

LYNDALL F. URWICK – O VIAȚĂ DEDICATĂ PROMOVĂRII MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR (II)

LYNDALL F. URWICK – A LIFE DEDICATED TO PROMOTING MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS (II)

Dr.ing., lic.teol. Remus LUNGU

Șef lucr.dr.ing. Gabriela BĂCILĂ

Dr.ing.,ec. Claudiu Ioan ABRUDAN

Prof.dr.ing. Florin LUNGU

Șef lucr.dr.ing. Ioan Simion DAN
Universitatea Tehnică Cluj-Napoca

1 INTRODUCERE

Prezentul articol se constituie în cea de-a doua parte a studiului biografic dedicat memoriei distinsului promotor al managementului organizațiilor, care a fost Lyndall Fownes Urwick. Dacă în prima parte, urmare a limitărilor inerente de spațiu ale revistei am încercat doar să punctăm câteva repere biografice, activitatea sa de consultanță în management, contribuțiile sale la construcția instituțională de promovare a managementului respectiv la



Lyndall F. Urwick (1891 - 1983)

1 INTRODUCTION

The present paper represents the second part of the biographical study dedicated to the memory of the distinguished promoter of organizational management, which was Lyndall Fownes Urwick. If, in the first part, due to the inherent space limitations of the journal, we only tried to score a few biographical landmarks, his management consulting activity, his contributions to the institutional setting-up in promoting management, respective to

susținerea programelor educaționale în domeniul managementului, în următoarele două articole ne propunem să trecem în revistă câteva din lucrările sale, mai puțin cunoscute cititorului român.

2 SCRIERI DESPRE PRECURSORI ȘI PIONIERI AI MANAGEMENTULUI ȘTIINȚIFIC

Una dintre preocupările scriitoricești a lui Lyndall Urwick a fost promovarea personalității și operei unor iluștri reprezentanți ai managementului organizațiilor, într-o perioadă în care managementul, ca abordare științifică, își croia cu greu un drum, de altfel binemeritat, în constelația științelor moderne. Din această perspectivă, contribuția lui Urwick este deosebit de valoroasă și nu numai dacă ne gândim la scurtele biografii cuprinse în primele două volume ale lucrării „Crearea managementului științific”, respectiv valoroasa „Carte de Aur a managementului”, dar și la faptul că Urwick a impulsionat prima traducere a lui Fayol în limba engleză, cunoscut peste Ocean din păcate însă doar după anii 50.

Despre primii reprezentanți de marcă ai managementului organizațional (Taylor, Fayol, Gilbreth, Follett etc) s-a scris mult și probabil că se va mai scrie. În aceste condiții, cititorul zilelor noastre se va putea întreba despre rostul unui nou excurs în istoria managementului de la sfârșitul sec. XIX și începutul sec. XX. Spre a argumenta utilitatea demersului nostru, subliniem faptul că prea puțin din aceste scrieri au fost traduse și în limba română. Pe de altă parte, în efortul nostru de a prezenta viața și opera lui Lyndall Urwick, omiterea acestor cărți ale sale ar fi fost de nepermis. Nu în ultimul rând, detaliile dezvăluite prin ochii unui contemporan al acelor personalități pot aduce o lumină proaspătă, precum și noi semnificații ale împrejurărilor în care s-au născut operele lor.

2.1 Crearea managementului științific

Sub titlul de mai sus, Urwick a elaborat o suită de trei volume apărute, după informațiile pe care le-am avut la dispoziție, primul volum în anul 1945, al doilea în anul 1946, iar cel de-al treilea în anul 1949, ultimele două avându-l ca și coautor pe colaboratorul său apropiat, Edward Francis

supporting educational programs in the field of management, in the two following papers we intend to review some of his works, less known to the Romanian reader.

2 WRITINGS ON THE FORERUNNERS AND PIONEERS OF SCIENTIFIC MANAGEMENT

One of Lyndall Urwick's writing concerns was the promotion of the personality and work of some well-known figures in the management of organizations, in a period when management, as a scientific approach, hardly found a way, otherwise well-deserved, in the constellation of modern sciences. From this perspective, Urwick's contribution is particularly worth and not only if we think about the brief biographies included in the first two volumes on the "The making of Scientific Management", respectively the valuable "Golden Book of Management", but also that Urwick has prompted Fayol's first translation into English, unfortunately known over the Ocean but only after the 1950s.

About the first brand representatives of organizational management (Taylor, Fayol, Gilbreth, Follett, etc) much has been written and will probably be written again. Under these circumstances, the reader of today can wonder about the purpose of a new journey in the history of management at the end of the XIX century and beginning of the XX century. To argue the usefulness of our approach, we emphasize that too few of these writings have been translated into Romanian. On the other hand, in our effort to present Lyndall Urwick's life and work, the omission of his books would have been unforgiven. Last but not least, the details revealed through the eyes of a contemporary of those personalities may bring a fresh light, as well as new meanings of the circumstances in which their works were born.

2.1 The making of scientific management

Under the title above, Urwick wrote a suite of three volumes, that were published, according to the information we had available, the first volume in 1945, the second in 1946, and the third in 1949, the last two having co-authored his close collaborator, Edward Francis Leopold Brech. Even so, the

Leopold Brech. Chiar și așa, cadența cu care au apărut cele trei volume arată o mare capacitate de lucru și de sinteză a lui Urwick, și nu în ultimul rând faptul că era la curent cu ceea ce apăruse pe plan mondial în mișcarea managerială.

Sub aspectul conținutului lor, dacă în primul volum autorul prezintă suita selectă a celor mai importanți 13 „pionieri” ai managementului științific internațional, în cel de-al doilea, Urwick se apleacă asupra cadrului istoric de formare și receptare de către societatea britanică a ideilor managementului științific. În fine, al treilea volum al suitei dedicate „creării managementului științific” tratează pe larg, în peste 200 de pagini, deja celebrul experiment de la Uzina Hawthorne al companiei Western Electric din SUA, desfășurate de un colectiv de specialiști sub conducerea lui Elton Mayo și cu finanțarea Fundației Rockefeller.

În ceea ce privește prezentul articol, datorită limitărilor inerente de spațiu ale revistei, dar și faptului că experimentele de la Uzina Hawthorne sunt relativ mai bine cunoscute, ne-am propus să trecem succint în revistă conținutul primului volum al suitei, după care să ne limităm doar la câteva considerații generale în cazul celui de-al doilea.

În afara detaliilor oferite de Brech, Thomson și Wilson privind împrejurările care au condus la geneza celor trei volume, între care se pare că la ultimele două Brech a avut o contribuție decisivă (Brech, Thomson, and Wilson, 2010, pp. 179-181), lectura primului volum pare să conducă cititorul către două resorturi motivaționale pentru scrierea cărții. Primul este evident și anume acela de a face cunoscută o selecție de prim autori reprezentativi pe tema în discuție. Al doilea însă transcende introspecția în partea istorică și transpiră o conotație apologetico-filosofică privind impactul revoluției industriale sau „epocii mașinilor” asupra societății în general și asupra guvernării politice și administrației publice în particular. Schimbările aduse de revoluția industrială, viteza cu care s-au succedat descoperirile științifice și inovările tehnice, impune de acum înainte adaptări și readaptări rapide, într-un ritm neamaiîntâlnit în istoria umanității, și așa cum am spus mai sus, schimbări de la care nici sfera politico-administrativă, sau alte sectoare ale vieții sociale nu se mai pot sustrage:

cadence with which the three volumes appeared shows Urwick's great capacity for work and synthesis, and not least that he was up to date with what had appeared worldwide in the management movement.

In terms of their content, if in the first volume the author presents the selected suite of the 13 most important "pioneers" of international scientific management, in the second, Urwick leans on the historical framework of formation and reception by the British society of scientific management ideas. Finally, the third volume of the suite dedicated to "making the scientific management" deals extensively, in over 200 pages, already the famous experiment at the Hawthorne Plant of the Western Electric company in the USA, conducted by a group of specialists under Elton Mayo's leadership and with funding from the Rockefeller Foundation.

With regard to this paper, due to the inherent space limitations of the journal, but also to the fact that the experiments at Hawthorne Plant are relatively better known, we shall set out to briefly review the contents of the first volume of the suite, after which we limit ourselves only to a few general considerations in the case of the latter.

Apart from the details provided by Brech, Thomson and Wilson regarding the circumstances that led to the genesis of the three volumes, between which it seems that the last two Brech had a decisive contribution (Brech, Thomson, and Wilson, 2010, pp. 179-181), the reading of the first volume is likely to lead the reader toward two motivational springs for writing the book. The first is obvious, namely to make known a selection representative authors of first hand on the topic in question. The second, however, transcends introspection in the historical part and transpires an apologetic-philosophical connotation on the impact of the industrial revolution or the "age of machines" on society in general and on political governance and public administration in particular. The changes brought about by the industrial revolution, the speed with which scientific discoveries and technical innovations have succeeded, require from now on rapid adaptations and readjustments, at an unprecedented rate in human history, and, as we showed above, changes from which no the political-administrative sphere, or other fields of social life can not be avoided:

„Mașinile impun o disciplină mentală - o disciplină în favoarea gândirii în fapte și cantități, mai degrabă decât în fantezii și teorii, pe scurt, o disciplină favorabilă gândirii științifice. Dacă Mary Follett a avut dreptate, dacă ideile de guvernare care apar în industrie ca rezultat al gândirii inductive sunt aplicabile tuturor varietăților de grupuri sociale cooperatiste, indiferent de scopul său, atunci întreaga problemă a Managementului Științific este, cu mult mai mult, fundamentală și importantă pentru societatea noastră decât a fost înțeleasă în general până acum. [...] Logica științei nu recunoaște compromisul politic. Adevărul este adevăr, nu o ajustare obținută prin poziționarea față de două mituri diferite”. (Urwick, Brech, 1951, p.14).

Nu este de mirare că atunci când Taylor, sub presiunea puternicei presiuni a uniunilor sindicale ale vremii, a trebuit să-și justifice noua abordare a „managementului științific” în fața membrilor comitetului de investigare desemnat de Camera Reprezentanților S.U.A., a vorbit despre o revoluție mentală care trebuia să se petreacă în mintea oamenilor, a societății.

„Managementul științific a produs în unele afaceri și este în procesul de a produce pe o arie mult mai largă, ceva din „revoluția mentală”, pe care a afirmat-o Taylor. Nu există nicio îndoială în mintea celor care l-au studiat profund, că tehnica sa intelectuală, cea a chimistului sau a inginerului, poate fi aplicată la organizarea guvernării. Prin urmare, momentul prezent a părut unul potrivit pentru a trece în revistă pe scurt gândurile bărbaților și femeilor din diferite țări care au fost pionieri în evoluția acestei tehnici. Treisprezece dintre ele sunt acoperite de acest prim volum. Revoluțiile sunt înrădăcinate în trecut și devine din ce în ce mai clar pe măsură ce cercetarea istorică deschide informații noi, că Managementul Științific nu este un nou „sistem”, ceva „inventat” de un om numit F. W. J Taylor, o noutate trecătoare. Este ceva mult mai profund, o atitudine față de controlul sistemelor umane de cooperare de tot felul, esențiale prin imensa acaparare a puterii asupra lucrurilor materiale lansate de revoluția industrială.” (Urwick, Brech, 1951, p.16)

Trecând acum la prezentarea pe scurt a „celor 13”, trebuie să observăm întâi că în lista furnizată în secțiunea Cuprins a cărții apar doar 12 nume, și

“Machinery imposes a mental discipline - a discipline in favour of thinking in facts and quantities, rather than in fancies and theories, in short, a discipline favourable to scientific thinking. If Mary Follett was right, if the ideas of government which are emerging in industry as the result of inductive thinking are applicable to every variety of co-operative social group whatever its purpose, then the whole question of Scientific Management is far more fundamental and important to our society than has yet been generally realised. [...] The logic of science does not recognise political compromise. The truth is the truth, not an adjustment achieved by taking portions of two different myths” (Urwick, Brech, 1951, p.14).

Not surprisingly, when Taylor, under the heavy pressure of the trade unions of the time, had to justify his new approach to "scientific management" before members of the investigative committee appointed by the US House of Representatives, he spoke of a mental revolution. that had to happen in the minds of people, of society at large.

“Scientific Management has produced in some businesses, and is in process of producing over a much wider area, something of the “mental revolution”, which Taylor posited. There is no question in the minds of those who have studied it deeply that its intellectual technique, that of the chemist or of the engineer, can be applied to the organisation of government. The present moment therefore seemed an appropriate one to review briefly the thought of the men and women in various countries who have been pioneers in the evolution of this technique. Thirteen of them are covered by this first volume. Revolutions are rooted in the past and it becomes increasingly clear as historical research opens up fresh information, that Scientific Management is not a new “system,” something “invented” by a man called F. W. J Taylor, a passing novelty. It is something much deeper, an attitude towards the control of human systems of co-operation of all kinds rendered essential by the immense accretion of power - over material things ushered in by the industrial revolution.” (Urwick, Brech, 1951, p.16)

Turning now to the brief presentation of "the 13 pioneers", we firstly have note that in the list

anume Charles Babbage (1792-1871) – Marea Britanie; Frederick Winslow Taylor (1856-1915) – S.U.A.; Henri Fayol (1841-1925) – Franța; Mary Parker Follett (1865?-1933), Seebohm Rowntree (1871-) – Marea Britanie; Henry Lawrence Gantt (1861-1919) – S.U.A.; Walter rathenau (1867-1922) – Germania; Henry Le Chatelier (1850-1936) – Franța; Chalres de Freminville (1856-1936) – Franța; Henry S. Dennison (1877-) – S.U.A.; Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) – S.U.A.; Edward Tegaskiss Elbourne (1875-1935) – Marea Britanie, această suită selectă a promotorilor managementului științific fiind întregită de soția lui Frank Gilbreth, Lilian Gilbreth (1878-1972, „deoarece în anii pionieratului său a avut ca partener neabătut pe soția a cărei muncă și însemnări sunt inseparabile de ale sale” (Urwick, Brech, 1951, p. 126).

Interesant este de remarcat și faptul că într-un capitol mai către finalul volumului, în care Urwick încearcă să surpindă impactul managementului științific de astă dată asupra guvernării, aduce un elogiu președintelui american Franklin D. Roosevelt, inserând și fotografia acestuia, în șirul celor menționați mai sus, și chiar furnizând două citate deosebit de relevante pentru poziționarea sa în raport cu noul trend al conducerii eficiente a organizațiilor, indiferent dacă este vorba de o instituție ”a statului, Biserica, o asocierie privată sau o întreprindere comercială”: „În acești ani tulburați de istorie mondială, un autoguvernare nu poate supraviețui decât dacă acel guvern este o agenție eficientă și eficientă pentru a servi omenirea și a îndeplini voința Națiunilor. Un guvern fără un bun management este o casă construită pe nisip. ” (Urwick, Brech, 1951, p. 126).

Revenind acum la suita celor 13 „pionieri” ai managementului științific, să remarcăm eterogenitatea sau diversitatea caracteristicilor acestora. Urwick însuși remarcă acest lucru, oferind la sfârșitul volumului o sugestivă statistică, având drept criterii naționalitatea (6 americani, 3 francezi, 3 englezi și un german), sexul (11 bărbați și 2 femei), educația de bază (4 ingineri, 2 profesori, 1 jurist, 1 matematician, 1 economist, 3 specializați în diverse ramuri ale chimiei și 1 absolvent de studii politice), cariera parcursă (între aceștia , 4 au pornit „de jos”, între care 2 operatori pe mașini, 1 zidar și 1 desenator tehnic; 2 cu facultate, 2 moștenind

provided in the Contents section of the book there are only 12 names, namely Charles Babbage (1792-1871) - Great Britain; Frederick Winslow Taylor (1856-1915) - U.S. Henri Fayol (1841-1925) - France; Mary Parker Follett (1865? -1933), Seebohm Rowntree (1871-) - United Kingdom; Henry Lawrence Gantt (1861-1919) - U.S. Walter rathenau (1867-1922) - Germany; Henry Le Chatelier (1850-1936) - France; Chalres de Freminville (1856-1936) - France; Henry S. Dennison (1877-) - U.S.A.; Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) - U.S.A. Edward Tegaskiss Elbourne (1875-1935) - Great Britain, this select suite of scientific management promoters being completed by Frank Gilbreth's wife, Lilian Gilbreth (1878-1972, "since all through the years of his pioneering he had as an unfailing partner the wife whose work and record are inseparable from his” (Urwick, Brech, 1951, p. 126).

It is also interesting to note that in a chapter close to the end of the volume, in which Urwick tries to assess the impact of scientific management this time on the government, he praises US President Franklin D. Roosevelt, inserting his photograph in the list of those mentioned above, and even providing two quotes that are particularly relevant for his positioning in relation to the new trend of efficient management of organizations, regardless of whether it is an institution "of the state, the Church, a private association or a commercial enterprise": “In these troubled years of world history a self-government cannot long survive unless that government is an effective and efficient agency to serve mankind and carry out the will of the Nations. A government without good management is a house builded on sand.” (Urwick, Brech, 1951, p. 126).

Returning now to the suite of the 13 "pioneers" of scientific management, we nte the heterogeneity or diversity of their characteristics. Urwick himself notes this, offering at the end of the volume a suggestive statistic, by the criteria of nationality (6 Americans, 3 French, 3 English and one German), gender (11 men and 2 women), professional background (4 engineers, 2 teachers, 1 lawyer, 1 mathematician, 1 economist, 3 specialized in various branches of chemistry and 1 political studies graduate), career path (between them, 4 started "from the ranks", among which 2 machinists, 1 bricklayer and 1 technical designer; 2 with higher education, 2 inheriting family

afaceri de familie), și ramurile economice și sociale în care s-a înscris activitatea lor: „inginerie ușoară, inginerie grea, căi ferate, construcții navale, minerit de cărbune, industria electrică, dulciuri, imprimare și confecționare a hârtiei, construcție și transporturi.” (Urwick, Brech, 1951, pp. 165-166).

