

اندیشندگان پیشگامان مدیریت

مقاله این بخش:
شوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

این بخش به شناخت اندیشه های صاحب نظران و نویسندگان مدیریت و بنیانگذاران شرکت ها اختصاص دارد. در هر شماره به معرفی آثار و اندیشه های یکی از مهمترین و با نفوذترین نویسندگان مدیریت و همچنین معرفی یکی از موفق ترین رهبران کسب و کار خواهیم پرداخت.



فریدریک وینسلو تیلور

بیزینس ۱۰۵۵-۱۰۵۴

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

شرکت را به یک مرکز مشاوره مهندسی و مدیریت تبدیل کرد. در سال ۱۸۸۱، تیلور موفق شد در مسابقات اتحادیه تنیس آمریکا به مقام قهرمانی برسد. یک سال بعد او قهرمان تورنمنت تنیس جوانان آمریکا شد. بعد از مدتی او به بازی گلف علاقه مند شد به طوری که اقدام به ایجاد یک زمین بزرگ گلف کرد. در زمان مرگ، تیلور دارای بیش از ۵۰ پروانه انحصاری در زمینه های مختلف بود که باعث شده بودند او به مردی معروف و ثروتمند تبدیل گردد.

پیتر دراکر^۲، «استاد اساتید» نامیده می شود. دراکر خودش معتقد بود که این عنوان براننده فردریک وینسلو تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۵) است. دراکر درباره او می نویسد: «مدیریت علمی تیلور باعث ظهور روندهای مهمی طی ۷۵ سال گذشته در کشورهای توسعه یافته شده است.»

■ تفکر کلیدی مدیریت علمی

مهم ترین اثر تیلور - اصول مدیریت علمی - شش سال پیش از مرگ او منتشر شد. در این کتاب، او به موضوع «مدیریت علمی» پرداخته که با روش های معمول در مدیریت آن دوران متفاوت بودند. این ایده ها مجموعه ای از تجربیات زندگی کاری او هستند و نمونه های مختلفی از کارهایی که تیلور انجام داده، در این کتاب درج شده اند. تیلور چهار اصل مهم مدیریت علمی را این گونه تشریح می کند:

● هر بخش از کار یک فرد را می توان به صورت علمی مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و کارآمدترین روش برای انجام یک کار آن است که به صورت علمی انجام شود - این یعنی یکی از بهترین روش های کاری. این امر شامل بررسی و اجرای کار مورد نیاز و سنجش بهترین میزان کاری است که یک نفر می تواند در طول روز انجام دهد. بدین ترتیب، از کارکنان می توان انتظار داشت که این میزان کار را در طول روز انجام دهند.

● انتخاب بهترین فرد برای انجام یک کار، مجدداً «علمی» است.

- ۱۸۵۶ تولد.
- ۱۸۷۴ کارآموزی به عنوان یک قالب ساز و تعمیرکار ماشین آلات در شرکت هیدرولیک ورکس^۳.
- ۱۸۷۸ انجام کارهایی در شرکت میدوال استیل ورکس^۴ که به مهارت چندانی نیاز نداشتند.
- ۱۸۸۱ کسب مدرک فوق لیسانس مهندسی مکانیک.
- ۱۸۹۰ انتصاب به عنوان مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری تولید (ام آی سی)^۵.
- ۱۸۹۸ یکی از ابداع کنندگان فرآیند تایلور - وایت^۶ که روشی برای نرم کردن فلزات است.
- ۱۹۱۱ انتشار کتاب اصول مدیریت علمی
- ۱۹۱۵ درگذشت.

■ زندگی و دوران شغلی

اگرچه تیلور در امتحان ورودی دانشکده هاروارد^۷ قبول شد اما خودش معتقد بود که نمی تواند دانشجوی خوبی در آن جا باشد. در عوض او قدمی نامعمول برداشت و به عنوان یک کارآموز قالب سازی و تعمیرکار ماشین آلات وارد شرکت هیدرولیک ورکس شد.

