

»Kaj« je Frederick Winslow Taylor

ANDREJ MARKOVIĆ

*Podiplomski študent Fakultete za management Koper
Univerza na Primorskem*

Postaviti vprašanje Taylorja in njegovega znanstvenega managementa se po manj kot sto letih na prvi pogled zdi anahronistično početje. Taylorjeva dela bomo danes prej kot v knjižnicah managerskih šol našli v antikvariatih! Ali spomin utilitaristično pragmatične managementске vednosti ne seže slabo stoletje nazaj k svojim izvorom ali pa se Taylorja kot protagonista managementa po svoje sramujemo? Kako raziskovanje izvora ter narave managementa vpliva na učinkovitost managerja/managerke, kar se kaže kot osnovni cilj izobraževanja managementa? V čem se Taylorjev management razlikuje od sodobnega managementa? Ali gre v osnovi le za opustitev znanstvenosti? In na katerem področju, če ne več na znanstvenem, se razvija sodobna managementska vednost? Na katero področje spadajo ključni pojmi sodobnega managementa, kot so poslanstvo (mission) in vizija (vision)? Ali je management od samega začetka naprej res zgolj veda o upravljanju organizacij ali sega dlje? Članek poskuša skozi kratko analizo Taylorjevega znanstvenega managementa odgovoriti na nekatera zgoraj postavljena vprašanja. Nekatera od vprašanj pa se zgolj »odprejo« in še čakajo na poskus odgovoriti nanje v prihodnje.

Ključne besede: učinkovitost, mentalna revolucija, znanstveni management, daljnosežnost managementa, delo

Uvod

V tem besedilu se ukvarjam predvsem z vprašanjem, kaj za management pomenita Taylor in njegovo delo. Preden poskušam odgovoriti na to zahtevno vprašanje, ki za sabo potegne tudi vrsto drugih vprašanj, bom moral upravičiti pomembnost tega početja, in sicer posebej v luči dejstva, da govorim s položaja znotraj managementa kot vede ter tudi znotraj Fakultete za management Koper. Pri tem gre predvsem za poskus »misliti management« oziroma celo za drzen poskus razumeti management. Tako zastavljen problem nujno poraja vprašanje »Kaj je management?« ali vsaj »Kaj je management pri Taylorju?«.

Velik problem pri tem je, da je znotraj običajnega razumevanja managementa, ki je produkt praktične utilitaristične in pragmatične zavesti in vednosti, zgolj misliti namreč nekaj silno težkega. Za to zavest, ki sem jo opredelil in ki se v znanosti določa kot praktična

utilitaristična in pragmatična, je namreč značilno predvsem to, da je že vnaprej popolnoma in celo izključno zazrta v učinke in rezultate. Zato je znotraj te zavesti veliko lažje delati ali proizvajati, kot pa misliti. Na ravni samoumevnosti stvari izzvenijo nekako cirkularno in celo tавтоloško: če nismo pretirano filozofski, moramo v duhu zdravega razuma tako rekoč vnaprej priznati, da konec koncev vendarle delamo zato, da nekaj pridelamo, in da ustvarjamo zato, da nekaj proizvedemo. Drugače rečeno, popolnoma naravno se nam zdi, da smo že vnaprej vedno in nujno usmerjeni zgolj in predvsem v rezultate, ki naj bodo v dobri managerski maniri merljivi, uresničljivi in podobno. Če bomo znotraj te praktične utilitaristične in pragmatične zavesti in vednosti uspeli najti nekaj, kar bi za človeka imelo neko intrinzično, notranjo vrednost, ali nekaj, kar naj bi človeka kot specifičnega določalo in ločevalo od drugih bitij, skratka nekaj, na čemer bi lahko gradili neko mišljenje o človeku, neki človeku pristen način življenja, bomo našli kvečjemu delo. Tako na primer pri guruju managementa Petru Ferdinandu Druckerju (1999, 176) preberemo, da je bilo delo od nekdanj način za zadovoljitev človekove potrebe po pripadnosti skupini ljudi in smiselne vezi z drugimi; ko nam Aristotel pravi, da je človek družbena žival (social animal), naj bi nam pravzaprav govoril, da človek potrebuje delo, da bi zadovoljil svojo potrebo po skupnosti.

Tu smo sicer priča avtorjevemu neposrečenemu »izletu« v filozofijo.¹ Avtor je tu uspel doseči najbolj oddaljeno mogočo točko pri interpretaciji tistega, kar je pri Aristotelu dejansko zapisano. Vendar to ni tukajšnja tema in tudi Drucker, čeprav v managementski vednosti (knowledge) drugače referenčen avtor, ni običajen avtor.² Praktični Taylor si podobnih eksplicitnih ekskurzov v filozofijo ne privošči. Na implicitni ravni pa ga je mogoče brati tudi kot »filozofa dela« ali, še boljše, kot »delovnega filozofa«, ki čedalje bolj postaja »filozof vednosti«.

Mislečemu človeku, kakor tudi človeku, ki misli zgolj znotraj praktične utilitaristične in pragmatične zavesti in vednosti, bomo danes zelo težko »prodali« misel o delu, kot imanentni, specifični človeški lastnosti. Seveda pa je ta razmeroma drzna trditev glede dela – ki je izrečena znotraj delovne družbe, kakršna je ta, v kateri živimo, in ki se glede tega ne razlikuje dosti od tiste prejšnje, socialistične – pravilna ali napačna, odvisno od tega, kaj si predstavljamo, ko se izrekamo o delu.³ Ker pa to ni razprava o delu, naj ostanemo zgolj pri tej zdravorazumski ugotovitvi, ki se kaže na vsakem koraku. Namreč, da imata za družbo, v kateri živimo, delo in delno tudi ustvarjanje predvsem instrumentalen značaj. Drugače rečeno, opravljamo ju zaradi

nečesa drugega. Motivov, koristi ali rezultatov, zaradi katerih delamo in ustvarjamo, je nešteto.