În pofida acestei mari diversități, ceea ce i-a unit a fost, după Urwick, puternicul spirit inventiv și experimental în domeniile tehnic sau intelectual, sau chiar în ambele.

Să mai remarcăm, în completarea celor arătate mai sus, că acest prim volum al lui Urwick despre geneza și evoluția managementului științific, mai cuprinde câteva tablouri de ansamblu, care rotunjesc astfel conținutul cărții, rod al abilității de sintetizator al lui Urwick. Este vorba întâi de o privire comparativă între principiile de eficiență a muncii formulate de Babbage, respectiv Taylor, apoi un extras al „analizei proceselor și costurilor fabricației de cuie” din lucrarea „Economia mașinilor și fabricației” (1832) a lui Babbage și în al treilea rând, schema simplificată a funcțiilor întreprinderii, respectiv a managementului, așa cum au fost ele formulate de Henri Fayol în lucrarea sa „Administrația generală și industrială” (1916).

Ne oprim aici cu prezentarea primului volum, dat fiind că personalitățile descrise în el sunt incluse și în următoarea carte care o trecem în revistă pe tema care și-o propune prezentul articol, nu înainte de a ne întreba desigur de obiectivitatea alegerii celor 13 spre a fi menționați între cei mai de seamă promotori ai managementului științific și dacă nu ar fi putu fi incluse și alte personalități ale teoriei și practicii manageriale. Răspunsul ni-l dă tot Urwick, prin aceea că „cei treisprezece bărbați și femei descriși aici nu sunt în niciun caz toți și nu neapărat cei mai deosebiți dintre cei care au contribuit la mișcare. Se pare că exista o atracție specială pentru două tipuri de minti - [întâi - n.n.] angajatorul sau tehnicianul care găsește în direcția muncii industriale o responsabilitate față de semenii săi care depășește în greutate interesul față de aspectul comercial sau tehnic al sarcinii sale, și [în al doilea rând - n.n.] omul de știință specializat într-un anumit domeniu, care nu este mulțumit să rămână pur și simplu un specialist, ci consideră că metodele intelectuale și integritatea cercetătorului autentic trebuie să aiba o contribuție mai largă față de criza cu care se confruntă cu civilizația noastră. Astfel de

businesses), and the economic and social branches in which their activity was registered: light engineering, heavy engineering, rail-ways, shipbuilding, coal mining, the electrical industry, confectionery, printing and paper-making, construction and transportation” (Urwick, Brech, 1951, pp. 165-166).

Despite this great diversity, what united them was, after Urwick, the strong inventive and experimental spirit in the technical or intellectual fields, or even in both.

We should also note, in addition to the above, that this first volume of Urwick on the genesis and evolution of scientific management, also contains some overviews, which round out the contents of the book, fruit of Urwick's synthesizing ability. It is first a comparative look between the principles of work efficiency formulated by Babbage and Taylor respectively, and then an extract from the "analysis of the processes and costs of nail manufacturing" from Babbage's "The Economy of Machines and Manufacturing" (1932) and in thirdly, the simplified scheme of the functions of the enterprise, respectively of the management, as they were formulated by Henri Fayol in his work "General and industrial administration" (1916).

We stop here with the presentation of the first volume, given that the personalities described in it are included in the next book that we review on the topic proposed by this paper, not before asking about the objectivity of choosing the 13 to be mentioned among the most important promoters of scientific management and if other personalities of management theory and practices could not have been included.

The answer is given by Urwick himself, by stating that „The thirteen men and women herein described are by no means all and not necessarily the most distinguished of those who have contributed to the movement. It seems to have a special attraction for two types of mind—the employer or technician who finds in the direction of industrial work a responsibility to his fellows which outweighs in interest the commercial or technical aspect of his task, and the scientist specialising in some particular field, who is not satisfied to remain purely a specialist, but feels that the intellectual methods and the integrity of the genuine research worker have a wider contribution to make in the crisis which faces

bărbați și femei nu se limitează la nicio țară sau la o singură perioadă. Acestea țin de tradiția omenirii. Opera lor este la fel de tipică pentru moștenirea socială a secolului al XX-lea, precum opera lui Michelangelo și Leonardo da Vinci a fost tipică Renașterii. Acest patrimoniu nu poate fi înțeles și nici păstrat, până ce nu este văzut ca un dar unificat al multor minți care au purtat în ele fiecare aspect al vieții care a angajat îndelunga căutare a omului către bine, frumos și adevăr (Urwick, Brech, 1951, p. 18).

2.2 *Cartea de aur a managementului*

Lucrarea monumentală a lui Urwick, în ceea ce privește popularizarea celor mai iluștri reprezentanți ai managementului organizațiilor, rămâne însă, în opinia noastră, cea sugestiv intitulată „Cartea de Aur a managementului”. Apărută pentru prima dată în anul 1956 și republicată apoi în anii 1979, 1984 și 1987, „mica enciclopedie” a „pionierilor” managementului, a fost un proiect pe cât de ambițios, pe atât de echilibrat în structura sa.

Cartea trece în revistă, în ordinea cronologică a datei nașterii, un număr de 70 de autori care s-au distins prin activitatea și scrierile lor în domeniul managementului. Fiecărui autor îi sunt dedicate, în medie, câte două pagini, în care Urwick oferă cu o mare concizie informațiile cele mai relevante despre acești autori, grupate pe 4 categorii, prefăcute însă de o poză a autorului respectiv: a) o descriere generală, în care subliniază și contribuția autorului la dezvoltarea teoriei și practicii manageriale; b) un Curriculum Vitae; c) trăsăturile de personalitate mai importante și d) o selecție a lucrărilor publicate de către fiecare autor, grupate și ele pe două categorii, cărți și respectiv articole.

Înainte de a prezenta o listă a autorilor selectați de Urwick, pe care o reordonăm, spre facilitarea lecturii, în ordinea alfabetică a numelor lor (în carte ei apar în ordinea cronologică a datei de naștere), am considerat util să oferim cititorului o statistică a celor 70 de autori, după țara de origine (v. Figura 1).

Legat de sinteza celor 70 de autori, mai facem două mențiuni. Întâi, că argumentul pentru acest demers este dublu. Pe de-o parte, prezentarea noastră ar putea eșua într-o recenzie sterilă, fără să atragă cititorul, iar pe de altă parte, scoaterea la lumină a numelui și contribuției unor autori puțin,

our civilisation. Such men and women are not confined to any one country or to any one period. They are in the great tradition of humanism. Their work is as typical of the social heritage of the twentieth century as the work of Michaelangelo and Leonardo da Vinci was typical of the Renaissance. That heritage can neither be understood nor preserved, unless it is seen as the unified gift of many minds bearing on every aspect of life which has engaged man's long search for goodness, beauty and truth” (Urwick, Brech, 1951, p. 18).

2.2 *The golden book of management*

Urwick's monumental work, regarding the popularization of the most distinguished representatives of the management of the organizations, remains, in our opinion, the suggestive one entitled "The Golden Book of management". First published in 1956 and then republished in 1979, 1984 and 1987, the "small encyclopedia" of management's "pioneers" was an ambitious project, also balanced in its structure as well.

The book reviews, in the chronological order of the date of birth, a number of 70 authors who have distinguished themselves by their activity and writings in the field of management. Each author is dedicated, on average, two pages, in which Urwick offers with great concision the most relevant information about these authors, grouped into 4 categories, however, prefaced by a photo of the respective author: a) a general description, in which he emphasizes the author's contribution to the development of the theory and managerial practice; b) a Resume; c) the most important personality traits and d) a selection of the works published by each author, also grouped into two categories, books and papers respectively.

Before presenting a list of the authors selected by Urwick, which we shall reorder alphabetically by their names, in order to facilitate the reading (in his book they appear in chronological order of date of birth), we considered it useful to provide the reader with a statistics of the 70 authors, by country of origin (see Figure 1).

Related to the synthesis of the 70 authors, we make two more mentions. Firstly, the argument for this approach is twofold. On the one hand, our

sau poate chiar neconscut cititorului român (cum ar fi de exemplu suita celor brazilieni), ni se pare legitimă.

În al doilea rând este că succintul rezumat dedicat fiecăruia dintre „pionierii managementului științific” nu se bazează pe o analiză a conținutului lucrărilor lor, ci ele sunt doar un rezumat al informațiilor și opiniilor cuprinse în această carte a lui Urwick.

presentation could fail in a sterile review, without attracting the reader, and on the other hand, bringing to light the name and contribution of a few authors, or perhaps even unknown to the Romanian reader (such as example of the suite of Brazilians), we find it legitimate.

Secondly, the brief summary dedicated to each of the "pioneers of scientific management" is not based on an analysis of the content of their work, but is only a summary of the information and opinions contained in this book by Urwick.

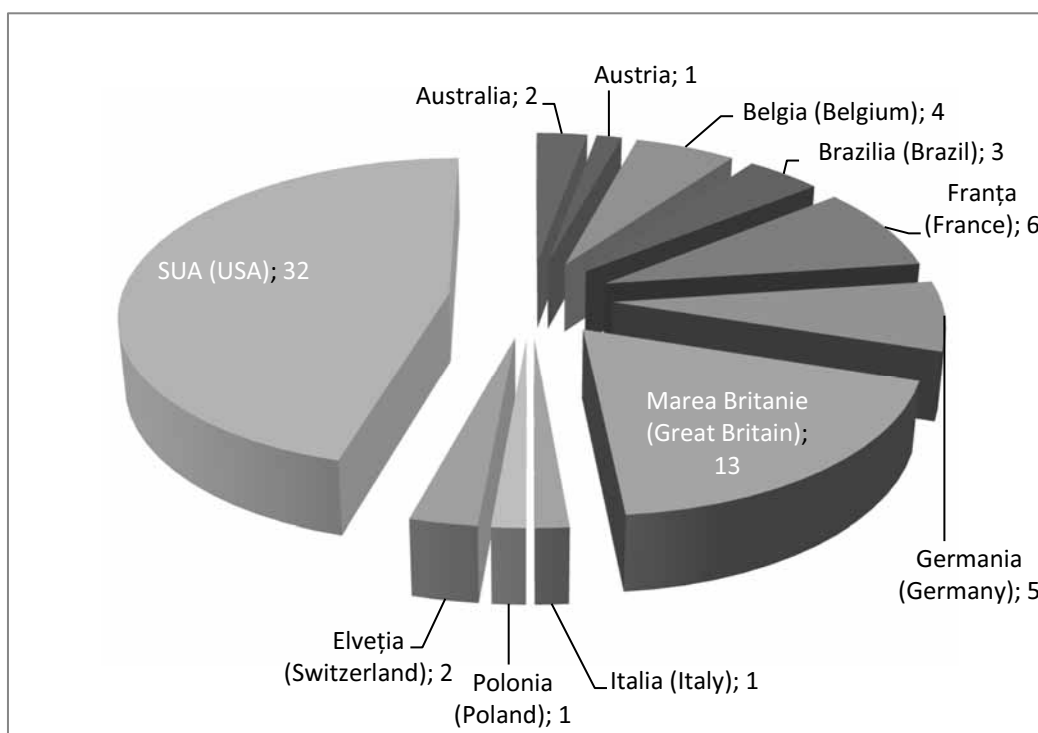


Figura 1 Statistica autorilor menționați, pe țări / Figure 1 Statistics of the mentioned authors on countries

Și acum, lista de mai jos:

ADAMIECKI, Karol (1866-1933), Polonia: Activitatea complexă, ea vizând contribuții la dezvoltarea științelor inginerești, a organizării științifice a muncii și a managementului științific, o carieră academică, și nu în ultimul rând, contribuții importante la construcția instituțională în domeniul promovării ideilor managementului științific și a științei organizării, atât pe plan național, cât și internațional (Urwick, 1956, pp. 107-110).

ALFORD, Leon Pratt (1877-1942), SUA: A desfășurat o muncă de pionierat în domeniul

And now the list below:

ADAMIECKI, Karol (1866-1933), Poland: Complex activity, consisting of contributions to the development of engineering sciences, scientific organization of labor and scientific management, an academic career and, not least, important contributions to institution building in the field of promoting the ideas of scientific management and organization theory both nationally and internationally (Urwick, 1956, pp. 107-110).

ALFORD, Leon Pratt (1877-1942), USA: Has pioneered work in the field of management

manualelor de management și autor a primelor 3 rapoarte decenale a Societății Americane a Inginerilor Mecanici (ASME) (Urwick, 1956, pp. 192-195).

BABBAGE, Charles (1792-1871), Marea Britanie: A inventat „mașina de calcul diferențială” și a lansat ideea conducerii întreprinderilor industriale bazat pe principii derivate din analize științifice (Urwick, 1956, pp. 9-13).

BABCOCK, George De Albert (1875-1942), SUA: A fost un promotor al introducerii sistemului taylorian în industria auto americană și a adus contribuții originale prin introducerea primului program de consiliere pentru angajați, a unei formule îmbunătățite pentru calcularea indicilor salariilor de bază și conceperea unui sistem de planificare integrat, vizualizat pe un singur panou de control (Urwick, 1956, pp. 175-178).

BARTH, Carl Georg Lange (1860-1939), SUA: A fost un colaborator apropiat al lui Taylor, având un talent deosebit pentru matematica inginerască pe baza căruia a conceput o riglă de calcul complexă, utilizată la reglarea vitezei și avansului mașinilor, în vederea obținerii unei performanțe maxime (Urwick, 1956, pp. 80-84).

BOULTON, Matthew Robinson (1770-1842), Marea Britanie: Dacă numele lui Matthew Boulton și James Watt este legat de inventarea mașinii cu abur, a fost rândul fiilor lor să se afirme ca precursori ai viitoarei mișcări a managementului științific, prin tehnicile manageriale pe care le-au aplicat la turnătorii Soho. Redăm în continuare, în mod integral, lista lor, așa cum se regăsește ea în cartea lui Urwick, datorită extraordinarei viziuni de pionierat pe care ele o reprezintă pentru managementul organizațiilor: „cercetări de piață și prognoză ca bază pentru înființarea unei noi afaceri; amplasarea planificată a site-ului, cu prevederi pentru comunicații adecvate, pe uscat și apă și pentru o posibilă extindere a clădirilor; dispunerea planificată mașinilor potrivit cu cerințele fluxului de lucru; planificarea producției; standarde ale procesului de producție; standarde de funcționare ale mașinilor; standardizarea componentelor produsului; elaborarea de înregistrări statistice; înregistrări avansate de control, inclusiv proceduri de contabilitate a costurilor care implică păstrarea a douăzeci și două de cărți de standarde; s-a solicitat calcularea costului și profitului pe fiecare mașină

manuale și autor al primelor 3 decenale rapoarte ale Societății Americane a Inginerilor Mecanici (ASME) (Urwick, 1956, pp. 192-195).

BABBAGE, Charles (1792-1871), Great Britain: He invented the "differential computing machine" and launched the idea of the management of industrial enterprises based on principles derived from scientific analyzes (Urwick, 1956, pp. 9-13).

BABCOCK, George De Albert (1875-1942), USA: He was a promoter of the introduction of the Taylor system in the American auto industry and made original contributions by introducing the first employee counseling program, an improved formula for calculating base salary rates, and designing of an integrated planning system, viewed on a single control panel (Urwick, 1956, pp. 175-178).

BARTH, Carl Georg Lange (1860-1939), USA: He was a close associate of Taylor, with a special talent for engineering mathematics based on which he devised a complex computing slide rule, used to adjust the speed and advance of the machines, in order to obtain maximum performance (Urwick, 1956, pp. 80-84).

BOULTON, Matthew Robinson (1770-1842), Great Britain: If the names of Matthew Boulton and James Watt are related to the invention of the steam engine, it was their sons' turn to assert themselves as precursors of the future scientific management movement, through the managerial techniques they applied to the Soho foundry. We continue to render their list in full, as it is found in Urwick's book, because of the extraordinary pioneering vision they represent for the management of organizations: "market research and forecasting as the basis for the establishment of a new business; planned site location with provision for adequate communications by land and water, and for possible extension of buildings; planned machine layout in terms of work-flow requirements; production planning; production process standards; machine-operating standards; standardization of product components; elaborate statistical records; advanced control records including cost accounting procedures involving the keeping of twenty-two standard books; it has been claimed that the cost and profit could be calculated on each engine manufactured, and the profit and loss

fabricată, precum și determinarea și profitului și pierderii pe fiecare departament; schemă de instruire a lucrătorilor; diviziune avansată a muncii; studiul muncii; plata după rezultate obținute în urma studiului muncii; prevederi pentru bunăstarea personalului, cu o schemă de servicii de sănătate gestionată de un comitet ales al angajaților; schemă de dezvoltare managerilor.” Completăm această listă cu o singură concluzie, pe care o considerăm deosebit de relevantă – și nimic de adăugat -, trasă în 1930 de un istoric al activității celor doi la Turnătoria Soho, care arată că: „Nu există, de fapt, nimic în detaliile celei mai progresiste practici din fabricile de astăzi pe care cei doi fii să nu le fi anticipat. Nici Taylor, Ford și nici alți experți moderni nu au conceput nimic în planificare care nu poate fi descoperit la Soho înainte de 1805; iar sistemul de costuri Soho este superior celui utilizat în foarte multe preocupări de succes din ziua de azi (Urwick, 1956, pp. 1-5).

BOWIE, James Alexander (1888-1949), Marea Britanie: Promotor al educației manageriale în Marea Britanie și al utilizării metodei studiului de caz (Urwick, 1956, pp. 259-262).

BRANDEIS, Louis Dembitz (1856-1941), SUA: Avocat celebru, și-a adus contribuția prin promovarea aplicării metodelor de gestionare eficientă a muncii spre evitarea creșterii tarifelor la transportul de marfă și numele său este legat de introducerea termenului de „management științific” față de alți termeni concurenți (Urwick, 1956, pp. 59-63).