پس از آن او عهده دار شغلی ساده در شرکت میدوال استیل ورکس شد. پس از عوض کردن چند شغل ساده و اخذ مدرک فوق لیسانس مهندسی مکانیک، تیلور به عنوان مهندس ارشد، کارش را در همین شرکت ادامه داد. در سال ۱۸۹۰، او به سمت مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری تولید (ام آی سی) منصوب شد و این

- 1- Frederick Winslow Taylor
- 2- Peter Drucker
- 3- Enterprise Hydraulic Works
- 4- Midvale Steel Works
- 5- Manufacturing Investment Company (MIC)
- 6- Taylor-White
- 7- Harvard College



مدیریت و کارکنان

برای کارکنان یک فروشگاه، مدیریت علمی باعث کاهش شدید سطح مهارت و استقلال آنها شد. همچنین آنها تحت نظارت بیشتری قرار گرفتند، کارکنان دیگر قادر نبودند از ابزار خود استفاده کنند و این در حالی بود که وفق دادن آنها با این شرایط جدید به سال‌ها زمان احتیاج داشت. البته در بسیاری موارد، ایده‌های تیلور به شدت اثربخش بودند. مثلاً در برخی موارد دستمزدهای کارکنان بالا رفت و شرکت‌ها نیز توانسته بودند سالانه بین ۷۵۰۰۰ تا ۸۰۰۰۰ دلار صرفه‌جویی کرده و در عین حال اثربخشی خود را افزایش دهند.

اگرچه تیلور معتقد بود که تنش‌های میان کارکنان و مدیران به دلیل مدیریت علمی ریشه‌کن خواهد شد، اما به هر حال در برخی موارد نیز استفاده از این رویکرد خود به اختلافات دامن زد. مثلاً افکار او با مخالفت شدید اتحادیه‌های کارگری مواجه شد زیرا تیلور معتقد بود که بسیاری از این اتحادیه‌ها تنها به دنبال محدود کردن آنچه که اعضایشان به دست می‌آورند هستند. تیلور بر افراد تمرکز می‌کرد زیرا معتقد بود وقتی گروه‌هایی از کارکنان شکل بگیرند، فشار همتایان می‌تواند باعث شود که همگان با تمام توان و ظرفیت خود کار نکنند. مثلاً، او در شرکت بتلهم استیل ورکس^۸ دستور داد که بدون مجوز خاص، بیش از چهار نفر حق ندارند در قالب یک گروه کار کنند.

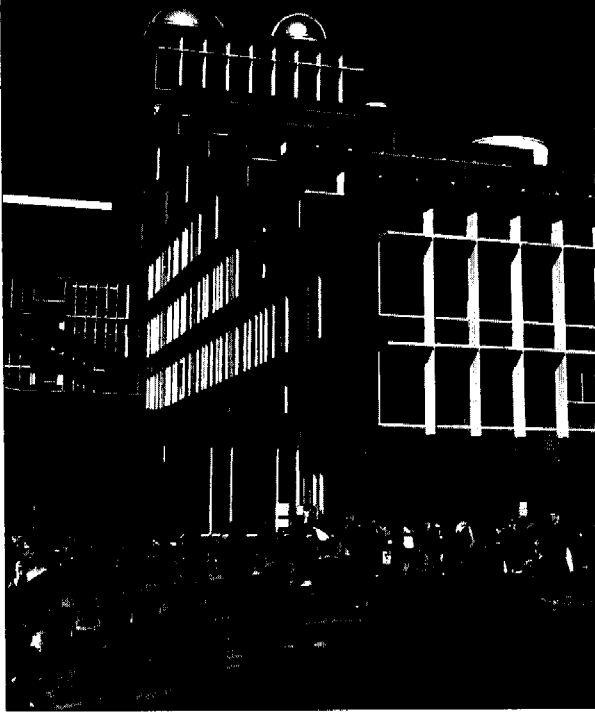
فرد آموزش می‌بیند تا یک کار را همان‌گونه که تعریف شده انجام دهد. به اعتقاد تیلور، همگان توانایی این را دارند که به بهترین فرد در محیط کاری خود تبدیل شوند. این وظیفه مدیریت است که شغل مناسب برای هر فرد را بیابد و آنها را آموزش دهد تا به بهترین افراد تبدیل شوند.

• مدیران باید با کارکنان همکاری کنند تا تضمین شود که کارها به صورت علمی انجام می‌شوند.

• مسلماً نوعی تقسیم‌بندی کار و مسئولیت‌ها میان مدیریت و کارکنان وجود دارد. مدیران درگیر نظارت و برنامه‌ریزی می‌شوند و کارکنان نیز باید آنچه را که برنامه‌ریزی شده انجام دهند.

تیلور به تفاوت‌های میان اصول مدیریت و روش مرسوم نیز اشاره می‌کند: «طبق مدیریت مرسوم، تمام مسایل به عهده کارکنان هستند در حالی که طبق مدیریت علمی، نیمی از مسایل به طور کامل بر عهده مدیریت هستند. هدف اصلی مدیریت عبارت است از تضمین حداکثر نتیجه برای کارفرما همراه با حداکثر رفاه برای کارکنان.» تیلور معتقد است روش‌های او به این دلیل موجه هستند که او احساس می‌کند هدف بلند مدتش ریشه‌کنی فقر و کاهش رنج و محرومیت است.