Konec koncev se »nam« zdi, da je tako kot vse drugo znotraj tovrstne zavesti in vednosti tudi mišljenje usmerjeno k nekemu rezultatu in ima tudi samo instrumentalen značaj. Kar je v tem pogledu značilno predvsem za pragmatiste,⁴ je, da ne priznavajo nikakršnih aksiomov, imanentnosti ali podobnih metafizičnih »navlak«, ne pri mišljenju, kaj šele pri delovanju. Iz tega sledi, da mora tudi mišljenje in razumevanje imeti še neki višji cilj, po možnosti seveda tak, ki je unovčljiv.⁵ Da se res gibljemo znotraj izjemno omejenega miselnega horizonta, naj potrdi tudi naslednji konkreten primer, s katerim poskušam še enkrat poudariti, da je situacija, v kateri smo, takšna, da če sploh hočemo »misлити management«, se od nas zahteva točno to, da se vnaprej »opravičimo«. Če v stari maniri rečem: »Človek je bitje, ki po svoji naravi stremi k vedenju,«⁶ ali preprosteje, »razumeti hočem nekaj zaradi razumevanja samega,« in nekaj takega ponudim običajni managerski pragmatični vednosti, bo ta ostala vsaj hladna in nezainteresirana. Prvo vprašanje, če ga sploh lahko pričakujemo, bo zagotovo naslednje: »Kaj naj s tem sploh počne bodoči manager?« Mišljenje in razumevanje danes na žalost nista cilj ali pričakovani rezultat tega, kar poučujejo na fakultetah. Ali bomo zares kaj boljši managerji, če znamo odgovoriti na vprašanje iz naslova tega besedila? Nikalni odgovor na to in podobna vprašanja nam ponuja vsakodnevna praksa. Zakaj si je sploh treba beliti glavo s takimi »odvečnimi« stvarmi? Zakaj se je sploh treba ozirati nazaj k Taylorju?

A stvari vendarle niso tako preproste, kot se zdijo na prvi pogled. Eden od razlogov, zakaj je pomembno postaviti naslovno vprašanje, je nemara tudi v tem, da nepoznavanje svojega izvora⁷ zelo verjetno, pomeni tudi nerazumevanje samega sebe. Dejstvo, ki ga moramo pri tem zelo resno upoštevati in s katerim se je treba tudi soočiti, je, da recimo o Taylorju, pionirju managementa, vedo veliko več povedati sociologi, politologi, filozofi kot pa diplomanti managementa. Taylorjeva pionirska dela o managementu bomo prej našli v antikvariatu kot na knjižničnih policah managerskih in poslovnih šol pri nas. To je podobno, kot če na fakulteti za biologijo v knjižnici ne bi bilo mogoče najti Charlesa Darwina, ali na fakulteti za družbene vede ne bi bilo Aristotelove *Politike*. Ob tem se postavlja dokaj zahtevno, če ne celo neznosno in skoraj neprimerno vprašanje, ki pa ga je treba nujno zastaviti. Ali morda managerjeva učinkovitost zahteva hkrati tudi neko managerjevo temeljno neizobraženost, nekakšno managerjevo »nezavedanje« in nevednost o lastnih koreninah, o virih lastnega početja in podjetja sploh?

Drugi od razlogov, zakaj se je treba ozreti k izvorom in si vnovič zastaviti vprašanje, kaj je management, je predvsem v tako imenovani »managerski daljnosežnosti«. Zadošča že, da v roke vzamemo vsaj kakšno delo katerega od gurujev managementa, recimo spet Petra F. Druckerja, in kaj hitro bomo ugotovili, da je management veliko več kot zgolj veda o upravljanju podjetij. Ambicije managementa so že pri Taylorju kot pozneje pri Druckerju veliko daljnosežnejše, kot se zdi na prvi pogled, o čemer bom več govoril v nadaljevanju. Managerski jezik, managerske koncepte uporabljajo danes tako politiki, zdravniki kot tudi učitelji in poslovneži. Tudi oni se bodo, prej ali slej, morali vprašati, kaj je pravzaprav management. Peter F. Drucker je že konec 60. let prejšnjega stoletja preroško govoril o tem, da je naša družba »družba organizacij« (Drucker 1969). S tem managementska vednost postane neke vrste univerzalna vednost in managerski jezik neke vrste univerzalni jezik te nove družbe organizacij. In že vsaj od 40. let 20. stoletja naprej se govori o *managerski revoluciji*.

Zadeve so torej vse prej kot preproste in nepomembne. Vnovič si bomo morali zastaviti tudi zelo staro vprašanje, ki se glasi: Ali res ni nobene razlike med velikim podjetjem in majhno državo?⁸ Stari Grki so na to vprašanje odgovorili po svoje – gre za iznajdbo svobodnega političnega prostora – in veliko argumentov govori v prid tezi, da je prav to *differentia specifica* tako plodnega starogrškega karakterja, ki je gledano skozi utilitaristično in pragmatično optiko proizvedel izjemne rezultate, le da največkrat izrazito nepragmatično, v današnjem pomenu te grške besede. To in podobna vprašanja si bomo morali v prihajajočih letih šele zastaviti.

Kdo je bil Frederick Taylor?

Rodil se je 20. marca 1856 v Filadelfiji v dobrostoječi kvekerski⁹ 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 tudi bila že tradicija družine Winslow. Fred Taylor je odraščal v obdobju ameriške državljanske vojne, ki se je končala, ko je imel Taylor devet let. Od svojega dvanajstega do šestnajstega leta je s starši potoval po Evropi. V tem času je tudi pisal dnevnik, iz katerega so pozneje črpali njegovi biografi (glej Kanigel 1997). Po vrnitvi domov se je Taylor vpisal na Exclusive Phillips Exeter Academy, kjer je opravil tudi sprejemni izpit za vpis na pravo na Harwardu. Kljub temu šole ni dokončal. V teh letih se je izjemno izkazal pri atletiki. Razkrili pa sta se tudi njegovi iznajditeljska in inovatorska žilica.

Kot že rečeno, Taylor ni dokončal rednega šolanja in je nekaj časa živel doma pri starših. Po nekajmesečnem premoru, leta 1874, se je namesto v šolo odpravil delat. Zaposlil se je kot vajenec v majhni delavnici v Filadelfiji, kjer so proizvajali parne črpalke in drugo strojno opremo. Ker ga je preživljal oče, se je z lastnikom lahko dogovoril, da ga bolj kot zaslužek zanima hitro učenje (glej Taylor 1967, 325). V štirih letih, ki jih je preživel v podjetju Ferrell & Jones, si je pridobil poklic strojnika in modelarja.

V času svojega vajeništva pri podjetju 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, inovativne, industrijske Amerike (ki so jo priredili ob stoti obletnici ameriške republike). Tu so bili med drugimi razstavljeni prvi pisalni stroj in Bellov telefon, najzanimivejši pa je bil Corlissov parni stroj (Corliss steam engine). 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 neslutene nove 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 vodja skupine. Še v času vajeništva pri podjetju Ferrell & Jones se je seznanil, kot je sam poimenoval, z izogibanjem delu (soldiering), ki je bilo »splošen pojav med delavstvom« (Taylor 1967, 326). Po njegovem mnenju je naravna lenoba pri ljudeh resno zlo, toda veliko večje zlo, ki zadene tako delodajalce kot delavce, je sistematično izogibanje delu, ki je skoraj splošen pojav (Taylor 1967, 329).