CARRARD, Alfred (1889-1948), Elveția: Inginer de profesie și supranumit de Urwick „pionierul în Elveția al orientării și formării profesionale în industrie”, Carrard a fost atât de interesat de problema „îmbunătățirii relațiilor umane dintre cei care lucrează în industrie, de eliminare a decalajului mental dintre manageri și lucrători și de a găsi mijloace prin care muncitorul s-ar putea adapta mai bine la slujba sa”, încât și-a abandonat în 1924 profesia de inginer pentru a se dedica profund acestei problematice. În vederea atingerii acestui scop, a resimțit nevoia de a crea facilități instituționale de psihologie aplicată, în care să atragă atât psihologi, cât și reprezentanți ai industriei. Strădaniile sale au fost încununat de succes, el fiind apreciat ca „întemeietorul îndrumării profesionale” în Elveția, elementul de

on each department; a workers’ training scheme; advanced division of labour; work study; payment by results based on work study; provision for personnel welfare, with a sickness benefit scheme administered by an elected committee of employees; an executive development scheme.” We complete this list with a single conclusion, which we consider particularly relevant - and nothing to add -, drawn in 1930 by a historian of the activity of the two at the Soho Foundry, which shows that „ There is, in fact, nothing in the details of the most progressive factory practice of today that the two sons had not anticipated. Neither Taylor, Ford, nor other modern experts devised anything in the way of plan that cannot be discovered at Soho before 1805; and the Soho system of costing is superior to that employed in very many successful concerns today” (Urwick, 1956, pp. 1-5).

BOWIE, James Alexander (1888-1949), Great Britain: Promoting managerial education in the UK and using the case study method (Urwick, 1956, pp. 259-262).

BRANDEIS, Louis Dembitz (1856-1941), USA: Famous lawyer, he made his contribution by promoting the application of efficient labor management methods to avoid the increase of freight rates and his name is related to the introduction of the term "scientific management" compared to other competing terms (Urwick, 1956, pp. 59-63).

CARRARD, Alfred (1889-1948), Switzerland: An engineer by profession and nicknamed by Urwick “pioneer in Switzerland of vocational guidance and training in industry”, Carrard was so interested in the issue “to improve the human relationships among those who work in industry, to bridge the mental gap between managers and workers, and to find means by which the worker could better adapt himself to his job”, so that he left in 1924 the profession of engineer to devote himself deeply to this problem. In order to achieve this goal, he felt the need to create institutional facilities of applied psychology, in which to attract both psychologists and industry representatives. His efforts were successful, and he was regarded as “the founder of professional guidance” in Switzerland, the element of originality that he

originalitate pe care l-a adus fiind circumscris factorilor morali, psihologici și fizici care trebuie luați în considerare în cadrul formării profesionale (Urwick, 1956, pp. 263-266).

CHURCH, Alexander Hamilton (1866-1936), SUA: Focusul interesului lui Church a fost contabilitatea costurilor, domeniu în care a scris atât cărți, cât și articole, deopotrivă în Anglia, și în S.U.A., în care a plecat ulterior definitiv. Urwick apreciază scrierile lui Church ca fiind „lucrări de referință în literatura contabilă, atât în marea Britanie, cât și în Statele Unite”, pe vremea când metodele de alocare a cheltuielilor indirecte, în raport cu cele directe de mașină, era doar la începuturi. Meritele lui Church au fost legate de îmbunătățirea calculării costurilor orare de mașină și de adăugare la acestea, cheltuielile generale de întreprindere, de a fi definit obiectivele reale ale contabilității costurilor, precum și de a pune bazele tehnicii de calculare a costului „standard”, prin definirea costurilor normale și a pierderilor anormale. Church a fost interesat, de asemenea, și de problematica mai generală a organizării și managementului, prin publicarea de articole și cărți, între care amintim cartea cu titlul Știința și practica managementului (1914) (Urwick, 1956, pp. 111-115).

CLARK, Wallace (1880-1948), SUA: Clark are meritul de a fi contribuit în mod substanțial la transferul către Europa a metodelor americane de management, urmare a activității sale de consultant în mai multe țări europene. Colaborator apropiat al lui Gantt, ale cărui idei i-au influențat semnificativ propria filosofie asupra managementului și pe care le-a și dezvoltat prin contribuții proprii, Clark a adus în Europa o „evanghelie industrială” străbătută de un puternic suflu optimist, anume acela de a „înlătura toate obstacolele în calea unui flux liber de muncă, începând de jos în sus, considerând nimic ca static sau imposibil”, caracteristică pe care Urwick o socotește ca fiind „nimic altceva decât revoluția mentală postulată de Taylor” (Urwick, 1956, pp. 209-212).

DAUTRY, Raoul (1880-1951), Franța: Dautry a promovat managementul științific la construcția de căi ferate în Franța, obținând astfel rezultate remarcabile, prin aceea că „a transformat procedurile administrative și a reorganizat managementul stațiilor, fabricilor, depourilor și depozitelor”. Experiența sa a consemnat-o într-un

brought being confined to the moral, psychological and physical factors that must be taken into account in the vocational training (Urwick, 1956, pp. 263-266).

CHURCH, Alexander Hamilton (1866-1936), USA: The focus of Church's interest was cost accounting, in which he wrote both books and articles, both in England, and in the U.S., where he left permanently. Urwick appreciates Church's writings as “a work of reference in accounting literature both in Britain and the United States”, when the methods of allocating indirect costs, compared to direct ones by car, were just beginning. The merits of Church were related to improving the calculation of hourly car costs and adding to them, the general expenses of the enterprise, to have defined the real objectives of cost accounting, as well as to lay the foundations of the technique of calculating the "standard" cost, by definition of normal costs and abnormal losses. Church was also interested in the more general issues of organization and management, by publishing articles and books, among which we mention the book entitled Management Science and Practice (1914) (Urwick, 1956, pp. 111-115).

CLARK, Wallace (1880-1948), USA: Clark has the credit of having made a substantial contribution to the transfer of the American management methods to Europe as a result of his work as a consultant in several European countries. As a close collaborator of Gantt, whose ideas significantly influenced his philosophy of management and which he developed through his own contributions, Clark brought to Europe an "industrial gospel" crossed by a powerful optimistic soul, namely that of “to remove all obstacles to a free flow of work, starting from the bottom up, considering nothing as static or impossible”, a feature Urwick considers to be “nothing else than the ‘mental revolution’ postulated by Taylor” (Urwick, 1956, pp. 209-212).

DAUTRY, Raoul (1880-1951), France: Dautry promoted scientific management in the construction of railways in France, thus achieving remarkable results, in that he “transformed administrative procedures and reorganized the management of stations, factories, depots and warehouses”. His experience was recorded in a manual of reference, published in 1937, entitled “A profession of man” (Métier d'Homme). Dautry

manual de referință, publicat în 1937, cu numele „O profesie a bărbatului” (Métier d'Homme). Dautry s-a implicat și în promovarea educației manageriale, prin motivarea multor lucrători din sistemul feroviar să urmeze cursurile Școlii de management Științific înființată de Comitetul Național de Organizare Franceză (CNOF), școală care a funcționat din 1934. Un lucru inedit pe care îl menționează Urwick cu privire la dauntry a fost activitatea acestuia din urmă ca și reformator social, despre care spune că a dus o campanie de asanare a mahalalor, pentru instituirea serviciilor de asistență medicală, a taberelor de vacanță pentru copii, a centrelor de ucenicie și a școlilor (Urwick, 1956, pp. 213-215).

DENNISON, Henry Sturgis (1877-1952), SUA: Supranumit de Urwick „Seebohm Rowntree al Americii”, ca „manager luminat al unei afaceri private”, inovațiile de management participativ ale lui Dennison uimesc și astăzi cititorul. Amintim între ele, instituirea unui plan de împărțire a profitului, atragerea angajaților, ca „parteneri industriali” în gestionarea întreprinderii, ridicarea moralului angajaților prin munca de echipă, „tratarea lor onorabilă și utilizarea metodei științifice.” Dennison a fost și un promotor al colaborării între firme, pe baze de neconcurență, în ceea ce privește schimbul de informații cu privire la management, înființând în acest sens în 1924 Asociația de Cercetare a Fabricanților, organizație care a reprezentat, după Urwick, „o nouă concepție despre sinceritatea cooperării între întreprinderi care a avut o importanță de durată” și servind ca model pentru Grupurile de Cercetare în Management din Marea Britanie, de care Urwick a fost atât de legat, prin funcția sa de Secretar general și promotor al dezvoltării lor (Urwick, 1956, pp. 196-200).

DIEMER, Hugo (1870-1939), SUA: Autor de manuale clasice pe tema managementului fabricilor, între care amintim pe cel cu titlul „Organizarea și administrarea fabricilor” (1910), Diemer s-a distins în cadrul mișcării managementului prin activitatea sa de „inginer consultant în aplicarea metodelor de management ale F.W. Taylor”, de publicare de articole și cărți. precum și cea academică, de profesor la Colegiul Statului Pennsylvania, unde a predat un curs de management industrial și mai apoi ca director al cursurilor de management și de personal la Extensia La Salle a Universității Chicago,

was also involved in promoting managerial education, motivating many railway workers to attend the courses of the School of Scientific Management established by the French National Organization Committee (CNOF), a school that has been operating since 1934. An unusual thing that Urwick mentions with regarding dauntry was the latter's activity as social reformer, about which he assumes that he has carried out a “campaign for slum clearance, his famous garden cities for railwaymen, medical welfare services, children’s holiday camps, apprenticeship centres, schools” (Urwick, 1956, pp. 213-215).

DENNISON, Henry Sturgis (1877-1952), USA: Nicknamed by Urwick “Seebohm Rowntree of America”, as “illuminated manager of a private business”, Dennison's participatory management innovations amaze the reader today. Recall among them, establishing a profit-sharing plan, attracting employees, as "industrial partners" in managing the company, raising employee morale through teamwork, “treating them honorably and using the scientific method”. Dennison was also a promoter of the collaboration between companies, based on non-competition, regarding the exchange of information on management, establishing in 1924 the Association of Manufacturers Research, an organization that represented, after Urwick, “new conception of frankness of co-operation between businesses which was of lasting importance” and as a model for the Management Research Groups in the United Kingdom, to which Urwick was so closely linked, through his role as Secretary General and promoter of their development (Urwick, 1956, pp. 196-200).

DIEMER, Hugo (1870-1939), USA: Author of classic manuals on the theme of factory management, among which we mention the one entitled “Organization and management of factories” (1910), Diemer distinguished himself in the management movement through his activity as “consultant engineer in applying the management methods of F.W. Taylor”, publishing articles and books. as well as the academic one, as a professor at the Pennsylvania State College, where he taught an industrial management course and later as director of management courses and personnel at the University of Chicago's La Salle Extension, thereby

„stimulând prin aceasta interesul național pentru educația managerială” (Urwick, 1956, pp. 148-151).

DODD, Alvin Earl (1883-1951), SUA: „Om de geniu organizator și publicitar”, cum îl numește Urwick, contribuția lui Dodd este legată de dezvoltarea Asociației Americane de Management (AMA), din postura de vice-președinte executiv, reușind să o aducă în fața atenției mediului de afaceri. Succesul său se datorează, dincolo de abilitatea sa personală de om de relații publice și viziunii sale foarte pragmatice, de a oferi servicii managerilor practicieni. Prin eforturile sale, AMA s-a transformat dintr-o instituția obscură pe care a găsit-o în 1933, într-un „forum autoritar pentru colectarea, analiza și diseminarea cunoștințelor de management”, cu participare anuală de cca. 15.000 de directori (Urwick, 1956, pp. 238-241).

DODGE, James Mapes (1852-1915), SUA: După Urwick, Dodge a fost primul industriaș american care a asimilat complet metodele promovate de Taylor în ceea ce privește munca în atelierele de producție. Datorită succesului răsunător obținut, câștigul a fost de ambele părți, întrucât firma lui Dodge era lider în industria americană, iar pe de altă parte a fost un semn bun pentru aplicabilitatea ideilor lui Taylor. Demersul lui Dodge, început inițial prin introducerea în fabricație a oțelurilor rapide de scule, a condus la reduceri spectaculoase a duratelor de prelucrare, ceea ce l-a determinat pe Dodge să introducă în fabrica sa un sistem complet bazat pe ideile lui Taylor, ceea ce a atras după sine schimbări pe care Dodge le-a remarcat că au fost acceptate cu ușurință de șefii de departamente (Urwick, 1956, pp. 40-43).

ELBOURNE, Edward Tregaskiss (1875-1935), Marea Britanie: Promotor al managementului ca profesie în sine, Urwick consemnează în cartea sa și logica pe care s-a bazat Elbourne în demersul de a face din management un domeniu care se pretează la un studiu sistematic: „Dacă managementul ar fi o știință (și el a devenit devreme convins că a fost, în cursul activității sale de inginer și director de fabrică), principiile și practicile sale ar putea face obiectul definiției analitice. ... Dacă managementul era un domeniu care putea fi definit în mod analitic, acesta a fost un „subiect” care ar putea fi predat și ar putea face baza unei calificări profesionale.” Fidel acestui crez, Elbourne a pus în practică această viziune prin publicarea în 1914 a unui manual de

„stimulating national interest in managerial education” (Urwick, 1956, pp. 148-151).

DODD, Alvin Earl (1883-1951), USA: “A man of organizing and publicizing genius”, as Urwick calls it, Dodd's contribution is related to the development of the American Management Association (AMA), from the position of executive vice-president, managing to bring it to the attention of the business environment. His success is due, beyond his personal ability of public relations and his very pragmatic vision, to provide services to practitioner managers. Through its efforts, the AMA has transformed from an obscure institution that it found in 1933, into an “an authoritative forum for collecting, analyzing and disseminating management knowledge”, with an annual participation of approx. 15,000 executives (Urwick, 1956, pp. 238-241).

DODGE, James Mapes (1852-1915), USA: After Urwick, Dodge was the first American industrialist to fully assimilate Taylor's methods of working in production workshops. Due to the resounding success, the win was on both sides, as Dodge's company was a leader in the American industry, and on the other hand it was a good sign for the applicability of Taylor's ideas. Dodge's approach, initially initiated by the introduction of fast tool steels into manufacturing, led to spectacular reductions in machining times, which prompted Dodge to introduce a complete system based on Taylor's ideas, which attracted Taylor by itself the changes that Dodge noted were easily accepted by department heads (Urwick, 1956, pp. 40-43).

ELBOURNE, Edward Tregaskiss (1875-1935), Great Britain: Promoting management as a profession in its own right, Urwick notes in his book the logic that Elbourne relied on in order to make management an area that lends itself to a systematic study: “If management was a science (and he early became convinced that it was, in the course of his work as an engineer and factory manager), its principles and practice could be the subject of analytical definition ... If management was a field which could be analytically defined, it was a ‘subject’ that could be taught and could be made the basis of a professional qualification.” True to this belief, Elbourne put this vision into practice by the publication in 1914 of a successful handbook of management as applied science, entitled “Factory

succes de management ca știință aplicată, cu titlul „Organizarea și conturile fabricii”, apoi prin fondarea în 1920 a Institutului de Administrație Industrială din Marea Britanie, ale cărui standarde a încercat să le ridice la nivele comparabile cu cele din alte țări. Cu toate greutățile pe care le-a întâmpinat în ducerea la bun sfârșit a demersului său, Elbourne a apucat să vadă că eforturile sale au dat roade, prin aceea că „în 1924, Institutul inginerilor mecanici a adoptat subiectul „Economia ingineriei” ca parte a schemei sale de examinare profesională; în 1934 Institutul inginerilor electrici s-a alăturat institutului mai vechi într-un program comun pentru acest subiect, al cărui titlu a fost acum schimbat în „Fundamente ale administrației industriale”, iar „Federația Industriilor Britanice și Universitatea din Londra, recunosc managementul ca subiect valabil pentru studiu sistematic” (Urwick, 1956), pp. 179-183).

EMERSON, Harrington (1853-1931), SUA: Inginer cu experiență în industria feroviară, Emerson a fost un promotor al aplicării managementului științific în sfera sa de activitate. Contribuția sa la recunoașterea beneficiilor care decurg din aplicarea principiilor managementului științific derivă însă mai mult din faptul că într-o perioadă în care atenția oamenilor de afaceri încă nu era focusată pe noile metode, aflate chiar și ele la începuturile lor, a expus cu claritate și fermitate în cadrul controversei tarifelor de transport pe calea ferată din Est, economiile imense care s-ar putea obține prin îmbunătățirea modului de lucru, liniștind lucrurile. Contribuțiile sale se leagă de introducerea termenului de „inginer de eficiență”, de conceptele de timp standard și cost standard, importanța factorilor psihologici și nu în ultimul rând de formularea cunoscutului set de principii ale eficienței, în mod independent de Taylor (Urwick, 1956, pp. 51-54).

FAYOL, Henri (1841-1925), Franța: După Urwick, „Henri Fayol a fost cea mai distinsă figură la care Europa a contribuit la mișcarea de management până la sfârșitul primei jumătăți a secolului actual [secolul XX – n.n.]” Inginer și geolog, Fayol a avut o abilitate practică de excepție care i-a permis un succes său antreprenorial major, bazat însă pe principii simple, care pot fi predate și învățate și care au constituit părțile constitutive ale „Teoriei administrației”. Pentru Urwick, esența

Administration and Accounts”, then by the founding in 1920 of the Institute of Industrial Administration of the United Kingdom, whose standards tried to raise them to levels comparable to those from other countries. Despite all the hardships he encountered in completing his endeavor, Elbourne began to see that his efforts paid off, in that “in 1924 the Institution of Mechanical Engineers adopted the subject ‘Engineering Economics’ as part of its professional examination scheme. In 1934 the Institution of Electrical Engineers joined the older Institution in a common syllabus for this subject, of which the title was now changed to ‘Fundamentals of Industrial Administration’. The Federation of British Industries and the University of London recognize management as a valid subject for systematic study” (Urwick, 1956), pp. 179-183).

