31–48. Koper: Fakulteta za management.



Frederick Winslow Taylor (1856–1915)

Frederick Winslow Taylor

**Načela
znanstvenega
managementa**

Uvod

Predsednik je v svojem nagovoru guvernerjem v Beli hiši preroško pripomnil, da je »ohranitev naših nacionalnih virov samo uvod v še pomembnejše vprašanje nacionalne učinkovitosti«.

Vsa dežela je v trenutku razumela pomen zaščite naših materialnih virov, kar je sprožilo široko gibanje, ki bo učinkovito pri doseganju tega cilja. Medtem ko »pomembnosti vprašanja povečanja naše nacionalne učinkovitosti« vse do sedaj nismo jasno razumeli.

Zlahka vidimo, kako izginjajo naši gozdovi, kako se razsipavajo naši vodni viri, poplave spodnašajo zemljo v morje in na obzorju se že kaže konec zalog premoga in železa. Toda še večje je naše razsipavanje človeških naporov, ki je manj vidno, manj otipljivo in le redko jasno upoštevano, čeprav se zaradi našega napačnega, slabo delegiranega in neučinkovitega ravnanja dogaja vsakodnevno; na to se nanaša g. Roosevelt, ko govori o pomanjkanju »nacionalne učinkovitosti«.

Vidimo in občutimo lahko razsipavanje materialnih stvari. Neučinkovito ali napačno usmerjanje ravnanja ljudi pa na drugi strani za sabo ne pušča vidnih in otipljivih sledi. Da bi jih zaznali, bo treba napeti možgane in uporabiti domišljijo. In čeprav so naše izgube pri koriščenju tega vira večje kot razsipavanje materialnih stvari, nas slednje vznemirjajo globlje, medtem ko prve le neznatno.

Doslej še nihče ni javno agitiral za »večjo nacionalno učinkovitost«, ravno tako ni nihče sklical sestankov, na katerih bi obravnavali, kako se tega lotiti. A kljub temu lahko opazimo, da je potreba po večji učinkovitosti splošno prisotna.

Iskanje boljših in bolj usposobljenih ljudi, od predsednikov uprav velikih podjetij pa vse do naših hišnih služabnikov, ni bilo še nikoli tako intenzivno kot sedaj. In bolj kot kdaj koli povpraševanje po usposobljenih ljudeh presega ponudbo.

Toda trenutno iščemo že usposobljene ljudi, ki jih je nekdo že izuril. Šele ko bomo resnično dojeli, da je naša dolžnost, kakor

tudi naša priložnost, sistematično sodelovanje pri urjenju ter izgradnji teh usposobljenih ljudi, ne pa iskanje ljudi, ki jih je izuril nekdo drug, bomo na poti k nacionalni učinkovitosti.

V preteklosti je bila prevladujoča miselnost dobro izražena v reku, da »se kapitani industrije rodijo in ne naredijo«; in veljala je teorija, da lahko metode dela mirno prepustiš pravemu človeku, če ga le najdeš. Pričakovanja v prihodnosti bodo narekovala, da so naši vodje pravilno usposobljeni in tudi rojeni za to ter da ne bo velikega človeka (s starim sistemom osebnega managementa), ki bi bil zmožen tekrovati s številnimi običajnimi ljudmi, ustrezno organiziranimi, tako da učinkovito sodelujejo.

V preteklosti je bil na prvem mestu človek, v prihodnosti mora biti na prvem mestu sistem. Toda to v nobenem primeru ne pomeni, da veliki ljudje niso potrebni. Nasprotno, prvi cilj vsakega dobrega sistema mora biti razvoj prvorazrednih ljudi, s sistematičnim managementom pa se najboljši ljudje vzpenjajo proti vrhu z večjo gotovostjo in hitreje kot kdaj koli prej.

Ta razprava je bila napisana z namenom:

Prvič. Da na nizu preprostih primerov opozori na velikanske izgube, ki jih utrpeva vsa dežela zaradi neučinkovitosti v skoraj vseh vsakodnevnih ravnanjih.

Drugič. Prepričati bralca, da je zdravilo proti tej neučinkovitosti prej v sistematičnem managementu kot pa v iskanju kakšnih nenavadnih ali izjemnih ljudi.

Tretjič. Da dokaže, da je najboljši management prava znanost, ki je osnovana na jasno definiranih zakonih, pravilih in načelih. In naprej, da pokaže, da se temeljna načela znanstvenega managementa lahko prenesejo na vse vrste človeških aktivnosti, od naših najpreprostejših osebnih ravnanj do dela v naših velikih korporacijah, ki zahteva najbolj dodelano vrsto sodelovanja. In, na kratko, s pomočjo niza primerov prepričati bralca, da kadar koli pravilno apliciramo ta načela, gotovo sledijo rezultati, ki so resnično osupljivi.

Ta razprava je bila prvotno namenjena predstavitvi pred Ameriškim združenjem strojnih inženirjev. Verjamemo, da so izbrani primeri takšni, da bodo kar najbolj ustrezali inženirjem in managerjem industrijskih ter proizvodnih obratov kot tudi vsem, ki delajo v teh ustanovah. Med drugim upamo, da bo tudi drugim bralcem jasno, da se ta ista načela lahko na enak način prenese na vse družbene aktivnosti: na manageriranje naših domov; na manageriranje naših farm; na manageriranje poslov naših trgovcev, tako velikih kot malih; naših cerkva; naših človekoljubnih institucij; naših univerz in naših vladnih oddelkov.

Frederick Winslow Taylor

The Principles of Scientific Management, 1911

Načela znanstvenega managementa

Prevod: **Primož Turk, Andrej Marković, Igor Bijuklić**

Avtorji spremnih študij:

Andrej Marković, Primož Turk, Igor Bijuklić, Blaž Kosovel

Uredila: **Primož Turk, Igor Bijuklić**

Vsebinski pregled prevoda: **Danijela Tamše**

Jezikovni pregled: **Ina Poteko**

Recenzenta prevoda: **dr. Anita Trnavčević, dr. Mirko Markič**

Recenzenta spremnih študij: **dr. Peter Klepec, dr. Ernest Ženko**

Izdajatelj: **Inštitut Časopis za kritiko znanosti**

Odgovorni urednik: **Arne Zupančič**

Oblikovanje naslovnice: **Katja Pahor**

Prelom: **Katja Pahor, Blaž Kosovel / Zavod Magistrala**

Tisk: Demat

Naklada: 350 izvodov

Ljubljana, 2023

Fotografije: Frank and Lillian Gilbreth Collection, Archives Center,
National Museum of American History, Smithsonian Institution

Knjiga je izšla s finančno podporo

javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.