Čeprav je Taylor 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 kriketskega kluba (Haber 1964, 6).

Taylor je s tem prvič nastopil kot »foreman«¹⁰ manjše skupine delavcev, kjer se je odločil povečati delovni učinek svoje skupine, kar je predvsem pomenilo, da namerava opraviti s »soldieringom«.¹¹ Pri tem pa je naletel, iz razumljivih razlogov, na ostro nasprotovanje in resne grožnje svojih podrejenih. Svojim podrejenim in sodelavcem je dal jasno vedeti, »da od zdaj naprej dela na strani vodstva« (Taylor 1998, 23), in ne več na njihovi strani. »To je v trenutku sprožilo vojno« (prav tam). Da bi izbojeval to vojno,¹² je uporabil različna sredstva: odpuščanje z dela, zmanjševanje plač trmastim delavcem, ki se niso hoteli bolj izkazati, najemanje zelencev, ki jih je sam učil, in

drugo. Kdor ni doživel take izkušnje, pravi Taylor, si ne more predstavljati bridkosti takega boja. V taki vojni delavci uporabljajo različne pritiske na »foremana«, na primer namerno kvarjenje strojev in podobni vandalizmi. Taylorju so v tem boju, ki je trajal približno tri leta, delavci celo grozili, naj pazi nase, ko se zvečer peš vrača domov, saj bi lahko bil tudi ob življenje (glej Taylor 1998, 24).

Taylorjeva velika prednost v tem boju je bila, po njegovih besedah, da ni bil sin delavskih staršev in da ni živel tam, kjer so živeli drugi delavci. Prvo dejstvo mu je omogočalo podporo in zaupanje vodstva. Druga prednost pa je pomenila, da njegovi delavci niso mogli izvajati družbenega pritiska ali pritiska neposrednega okolja nanj in na njegovo družino.

Končen rezultat tega boja je bil skoraj podvojen materialni učinek njegove skupine in Taylorjevo napredovanje v vodja 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« (Taylor 1998, 24).

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«. Kar je za nas pomembno, pa je predvsem dejstvo, da je moral Taylor pri predstavitvi¹³ in zagovoru¹⁴ te svoje nove znanstvene, na času temelječe metode, eksplicirati in tudi ubesediti širšo filozofijo, utemeljiti tovrstno znanstveno metodo. Ubesejena filozofija je bila nujno potrebna, saj Taylorjev projekt, ki nosi nadvse pomenljivi naslov Znanstveni management, kot svoje izhodišče, predvideva nič manj in nič več kot »mentalno revolucijo«, in sicer tako pri delavcih kot tudi pri delodajalcih.

Taylorjeva metoda

Če je bilo Taylorjevo delo – ko je bilo enkrat domišljeno – zapisano in elaborirano po metodi, ki snov obravnava tako, da od najsplošnejšega postopno prehaja na najkonkretnjše, bom v tej kratki analizi ubral nasprotno pot. Taylorjevi filozofiji bom sledil od najkonkretnjšega in najpreprostejšega k splošnemu in kompleksnejšemu. Z drugimi besedami, namesto metodične, deduktivne razlage, ki gre od filozofije k delu, bom ubral induktivno pot od dela k filozofiji. Menim, da pri »taylorizmu« ne gre, kot se to pogostokrat domneva, za filozofijo dela. Prej gre za delovno filozofijo, ki se pokaže v vsej svoji nedvoumnosti, če obravnavani predmet sledimo po nasprotni, torej induktivni poti.

S tega vidika se nam kot temeljno izhodišče pri Taylorjevem znan-

stvenem managementu, kaže problem, ki je značilen za industrijsko proizvodnjo v ZDA s konca 19. stoletja. To pomeni, da so delo v tovarnah tako rekoč posedovali in s tem nadzorovali delavci sami (glej Taylor 1998, 22). Po Taylorjevih besedah so delavci skrbno načrtovali, kako hitro naj bo neko delo opravljeno. Vednost o delu je torej vsaj nekako omejeno še vedno bila v oblasti delavcev samih. Ritem in hitrost dela, ki so ju narekovali delavci sami, sta se Taylorju pozneje pokazala kot le tretjina pravega dela, ki ga je zmožen prvo-razredni delavec (prav tam). V študiji *Managers and Workers* (glej Nelson 1975) avtor podobno ugotavlja, ko obravnava razmere dela v industrijski Ameriki v obdobju pred nastopom znanstvenega in sistematičnega managementa.

V tem obdobju avtor omenja predvsem dva pglavitna sistema organiziranja dela in proizvodnje. Prvi je, ko manjše delovne procese in skupine delavcev vodi ter organizira »foreman«, »the first-line supervisor« in »skilled worker«, ki pa je bil po navadi »one of the boys« (v tem pogledu je bil Taylor zelo netipičen »foreman«). To je bila funkcija, ki v tistem času po navadi ni bila profesionalizirana, standardizirana, saj je bilo težko definirati naloge, veščine, dolžnosti, ki naj bi odlikovale dobrega »foremana«. Kot rečeno, tu še ni šlo za množično proizvodnjo, temveč po navadi za številne manjše delovno-proizvodne enote, ki so delale točno določene proizvode, v manjših serijah, največkrat po naročilu. Taka dela so zahtevala natančnost in spretnost delavca, kar so bile tudi vrline, s katerimi se je večji delavec lahko povzpcl na položaj »foremana« z nalogo vodenja in organiziranja delovnega procesa. Drugi način organiziranja dela in proizvodnje je bilo najemanje nekakšnih zunanjih pogodbenih delovodjev (contractors). Ko se je ta pogodil z delodajalcem o potrebnem času za izvedbo dela in za ceno tega dela, je v proizvodnem procesu imel neomejeno oblast, ki je izhajala iz te pogodbe. Najel je toliko delavcev, kot je menil, da je potrebno. Plačeval in nadziral jih je sam. V teh primerih delodajalec največkrat sploh ni poznal delavcev in ni vedel niti, koliko delavcev pravzaprav dela v njegovi tovarni. »Contractor« je dejansko odločal o vseh pomembnih rečeh. Od tega kaj, kdaj, kako in kdo bo opravil določeno delo (Nelson 1975, 38). Oba, tako »foreman« kot »contractor«, sta bila torej »one of the boys«. Velik del nalog, ki jih danes pripisujemo managementu, je torej bil v tistem času in v takšnem položaju delitve dela domena delavcev samih.

S stališča učinkovitosti, kar se nam po navadi kaže kot bistvo managerske vednosti (in vrednot), je bil za Taylorja sistem, po katerem je bilo delo v oblasti delavcev samih, ključni problem. Delo lahko po-

stane učinkovitejše, produktivnejše le, če vodstvo prevzame oblast ter vednost o delu, pravi Taylor.