EMERSON, Harrington (1853-1931), USA: An engineer with experience in the railway industry, Emerson was a promoter of the application of scientific management in his field of activity. Its contribution to the recognition of the benefits deriving from the application of the principles of scientific management derives more from the fact that in a period when the attention of the businessmen was not yet focused on the new methods, even they were at their beginnings, it clearly and firmness in the controversy of Eastern rail fares, the huge savings that could be obtained by improving the way of working, making things quiet. His contributions relate to the introduction of the term "efficiency engineer", to the concepts of standard time and standard cost, the importance of psychological factors and not least to the formulation of the well-known set of principles of efficiency, independently of Taylor (Urwick, 1956, pp. 51-54).

FAYOL, Henri (1841-1925), France: According to Urwick, "Henri Fayol was the most distinguished figure which Europe contributed to the management movement up to the end of the first half of the present century [20th century]." Engineer and geologist, Fayol had an exceptional practical ability who it allowed him his major entrepreneurial success, based on simple principles, which can be taught and learned and which constituted the constituent parts of the "Theory of Administration". For Urwick, the essence of Fayol's original contribution lies precisely in “this isolation and

contribuției originale a lui Fayol, constă tocmai în „această izolare și analiză a administrării ca o funcție separată” și remarcă faptul că dacă inițial Fayol n-a privit cu simpatie ideile lui Taylor, el a ajuns de la un capăt la altul să perceapă complementaritatea lor: „Taylor începuse doar la un capăt al ierarhiei industriale, lucrătorul strung de pe banca sa, în timp ce începuse la celălalt, șeful executiv de la biroul său. Ambele aplicau aceleași principii științifice” (Urwick, 1956, pp. 21-24).

FILENE, Edward Albert (1860-1937), SUA: Numele lui Filene se leagă pe de-o parte de fondarea Institutului Internațional de Management, la care conducere s-a găsit însuși Urwick între 1929-1933, iar pe de altă parte „un pionier al comerțului cu amănuntul (retail)”. În ceea ce privește al doilea aspect al activității sale, comerțul de retail, Urwick consemnează o serie de principii și metode pe care s-a bazat Filene: organizare eficientă, metode de vânzare inovative, „profituri mici și profituri rapide” și „clientul are întotdeauna dreptate” și nu în ultimul rând orientarea socială și pe termen lung a activității de vânzări. Rod al experienței dobândite cu mica sa afacere, Filene a publicat și o carte cu titlul „Planul model al stocurilor” (1930). În ceea ce privește fondarea Institutului Internațional de Management (IMI), această inițiativă a fost posibilă cu ajutorul Fondului pentru secolul al XX-lea, cofinanțator fiind Organizația Internațională a Muncii. Din păcate, împrejurările politice din Europa interbelică dar și a situației economice globale l-au determinat pe Filene să-și piardă interesul pentru acest proiect, IMI desființându-se în 1933 (Urwick, 1956, pp. 85-88).

FOLLETT, Mary Parker (1868-1933), SUA: Având o formație științifică diferită decât majoritatea „pionierilor managementului științific” prezentați de Urwick în cartea sa, anume cea a filosofiei și științelor politice, Follet și-a adus o contribuție semnificativă în management prin aplicarea acestor cunoștințe la „relațiile umane în cadrul grupurilor industriale”. Pe acest segment, ea a formulat principiile asociației și organizației umane în special în industrie; a analizat „natura consimțământului pe care se bazează orice grup democratic, examinând factorii psihologici care stau la baza acestuia”, găsind că el „nu este static, ci un proces continuu, care generează idei de grup noi și vii prin întrepătrunderea ideilor individuale”; a arătat și

analysis of administration as a separate function” and notes that if Fayol did not initially look at Taylor's ideas, he quickly became aware of their complementarity: “Taylor had merely started at one end of the industrial hierarchy, the lathe-worker at his bench, while he had started at the other, the chief executive at his desk. Both were applying the same scientific principles” (Urwick, 1956, pp. 21-24).

FILENE, Edward Albert (1860-1937), USA: Filene's name is linked on the one hand to the founding of the International Institute of Management, whose leadership was Urwick himself between 1929-1933, and on the other "a pioneer of retail (retail)". Regarding the second aspect of its business, retail, Urwick notes a number of principles and methods on which Filene relied: efficient organization, innovative sales methods, "small profits and quick profits" and "the customer is always right", and last but not least, the social and long-term orientation of the sales activity. As a result of his small business experience, Filene also published a book entitled "The Stock Model Plan" (1930). Regarding the founding of the International Institute of Management (IMI), this initiative was made possible with the help of the 20th Century Fund, the International Labor Organization being the co-financer. Unfortunately, the political circumstances in inter-war Europe as well as the global economic situation caused Filene to lose interest in this project, IMI being abolished in 1933 (Urwick, 1956, pp. 85-88).

FOLLETT, Mary Parker (1868-1933), USA: Having a different scientific background than most of the "pioneers of scientific management" presented by Urwick in his book, namely that of philosophy and political science, Follet has made a significant contribution to management by applying this knowledge to "human relations within industrial groups". In this segment, she formulated the principles of human association and organization especially in industry; analyzed "the nature of consent on which any democratic group is based, examining the psychological factors underlying it", finding that it "is not static, but a continuous process, which generates new and living group ideas through the interweaving of individual ideas"; also showed the positive sides of the conflicts, pleading for their resolution through cooperation and integration; showed that

părțile pozitive ale conflictelor, pledând pentru rezolvarea lor prin cooperare și integrare; a arătat că „autoritatea, în ceea ce privește subordonarea unui om la altul, ofensează emoțiile umane și nu poate fi baza unei bune organizări industriale”; că „conducerea nu este o problemă de personalitate dominantă” și că „liderii nu sunt doar născuți, dar pot fi făcuți și prin formarea în înțelegerea comportamentului uman”. De asemenea, ea formulat cele 4 tipuri de coordonare, ca și condiții pentru un bun management: prin contact direct cu persoanele responsabile în cauză; în primele etape; ca relație reciprocă a tuturor trăsăturilor dintr-o situație; ca un proces continuu”. Urwick conchide că în pofida faptului că Follett și-a formulat principiile prin studiul industriei, ele au o aplicabilitate generală, având caracter universal (Urwick, 1956, pp. 132-137).

FREMINVILLE, Charles de la Poix de (1856-1936), Franța: Inginer ca formație de bază, cu experiență în căile ferate și în industria auto, Freminville a fost asociatul lui LeChatelier în demersul de a transfera managementul științific la condițiile din Franța. Contribuția sa se leagă pe de-o parte de articolele publicate în revista *Revue de Metallurgie*, iar pe de alta, în sprijinirea construcției instituționale pentru promovarea managementului științific în țara sa: Conferința franceză pentru managementul științific al cărei președinte a fost în anul 1924, respectiv Centrul pentru studii administrative Fayol, reunite în 1926 sub noua denumire de Comitetul Național Francez al Organizării, pe care l-a condus cu succes de la începutul înființării până în 1932. De menționat și alegerea sa ca președinte CIOS în 1929 (Urwick, 1956, pp. 64-67).

GANTT, Henry Laurence (1861-1919), SUA: Colaborator apropiat al lui Taylor în anii de început ai aplicării de către acesta a metodelor managementului științific, Gantt și-a îndreptat ulterior atenția înspre factorul uman, fapt pentru care Urwick citează un pasaj semnificativ: „În toate problemele de conducere, elementul uman este cel mai important.” Contribuțiile cele mai importante ale lui Gantt, pe care le menționează Urwick se referă la: planul de bonusuri, graficele, metodele de control al producției. În ce privește sistemul de stimulente salariale, Gantt a elaborat un sistem „mai simplu, general aplicabil și mai puțin

”authority, in terms of the subordination of one man to another, offends human emotions and cannot be the foundation of good industrial organization”; that "leadership is not a matter of dominant personality" and that "leaders are not only born but can also be made, through training in the understanding of human behaviour." She also formulated the 4 types of coordination, as conditions for good management: "by direct contact of the responsible people concerned; in the early stages; as a reciprocal relation of all the features in a situation; as a continuous process ". Urwick concludes that despite the fact that Follett formulated its principles through the study of industry, they have general applicability, having a universal character (Urwick, 1956, pp. 132-137).

FREMINVILLE, Charles de la Poix de (1856-1936), France: An engineer as a basic training, with experience in the railways and the automotive industry, Freminville was LeChatelier's partner in the process of transferring the scientific management to the conditions in France. His contribution relates on the one hand to the articles published in the journal *Revue de Metallurgie*, and on the other, in supporting the institutional construction for promoting scientific management in his country: The French Conference for Scientific Management, whose president was in 1924, respectively The Center for Administrative Studies Fayol, reunited in 1926 under the new name of the French National Committee of the Organization, which it successfully managed from the beginning of its establishment until 1932. Also to mention his election as president of CIOS in 1929 (Urwick, 1956, pp. 64-67).

GANTT, Henry Laurence (1861-1919), USA: Taylor's close collaborator in the early years of his application of scientific management methods, Gantt later turned his attention to the human factor, for which Urwick quotes a significant passage: "In all management issues, the human element is the one Gantt's most important contributions, which Urwick mentions, refer to: the bonus plan, the graphics, the production control methods. Regarding the system of wage incentives, Gantt developed a system "simpler, generally applicable and less severe when the standard could not be achieved", the results of its application being the subject of

sever când nu se reușea atingerea standardului”, rezultatele aplicării lui făcând obiectul unui articol prezentat în fața membrilor ASME în 1901. Cea de-a doua contribuție se referă la „graficele Gantt” pe care orice student din ziua de azi le cunoaște. În fine, cea de-a treia contribuție, este legată de reorientarea atenției sale în anii mai de pe urmă, către „democratizarea industriei” și „umanizarea managementului științific”, scrierile sale căpătând o notă mai filosofică, și prin intermediul cărora a pledat pe de-o parte pentru egalitatea de șanse în industrie, iar pe de alta pentru „identificarea interesului angajatorilor și angajaților pe baza faptelor constatate științific.” Pentru sensibilitatea sa aparte față de „importanța un leadership convenabil”, ca bază pentru asigurarea succesului oricărui demers de afaceri, aflăm de la Urwick că a fost supranumit „un apostol al păcii în industrie” (Urwick, 1956, pp. 89-93).

GERARD, Gustave-L. (1879-1949), Belgia: Asemeni unor contemporani de-ai săi din țările vecine ale Europei, Gerard, inginer de lucrări civile, s-a implicat în activitatea de consultanță managerială și de standardizare din țara sa, dezideratul pentru „dezvoltarea unui bun management în industrie”, fiind în opinia lui Urwick „o preocupare fundamentală” a lui Gerard. Implicarea sa apoi în organizarea celui de-al doilea congres internațional de management la Bruxelles în 1925 i-a creat oportunitatea de a cunoaște personalități spre a fonda un organism belgian de promovare a managementului, Comitetul de Organizare Științifică (Comité National Belge de l’Organisation Scientifique - CNBOS), al cărui președinte a și fost între 1940 și 1948. Numele său este legat și de alte organizații naționale și internaționale, ca de pildă Comitetului de coordonare a studiilor privind distribuția (1932) sub egida Camerei Internaționale de Comerț; și a Comitetului pentru educație profesională și tehnică (Comité de l’Enseignement Professionnel et Technique) (1926). A fost și autorul unei cărți de management, cu titlul *Arta managementului (L’Art de l’Organisation - 1929)* (Urwick, 1956, pp. 205-208).

GILBRETH, Frank Bunker (1868-1924), SUA: Domeniul în care a excelat Gilbreth, dincolo de faptul că el a activat într-o ramură economică diferită de cea a lui Taylor, și anume cel al

an article presented to ASME members in 1901. The second contribution refers to the "Gantt charts" that any student today knows. Finally, the third contribution is related to the refocusing of his attention in the last years, towards the "democracy in industry" and the "humanization of the science of management", his writings taking on a more philosophical note, and through which he advocated on the one hand "for equality of opportunity in the industry", and on the other for "the identification of the interest of employers and employed on the basis of scientifically ascertained facts" For his sensitivity to the importance of "acceptable leadership", as a basis for ensuring the success of any business undertaking, we learn from Urwick that he was nicknamed "an apostle of industrial peace" (Urwick, 1956, pp. 89-93).

GERARD, Gustave-L. (1879-1949), Belgium: Like his contemporaries in neighboring European countries, Gerard, a civil works engineer, became involved in the management consulting and standardization activity in his country, and according to Urwick the desire for "the development of better management in industry" was Gerard's "fundamental preoccupation". His involvement in the organization of the second international management congress in Brussels in 1925 created the opportunity to meet personalities to found a Belgian management promotion body, the Scientific Organization Committee (Comité National Belge de l’Organisation Scientifique - CNBOS), whose president was and was between 1940 and 1948. Its name is also related to other national and international organizations, such as the Coordinating Committee for Distribution Studies (1932) under the aegis of the International Chamber of Commerce; and of the Committee for Professional and Technical Education (Committee of the Teaching Professionnel et Technique) (1926). He was also the author of a management book published in 1929 and entitled *The Art of Management (L’Art de l’Organisation)* (Urwick, 1956, pp. 205-208).

GILBRETH, Frank Bunker (1868-1924), USA: The area in which Gilbreth excelled, apart from the fact that he was active in an economic branch different from Taylor's, namely that of contractions, was "the study of movement", in

construcțiilor, a fost „studiul mișcării”, în care a avut o „contribuție unică ... accentul său [fiind centrat] pe efortul uman și metodele pe care le-a conceput pentru a arăta mișcări inutile și neproductive”. El a fost adeptul ideii că există „o cea mai bună cale de realizare a muncii” („the best way to do work”), care o dată cunoscută poate crește semnificativ câștigurile rezultate din productivitate. Prin aplicarea rezultatelor „studiului mișcărilor” el a reușit să simplifice munca zidarilor de așezare a cărămizilor de la 18 la 5, crescând astfel productivitatea orară de la 175 la 350 de cărămizi. Alte contribuții importante ale lui Gilbreth se leagă de : clasificarea mișcărilor umane (acronimul „threblings” – numele său scris invers); formarea recruților și recuperarea invalizilor de război; elaborarea „planului de promovare în 3 puncte: atragerii de solicitanți dezirabili, menținerea, potrivirea și promovarea celor deja angajați, precum și interdependența acestor două necesități”. Legat de acest plan, Urwick citează un pasaj din articolul publicat de soții Gilbreth, pe care îl considerăm deosebit de semnificativ și îl redăm de aceea, integral și aici: „, nicio organizație nu poate spera să-și mențină membrii dacă ia în considerare doar bunăstarea organizației în ansamblul său, și nu și bunăstarea persoanelor care compun acea organizație”. Nu în ultimul rând trebuie să semnalăm suportul și contribuția majoră a soției sale psiholog și profesor, care a fost Lilian Gilbreth, mai cu seamă în contextul dispariției premature a soțului ei (Urwick, 1956, pp. 138-143).

HALSEY, Frederick Arthur (1856-1935), SUA: Atenția particulară a lui Halsey s-a concentrat față de contribuțiile altor contemporani ai săi înspre îmbunătățirea sistemului de acordare a stimulentele bănești în scopul creșterii producției. Fiind la curent cu sistemele de stimulente aflate în aplicare, mai cunoscute fiind cele ale lui Taylor (tarif pe bucată) și respectiv Towne, (tarif de grup) pe care le-a apreciat în mod critic, dezvăluindu-le dezavantajele, Halsey a conceput un sistem propriu, cunoscut sub denumirea de „planul premium de plată a forței demuncă”. Acest sistem „consta într-un tarif zilnic sau orar garantat pentru o cantitate fixă de muncă, convenită cu lucrătorul pe baza performanțelor obișnuite ale sale în trecut și apoi o primă pentru orice muncă suplimentară, de aproximativ o jumătate sau o treime din suma

which he had a “unique contribution ... his focus” [being centered] on the human effort and the methods he has devised to show useless and unproductive movements”. He was adept at the idea that there is “the best way to do work”, which, once known, can significantly increase productivity gains. By applying the results of the “study of the movements” he managed to simplify the work of the bricklayers from 18 to 5, thus increasing the hourly productivity from 175 to 350 bricks. Other important contributions of Gilbreth relate to: the classification of human movements (the acronym "threblings" - its name written in reverse); recruiting and retrieving war invalids; elaboration of the "Three Position Plan of Promotion: attracting desirable applicants; holding, fitting and promoting those already employed; the interdependence of these two necessities". In connection with this plan, Urwick cites a passage from the article published by the Gilbreth spouses, which we consider to be particularly significant and we rephrase that, in full and here: “no organization can hope to hold its members that does not consider not only the welfare of the organization as a whole, but also the welfare of the individuals composing that organization”. Last but not least, we must point out the support and major contribution of his wife, a psychologist and teacher, who was Lilian Gilbreth, especially in the context of her husband's premature disappearance (Urwick, 1956, pp. 138-143).

HALSEY, Frederick Arthur (1856-1935), USA: Halsey's particular focus was as on the contributions of other contemporaries to the improvement of monetary incentives in order to increase production. Being aware of the incentive systems in place, better known as Taylor's (piece rate) and Towne's (group rate), which he critically appreciated, revealing their disadvantages, Halsey conceived a system of its own, known as the “premium plan of paying for labor”. This system “consisted in a guaranteed daily or hourly rate for fixed quantity of work, agreed with the worker on the basis of his customary performance in the past, and then a premium payment, for any additional work, of about one-half to one-third of the sum the employer would have paid-for this work under the daily or hourly rate. Under this scheme the

pe care angajatorul ar fi plătit-o pentru această muncă la rata zilnică sau pe oră. În cadrul acestei scheme, câștigurile lucrătorului nu ar fi excesive, chiar dacă și-a dublat producția și, prin urmare, angajatorul, care ar obține cel mai mult din producția suplimentară, ar fi fost descurajat să reducă tariful.” Deși și acest sistem propus de Halsey își avea neajunsurile sale, pentru că se baza pe nivelul obișnuit de producție al lucrătorilor, ceea ce l-a determinat ulterior pe Taylor să adere la măsurarea științifică a muncii, ca bază pentru orice metodă de plată, el a reprezentat un progres în domeniu (Urwick, 1956, pp. 68-71).

