

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Frederick Winslow Taylor urodził się w 1856 r. w Stanach Zjednoczonych w Filadelfii. Rozpoczął studia prawnicze w Harvard University, jednak choroba oczu zmusiła go do ich przerwania i podjęcia pracy w charakterze ślusarza w zakładach przemysłowych Midvale Steel Company, gdzie po raz pierwszy zetknął się z wadami organizacji produkcji. Pracując jako majster poznał z własnego doświadczenia braki i słabości systemu zarządzania, który nie odpowiadał już wymaganiom pogłębiającego się podziału pracy i coraz dalej postępującej mechanizacji procesu produkcyjnego. W 1884 r., po uzyskaniu tytułu inżyniera, został dyrektorem technicznym w zakładach Midvale Steel Company. W 1890 r. został generalnym dyrektorem wielkiego przedsiębiorstwa Manufacturing Investment Company, prowadzącego duże fabryki papieru w stanach Maine i Wisconsin. Trzy lata później założył własne biuro doradztwa organizacyjnego w Filadelfii. W ciągu tych lat poświęcił się realizowaniu swych pomysłów racjonalizacyjnych w różnych przedsiębiorstwach. W 1901 r. wycofał się z czynnego życia zawodowego i poświęcił się wyłącznie upowszechnianiu opracowanych przez siebie naukowych podstaw zarządzania przedsiębiorstwem. Osobiste doświadczenie, zdobyte w ciągu kilkunastu lat pracy w przemyśle, pozwoliło Taylorowi nie tylko na dokonanie wielu istotnych usprawnień technicznych, ale także na stworzenie nowego systemu pracy w zakładzie produkcyjnym. System ten był oparty na dokładnej analizie przebiegu pracy, eliminacji zbędnych czynności, ustaleniu norm pracy na podstawie badań chronometrażowych i wprowadzeniu akordu progresywnego. Największym osiągnięciem Taylora było to, że po raz pierwszy zastosował metody badawcze zaczerpnięte z nauk ścisłych do rozwiązywania problemów organizacyjnych w pracy produkcyjnej i że wyniki badań ustalone przy użyciu tych metod przekształcił w uporządkowany logicznie zespół zasad.

W referacie *Shop Management* Taylor sformułował podstawowe założenia swej koncepcji organizacji pracy na stanowisku roboczym. Stworzony przez Taylora system naukowego zarządzania został przedstawiony szczegółowo w drugim opracowaniu, noszącym tytuł *The Principles of Scientific Management*. Są to obszernie fragmenty przemówienia Taylora wygłoszonego w 1911 r. na konferencji w Dartmouth College. Treść tego



przemówienia rzuca interesujące światło na kulisy powstania systemu Taylora oraz zawiera opis dwóch słynnych już dzisiaj jego eksperymentów: pierwszego, dotyczącego przerzucania łopatą surówki i drugiego, dotyczącego techniki skrawania metali.

W ciągu dwudziestu lat praktyki w różnych przedsiębiorstwach przemysłowych i budowlanych autor stwierdził, że systematyczne naukowe badanie czasu pracy pozwala na stosunkowo łatwe uzyskanie dokładnej informacji o tym, jaką ilość pracy danego rodzaju może wykonać dziennie robotnik przodujący czy też przeciętny. Przyjmując takie informacje za punkt wyjścia w swoich poczynaniach, autor wielokrotnie spotykał się z tym, że robotnicy wszelkich kategorii chętnie odrzucali jakąkolwiek sposobność do markierowania i kierowali cały swój wysiłek na osiągnięcie maksymalnej wydajności, o ile mieli pewność otrzymania w zamian odpowiedniego wynagrodzenia.

Opierając się na dokładnej znajomości czasu pracy można osiągnąć zadziwiająco dobre rezultaty w warunkach każdego systemu pracy, poczynając od pracy dniówkowej. Nie ulega wątpliwości, że nawet zwykła praca dniówkowa, oparta na tej podstawie, da lepsze wyniki aniżeli jakikolwiek z powszechnie stosowanych systemów, które ustalono wychodząc z założenia, że robotnicy dążą do uchylania się od pracy.

Taylor wprowadził badanie sposobu pracy, ruchów robotników przy posługiwaniu się maszynami. Badania te miały służyć odmierzaniu czasu potrzebnego na wykonanie poszczególnych zadań - pomiar czasu kolejnych mikro ruchów. To pomogło wyznaczyć normy czasowe dla robotników, a tym samym pozwoliło wyznaczyć zadania dzienne: co, jak i w jakim czasie powinno być wykonane.

Aby podnieść wydajność zajął się doskonaleniem technologii (eksperymenty z łopatami). Stworzył także wzór dobrego robotnika, który aby osiągał dużą wydajność musiał: doskonaląc swoje nawyki operacyjne, musiano wprowadzić odpowiedni podział pracy w organizacji, musiano dostosować rytm pracy od jej wymagań, musiano mu stworzyć doskonale warunki pracy. Stwierdził także, że należy oddzielać odpowiedzialności kierownicze od pracowniczych. Obserwując marnotrawstwo czasu pracy i poszukując sposobów zwiększenia wydajności maszyn i urządzeń opracował pierwszy, oparty na naukowych podstawach, system organizowania i zarządzania procesami wytwórczymi w przedsiębiorstwie nazwany Tayloryzmem.

Sformułował on podstawowe zasady organizacji procesu produkcji, pozwalające lepiej wykorzystać czas pracy i obniżyć koszty produkcji. Postulował podział procesu technologicznego na czynności proste, racjonalizację sposobów wykonywania czynności niezbędnych, a eliminację czynności zbędnych. Wprowadził oparty na chronometrażu system normowania pracy, sprzężony z systemem wynagradzania.