Taylor je kot insajder zelo dobro poznal razmere, ki so vladale med delavstvom, saj je v svoji karieri prehodil pot s samega dna pa vse do vrha. Imel je jasno izoblikovano mnenje o psihološkem profilu povprečnega ameriškega delavca, ki ga je videl predvsem v luči lenobe ter izogibanja delu (soldiering). S stališča učinkovitosti so se mu delavčeva miselnost, razmišljanje ter delavčeva bojevitost kazali kot glavna prepreka do večje učinkovitosti. Ta pravzaprav nekakšna »zgrešena« delavska miselnost po Taylorju ne bi smela imeti monopola nad vednostjo o delu in s tem nekako oblast nad delom.

Prvi Taylorjev korak je bil v smeri osvojitve prav te vednosti o delu. Vednost o delu, in s tem vsaj delna oblast nad delom, je pomenila, in delovnemu človeku pomeni še danes, elementarno pogajalsko moč v odnosu do delodajalca. Ni čudno torej, da je Taylor menil, da tam, kjer se izvaja znanstveni management, sindikati niso potrebni in da so lahko znotraj njegovega sistema kvečjemu zavora na poti do večje učinkovitosti, ki bo – to je značilen utopični element pri Taylorju – rešila vse probleme delavstva in tudi lastnikov proizvodjalnih sredstev. In ni čudno tudi, da so Taylorja le slabo leto po izdaji dela *The Principles of Scientific Management 1911* na pobudo ameriškega delavskega gibanja poklicali na zaslišanje pred posebno komisijo predstavniškega doma ZDA, naj zagovarja svojo metodo managementa. Zanimivo pri tem je, da je bil izid tega zaslišanja prepoved izvajanja Taylorjevega znanstvenega managementa v administraciji ZDA in tudi v industrijskih obratih, ki so bili v lasti države (ne pa tudi v zasebnih podjetjih).

A pojdemo nazaj h »konkretnemu« Taylorju. Po težko izbojevanem boju in po svojem nastopu kot vodja obrata, »foreman of the shop«, v Midvale Steel Company je Taylor uspel od predsednika železarne Williama Sellersa dobiti nekatera sredstva za svoje raziskovanje dela. Tukaj naj omenim, da je Taylor v tem obdobju študiral ob delu na Stevens Institute of Technology in postal diplomirani strojni inženir. Taylor je s svojimi inženirskimi znanstvenimi metodami poskušal osvojiti vednost o delu. Predmet njegovih poskusov, ki jih je izvajal vrsto let, je bil predvsem delavec. Iskal je nekakšen »zakon o učinku utrudljivosti prvorazrednega delavca« (Taylor 1998, 25). Pravzaprav je iskal, kolikšno je »maksimalno dnevno delo«, ki ga je zmožen opraviti »prvorazredni delavec«. Iskal je – in to je zelo pomembno – razmerje med močjo prvorazrednega delavca in konjsko silo (glej Taylor 1998, 27).

Vztrajni Taylor govori o dolgoletnem kopičenju empiričnega ma-

teriala, o treh serijah pokusov, ki jih je opravljal vrsto let. Na koncu je ves svoj empirični material predal matematiku Carlu G. Barthu, ki mu je iz tega uspelo oblikovati »zakon učinka utrudljivosti pri težkem delu prvorazrednega delavca« (prav tam). Po Taylorjevih besedah se »zakon nanaša na tisto vrsto težkega dela, kjer je dosežena meja človeških moči«. »To je zakon težkega dela, ki prej ustreza delu vlečnega konja kot pa delu dirkalnega konja« (prav tam).

Sprva so bili predmet teh raziskovanj izbrani delavci iz Midvale Steel Company, pozneje pa iz Betlehem Steel Company, kjer je Taylor nadaljeval svojo kariero, zdaj že svetovalca. Pri tem je treba omeniti, da so bili ti delavci v času poskusa plačani dvakrat toliko kot sicer.

Do tu je imel Taylor neke vrste splošno vednost o delu prvorazrednega delavca, medtem ko je poudarjal, da je vsako posamezno delo znanost zase. Na različnih mestih¹⁵ je omenjal znanost o pretovarjanju surovega železa, znanost o izkopu zemlje, znanost o polaganju opeke in tako naprej. Vse to so bile zanj znanosti (glej Taylor 1967).

Prvo uporabo svoje znanosti o delu Taylor opisuje na primeru, ko je delal v Betlehem Steel Company, kjer je s svojo ekipo pod drobnogled vzel oddelek za pretovarjanje surovega železa, kar so delavci opravljali ročno. Na tem oddelku je delalo 75 mož. Po dotedanji praksi je posamezen delavec na dan pretovoril do 12,5 tone surovega železa s kupa na železniški vagon, ki je stal nedaleč stran. S svojimi predhodnimi znanstvenimi izsledki je Taylor ugotovil, da bi prvorazredni delavec moral prenesti do 48 ton surovega železa na dan, to je štirikrat več. Inženir Taylor si je ob tem zadal nalogo, da bo delavca pregovoril, da svoj delovni učinek poveča za štirikrat in da ob tem ne bo negotovanja, nikakršnih sporov in da bo ta srečnejši in bolj zadovoljen, potem ko bo ročno pretovoril 47–48 ton železa na dan (glej Taylor 1998, 19).

Prvi Taylorjev korak pri tem početju je bil, da je iz skupine, seveda na »znanstven« način, izbral »pravega delavca«. Po Taylorjevem sistemu in metodoloških napotkih se je ta metoda dela uvajala strogo posamično in nikoli v skupini delavcev. »Pravega delavca«¹⁶ Taylor po znanstvenem izboru osami od skupine sodelavcev in začne z njim razgovor. Taylor (1998, 20–21) je izbranega delavca poimenoval Schmidt:¹⁷

Taylor: Schmidt, ali si ti človek, ki se visoko ceni?

Schmidt: Ne vem, kaj mislite s tem.

Taylor: Oh, veš ja. Hočem samo vedeti, ali se visoko ceniš ali ne.

Schmidt: Ne vem, kaj mislite s tem.

Taylor: Ah, daj, odgovori na moje vprašanje. Kar želim izvedeti, je,

ali si človek, ki se visoko ceni, ali pa si eden teh poceni fantov tukaj. Kar želim izvedeti, je, ali si želiš zaslužiti 1,85 dolarja na dan ali pa si zadovoljen z 1,15 dolarja na dan, kolikor dobijo ti poceni fantje.

Schmidt: Ali želim 1,85 dolarja na dan? To pomeni visoko se ceniti? Seveda se visoko cenim.