HATHAWAY, Horace King (1878-1944), SUA: Urwick îl menționează pe Hathaway între cei 4 colaboratori apropiați ai lui Taylor, alături de Barth, Gantt și Cook, între care, după spusele lui Taylor, ar fi fost cel mai capabil. Hathaway a fost totodată un practician în aplicarea principiilor și metodelor tayloriene pe care le-a aplicat cu succes la o firmă din Philadelphia, reușind astfel să o aducă în doar 6 ani de la o situație financiară precară la o valoare materială de trei ori mai ridicată, cu menținerea mărimii firmei și a parcului de echipamente. Prin aceasta, fabrica respectivă, alături de cea administrată de Dodge, a ajuns „cel mai celebru teren demonstrativ și școală legată de mișcarea de management științific” (Urwick, 1956, pp. 201-204).

HEGNER, Kurt (1882-1949), Germania: Preocupările lui Hegner pe linia promovării managementului științific au luat forma sprijinului dat construcției instituționale a mai multor organizații din acest domeniu – ca președinte al Institutului german pentru studiul timpului (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung sau REFA) între anii 1928 - 1945, dar și „prin contribuțiile sale originale la dezvoltarea studiului de muncă și la standardizare”. În acest sens, Urwick apreciază cartea lui Hegner, cu titlul „Manual pentru timpul standard de prelucrare” (1924), ca fiind „textul principal legat de principiile și practicile studiului timpului”. Hegner a mai inspirat primele două „cărți REFA”, a fost președintele Comitetului de mașini-unelte al Asociația Germană de Standarde și a acordat consultanță Institutului German pentru Eficiență Economică (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit), Grupului de studiu al inginerilor germani din întreprinderi (Arbeitsgemeinschaft Deutscher Betriebsingenieure) și Grupului de studiu

worker’s earnings would not be excessive even if he doubled his output, and hence the employer, who would gain the most from the additional output, would be dissuaded from cutting the rate” Although this system proposed by Halsey had its shortcomings, because it was based on the usual level of production of the workers, which subsequently determined Taylor to adhere to the scientific measurement of work, as a basis for any method of payment, it represented progress in the field (Urwick, 1956, pp. 68-71).

HATHAWAY, Horace King (1878-1944), USA: Urwick mentions Hathaway among Taylor's 4 close associates, along with Barth, Gantt and Cook, who, according to Taylor, would have been the most capable. Hathaway was also a practitioner in applying Taylor's principles and methods. So, he successfully applied them to a Philadelphia firm, and succeeding to bring it in just 6 years from a precarious financial situation to a material value of three times higher, by maintaining the size of the company and the equipment park. By this, the respective factory, together with the one managed by Dodge, became “the most celebrated demonstration ground and school connected with the scientific management movement” (Urwick, 1956, pp. 201-204).

HEGNER, Kurt (1882-1949), Germany: Hegner's concerns regarding the promotion of scientific management took the form of the support given to the institutional construction of several organizations in this field - as president of the German Institute for the Study of Time (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung or REFA) between 1928 - 1945, but also “through his contributions. original to work study development and standardization”. In this sense, Urwick appreciates Hegner's book, titled “A Manual for Standard Processing Time” (1924), as “the leading text on the principles and practice of time study.” Hegner also inspired the first two “REFA books”, was chairman of the machine tool committee of the German Standards Association and consulted with the Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (German Institute of Management or RKW), the Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung (Study Group for Productivity) and the Arbeitsgemeinschaft Deutscher

al inginerilor germani pentru eficiență (Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung) (Urwick, 1956, pp. 229-231).

HELLMICH, Waldemar (1880-1949), Germania: Caracterizat de Urwick ca fiind „atât un inițiator, cât și un stimulator al eforturilor în ceilalți”, Hellmich își leagă numele de mai multe organizații germane, mai mari și mai mici, din domeniile ingineriei și managementului: Asociația Inginerilor Germani (Verein Deutscher Ingenieure sau VDI) și Asociația Germană de Standarde (Organisation der Deutschen Normung), Grupul de studiu al inginerilor germani din întreprinderi (Arbeitsgemeinschaft Deutscher Betriebsingenieure), Institutul german pentru studiul timpului (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung sau REFA) și Comitetul pentru eficiența fabricației (Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung). O notă distinctă pe care o semnalează Urwick în ceea ce-l privește pe Hellmich este promovarea responsabilității morale care decurge din exercitarea profesiei de inginer. Alte contribuții se referă la activitatea de standardizare din germania, fiind autor al publicațiilor retrospective „Zece ani de standardizare în Germania” (1927) și „Douăzeci și cinci de ani de standardizare în Germania” (1942) (Urwick, 1956, pp. 216-219).

HOPF, Harry Arthur (1882-1949), SUA: Licențiat în domeniul comercial și al afacerilor, consultant în management și profesor de management, Hopf a fost, întocmai ca și Leffingwell, un promotor al aplicării managementului științific la munca de birou. Contribuția sa se leagă de „analiza procedurilor, standardizarea operațiunilor și rezultatelor în munca administrativă de birou, controlul producției și analiza postului”. A fost, de asemenea, o persoană implicată în construcția instituțională a mișcării manageriale, între altele și fondator al CIOS-ului, la care a și fost vicepreședinte între 1935-1938, respectiv al Institutului Hopf pentru management (1938). Urwick consemnează în cartea sa o paletă largă a preocupărilor lui Hopf în domeniul managementului, enumerând: „managementul birourilor, compensații și stimulente; factorul uman în management; evoluția gândirii manageriale și a educației viitoare pentru management; ingineria managementului și mijloace de măsurare a performanței manageriale; natura managementului

Betriebsingenieure (Study Group of German Efficiency Engineers) (Urwick, 1956, pp. 229-231).

HELLMICH, Waldemar (1880-1949), Germany: Characterized by Urwick "both as an originator and as a stimulator of effort in other," Hellmich links its names to several German organizations, larger and smaller, in the fields of engineering and management: the Association of German Engineers (Verein Deutscher Ingenieure or VDI) and the German Standards Association (Organization der Deutschen Normung), the Study Group of German Efficiency Engineers (Arbeitsgemeinschaft Deutscher Betriebsingenieure), the German Institute of Work and Time Study (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung or REFA) and the Study Group for Productivity (Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung). A distinctive note that Urwick points out regarding Hellmich is the promotion of moral responsibility stemming from the pursuit of the engineering profession. Other contributions refer to the standardization activity in Germany, author of the retrospective publications "Ten Years of Standardization in Germany" (1927) and "Twenty-five Years of Standardization in Germany" (1942) (Urwick, 1956, pp. 216-219).

HOPF, Harry Arthur (1882-1949), USA: A graduate in business and business, a management consultant and a management professor, Hopf was, just like Leffingwell, a promoter of the application of scientific management to office work. His contribution relates to "analysis of procedures, standardization of operations and results in administrative office work, production control and job analysis." He was also a person involved in the institutional construction of the managerial movement, among others and founder of CIOS, to which he was also Vice-President between 1935-1938, respectively of the Hopf Institute for Management (1938). Urwick notes in his book a broad range of Hopf's concerns in the field of management, listing: " office management, compensation and incentives; the human factor in management; the evolution of management thought and future education for management; management engineering and means of measuring managerial accomplishment; the nature of management and

și a organizației, pentru ultimul domeniu, punându-l pe Hopf în marea galerie a filosofilor managementului, alături de Fayol și Follett. Urwick subliniază, de asemenea, contribuția lui Hopf la definirea noțiunii de „optim”, pentru care îl și citează pe acesta ca fiind „acea stare de dezvoltare care, atunci când este atinsă și menținută, tinde să perpetueze un echilibru între factorii de cost, dimensiunea și capacitatea umană și, astfel, să promoveze, în cel mai înalt grad, atingerea în mod regulat a obiectivelor sale” (Urwick, 1956, pp. 232-237).

HOXIE, Robert Franklin (1868-1916), SUA: Numele lui Hoxie este legat de „prima încercare de a defini relația dintre managementul științific și forța de muncă organizată”, expusă în cartea sa *Managementul științific și munca* (1915). Contribuția sa în netezirea drumului către o binemeritată recunoaștere a managementului științific a fost importantă, știut fiind că opoziția cea mai puternică la aplicarea principiilor și metodelor tayloriene a venit din partea mișcării sindicale. Putem estima că gradul de inflamare a societății a fost semnificativ, din moment ce după greva de la Arsenalul Watertown, tendința era îndreptată înspre „interzicerea utilizării cronometrului în toate fabricile guvernamentale” și în baza faptului că însăși Comisia Federală pentru relații Industriale a intrat în joc, cerând „o investigație specială asupra managementului științific în legătură cu munca”. Implicarea lui Hoxie intervine în acest moment, întrucât a fost considerat persoana potrivită, ca profesor de economie la Universitatea Chicago, cu preocupări în ceea ce privește studiul muncii, deși managementul științific era însuși pentru el un domeniu nou. Cartea mai sus citată consemnează rezultatele lui Hoxie privind această investigație, în cadrul căreia a pornit de la două obiective și anume, întâi să definească obiecțiile și pretențiile sindicatelor față de managementul științific, iar în al doilea rând, să găsească o cale de conciliere între cele două poziții. Succesul lui Hoxie în acest demers a fost notabil, deși nu toți reprezentanții managementului științific au achiesat la viziunea lui Hoxie (spre exemplu Emerson Harrington s-a declarat pozitiv), între care s-a numărat și Taylor, care a socotit că „Hoxie nu vedea corect problemele” (Urwick, 1956, pp. 144-147).

of organization”, for the latter field, placing Hopf in the great gallery of management philosophers, along with Fayol and Follett. Urwick also emphasizes Hopf's contribution to defining the notion of "optimal," for which he cites it as "that state of development which, when reached and maintained, tends to perpetuate an equilibrium among the factors of cost, size and human capacity, and thus to promote, in the highest degree, regular realization of its objectives" (Urwick, 1956, pp. 232-237).

HOXIE, Robert Franklin (1868-1916), USA: Hoxie's name is related to "the first attempt to define the relationship between scientific management and organized labor", set out in his book *Scientific Management and Work* (1915). His contribution in smoothing the path to a well-deserved recognition of scientific management was important, knowing that the most powerful opposition to the application of Taylorian principles and methods came from the trade union movement. We can estimate that the degree of inflammation of the company was significant, since after the strike at Watertown Arsenal, the tendency was towards "prohibiting the use of stopwatch in all government factories" and on the basis that the Federal Industrial Relations Commission itself came into play. , demanding "a special investigation into scientific management in relation to work". Hoxie's involvement comes at the moment, as he was considered the right person, as an economics professor at the University of Chicago, with concerns about the study of work, although scientific management was itself a new field for him. The above-mentioned book records Hoxie's findings on this investigation, in which he started from two objectives, namely, first to define the objections and claims of the unions towards the scientific management, and secondly, to find a way of conciliation between those two positions. Hoxie's success in this endeavor was noticeable, although not all scientific management representatives agreed with Hoxie's vision (for example Emerson Harrington was positive), among which was Taylor, who "believed that Hoxie did not see the issues correctly" (Urwick, 1956, pp. 144-147).

KIMBALL, Dexter Simpson (1865-1952), SUA: Puternic sensibilizat de ideile novatoare a lui Taylor în urma prezentării în fața membrilor ASME a articolului legat de managementul atelierelor de producție în 1903, lucrare pe care a apreciat-o ca fiind „primul efort de a aplica metode logice problemelor de producție și management. Niciun alt document nu a avut un efect atât de profund asupra industriei și managementului american”, Kimbal, inginer mecanic ca formație tehnică superioară, s-a făcut remarcat în ceea ce privește mișcarea managementului științific prin inițierea primului curs de management predat studenților la o universitate americană, în calitatea sa de profesor la Universitatea Cornell. Însăși aprobarea integrării cursului în programa de studiu nu a fost un demers facil, acest curs purtând denumirea mai prudentă de „administrația lucrărilor”, față de cel gândit inițial, „economia producției”, fapt ce ilustrează în mod semnificativ dificultățile pe care le-au întâmpinat ideile lui Taylor în a-și croi un drum spre o recunoaștere binemeritată și în mediul academic. Dovadă că și celebra școală de administrare a afacerilor de la Harvard a introdus principiile tayloriene abia 4 ani mai târziu, în 1908. Ca rod al experienței sale academice și de practică inginerescă, Kimball a publicat în 1913 cartea cu titlul „Principiile organizării industriale” și care a constituit mult timp un manual de referință pentru studenți, dovadă că el a fost republicat, peste patru decenii, firește într-o ediție îmbunătățită (Urwick, 1956, pp. 102-106).

KNOEPPPEL, Charles Edward (1881-1936), SUA: Continuator al lui Taylor și Gantt, Knoeppel a avut „contribuții originale” la principiile și metodele acestora, realizările sale plasându-se înspre contabilitatea costurilor, dezvoltarea costurilor standard și utilizarea graficelor ca instrumente de management, între care poate cea mai timpurie utilizare a graficului „punctului de rentabilitate” (break-even point) ca metodă grafică de investigarea a „ingineria profitului”, la care introdus termenul de „profitograf”, precum și un chestionar foarte elaborat, folosit de Comitetul pentru risipa în industrie (Urwick, 1956, pp. 225-228).

KÖTTGEN, Carl (1871-1951), Germania: Inginer în domeniul electric, Köttgen a fost un

KIMBALL, Dexter Simpson (1865-1952), USA: Strongly sensitized by Taylor's innovative ideas following the presentation to the ASME members of the article related to the management of the production workshops in 1903, a work he appreciated as " the first effort to apply logical methods to the problems of production and management. No other single document has had such a profound effect upon American industry and management”, Kimbal, a mechanical engineer as a senior technical graduate, was noted in terms of the scientific management movement by initiating the first management course taught to students at an American university, in his capacity as professor at Cornell University. The approval of the integration of the course in the study program itself was not an easy task, this course bearing the more cautious name of the "administration of works", compared to the initially thought, "production economy", a fact that significantly illustrates the difficulties Taylor's ideas have experienced in paving the way for well-deserved recognition in the academic environment. Proof that Harvard's famous business administration school introduced Taylor's principles only 4 years later, in 1908. As a result of his academic and engineering experience, Kimball published in 1913 the book entitled "Principles of Industrial Organization" and which has long been a reference manual for students, being republished, over four decades, of course in an improved edition (Urwick, 1956, pp. 102-106).

KNOEPPPEL, Charles Edward (1881-1936), USA: A follower of Taylor and Gantt, Knoeppel had "original contributions" to their principles and methods, his achievements placing himself towards cost accounting, developing standard costs and using charts as management tools, among which the earliest use of the chart is " profitability point (break-even point) as a graphical method of investigating the "profit engineering", to which the term "profitographer" was introduced, as well as a very elaborate questionnaire, used by the Committee on Waste in Industry (Urwick, 1956, pp. 225-228).

KÖTTGEN, Carl (1871-1951), Germany: An engineer in the electrical field, Köttgen was an exponent of the rationalization movement in interwar Germany, founder of the German

exponent al mișcării de raționalizare din Germania interbelică, fondator al Institutului German pentru Eficiență Economică (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit - RKW), director la firma Siemens, dar și președinte al Asociației Inginerilor Germani (Verein Deutscher Ingenieure), vicepreședinte și apoi președinte al RKW, promovând „relația strânsă între inginerie și managementul executiv, în afaceri sau guvern” (Urwick, 1956, pp. 152-154).

LANDAUER, Edmond (1883-1934), Belgia: Om de afaceri belgian de succes, numele său este legat de fondarea Comitetului Internațional pentru Managementul Științific (CIOS), al cărui secretar general și apoi vicepreședinte a și fost, apoi fondator al Institutului Internațional de Management și al Comitetului belgian pentru managementul științific. A aplicat principiile și metodele lui Taylor în industria textilă, inclusiv în România, la „Țesătoria Română” din Pitești (Urwick, 1956, pp. 242-244).

LE CHATELIER, Henry-Louis (1850-1936), Franța: Om de știință de renume mondială în domeniul chimiei și metalurgiei, s-a evidențiat ca pionier al managementului științific prin popularizarea lucrărilor lui Taylor în Franța și Europa în celebrul Jurnal al Metalurgiei, dar și prin contribuția sa la construcția instituțională prin fondarea Conferinței franceze pentru managementul științific, unită mai târziu cu Centrul pentru studii administrative Fayol, sub noua denumire de Comitetul Național Francez al Organizației (Urwick, 1956, pp. 32-35).

LEE, John (1867-1928), Marea Britanie: Manager cu experiență în cadrul Biroului Central de Telegrafie din cadrul Poștei Britanice, marea realizare a lui Lee a fost editarea uneia din cele mai importante lucrări de referință în domeniul managementului care a fost publicată în vremea sa în Marea Britanie, cunoscută ca Dicționarul Pitman al administrației industriale (1928), în două volume, în care el însuși a publicat mai multe articole, dar și Urwick. Acesta din urmă a apreciat abilitatea lui Lee de a armoniza contribuțiile a peste 100 de autori, fără a impune reguli prea restrictive. Prin scrierile sale, Lee a contribuit la asimilarea managementului științific american, în context britanic (Urwick, 1956, pp. 116-120).

LEFFINGWELL, William Henry (1876-1934), SUA: Originalitatea contribuției lui

Institute for Economic Efficiency (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit - RKW), director at Siemens, but also president of the Association of German Engineers (Verein Deutscher Ingenieure), vice president and then president of RKW, promoting „close relationship between engineering and executive management, whether in business or government” (Urwick, 1956, pp. 152-154).

LANDAUER, Edmond (1883-1934), Belgium: A successful Belgian businessman, his name is linked to the founding of the International Committee of Scientific Management (CIOS), whose Secretary General and then Vice-President was and later founder of the International Management Institute and the Belgian Committee of Scientific Management. He applied Taylor's principles and methods in the textile industry, including in Romania, to the "Romanian Tisserie" in Pitesti (Urwick, 1956, pp. 242-244).