دلیل اصلی تیلور برای توسعه مفهوم مدیریت علمی این بود که او آرزو می‌کرد نوعی «تنبلی» رایج در میان کارکنان را از میان ببرد. در این راستا، او به تجزیه و تحلیل علمی تمامی مشاغل پرداخت. بدین ترتیب، هیچ‌کس نمی‌توانست تردیدی به خود راه دهد که در طول یک روز باید چه میزان کار را انجام دهد. او معتقد بود هر کاری که افراد انجام می‌دهند را می‌توان از زاویه یک علم مشاهده کرد.



برای اطلاعات بیشتر

آثار کلیدی تیلور

کتاب:

«مدیریت علمی فروشگاه‌ها»، ۱۹۰۳

«اصول مدیریت علمی»، ۱۹۱۱

سایر مطالب خواندنی

کتاب:

«فردریک تیلور: بررسی شخصیت و نوآوری‌های او»،

سوده‌ایرکاکار^{۱۱}، ۱۹۷۰

«فردریک تیلور و ظهور مدیریت علمی»،

دی. نلسون^{۱۲}، ۱۹۸۰

«در گذشته، انسان اول بود. در آینده سیستم اول است.»

فردریک وینسلو تیلور

«من و شما می‌دانیم یک انسان روزمزد، همان کاری را از

اول صبح تا شب انجام خواهد داد که ما برای او تعیین

کرده‌ایم.» فردریک وینسلو تیلور

9- Max Weber

10- Henry Ford

11- Sudhire Kakar

12- D. Nelson

■ فردریک تیلور در یک نگاه

بسیاری از ایده‌های فردریک تیلور متناسب با دنیای امروز هستند. سه مورد ویژه که برگرفته از کتاب اصول مدیریت علمی هستند، عبارتند از:

● **مزایا:** اگر مزایا کارآمدترین روش برای ترغیب افراد برای انجام کارشان به بهترین شکل ممکن هستند، باید بلافاصله پس از انجام کار پرداخت شوند. میزان مزایا باید به گونه‌ای باشد که فرد احساس کند به اندازه کافی از کارش تقدیر شده است. شاید بهترین موقع آن باشد که مزایای یک کار در پایان همان روز پرداخت شوند.

● **استانداردهای کیفیت:** استفاده از اسناد مکتوب برای هر بخش از شغل کارکنان که در ذات مدیریت علمی وجود دارد، یک رویکرد مهم است که امروز برای صدور استانداردهای جهانی همچون استانداردهای کیفیت ایزو ۹۰۰۰ استفاده می‌شوند. برای یک فروشگاه ماشین‌آلات که طبق روش‌های نوین مدیریت می‌شود، دستورالعمل‌های مکتوب بهترین روش برای انجام وظایف است به ویژه برای افرادی که در بخش برنامه‌ریزی فعالیت می‌کنند.

● **طرح‌های پیشنهادی:** تیلور معتقد است شرکت‌ها باید کارکنانشان را تشویق کنند تا پیشنهادهای خود را برای پیشرفت کار ارائه کنند که این امر می‌تواند هم به صورت معرفی یک روش باشد و هم اجرای متفاوت یک کار از قبل تعیین شده. اگر بعد از تجزیه و تحلیل انجام شده، این پیشنهاد در محیط کار مورد استفاده قرار گرفت، فرد پیشنهاددهنده باید به دلیل طرح خود مورد تشویق قرار بگیرد و حتی می‌توان اضافه‌حقوقی را برای او در نظر گرفت. این بهترین نوع برخورد با چنین کارکنانی است.

در زمان مرگ تیلور در سال ۱۹۱۷، کارهای او تحت مباحث گوناگونی قرار داشتند. این مباحث هم نمایانگر موافقت و هم نمایانگر مخالفت با او و ایده‌هایش بودند. مهم‌ترین انتقاد از رویکرد تیلور این بود که بسیار مکانیکی است و با افراد همانند ماشین‌آلات برخورد می‌کند.

البته او یکی از نخستین پیشگامان واقعی تفکری علمی در قبال مدیریت است. افکار او مستقیماً الهام‌بخش تعدادی دیگر از بزرگان مدیریت همچون ماکس وبر^۹ و هنری فورد^{۱۰} بوده است.

«در گذشته، انسان اول بود. در آینده سیستم اول است.»

«من و شما می‌دانیم یک انسان روزمزد، همان کاری را از اول صبح تا شب انجام خواهد داد که ما برای او تعیین کرده‌ایم.»

فردریک وینسلو تیلور