Taylor: Dražiš me Schmidt. Seveda hočeš 1,85 dolarja na dan – vsak si to želi! Ti zelo dobro veš, da to nima dosti opraviti s tem, ali se ti visoko ceniš. Za božjo voljo, odgovori na moje vprašanje in ne zapravljaj mojega časa. Pridi sem. Vidiš tisti kup surovega železa tam?

Schmidt: Vidim.

Taylor: Vidiš tisti voz?

Schmidt: Ja.

Taylor: Torej, če se visoko ceniš, boš jutri ta kup surovega železa pretovoril na ta vagon za 1,85 dolarja. In zdaj se zbudi in odgovori na moje vprašanje. Povej mi, ali se visoko ceniš ali ne?

Schmidt: Dobim 1,85 dolarja, če pretovorim ta kup surovega železa na tisti vagon?

Taylor: Ja, seveda dobiš, in vsak dan boš dobil 1,85 dolarja, če boš to počel vse leto. To dela človek, ki se visoko ceni, in ti to dobro veš, prav tako kot jaz.

Schmidt: Dobro, to je v redu. Dobro, torej, jaz sem človek, ki se visoko ceni.

Taylor: Čakaj zdaj, čakaj. Ti dobro veš, tako kot jaz, da človek, ki se visoko ceni, dela točno tako, kot mu je rečeno, od jutra do večera. Si že videl kdaj tega človeka?

Schmidt: Ne, še nikoli ga nisem videl.

Taylor: No, če si človek, ki se visoko ceni, boš jutri delal natančno tako, kot ti bo ta človek rekel, od jutra do večera. Ko ti bo rekel, da vzdigneš kos železa in hodiš, ga vzdigneš in hodiš, in ko ti reče, da se usedeš in počivaš, se usedeš. In tako delaj ves dan. Pa brez negotovanja. Človek, ki se visoko ceni, dela tisto, kar se mu reče, in to brez negotovanja. Ali razumeš? Ko ti ta človek reče, da hodiš, ti hodiš; ko ti reče, da se usedeš, se ti usedeš, brez negotovanja. Torej, pridi jutri zjutraj na delo sem in še pred večerom bom vedel, ali si človek, ki se visoko ceni, ali ne.

V naslednjih dneh je zraven Schmidta stal človek s štoparico v roki, ki mu je narekoval, kaj naj vzdigne, koliko naj vzdigne, kam naj nese, kdaj naj se usede in počiva in tako naprej. Naslednja tri

leta je Schmidt na dan pretovoril do 48 ton surovega železa za 60 % večje plačilo. Po Taylorjevih besedah je bil Schmidt od takrat naprej srečnejši človek, ki je več zaslužil. Po zagotovilih »taylorjanske znanosti« se delavec tako manj obrablja in troši, kljub večkrat povečanemu učinku dela. Bistvo Taylorjeve analize dela je namreč »le« odstranitev nepotrebnih in odvečnih delovnih gibov, ukinitvev izogibanja delu ter odstranitev nepotrebne porabe energije (glej Taylor 1967, 345).

Delavcu sta s tem zelo očitno odvzeti vsakršna vednost ter sama kompetentnost v zvezi z delom. S tem mu je odvzeta tudi vsa avtonomnost na delovnem mestu. Kdaj je utrujen in kdaj potrebuje predah, bolje od njega samega ve »objektivna« taylorjanska »znanost«. Odvzeta mu je tudi kakršna koli možnost za dosego mojstrstva v izvajani veščini, ki bi bila morebiten plod njegovega prizadevanja. S tem mu je odvzeta tudi kakršna koli možnost za poistovetenje z delom, ki ga opravlja. Možnosti za inovacije so s tem skoraj izničene, saj imamo opraviti s popolnoma natančno opredeljeno in nedvoumno metodo (one right way).

Na nekem mestu Taylor citira delavca, ki pravi: »Ne smem niti misliti niti se premakniti, ne da bi se kdo v to vmešal ali to naredil namesto mene« (Taylor 1998, 65). Taylor na to odgovori: »Toda iste kritike in očitke je mogoče nameniti kateri koli drugi moderni delitvi dela [...] urjenje kirurga je po vrsti skoraj identično z urjenjem in poučevanjem delavca po sistemu znanstvenega managementa« (Taylor 1998, 66).

Če so različni avtorji o razmerah pred Taylorjem govorili o različnih vrstah »odtujitve delavca in dela« (Marx in Engels 1977, 301–315), od Taylorja naprej lahko govorimo o nadaljnji odtujitvi od že tako odtujenega človeka, in ne več o »odvzemu vednosti hlapcu«, saj Schmidt nikakor ni več podoben kakršnemu koli hlapcu, temveč je le »čisto sredstvo« in »nemo orodje« (Aristotel je to besedo uporabljal v zvezi s sužnji), ki je temelj vsega delovnega procesa. Torej nič človeku podobnega več, razen če se sprijaznimo, da je človek opredmeteni *animal laborans* kot kolesček delovnega procesa.

Glede učinkovitosti »taylorjanske znanosti« pa lahko rečemo, da je bil cilj nedvomno dosežen: od tri- do štirikrat povečan delovni učinek ter Schmidtovo za 60 % večje plačilo. Taylorju je tako uspelo hkrati povečati plačilo delavcem in znižati stroške dela delodajalcem.

Znanstveni management ali mentalna revolucija

Prvi Taylorjev korak je torej bil objektivno – znanstveno osvojiti (odtujiti) vednost o delu ter s tem definirati »prvorazrednega delavca«.

Ta vednost je za Taylorja pomenila šele možnost uporabe te znanosti v praksi, kar bi povečalo učinkovitost dela. Da bi svet lahko želel sadove te Taylorjeve znanosti, jo je bilo treba vključiti v s to znanostjo združljiv sistem upravljanja, ki ga je Taylor poimenoval znanstveni management.¹⁸ Vsak sistem upravljanja pa potrebuje tudi tiste, ki upravljajo. S tem Taylor delodajalcem naloži nove naloge. Te naloge je Taylor strnil v štiri točke.

Dolžnosti upravljavcev po sistemu znanstvenega managementa so naslednje (Taylor 1998, 15–16):

1. Razvijanje znanosti za vsak element človeškega dela, kar nado-mešča staro metodo približka na oko (rule of thumb).
2. Znanstveni izbor in urjenje, poučevanje ter razvijanje delavca, v nasprotju s preteklostjo, ko je delavec sam izbiral delo in se sam uril po svojih najboljših močeh.
3. Iskreno sodelovanje z ljudmi, da bi tako zagotovili, da se delo opravlja v skladu z načeli znanosti, ki se je razvila.
4. Delo in odgovornost morata biti enako porazdeljena med upra-vljavce (management) in delavce. Upravljevec prevzame vse delo, za katerega je boljše usposobljen kot delavec, medtem ko je v preteklosti skoraj vse delo ter večji del odgovornosti padlo na može.