LE CHATELIER, Henry-Louis (1850-1936), France: A world-renowned scientist in the field of chemistry and metallurgy, he was a pioneer of scientific management by popularizing Taylor's work in France and Europe in the famous Journal of Metallurgy (Revue de Métallurgie), but also by his contribution to institutional building through the founding of the French Conference on Scientific Management (Conférence de l'Organisation Française), later united with Fayol's Center for Administrative Studies (Fayol's Centre d'Etudes Administratives), under the new name of the French National Committee of the Organization (Comité National de l'Organisation Française) (Urwick, 1956, pp. 32-35).

LEE, John (1867-1928), Great Britain: An experienced manager in the Central Telegraph Office of the British Post Office, Lee's great achievement was editing one of the most important management papers that was published in his time in the UK., known as the Pitman Dictionary of Industrial Administration (1928), in two volumes, in which he himself published several articles, but also Urwick. The latter appreciated Lee's ability to harmonize the contributions of over 100 authors, without imposing too restrictive rules. Through his writings, Lee has helped to assimilate American scientific management into the British context (Urwick, 1956, pp. 116-120).

Leffingwell a constatat în aceea că „a fost prima persoană care a demonstrat că principiile managementului științific, întrucât fuseseră aplicate la producție, pot fi aplicate cu succes egal în birou.” Cărțile sale au tratat această perspectivă a aplicării managementului, între care amintim Managementul științific al biroului (1917), Principii și practici în managementul birourilor (1925), Manualul managementului de birou (1932), realizări care i-au adus președenția Societății Taylor în anul 1933 (Urwick, 1956, pp. 188-191).

LEWIS, Joseph Slater (1852-1901), Marea Britanie: Deși a avut o contribuție mai redusă în cadrul pionierilor managementului britanic, Urwick apreciază că singura carte publicată de Lewis, Organizarea comercială a fabricilor (1896) reprezintă „cea mai timpurie analiză completă publicată în Marea Britanie a elementelor fundamentale ale administrației industriale, cu referire specială la funcția de control”. Cartea lui Lewis prezintă o serie de elemente în premieră pentru Marea Britanie: primul exemplu de prezentare a conturilor lunare de profit și pierdere; prima „diagramă de flux” pentru interpretarea progresului muncii într-o fabrică; prima organigramă în cadrul expunerii unei teorii sistematice a organizării. De asemenea, Lewis a fost adeptul concepției că „managementul trebuie privit ca o profesie distinctă care poate fi învățată și învățată” (Urwick, 1956, pp. 44-47).

LEWISOHN, Sam A. (1884-1951), SUA: Centrul de interes al lui Lewisohn l-au constituit relațiile umane din industrie, dovedindu-se o conștiință lucidă și un exemplu de gândire critică în cadrul fenomenului de delegare a responsabilității față de funcția managerială de personal către funcționari de personal specializați, atrăgând atenția că ea continuă să cadă în sarcina managerilor. Alte idei de forță ale lui Lewisohn se referă la: abila identificare a aspirațiilor de dreptate, statut și oportunități din partea lucrătorilor; nevoia acestora de apartenență la echipă și de aici nevoia managerilor de a dezvolta astfel de abilități; fundamentele, structura și funcțiile unui departament de personal etc. Sub aspectul construcției instituționale în management, Lewisohn a fost fondatorul Asociației Americane a Managementului, subliniind necesitatea ca acesta

LEFFINGWELL, William Henry (1876-1934), USA: The originality of Leffingwell's contribution was that „he was the first person to demonstrate that the principles of scientific management, since they had been applied to production, can be applied equally successfully in the office.” His books dealt with this perspective of management application, among which we mention Scientific Office Management (1917), Office Management Principles and Practice (1925), Textbook of Office Management (1932), achievements that brought him the presidency of the Taylor Society in 1933 (Urwick, 1956, pp. 188-191).

LEWIS, Joseph Slater (1852-1901), Great Britain: Although he made a smaller contribution to the pioneers of British management, Urwick appreciates that Lewis's only book, The Trade Organization of Factories (1896) represents “the earliest comprehensive analysis published in the UK of the fundamentals of industrial administration, with special reference at the control function”. Lewis's book presents a number of elements for the UK premiere: the first example of presenting monthly profit and loss accounts; the first “flow chart” for interpreting the progress of work in a factory; the first organizational chart within the exposition of a systematic theory of organization. Also, Lewis was adept at the notion that “management is to be regarded as a distinct profession that can be taught and learned” (Urwick, 1956, pp. 44-47).

LEWISOHN, Sam A. (1884-1951), USA: Lewisohn's center of interest was the human relations in the industry, proving a lucid conscience and an example of critical thinking within the phenomenon of delegating responsibility for the managerial staff function to specialized personnel officials, drawing the attention that she it continues to fall to the managers. Other ideas of Lewisohn's strength refer to: the skillful identification of the aspirations of justice, status and opportunities on the part of the workers; their need to the feeling of participation in a team and hence the need for managers to develop such skills; the basis, structure and functions of a personnel department, etc. In terms of institutional management, Lewisohn was the founder of the American Management

să-și asume un rol educativ (Urwick, 1956, pp. 245-247).

MAURO, Francesco (1887-1952), Italia: Inginer italian de frigotehnică, Mauro a activat deopotrivă în viața industrială ca director de companie și consultant în management, dar și în viața publică la nivel național și internațional. Sensibil la asimilarea noilor principii și tehnici de management în industria italiană, a contribuit în mai multe rânduri la construcția instituțională în domeniul managementului în această țară: fondarea Institutului Italian de Management Științific (ENIOS) în 1923, și primul președinte al acestuia, precum și refondarea acestuia după anii celui de-al doilea Război Mondial, sub denumirea de ENNIOL; președinte – fondator între 1927-1929 și mai apoi vicepreședinte al Comitetului Internațional pentru Managementul Științific (CIOS) între 1929-1938 și președinte al Institutului Internațional de Management (IMI) între 1927-1933. Profesiunea lui de credință privind scopul final al managementului a avut o puternică orientare socială, prin aceea că el trebuie să urmărească „satisfacțiile individului uman în cadrul grupului de lucru” (Urwick, 1956, pp. 248-251).

MAYO, George Elton (1880-1949), Australia: De origine australiană, Mayo a devenit celebru în urma „investigațiilor Hawthorne” de la Western Electric, cu sprijinul financiar al Fundației Rockefeller, cercetări ale căror rezultate sunt menționate astăzi în orice manual de manager general, referitor la „importanța factorilor umani și în special a factorilor sociali în relațiile industriale”. În urma acestor cercetări s-a putut concluziona că „factorii economici, logici, sunt de departe mult mai puțin importanți chiar și în relațiile economice decât atitudinile și sentimentele emoționale și non-logice. Mai mult decât atât, factorii umani, cei mai puternici, care influențează atitudinile și sentimentele angajaților sunt cei care provin din participarea lor la grupuri sociale. De asemenea, observând dinamica schimbărilor înregistrate de abilitățile noastre tehnice în ultima sută de ani Mayo observă că aceste schimbări impun, pentru menținerea unui echilibru sănătos, învățarea unor noi „abilități sociale” (Urwick, 1956, pp. 220-224).

McKINSEY, James Oscar (1889-1937), SUA: În pofida unei vieți regretabil de scurte, McKinsey

Association, stressing the need for it to assume an educational role (Urwick, 1956, pp. 245-247).

MAURO, Francesco (1887-1952), Italia (Italy): An Italian refrigeration engineer, Mauro has also worked in industrial life as a company director and management consultant, but also in public life at national and international level. Sensitive to the assimilation of the new management principles and techniques in the Italian industry, he has contributed several times to the institutional construction in the field of management in this country: the foundation of the Italian Institute of Scientific Management (ENIOS) in 1923, and its first president, as well as the rebuilding, after the years of the Second World War, under the name of ENNIOL; president - founder between 1927-1929 and then vice-president of the International Committee for Scientific Management (CIOS) between 1929-1938 and president of the International Institute of Management (IMI) between 1927-1933. His profession of faith regarding the ultimate purpose of management had a strong social orientation, in that he must follow „the satisfactions of the individual human being within the working group” (Urwick, 1956, pp. 248-251).

MAYO, George Elton (1880-1949), Australia: Australian-born, Mayo became famous as a result of Western Electric's "Hawthorne investigations", with financial support from the Rockefeller Foundation, whose findings are mentioned today in any general manager's manual, on “the importance of human factors and especially the importance of human factors. social factors in industrial relations”. As a result of this research it was concluded that the “economic factors are far less important even in economic relationships than emotional and non-logical attitudes and sentiments. Moreover, of the human factors influencing an employee’s attitudes and sentiments, the most powerful are those arising from his participation in social groups.” Also, observing the dynamics of changes in our technical skills over the last hundred years, Mayo observes that these changes require, in order to maintain a healthy balance, the learning of new “social skills” (Urwick, 1956, pp. 220-224).

McKINSEY, James Oscar (1889-1937), USA: Despite an unfortunately short life, McKinsey has

are meritul de a fi abordat managementul dintr-o altă perspectivă decât cea obișnuită a majorității contemporanilor săi, care erau ingineri, în timp ce el a avut o pregătire juridică și în contabilitate. Formația sa diferită i-a dat posibilitatea abordării afacerilor dintr-o perspectivă unitară. Între elementele novatoare ale abordării sale putem consemna atenția acordată „bugetării, ca instrument major al managementului”, tematica bugetării și controlului bugetar constituind și tema cărții „standard” pe care a publicat-o în anul 1922, sub titlul „Controlul bugetar”. Din această perspectivă, el a atras atenția asupra punerii în relație a structurii unui buget cu responsabilitățile personale care decurg din aceasta – și nu din dorința de a ne conforma convențiilor contabile -, precum și pornind de aici, asupra importanței unei „planificări solide a organizării, ca element de bază în eficiența administrației”. El a fost, de asemenea, un investigator sensibil al problemelor care apar în afaceri, avasând ideea că pentru remedierea acestora nu trebuie acționat asupra efectelor lor manifeste, ci asupra cauzelor lor profunde, de ex. „prin modificări ale procesului de fabricație etc” (Urwick, 1956, pp. 267-270).

METCALFE, Capt Henry (1847-1917), SUA: Căpitanul Metcalf, cunoscut mai ales prin activitatea sa desfășurată la atelierele de producție ale Arsenalului Frankford, poate fi socotit pe bună dreptate un precursor al metodelor raționale aplicate în producție, lucru semnalat de Taylor însuși. În acest sens, Urwick consemnează dincolo de citarea spuselor lui Taylor, legate de inventarea și aplicarea de către Metcalf a sistemului de cartele, cartea acestuia din urmă, „Costurile manufacturării și administrația atelierelor de producție, publice și private” (1885), în care este descris demersul de introducere a „unui prim exemplu de sistem complet al profitului bazat pe principiul unității” (Urwick, 1956, pp. 29-31).

MEYENBERG, Friedrich-Ludwig (1875-1949), Germania: Numele acestuia este legat, alături de cel al lui Kurt Hegner, de constituirea Institutului German pentru Studiul Timpului” (REFA), al cărui prim director a și fost, dar și ca diseminator al ideilor lui Taylor, pe care le-a interpretat din perspectiva specificului industriei germane. Ca profesor de administrație industrială, atât în Germania, cât și în Marea Britanie, a fost un puternic promotor al

the merit of approaching management from a perspective other than the usual of most of his contemporaries, who were engineers, while he also had legal and accounting training. His different formation gave him the opportunity to approach business from a unitary perspective. Among the innovative elements of its approach we can note the attention paid to “budgeting, as a major management tool”, the theme of budgeting and budgetary control and also the theme of the “standard” book that he published in 1922, under the title “Budgetary Control”. From this perspective, he drew attention to the relation of the structure of a budget with the personal responsibilities arising from it - and not from the desire to comply with the accounting conventions - and starting from here, on the importance of a “sound organization planning as a basic element in the efficiency of the administration”. He was also a sensitive investigator of the problems that arise in business, having the idea that in order to remedy them they should not act on their manifest effects, but on their root causes, for example “through changes in manufacturing procedure and so on” (Urwick, 1956, pp. 267-270).

METCALFE, Capt Henry (1847-1917), USA: Captain Metcalf, best known for his work at Frankford Arsenal's production workshops, can rightly be considered a forerunner of the rational methods applied in production, as Taylor himself pointed out. In this regard, Urwick notes beyond quoting Taylor's words, related to Metcalf's invention and application of the card system of shop returns, his book, "The Costs of Manufactures and Administration of Workshops, Public and Private" (1885), in which The procedure for introducing of a „complete system of shop returns based on the unit principle” (Urwick, 1956, pp. 29-31).

MEYENBERG, Friedrich-Ludwig (1875-1949), Germany: His name is linked, together with that of Kurt Hegner, to the establishment of the German Institute for the Study of Time” (REFA), whose first director was, but also as a disseminator of Taylor's ideas, which he interpreted from the perspective. specific to the German industry. As a professor of industrial administration, both in Germany and in the United Kingdom, he was a strong promoter of the management movement on

mișcării managementului pe baze științifice, acordând o atenție specială factorului uman. A scris mai multe cărți în acest sens, atât în germană, cât și în engleză (Urwick, 1956, pp. 184-187).

MICHELIN, André (1853-1931), Franța: Împreună cu fratele său, Edouard, André a fost un fervent diseminator al ideilor lui Taylor în Franța. Considerați de Urwick ca practicieni care au aplicat metode apropiate de principiile managementului științific, încă înainte de a intra în contact cu ideile lui Taylor, la afacerea lor în domeniul fabricării anvelopelor detașabile pentru biciclete, precum și invenției anvelopelor pentru automobile. Au susținut, de asemenea, familiarizarea studenților din industrie și tehnică în noile metode de administrare științifică în industrie, cadrul instituțional pentru acesta fiind Comitetul Taylor-Michelin, fondat în anul 1921, în colaborare cu LeChatelier. Paleta metodelor de diseminare acestui Comitet a fost largă, între care amintim: „ articole informative în presă, filme documentare și de propagandă, conferințe și prelegeri și, mai ales, prin intermediul broșurilor Prospérité, furnizate gratuit de Michelin & Cie” (Urwick, 1956, pp. 55-58).

MICHELIN, Edouard (1859-1940), Franța: v. mai sus

MÜNSTERBERG, Hugo (1863-1916), SUA: Urwick îl supranumește pe Münsterberg ca fiind „părintele psihologiei industriale, primul om care a propus ca noile cunoștințe pe care le dezvoltă psihologia inductivă în universități să fie folosite pentru a continua obiectivele industriei. [...] primul care a definit sfera și metoda acestei noi științe aplicate”. Rezultatele cercetărilor sale, aplicate unor mari firme industriale - demers în care a fost sprijinit de către studenții săi – au fost consemnate în cartea sa „Psihologia și eficiența industrială” (1913). După Münsterberg, noua orientare a științei psihologiei ar putea aduce beneficii industriei pe de-o parte prin sprijinul acordat orientării profesionale, iar pe de altă parte, prin asigurarea unor condiții psihologice satisfăcătoare pentru lucrători (Urwick, 1956, pp. 97-101).

MUSCIO, Bernard (1887-1926), Australia: Originar din Australia și vorbitor de succes în țara sa natală, activ însă și în Marea Britanie - nu în ultimul rând ca asociat al lui Myers -, Muscio și-a îndreptat atenția asupra studierii „factorului uman”

a scientific basis, paying special attention to the human factor. He has written several books in this regard, both in German and in English (Urwick, 1956, pp. 184-187).

MICHELIN, André (1853-1931), France: Together with his brother, Edouard, André was a fervent disseminator of Taylor's ideas in France. Consider Urwick as practitioners who have applied methods close to the principles of scientific management, even before coming into contact with Taylor's ideas, in their business in the manufacture of removable bicycle tires, and in the invention of car tires. They also supported the familiarization of the students of industry and technique in the new methods of scientific management in the industry, the institutional framework for which being the Taylor-Michelin Committee, founded in 1921, in collaboration with LeChatelier. The range of methods for disseminating this Committee was wide, including „informative articles in the Press, showed documentary and propaganda films, organized conferences and lectures and above all reached a very wide public through the Prospérité booklets, supplied free of charge by Michelin & Cie” (Urwick, 1956, pp. 55-58).

MICHELIN, Edouard (1859-1940), France: see above

MÜNSTERBERG, Hugo (1863-1916), USA: Urwick nicknamed Münsterberg as "the father of industrial psychology, the first man to propose that the new knowledge which inductive psychology was developing in universities and experimental laboratories could be put to use to further the objectives of industry. [...] the first to define the scope and method of this new applied science.” The results of his research, applied to large industrial companies - an approach supported by his students - were recorded in his book “Psychology and industrial efficiency” (1913). According to Münsterberg, the new orientation of the science of psychology could benefit the industry on the one hand by the support given to the professional orientation, and on the other hand, by ensuring satisfactory psychological conditions for the workers (Urwick, 1956, pp. 97-101).

MUSCIO, Bernard (1887-1926), Australia: A native of Australia and a successful speaker in his hometown, but active in the UK - not least as

în management, dovadă scrierile sale legate de acest domeniu: „Prelegeri de Psihologie Industrială” (1917) și respectiv „Prelegeri de Administrație Industrială” (1920), ultima socotită de Urwick ca fiind „prima carte britanică din de după cea a lui Elbourne din 1914, care a putut fi descrisă ca un manual despre management. Noutatea sa a fost importanța acordată factorului uman”. Activitatea sa este legată de cercetările întreprinse sub egida Comitetului de cercetare pentru oboseală industrială, și care au vizat în principal, „testele de orientare profesională, măsurarea oboselii, studiul mișcării” (Urwick, 1956, pp. 252-255).

MYERS, Charles Samuel (1873-1946), Marea Britanie: Contribuția lui Myers se leagă de reorientarea atenției psihologiei din zona academică înspre zona comerțului și industriei, el fiind supranumit de Urwick, „pionier al psihologiei industriale din Marea Britanie”. Având dorința de „a aduce psihologia (experimentală) din laborator în viața de zi cu zi” Myers a fondat Institutului național de Psihologie Industrială din această țară, contribuind prin aceasta la studiul importanței factorului uman în industrie, lucru realizat printr-o paletă diversificată de abordări, ca de pildă prin „cercetare, servicii de consultanță pentru persoane și firme, instruire și diseminarea informațiilor prin prelegeri, discuții, publicații și întreținerea unei biblioteci de referință” (Urwick, 1956, pp. 164-168).