Temeljno načelo, ki ga zahteva Taylorjev management, ta počiva na »znanosti o delu« in na »mehaniziranem delavcu«, je sodelovanje tovrstnega delavca z delodajalcem. Ta odnos je tradicionalno razumljen kot antagonističen. Tega antagonizma Taylor (1967, 269–270) ne vidi več, ga spregleda oziroma ga ne priznava. Spraviti mora delavca in delodajalca v »isti čoln« – in to je njegovo osnovno nagnjenje. Da pa zadeva z »istim čolnom« ni in ne bo preprosta, Taylor nedvoumno izrazi s tem, ko trdi, da znanstveni management potegne za sabo popolno mentalno revolucijo delovnih ljudi, tako v pogledu njihovih dolžnosti do dela kot tudi do svojih delodajalcev. Prav tako znanstveni management potegne za sabo v isti meri popolno mentalno revolucijo posloводства. Brez take popolne mentalne revolucije obeh strani znanstveni management ne more obstajati. Ta velika mentalna revolucija je bistvo znanstvenega managementa.

Taylor na več mestih govori o potrebni »harmoniji« med tradicionalno sprtima stranema, o »bratskem sodelovanju«, o »medsebojnem zaupanju«, o »prijateljstvu« in podobno (Taylor 1967, 272). Večjo učinkovitost, ki jo obljublja Taylorjev management, je mogoče doseči samo ob poenotenju interesov delavca in delodajalca. Temeljni interes delavca je po Taylorju večje plačilo, medtem ko je temeljni

interes delodajalca znižanje stroškov dela. Taylorjev znanstveni management poskuša najti povezavo ter ponuja oboje hkrati.

Delavca kot najemno delovno silo je mogoče kot vsako drugo blago kupiti (30–100 % večje plačilo), medtem ko bo upravljavca treba prepričati, da začne ne le delati, temveč tudi »prijateljevati« z delavcem.

Če na zadevo pogledamo z današnjega vidika, se zdi, da se je »mentalna revolucija« deloma res zgodila, vsaj pri delavcih. Prav tako se zdi, da delodajalci, lastniki (v tradicionalnem pomenu kapitalisti) v večini primerov niso bili zmožni te »mentalne revolucije«. Umaknili so se iz tega procesa, večinoma zdaj v vlogo zgolj vlagateljev kapitala. Na njihovo mesto pridejo z novimi nalogami neke vrste »znanstveni mentalni revolucionarji« – in to so managerji, ki so jih lastniki postavili kot prve delavce, ti pa delavcem pravijo »sodelavci«. S tem je do neke mere in nekako odpravljen antagonizem na praktični ravni, ki je znotraj podjetij bremenil izjemno čustveno nabit in neproduktiven odnos med kapitalistom in delavcem. Toda bolj kot za odpravo nasprotij je šlo za učinkovito iznajdbo posredovanja med sprtima stranema. Med njima je bila z znanstvenim managementom vzpostavljena »tamponska cona«, vloga, ki jo od takrat naprej igra manager.

Daljnosežnost Taylorjevega managementa

V preteklosti je bil na prvem mestu človek, v prihodnosti pa mora biti na prvem mestu sistem (Taylor 1967, 164).

Nenehno, v zadnjem času pa čedalje večje povpraševanje po Taylorjevih študijah kaže, da ne samo industrijalci, temveč tudi tisti, ki proučujejo družbene probleme, čutijo vrednost proučevanja znanstvenega managementa kot mogočne družbene sile (H. S. Pearson v Taylor 1967, 13).

Nekateri industrijalci čutijo, da če proučimo, kaj se skriva v znanstvenem managementu v širši perspektivi, lahko odkrijemo filozofijo, načela in metode, ki jih lahko uporabimo pri problemih za ohranitev vsega naroda in morda vsega sveta (H. S. Pearson v Taylor 1967, 13).

Nadaljnje življenje demokratičnih institucij je lahko odvisno od dviga produktivnosti na višje ravni, kar bo v kratkem odpravilo lakoto, vzpostavilo občutek večje ekonomske odgovornosti in uničilo »nagon« slediti lažnemu vodju po poteh nasilja, ki vodijo v totalitarni svet (H. S. Pearson v Taylor 1967, 13).

Taylorjev management, ki temelji na jasno definiranih za-

konih, pravilih in načelih – zato je opredeljen kot znanstveni –, se lahko prenese na vse vrste človeških dejavnosti, od našega najpreprostejšega osebnega ravnanja do dela, ki ga opravljajo naše velike korporacije [...] (Taylor 1967, 164).

Če ta načela pravilno uporabljamo, so rezultati res izjemni (prav tam).

Kaj naj si mislimo ob vsem tem in ali je ob tem sploh še kaj prostora za mišljenje? Če zgornjih misli ne jemljemo pretirano resno in se posvetim zgolj metodološkemu vprašanju, lahko ugotovim predvsem dve. Prvič, da je Taylor brez večjih težav in dvomov zmožen uporabiti določene metode, ki so bile razvite z namenom znanstvenega proučevanja fizikalnih, materialnih problemov, kot so predvsem problemi sile in tehnike, na področju človeških zadev, kamor konec koncev spada tudi delo, ki ga opravlja človek. Vsaj vprašljivo bi se nam namreč moralo zdeti obravnavanje človeka kot zgolj neki fizičen in materialen problem, kot problem nekakšne »naravne sile«.

Drugi metodološki problem pa je uporaba »filozofije«, zakonov, pravil ter načel organiziranja proizvodnje oziroma podjetništva pri razreševanju družbenih problemov oziroma vseh vrst človeških dejavnosti, od našega najpreprostejšega osebnega ravnanja naprej.

In zdaj, če se ne skrivamo za metodološko problematiko in v zamemo zgoraj izrečene misli skrajno resno – kar je neposredno naloga vsakega človeškega mišljenja, ki si zasluži to ime –, se moramo vprašati, kam vse to pelje? Oziroma bolje rečeno, kam bi nas ti gospodje radi odpeljali, ko s takšno lahkoto zamenjujejo človeka s kamnom, moč s silo in delovanje z nasiljem? Taylor je na prej omenjenem zaslišanju pred komisijo predstavniškega doma ZDA med drugim izjavil tudi naslednje: »Po moji oceni je najboljša mera stopnje civiliziranosti nekega naroda njegova produktivnost« (Taylor 1967, 388). Mar obravnavati človeka ter neke skupnosti ljudi kot neki inženirski, tehnični, znanstveni, produkcijski problem, ki temelji na sili in kjer neki družbeni inženir s svojo ustvarjalsko logiko, ki deluje po sistemu cilj – sredstvo, lahko uzre neki »one right way«, neko pravilnost, zakonitost, ne zveni totalitarno?

Ambicije managementa ali vsaj Taylorjevega znanstvenega managementa so bile velike in rezultati izjemni. Izjemni rezultati in visoka stopnja učinkovitosti pa, kot vidimo, človeka preizkušajo še naprej: metode, ki so razvite za obravnavo naravnih zakonitosti in materialov, uporabi tudi pri obravnavanju vsega drugega, ne le človeka, temveč družbenih odnosov na splošno. Kljub temu se mi zdi, da človek vendarle ni iz take snovi, da ga ni mogoče obravnavati tako togo, ne da bi se uprl. Zdi se mi, da se bo človek vedno uspel izmuzniti iz rok

takšnemu ali drugačnemu determiniranemu obravnavanju ali pa bo to vsaj poskusil storiti.

Kot lahko vidimo in predvsem mislimo iz današnje postsocialistične perspektive, tudi te pri nas, je management opustil svojo začetno radikalno ambicioznost po znanstvenosti in objektivnosti. Toda, ali so cilji managementa zaradi tega res kaj drugačni in ali je uresničitev teh ciljev kaj manj učinkovita? Ali je management, s katerim imamo danes opraviti, precej drugačen od tega Taylorjevega? Ali je danes človek v osnovi res kaj manj surovina, sredstvo ali resurs?

In kako naj si razložimo to zgolj opustitev znanstvenosti?

Morda le nedolžno, s tem, da je managementski pragmatični vednosti vendarle postalo jasno, da se človeka ne da »ujeti« in obravnavati na ta način? Da je to do neke mere res, nam govori dejstvo, da je Taylorju, pionirju tako znanstvenega managementa kot tudi managementa na splošno, po manj kot sto letih namenjeno mesto v antikvariatu, in ne na knjižničnih policah fakultete za management. Toda, kaj če se Taylorja morda le sramujemo, nam je ob njem nerodno?¹⁹ Ali je Taylor zares zastarel do te mere, da si ne zasluži prostora na knjižničnih policah poslovnih šol? Morda pa Taylor res nima več nič opraviti z današnjim managementom in je to preprosto nekdo in nekaj, kar je »preteklost«?

In za konec, če resno premislim, kakšen diskurz uporablja sodobni management, lahko zlahka ugotovim, da vsekakor ne gre za znanstven diskurz. Dva pojma, ki se najpogosteje pojavljata v sodobnem managerskem diskurzu sta gotovo: poslanstvo ter vizija. Navedena pojma vsekakor ne spadata v znanstveno področje oziroma v znanstveni diskurz. V katero področje torej spadata navedena pojma?

Opombe

1. Da gre pri tej in podobnih Druckerjevih izpeljavah za »neposrečen izlet v filozofijo« je jasno tudi tistim, ki se ne spoznajo na Aristotela. Avtor je namreč popolnoma zgrešil bistvo Aristotelovega »zoon politikon« (prav tako je zgrešen prevod iz gr. »politikon« v angl. »social«, glej Arendt 1996). Aristotelov »zoon politikon« ima opravka s človekovo obdarjenostjo z »logosom«, in nikakor ne s človekovo zmožnostjo delati (glej Aristotle 1992, 59, 60).
2. Ko govorimo o Taylorju, je Drucker med redkimi avtorji, ki v sodobnih besedilih poskušajo rehabilitirati Taylorja in njegovo misel, v nasprotju z mnogimi, ki ga spregledujejo iz različnih vzrokov. Glej na primer Drucker 1993.
3. Za kolikor toliko pravilno razumevanje tukaj uporabljenih pojmov »delo«, »ustvarjanje« in v tem primeru manj »delovanje« se navezujem predvsem na politično teoretičarko H. Arendt (Arendt 1996).
4. Predvsem ameriški filozofi s konca 19. in začetka 20. stoletja: Char-

- les S. Pierce, William James, John Dewey, George Santayana idr., v etiki dobro znan angleški filozof George E. Moore. Vsi so pri nas premalo obravnavani, čeprav se idejno in praktično managerji še kako »napajamo« znotraj njihovega miselnega horizonta.
5. Bralca opozarjam, da pri tukaj uporabljenem izrazu »unovčljiv«, ko govorimo o pragmatizmu, ne gre za nikakršen cinizem. William James v tem kontekstu uporablja izraz »cash-value« (glej James, 2002).
 6. Navezujem se na prvi stavek Aristotelove Metafizike, ki pravi: »Vsi ljudje stremijo k vedenju, in sicer po svoji naravi« (Aristotel 1999, 3).
 7. Izvor managerske vednosti sicer lahko v pisnih virih sledimo vse do klasičnega grškega obdobja – do psevdoaristotelskega dela *Oeconomica* (Aristotle 1997). Sodobni bralec bi bil najbrž presenečen nad vsebinsko konceptualno podobnostjo tega dela s sodobnim managementom. A v tem primeru se poziv k izvorom nanaša vsaj na veliko poznejše Taylorjevo delo, torej na nekaj, kar sodi v začetek 20. stoletja.
 8. Gre za vprašanje, ki je izpeljano iz Aristotelovih razglabljanj v *Politiki*: »Kot da med velikim domom in majhno državo ne bi bilo nobene razlike« (Aristotle 1992, 54).
 9. »Quakers« ali tudi »Society of Friends« je še danes dobro organizirana posebna verska ločina. Ustanovitev tega religioznega gibanja sega v sredino 17. stoletja. Podrobnejše raziskovanje duhovne substance tega gibanja bi nam najbrž lahko kaj več povedalo o vzgojni atmosferi, v kateri je zrasel F. W. Taylor, a se s tem tukaj ne morem ukvarjati. Preprostost in iskrenost jezika, ki se kaže v njegovih delih, in pa tudi določena mera duhovne zadržitosti, je prav gotovo rezultat te vzgoje in pa tudi časa, v katerem je živel. Toda predvsem v primerjavi z rigidnim in fanatičnim ameriškim puritanstvom se »Society of Friends« šteje za liberalnejšo protestantsko strujo. V zgodovini tega gibanja je tudi zanimivo slediti vlogi posameznih vplivnih članov tega gibanja, ki so ga imeli v obdobju industrijske revolucije v ZDA. Najdemo jih namreč med začetniki bančništva, kemijske industrije ter železarske industrije, v kateri je delal tudi Taylor. (Glej <http://www.quaker.org>.)
 10. Na tem mestu bi všečno lahko rekel, da gre za prvo managersko funkcijo v Taylorjevi karieri. S tem pa bi površno in bistveno napačno govoril o managerju in managementu, kot o nečem, kar da je bilo od vekomaj. Zato uporabljam izraz predelavec (foreman) za vodja skupine v delovnem obratu, ki se je uporabljal pred nastopom znanstvenega in sistematičnega managementa. Tudi Taylor sam, ko opisuje te dogodke, poleg pogovornega »gangboss« uporablja tudi pojem »foreman« (Taylor 1998, 22–24). Sicer pa za ključno razliko med foremanom in managerjem glej poglavje *The Foreman's Empire* v Nelsonovem delu *Managers and Workers* (1975).