OLIVEIRA, Armando Salles (1887-1945), Brazilia: Reprezentant al managementului brazilian, Oliviera, de formație inginer și având o bună experiență profesională - dobândită și prin vizitele la întreprinderi din Europa, pe un spectru larg de domenii industriale -, a fost atât „fondatorul mișcării de management brazilian”, cât și un om de stat. Numele său este legat în acest sens, pe de-o parte de crearea Institutului pentru organizarea rațională a muncii, transformat în 1931 în Institutului pentru Organizarea Rațională a Muncii (IDORT), iar pe de alta, prin reformarea mai multor instituții publice după ce Oliviera a ajuns guvernator al statului Sao Paulo, „managementul științific devenind platforma pe care s-a bazat întreaga politică economică și socială a statului”. Reformele respective au vizat structura administrativă și fiscală a serviciilor publice, social, învățământ, cercetare, sistemul de energie electrică, sistemul de transport „care a primit un

Myers' asociate -, Muscio turned his attention to studying the “human factor” in management, as evidenced by his writings on this field: “Lectures on Industrial Psychology” (1917) and “Lectures on Industrial Administration” (1920), the latter being considered by Urwick as “the first British book after Elbourne's 1914, which could be described. as a management manual. Its novelty was the importance given to the human factor”. Its activity is related to the research undertaken under the aegis of the Research Committee for industrial fatigue, and which mainly focused on “guidance tests, fatigue measurement, motion study” (Urwick, 1956, pp. 252-255).

MYERS, Charles Samuel (1873-1946), Great Britain: Myers' contribution is related to the refocusing of the attention of psychology from the academic area to the area of commerce and industry, being nicknamed by Urwick, "pioneer of industrial psychology in the UK". With the desire to “bring (experimental) psychology from the laboratory into the daily routine” Myers founded the National Institute of Industrial Psychology in this country, thus contributing to the study of the importance of the human factor in the industry, which was achieved through a diversified palette. approaches, such as through „ research, advisory services to individuals and firms, training, and dissemination of information through lectures, discussions, publications and the maintenance of a reference library” (Urwick, 1956, pp. 164-168).

OLIVEIRA, Armando Salles (1887-1945), Brazil: Representative of the Brazilian management, Oliviera, of engineering education and having a good professional experience - acquired through visits to companies from Europe, on a wide spectrum of industrial fields -, was both the "founder of the Brazilian management movement", as well as a man Of the state. Its name is related in this sense, on the one hand to the creation of the Institute for the rational organization of work, transformed in 1931 into the Institute for the Rational Labor Organization (IDORT), and on the other, by reforming several public institutions after Oliviera. became governor of the state of Sao Paulo, "scientific management becoming the platform on which the entire economic and social policy of the state was based". The reforms concerned the administrative and fiscal structure of public services, social, education,

centru de selecție profesională” (Urwick, 1956, pp. 256-258).

OWEN, Robert (1771-1858), Marea Britanie: Manager de succes, reformator social și filantrop, și numit de Urwick „pionier al managementului personalului”, Owen este cunoscut prin experimentul său social-industrial efectuat asupra unui grup de fabrici textile din New Larnak, Scoția, și prin care a inițiat reforme cu mult înainte de timpul său. Aceste reforme s-au desfășurat în două etape. Ele au vizat întâi îmbunătățirea fabricii și a condițiilor de lucru, constrirea de case și străzi, prețuri optenabile în magazinele destinate muncitorilor, creșterea vârstei minime de angajare a copiilor, scăderea numărului de ore de muncă pe zi, toate acestea având un efect benefic asupra conduitei și bunăstării lucrătorilor. Într-o a doua etapă, Owen și-a îndreptat atenția către comunitate și a instituit reforme educaționale în școli, au fost create centre de agrement de seară, creând „prototipul unei noi baze de viață socială”. După Urwick, elementele esențiale ale managementului de personal dezvoltat de Owen ar fi pe de-o parte faptul că „o politică de personal trebuie considerată parte integrantă a managementului unei unități în sens economic”, iar pe de alta că ” funcția de personal nu trebuie să fie un departament de conducere subordonat, ci trebuie identificată cu scopul unui bun management în sine” (Urwick, 1956, pp. 5-9).

PASDERMADJIAN, Henry (Hrant) (1904-1954), Elveția: „Inginer, economist și gânditor al [științei] organizării, Pasdermajian și-a adus contribuția la mișcarea managementului științific prin aplicarea principiilor sale la activitatea comerțului cu amănuntul (retail). A fost membru în stafful Institutului Internațional de Management de la Geneva, prezent cu un articol la cel de-al șaselea Congres CIOS din 1935 și secretar general al Asociației Internaționale a Magazinelor Universale (Department Stores), gândirea sa fiind expusă în cărți ca de exemplu „Cercetarea de management în comerțul cu amănuntul” (1950), sau „Magazinul Universal” (1954), dar și în cele 7 manuale ale Asociației, respectiv studiului asupra organizării magazinelor universale din SUA (1938) etc. (Urwick, 1956, pp. 5-9).

RATHENAU, Walther (1867-1922), Germania: Provenit dintr-o bogată familie de

research, electricity system, transportation system “provided with a Centre for Vocational Selection and Training” (Urwick, 1956, pp. 256-258).

OWEN, Robert (1771-1858), Great Britain: Successful manager, social reformer and philanthropist, and named by Urwick “a pioneer in personnel management”, Owen is known for his social-industrial experiment conducted on a group of textile factories in New Larnak, Scotland, and through which he has initiated many reforms. before his time. These reforms were carried out in two stages. They aimed at improving the factory and working conditions, building houses and streets, affordable prices in shops for workers, increasing the minimum age of employment of children, reducing the number of working hours per day, these having a beneficial effect on driving. and the welfare of workers. In a second phase, Owen turned his attention to the community and instituted educational reforms in schools, created evening entertainment centers, creating "the prototype of a new social life base". According to Urwick, the essential elements of the personnel management developed by Owen would be on the one hand that “a personnel policy must be considered an integral part of the management of a establishment in the economic sense”, and on the other that “the personnel function must not be a subordinate department of management, but must be identified with the purpose of good management itself” (Urwick, 1956, pp. 5-9).

PASDERMADJIAN, Henry (Hrant) (1904-1954), Switzerland: “Engineer, economist and thinker of the [science] of the organization, Pasdermajian made his contribution to the movement of scientific management by applying its principles to the activity of retail (retail). He was a member of the staff of the International Management Institute in Geneva, present with an article at the Sixth CIOS Congress of 1935 and Secretary General of the International Association of Universal Stores (Department Stores), his thought being exposed in books such as “Management research in retail” (1950), or “Universal Store” (1954), but also in the 7 manuals of the Association, respectively the study on the organization of universal stores in the USA (1938), etc. (Urwick, 1956, pp. 5-9).

industriași germani cu origini evreiești (tatăl său fiind fondatorul celebrului concern AEG), Rathenau a fost deopotrivă un om de afaceri de succes, un inginer cu realizări creative, un adept și practicant al curentului raționalizării, scriitor pasionat – „cu opinii politice radicale, dar constructive” - dar și un important om de stat, până la sfârșitul său tragic, fiind asasinat în anul 1922 de un grup radical pe fondul ascensiunii doctrinei naziste din Germania interbelică. Deși membru al elitei industriașilor germani din vremea sa, viziunea sa despre organizarea industrială, expusă în cărțile sale „Zilele care vor veni” (1917) și „Noua economie” (1918), a fost adeptul înlăturării barierelor artificiale (monopoluri și tarife vamale), democratizarea conducerii întreprinderilor, prin conferirea dreptului fiecărui lucrător de a-și exprima opinia – idee care a fost receptată pozitiv, ajungând chiar să fie legiferată prin constituirea corporațiilor cu auto-guvernare, expresie a viitorului sistem managerial participativ („administrarea în comun/Mitbestimmungsrecht). În ceea ce privește aplicarea conceptului de raționalizare, Rathenau și-a adus contribuții importante sub aspect practic, prin participarea sa la Biroul pentru organizarea sistemului german de aprovizionare cu materii prime (1914), ca membru al Comisiei de socializare pentru reorganizarea sistemului economic al Germaniei (1921-1922), Ministru german al Reconstrucției (1922) (Urwick, 1956, pp. 121-125).

RENOLD, Hans (1852-1943), Marea Britanie: Elvețian la origine, Renold are meritul de a fi fost primul industriaș britanic care a aderat și a aplicat la principiile formulate de Taylor la propria sa afacere prin: o politică progresistă de recrutare a personalului; o structură organizatorică bazată pe specializarea funcțională și consemnată în documente; instrucțiuni și proceduri de management scrise și aplicate de departamentele funcționale; un sistem de comisii mixte ca mecanism consultativ între membrii personalului de conducere; controlul lunar al rentabilității costurilor, atât din perspectivă financiară, dar și a fabricației și a stocurilor. Pentru el managementul era „nici mai mult, nici mai puțin, decât simțul comun aplicat conform datelor factuale și rațiunii, atunci când ne confruntăm cu problemele care apar zi de zi”. A subliniat, de asemenea, necesitatea

RATHENAU, Walther (1867-1922), Germany: Coming from a rich family of German industrialists of Jewish origins (his father being the founder of the famous AEG concern), Rathenau was also a successful businessman, an engineer with creative achievements, a follower and practitioner of the stream of rationalization, a passionate writer - "With radical but constructive political views" - but also an important statesman, until his tragic end, being assassinated in 1922 by a radical group against the backdrop of Nazi doctrine in interwar Germany. Although a member of the elite of the German industrialists of his time, his vision of industrial organization, set out in his books "The Days to Come" (1917) and "The New Economy" (1918), was adept at removing artificial barriers (monopolies and customs tariffs), the democratization of the management of the companies, by conferring the right of each worker to express his voice - an idea that was received positively, even getting to be legislated by setting up corporations with self-government, an expression of the future participative management system ("joint management / Mitbestimmungsrecht"). Regarding the application of the concept of rationalization, Rathenau made important practical contributions, through his participation in the Office for the organization of the German raw material supply system (1914), as a member of the Socialization Commission for the reorganization of the German economic system. (1921-1922), German Minister of Reconstruction (1922) (Urwick, 1956, pp. 121-125).

RENOLD, Hans (1852-1943), Great Britain: Originally from Switzerland, Renold has the merit of being the first British industrialist to adhere to and apply Taylor's principles to his own business through: a progressive staff recruitment policy; an organizational structure based on functional specialization and recorded in documents; management instructions and procedures written and applied by the functional departments; a system of joint commissions as a consultative mechanism between the members of the management staff; monthly control of cost-effectiveness, both from a financial perspective, but also from manufacturing and stocks. For him the management was "no more, no less, than the common sense applied according to the factual data and the reason, when we are

tactului și respectului în relațiile dintre șefi și subordonați (Urwick, 1956, pp. 48-50).

RIBEIRO, Clovis (1891-1942), Brazilia: Avocat și economist ca formație, el împarte cu Salles Oliviera meritul înființării Institutului pentru Organizarea Rațională a Muncii (IDORT), organizație care a avut un puternic impact asupra reformării administrative a statului, bazat pe principii ale unui bun management. Din poziția sa de Secretar al finanțelor, el a aplicat aceste principii la „refoma sistemului fiscal și financiar, structura administrativă a serviciului public, economia cheltuielilor guvernamentale” etc (Urwick, 1956, pp. 276-278).

ROWAN, James (1851-1906), Marea Britanie: Fiind la curent cu sistemele de retribuire a muncii propuse de o serie de promotori americani ai managementului științific (Towne, Halsey, Taylor, Gantt), și constatând deficiențele lor, Rowan propune o schemă proprie, și care a avut mare succes în Marea Britanie, începând cu domeniul fabricării motoarelor navale care îi erau familiare. Sistemul consta în alocarea unui timp fix pentru fiecare loc de muncă, corespunzător unui tarif orar determinat, consemnat apoi pentru viitor într-un registru. Prima (gratificația) pe care o primea lucrătorul consta într-o creștere procentuală a tarifului orar, la același procent cu care a fost redus timpul de muncă față de nivelul anterior stabilit. S-au înregistrat astfel reduceri ale acestuia cu 20 % în primul an și cu 37 % în al patrulea an (Urwick, 1956, pp. 36-39).

ROWNTREE, Benjamin Seebohm (1871-1954), Marea Britanie: Mentor al lui Urwick, Rowntree și-a pus o amprentă unică asupra practicii manageriale în perioada antebelică și interbelică din Marea Britanie și a cărei filosofie se baza pe credința că activitatea industrială trebuie să se afle în serviciul comunității, iar lucrătorii au dreptul la o remunerare care să le asigure o subzistență conform nevoilor lor. printre inovațiile sale cu impact social pot fi enumerate: înființarea unui departament medical (1904), crearea unei școli de zi pentru continuarea studiilor (1905), introducerea săptămânii de lucru de 44 de ore și instituirea unui sistem de Consilii de muncă (1919), alocații familiale, plata șomajului, susținerea studiilor superioare, angajarea de psihologi industriali, prevereri speciale pentru

confronted with the problems that appear everyday". He also stressed the need for tact and respect in the relationships between superiors and subordinates (Urwick, 1956, pp. 48-50).

RIBEIRO, Clovis (1891-1942), Brazil: Lawyer and economist as a formation, he shares with Salles Oliviera the merit of establishing the Institute for the Rational Organization of Work (IDORT), an organization that had a strong impact on the administrative reform of the state, based on the principles of good management. From his position as Secretary of Finance, he applied these principles to the reform of the fiscal and financial system, the administrative structure of the public service, the economy of government spending etc (Urwick, 1956, pp. 276-278).

ROWAN, James (1851-1906), Marea Britanie (Great Britain): Being aware of the work pay systems proposed by a number of US scientific management promoters (Towne, Halsey, Taylor, Gantt), and finding out their shortcomings, Rowan proposes a scheme of his own, which has been very successful in the UK, starting with the field of manufacture of naval engines that were familiar to him. The system consisted in the allocation of a fixed time for each job, corresponding to a determined hourly rate, then recorded for the future in a register. The premium (the bonus) that the worker received consisted of a percentage increase of the hourly rate, to the same percentage with which the working time was reduced compared to the level previously established. Thus, its reductions were registered by 20% in the first year and by 37% in the fourth year (Urwick, 1956, pp. 36-39).

ROWNTREE, Benjamin Seebohm (1871-1954), Great Britain: Urwick's mentor, Rowntree made a unique imprint on managerial practice during the pre-war and inter-war periods in the UK and whose philosophy was based on the belief that industrial activity should be in the service of the community, and workers were entitled to remuneration. to provide them with a livelihood according to their needs. Among its innovations with social impact can be listed: the establishment of a medical department (1904), the creation of a day school for further studies (1905), the introduction of the 44-hour working week and the establishment of a system of labor councils (1919),

sănătate, cantine și recreere (1920), introducerea unei scheme de împărțire a profitului (1923), conceperea unui „standard al nevoilor sociale” aplicat în Marea Britanie interbelică. Departe de a fi un industriaș paternalist, Rowntree a fost conștient că „industria nu își poate permite să plătească un nivel ridicat de salarii și să ofere condiții bune de angajare decât dacă a fost organizată și gestionată eficient”. Contribuția sa majoră la diseminarea ideilor managementului științific s-a materializat prin organizarea conferințelor pentru directorii de muncă, manageri și maiștri, precum și înființarea „grupurilor de cercetare în management”, având drept scop „schimbul de informații confidențiale despre management în beneficiul reciproc între directorii superiori de la firme care nu concurează”. De asemenea, înființarea comitetelor mixte de apel a fost „singurul exemplu a recunoașterii în industrie a distincției dintre aspectele executive și cele judiciare ale autorității” (Urwick, 1956, pp. 155-160).

SHELDON, Oliver (1894-1951), Marea Britanie: Autor al unei cărți clasice de management, cu titlul „Filosofia managementului” (1923), Sheldon argumentează cu mare convingere în cartea sa metoda științifică în management, dar și „responsabilitatea socială a managementului ca partener al comunității”. Alte contribuții sunt legate de distincția dintre administrație și management, codul unificat al principiilor de management și nu în ultimul rând rolul său ca și cofondator al Institutului de Administrație Industrială (Urwick, 1956, pp. 279-281).

SIMONSEN, Roberto Cochrane (1889-1948), Brazilia: Inginer constructor și industriaș de succes prin firma sa, Cia. Constructora de Santos, „Simonsen a pus în practică ideile Managementului Științific în această companie, cu un deceniu înainte de începerea mișcării, care a dus la fondarea Institutului brazilian de management (IDORT) în 1931”. Practica sa managerială s-a bazat pe 5 principii: 1. analiza preliminară atentă a sarcinii; 2. planificarea preliminară a celei mai bune metode, celui mai scurt timp și celui mai mic preț; 3. asigurarea celor mai bune utilaje, facilități și a celor mai buni oameni; 4. stabilirea unei cooperări prietenoase între conducere și lucrători, în efortul de a face producție cu costuri reduse; 5. controlul prin

family allowances, unemployment payments, higher education support, employment of industrial psychologists, special provisions for health, canteens and recreation (1920), introduction of a profit sharing scheme (1923), design of a “social needs standard” applied in the United Kingdom wars. Far from being a paternalistic industrialist, Rowntree was aware that "industry cannot afford to pay high wages and provide good employment conditions unless it has been organized and managed efficiently." Its major contribution to the dissemination of scientific management ideas was materialized by organizing conferences for work directors, managers and masters, as well as setting up “management research groups”, aimed at "the exchange of confidential information on management for the mutual benefit of senior managers. to companies that do not compete". Also, the establishment of joint appeal committees was “the only example of industry recognition of the distinction between executive and judicial aspects of authority” (Urwick, 1956, pp. 155-160).