11. Dobeseden prevod je »vojaščina«; mišljeno je »izogibanje delu«.
12. Taylor sam uporablja pojem »war« (Taylor 1998, 23).
13. V delu *The Principles of Scientific Management* (prvič objavljeno leta 1911, glej Taylor 1998).
14. Leta 1912 je bil Frederick Winslow Taylor poklican na zaslišanje pred komisijo predstaviškega doma ZDA, ki ga je sprožilo ameriško delavsko gibanje. Zagovarjati je moral svojo metodo, opisano v delu *The Principles of Scientific Management*. Po besedah Petra F. Druckerja se je s tem na Taylorja zgrnila »one of the most vicious campaigns of character assassination in American history« (Drucker 1993, 35).
15. Za pisanje tega besedila sem imel na razpolago Taylorjevo delo *Shop Management* (prvič izšlo leta 1903), *The Principles of Scientific Management* (prvič izšlo leta 1911) ter Taylorjev *Testimony Before the Special House Committee* (zaslišanje, ki je potekalo leta 1912). Vsa tri dela so v srbskem prevodu v skupni izdaji (Taylor 1967). Poleg tega sem imel na voljo delo *The Principles of Scientific Management* v angleščini (Taylor 1998).
16. »Znanstvenost« izbora pravega delavca je vsebovala podrobno proučevanje delavčevega značaja, navad, ambicij, telesne moči, zasebnega življenja in drugo (glej Taylor 1998, 19).
17. Taylor nam pove tudi, da so sodelavci za Schmidta govorili, da »se mu en peni zdi velik kot vagonско kolo« (Taylor 1998, 19, 20); kar pomeni, da je visoko cenil vsak dolar.
18. V strogem pomenu besede o managementu kot novem zgodovinskem pojavu lahko govorimo šele od te točke. Pred tovrstno, *par excellence* revolucionarno Taylorjevo iznajdbo namreč lahko kvečjemu govorimo o posameznih managerskih elementih ali elementih managementa skozi zgodovino, o managementu kot o novi sistematiki, pravzaprav znanstveni sistematiki in ureditvi, na kateri sloni produkcijski proces, pa nikakor ne.
19. Taylorja bi danes, v obdobju družboslovnega leporečja, bilo mogoče diskreditirati na več načinov, če bi v vojni proti frazam videli kakšen smisel. Taylor je namreč v svojih delih nasproti človeku vztrajno postavljaj analogije z živalmi, kot so: »To delo je tako preprosto, da bi lahko inteligentno gorilo naučili, da pri tem delu postane učinkovitejša od človeka« (Taylor 1967, 186). Veliko je govora tudi o lenuhih in prvorazrednih ljudeh in tistih drugih, ki jim nasproti postavlja analogije s pticami pevkami, ki nočejo peti (str. 360), ali primerjave teh z osli, rasnimi konji ter govedom (str. 164). Sam bi namesto zgrajanja na tem mestu raje poudaril Taylorjevo odkritosrčnost, saj pogumno izreka nekaj, kar je po navadi – še posebno v poznejših časih, tudi v teh naših – podrejeno radikalni samocenzuri in potlačitvi.

Literatura

Arendt, H. 1996. *Vita activa*. Prev. Vlasta Jalušič. Ljubljana: Krtina.

- Aristotle. 1992. *The politics*. London: Penguin Books.
- Aristotle. 1997. *Oeconomica*. London: Harvard University Press.
- Aristotel. 1999. *Metafizika*. Prev. Valentin Kalan. Ljubljana: ZRC.
- Drucker, P. F. 1969. *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. 1993. *Post-capitalist Society*. New York: HarperColins.
- Drucker, P. F. 1999. *Management: an abridged and revised version of Management: tasks, responsibilities, practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Haber, S. 1964. *Efficiency and uplift: scientific management in the progressive era 1890–1920*. Chicago: University of Chicago Press.
- James, W. 2002. *Pragmatizem in volja do verovanja*. Ljubljana: Krtina.
- Kanigel, R. 1997. *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. New York: Viking.
- Marx, K., in F. Engels. 1977. *Izbrana dela*. Zv. 1. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Nelson, D. 1975. *Managers and workers: origins of the new factory system in the United States 1880–1920*. Wisconsin: University of Wisconsin Press.
- Taylor, W. F. 1967. *Naučno upravljanje*. Beograd: Rad.
- Taylor, W. F. 1998. *The Principles of scientific management*. New York: Dover.

Management and the Law

Zvone Vodovnik

The article analyses the legal concept of management. The conclusion is that it is not a legal category. Management is the object of research of various scientific disciplines, each of them from a different perspective. It is a notion that determines the processes, subjects taking decision within the organization. In this regard, there are also connected rights, duties and liabilities of individuals and groups having influence within this process. Special focus is placed on the relationship between managers and employers and on the nature of the managers' powers and activities as regards the termination and decision about rights, duties and liabilities of employees.

Key words: management, organization, employee, employer, decision taking

'What' is Frederick Winslow Taylor

Andrej Marković

Raising the issue of Taylor and his scientific management after less than a hundred years seems at first glance to be quite anachronistic. Today we are more likely to find Taylor's works in antique shops than in the libraries of the schools of management. Has the memory of utilitarian and pragmatic managerial knowledge of a century back faded, or are we in a way ashamed of Taylor, the protagonist of management? How does the research into the origin and nature of management affect the efficiency of a particular manager, which seems to be the objective of management education? What is the difference between Taylor's management and contemporary management? Is it merely less scientific in approach? And where is modern management developing, if no longer in the field of exact science? And where do key notions of contemporary management, like 'mission' and 'vision' belong? Has management since its beginnings proved to be only knowledge for managing organizations, or does it go beyond that?

In a brief analysis of Taylor's scientific management the author of the article tries to answer the above mentioned questions. Some of the questions are, however, only touched upon, awaiting an answer in the future.

Key words: efficiency, mental revolution, scientific management, far-reachment of management, work