SHELDON, Oliver (1894-1951), Great Britain: Author of a classic book of management, entitled "Management Philosophy" (1923), Sheldon argues with great conviction in his book the scientific method in management, but also "the social responsibility of management as a community partner". Other contributions are related to the distinction between administration and management, the unified code of management principles and last but not least, his role as a co-founder of the Institute of Industrial Administration (Urwick, 1956, pp. 279-281).

SIMONSEN, Roberto Cochrane (1889-1948), Brazil: Successful construction engineer and industrialist through his company, Cia. Constructora de Santos, “Simonsen put into practice the ideas of Scientific Management in this company, a decade before the start of the movement, which led to the founding of the Brazilian Institute of Management (IDORT) in 1931”. His managerial practice was based on 5 principles: 1. careful preliminary analysis of the task; 2. preliminary planning of the best method, shortest time and lowest price; 3. securing the best machinery, facilities, and the best men; 4. establishing friendly co-operation between

observarea costului lucrării, cu o defalcare care permite calcularea rapidă a costurilor detaliate.” Filosofia sa s-a bazat pe modul științific de conducere și răsplata echitabilă a muncii între conducători și conduși, iar contribuția sa la construcția instituțională se leagă de crearea Serviciului Național de Formare a Muncitorilor (SENAI) care asigura instruirea vocațională a tinerilor din industrie pe cheltuiala angajatorului; Serviciului Social de Industrie (SESI) care oferea servicii de asistență pentru lucrători, și respectiv fondarea IDORT (Urwick, 1956, pp. 271-275).

SMITH, Oberlin (1840-1926), SUA: Precursor al managementului științific, Smith este creditat ca fiind inventatorul sistemului de simbolizare și codificare a pieselor de mașină, rod al experienței sale ca și conducător de succes al companiei constructoare de mașini Ferracute, producătoare de prese și matrițe. În concepția lui, exprimată în articolul „Nomenclatorul detaliilor de mașină”, prezentată la ASME în 1881, „cerințele unui sistem bun de nume și simboluri” ar fi: „izolarea, sugestivitatea și conciziunea combinată cu simplitatea”. De asemenea, la fel ca și Towne, a fost adeptul ideii că „domeniul ingineriei era mult mai larg decât o viziune profesională îngustă și pur tehnică”. Taylor îl mai credita cu paternitatea introducerii reprezentării schematice a intinerariului tehnologic (Urwick, 1956, pp. 18-20).

SOLLIER, Paul (1861-1933), Belgia: Inițial profesor de patologie la Institutul Belgian de Studii Avansate, numele său este legat de activitatea de pionierat în aplicarea cunoștințelor de psihologie și fiziologie la mediul industrial și contribuția sa în acest fel, la geneza în belgia a psihotehnicii sau psihologiei industriale. Pe baza cercetărilor sale s-a constituit „contribuția belgiană la selecția profesională, formarea operatorilor, evaluarea performanțelor, reabilitarea lucrătorilor cu dizabilități și alte tehnici de psihologie industrială” (Urwick, 1956, pp. 94-96).

SOLVAY, Ernest (1838-1922), Belgia: Industriaș belgian de succes în domeniul fabricării substanțelor alcaline printr-un procedeu perfecționat chiar de el, el a fost un lider progresist al managementului prin aceea că a introdus în fabricile sale „ziua de 8 ore (1907), concedii cu salariu dublu (1913) și alte măsuri liberale ale politicii de personal, cum ar fi o schemă de

management and men in the effort towards low-cost production; 5. control by observation of the cost of the work, with a breakdown permitting rapid calculation of detailed costs”. The philosophy was based on the scientific way of management and the fair reward of the work between the managers and the workers, and its contribution to the institutional construction is linked to the creation of the National Workers’ Training Service (SENAI) which ensures the vocational training of the young people in the industry at the expense of the employer; Social Service of Industry (SESI) that offered assistance services for workers, and the founding of IDORT respectively (Urwick, 1956, pp. 271-275).

SMITH, Oberlin (1840-1926), USA: A forerunner of scientific management, Smith is credited as the inventor of the system of symbolization and coding of machine parts, a fruit of his experience as a successful leader of the machine-building company Ferracute, which produced presses and dies. In his conception, expressed in the paper “The Nomenclature of Machine Details”, presented to ASME in 1881, “the requirements of a good system of names and symbols” would be: “isolation, suggestiveness and brevity combined with simplicity”. Also, like Towne, he was adept at the idea that the field of engineering was much broader than a narrow, purely technical vision. Taylor also credits him with the paternity of introducing the schematic representation of the technological routing (Urwick, 1956, pp. 18-20).

SOLLIER, Paul (1861-1933), Belgium: Initially a professor of pathology at the Belgian Institute of Advanced Studies, his name is related to the pioneering activity in applying the knowledge of psychology and physiology to the industrial environment and his contribution in this way, to the genesis in Belgium of psychotechnics or industrial psychology. Based on his research, the “Belgian contribution to vocational guidance and selection, operator training, merit rating, rehabilitation of disabled workers, and the other techniques of industrial psychology” was established (Urwick, 1956, pp. 94-96).

SOLVAY, Ernest (1838-1922), Belgium: A successful Belgian industrialist in the field of manufacturing of alkaline substances by a perfect

partajare a profitului și asistență medicală și socială pentru angajați.” El s-a implicat și în construcția instituțională prin „înființarea Institutului Belgian de Științe Sociale și de Sociologie, consolidarea Institutul de Educație al Muncitorilor, precum și mai multe institute din domeniul științelor fizice.” A fost, de asemenea, un susținător al ideii de productivitate, cu mult înaintea contemporanilor săi, pe care a încercat să-l transfere și altor domenii, dincolo de cel economic și anume cel social și politic, idee care nu a găsit însă rezonanță (Urwick, 1956, pp. 14-17).

STREERUWITZ, Ernst Streer (Ritter von) (1874-1952), Austria: Personalitate cu o vastă experiență a vieții economice din Austria, ca director al mai multor firme, și mai apoi ca persoană publică (fost cancelar federal al Austriei (1929), Streeruwitz și-a adus o contribuție majoră la mișcarea managerială prin fondarea Comitetului Austriac pentru Eficiență (Österreichisches Kuratorium für Wirtschaftlichkeit) în 1928, dar și prin publicarea unei lucrări enciclopedice extrem de ambițioase, „Raționalizarea și sistemul economic mondial” (1931) fiind adeptul aplicării mai largi a raționalizării, dincolo de „conveioare, struguri automate și cronometre”, prin „reconstrucția și reorganizarea” lumii în ansamblul său (Urwick, 1956, pp. 172-174).

TAYLOR, Frederick Winslow (1856-1915), SUA: Considerat „părintele managementului științific”, Taylor a pornit de jos în cariera sa tehnică, de la un simplu muncitor la bancul de lucru, până a devenit un inginer de succes. Preocupările sale tehnice se leagă de prelucrarea metalului, fiind promotorul utilizării oțelurilor rapide, dar și a unor scheme de tarifyare a muncii. Ceea ce l-a consacrat însă a fost formularea unor „principii ale managementului științific”, idei revoluționare pentru acel timp, și a căror văpaie a atins întreg mapamondul, de la industrializata Americă, până la Rusia sovietelor. Din păcate, „ubiquitatea influenței sale a dus uneori la o neînțelegere a activității sale”, coroborat poate și datorită unei rigidități a persoanei sale. Depărtându-se de linia tradițională caracterizată prin sintagma „încercare și eroare”, „Taylor a progresat spre o nouă filosofie a managementului, [bazată] pe „elaborarea treptată a tehnicilor de

process himself, he was a progressive management leader in that he introduced in his factories “8-hour day (1907), holidays with double pay (1913), and other liberal measures of personnel policy such as a profit-sharing scheme and medical and social assistance for employees”. He was also involved in institutional construction by setting up „the the Institute of Social Sciences and of Sociology, strengthened the Workers’ Educational Institute, and also several institutes in the domain of the physical sciences”. He was also a supporter of the idea of productivity, well before his contemporaries, whom he tried to transfer to other fields, beyond the economic and economic ones. namely the social and political, an idea that has not yet found resonance (Urwick, 1956, pp. 14-17).

STREERUWITZ, Ernst Streer (Ritter von) (1874-1952), Austria: Personality with extensive experience of Austrian economic life, as director of several companies, and later as a public person (former Austrian chancellor of Austria (1929), Streeruwitz made a major contribution to the managerial movement through the founding of the Austrian Board of Efficiency (Österreichisches Kuratorium für Wirtschaftlichkeit) in 1928, but also by publishing an extremely ambitious encyclopedic work, "Rationalization and the World Economic System" (1931) being adept at broader application of rationalization, beyond “conveyors, automatic lathes, and stop watches”, through the “reconstruction and reorganization” of the world as a whole (Urwick, 1956, pp. 172-174).

TAYLOR, Frederick Winslow (1856-1915), USA: Considered "the father of scientific management", Taylor started from the bottom in his technical career, from a simple worker to the work bench, until he became a successful engineer. Its technical concerns are related to metal processing, being the promoter of the use of fast steels, but also of labor pricing schemes. What enshrined him, however, was the formulation of “principles of scientific management”, revolutionary ideas for that time, and whose bleakness reached the entire world, from industrialized America, to Soviet Russia. Unfortunately, “the ubiquity of his influence has sometimes led to a misunderstanding of his activity”, corroborated perhaps by the rigidity of his person. Departing from the traditional line characterized by the phrase "trial and error",

analiză și măsurare a proceselor elementare”, pentru a putea determina cu exactitate ce putea însemna „o zi de muncă corectă”. După Urwick, „esența filosofiei sale de management” se baza pe două principii: întâi, ca părțile aflate până atunci în conflict (conducerea și respectiv lucrătorii să fie preocupați mai degrabă de cum să crească profitul decât cum să-l împartă; în al doilea rând, înlocuirea vechiului mod tradițional de lucru, bazat pe judecata sau opinia individuală, prin investigație științifică exactă și cunoștințe. De asemenea, dacă noua filosofie a managementului implica atât un aspect mecanic al fixării cadrului obiectiv de lucru, cât și unul dinamic, legat de acțiunea „de a inspira și energiza oamenii care lucrează în acest cadru”, este adevărat că Taylor a apucat în cei 59 de ani ai vieții sale să se preocupe doar de prima parte, ceea ce a condus la critici din partea unora. Cu toate acestea, „viața și scrierile sale, însă, oferă numeroase dovezi ale integrității și dreptului esențial al atitudinii sale personale față de cei care au lucrat cu el și a conceptului său despre obligațiile conducerii față de societate în ansamblul său” (Urwick, 1956, pp. 72-79).

THOMPSON, Sanford Eleazer (1867-1949), SUA: Inginer constructor și asociat al lui Taylor, contribuția independentă a lui Thompson este legată, pe de-o parte de „aplicarea sistemului taylorian la industria construcțiilor, iar pe de altă parte la studiul timpului, ca instrument de management”. Din dorința testării și aplicării metodelor și tehnicilor de lucru ale lui Taylor și la îndemnul acestuia, Thomson a elaborat studii importante în domeniul construcțiilor pe o perioadă de 17 ani, între care „un studiu complet despre opt dintre cele mai importante meserii – excavare, zidărie (inclusiv lucrări de canalizare și pavaj), tâmplărie, lucrări de beton și ciment, lambrisări și tencuiri, acoperișuri și cariere de rocă. „Rezultatele studiilor au generat două cărți de mare succes având ca și co-autor pe Taylor: „Beton simplu și armat” (1925), respectiv „Costuri în construcții” (1912). Thomson este creditat și cu perfecționarea instrumentelor de măsurare a timpului de care s-a folosit în studiile sale de studiu a acestuia, prin aceea că a fost inventatorul cronometrului cu cifră zecimală (Urwick, 1956, pp. 126-131).

TOWNE, Henry Robinson (1844-1924), SUA: Towne a fost autorul celebrului articol „Inginerul

“Taylor has progressed to a new management philosophy, [based] on” the gradual elaboration of the techniques of analysis and measurement of elementary processes”, to be able to determine accurately what could mean “a fair day's work”. According to Urwick, “the essence of his management philosophy” was based on two principles: first, that the parties at that time in conflict (management and workers, respectively) should be more concerned with how to increase the profit than how to divide it; secondly, the replacement of the old traditional way of working, based on the individual judgment or opinion, through accurate scientific investigation and knowledge, and also if the new management philosophy involves both a mechanical aspect of setting the objective working framework and a dynamic one, linked by the action “to inspire and energize the people who work in this framework”, it is true that Taylor in his 59 years of life was concerned only with the first part, which led to criticism from some. “His own life and writings, however, provide ample evidence of the integrity and essential rightness of his personal attitude towards those who worked with him and of his concept of the obligations of management to society as a whole” (Urwick, 1956, pp. 72-79).

THOMPSON, Sanford Eleazer (1867-1949), USA: Construction engineer and Taylor's associate, Thompson's independent contribution is linked, on the one hand, to “the application of the Taylor system to the construction industry, and on the other to the study of time, as a management tool.” Desiring to test and apply Taylor's working methods and techniques and at his urging, Thomson has developed important studies in the field of construction for a period of 17 years, including “a study of eight of the most important trades – excavating, masonry (including sewer-work and paving), carpentry, concrete and cement work, lathing and plastering, slating and roofing and rock quarrying.” The results of the studies generated two very successful books with Taylor as co-author: “Simple and reinforced concrete” (1925) and “Construction costs” (1912). Thomson is also credited with perfecting the instruments for measuring the time he used in his studies, in that he was the inventor of the decimal-dial stop-watch (Urwick, 1956, pp. 126-131).

ca și economist”, prezentat membrilor ASME în 1886, atrăgând astfel atenția inginerilor către confluența celor două domenii și depășind prin aceasta în mod revoluționar linia tradițională de gândire a vremii. El a fost preocupat, de asemenea, de problema sistemelor de stimulare salarială, propunând un sistem propriu de „partajare a câștigurilor”, bazat pe principiul atribuirii acestora pe grupuri (departamente), în funcție de eficiența lor relativă (Urwick, 1956, pp. 25-28).

VALENTINE, Robert Grosvenor (1872-1916), SUA: Valentine are meritul de a fi fost primul care a prezentat managementul științific într-o formă acceptabilă pentru mișcarea sindicală, știut fiind opoziția acesteia față de ideile lui Taylor, și având în vedere „tendința [lor] de a restricționa producția și insistența lor asupra negocierii colective”. Deși admirator al lui Taylor, Valentine era de părere că interesele angajatorilor și angajaților nu sunt neapărat identice în ceea ce privește problema împărțirii câștigurilor realizate ca urmare a creșterii producției și de aici nevoia pentru lucrători a existenței negocierilor colective, cu susținerea organizațiilor sindicale. Fidel acestei linii de gândire proprie, el a conceput ulterior în activitatea sa de consultanță mecanisme care să țină cont și de nevoia de protecție a lucrătorilor, contriutiile sale în acest sens fiind publicate în mai multe articole, între care Urwick amintește în mod deosebit pe cel intitulat „Relația progresistă între eficiență și consimțământ” (1915) (Urwick, 1956, pp. 161-163).

WATT, James, Jr (1769-1848), Marea Britanie: A se vedea ilustrarea contribuției lui Matthew Robinson Boulton, în cartea lui Urwick fiind tratați împreună (Urwick, 1956, pp. 1-5).

WILLIAMS, John Howell (1873-1941), SUA: Numele său este legat în cadrul mișcării managementului științific de inițierea utilizării „bugetului flexibil ca instrument de control administrativ general”. Contribuția sa se referă și la promovarea „conceptului de vizualizare a managementului”, în sensul că după cum ingineria se folosește de desene și planuri pentru facilitarea producției fizice, tot astfel managementul trebuie să facă uz de indexuri și instrucțiuni cu precizie crescândă, în scopul menținerii și dezvoltării unui corp de cunoștințe de natură managerială (Urwick, 1956, pp. 169-171).

TOWNE, Henry Robinson (1844-1924), USA: Towne was the author of the famous paper “Engineer as an economist”, presented to ASME members in 1886, drawing the engineers' attention to the confluence of the two fields and thus revolutionizing the traditional line of thinking of the time. He was also concerned about the problem of the systems of wage incentives, proposing his own system of "profit sharing", based on the principle of assigning them to groups (departments), according to their relative efficiency (Urwick, 1956, pp. 25-28).

VALENTINE, Robert Grosvenor (1872-1916), USA: Valentine has the merit of being the first to present scientific management in an acceptable form for the trade union movement, known for its opposition to Taylor's ideas, and given “their tendency to restrict their output and insistence on collective bargain”. Although Taylor's admirer, Valentine was of the opinion that the interests of employers and employees are not necessarily identical in terms of sharing profits as a result of increased production and hence the need for workers to have collective bargaining, with the support of trade union organizations. Faithful to this line of his own thinking, he subsequently devised in his consulting activity devices that also take into account the need for worker protection, his findings in this regard being published in several articles, among which Urwick particularly mentions the one entitled “The Progressive Relationship of Efficiency and Consent” (1915) (Urwick, 1956, pp. 161-163).

WATT, James, Jr (1769-1848), Great Britain: See illustration of the contribution of Matthew Robinson Boulton, in Urwick's book being treated together (Urwick, 1956, pp. 1-5).

WILLIAMS, John Howell (1873-1941), USA: His name is linked within the scientific management movement to the initiation of the use of the “flexible budget as a tool of general administrative control”. His contribution also refers to the promotion of the "concept of the visualization of management ", in the sense that, as engineering uses drawings and plans to facilitate physical production, so management must use indexes and instructions with increasing precision, in order to maintain and develop a managerial knowledge body (Urwick, 1956, pp. 169-171).

În afara celor arătate mai sus, „Cartea de Aur a managementului” mai furnizează câteva informații utile celui care se apleacă asupra istoriei evoluției gândirii și practicii manageriale. Este vorba întâi despre o listă a organizațiilor naționale, membre ale Comitetului Internațional al Managementului Științific (CIOS), numărând la acea dată (1956), nu mai puțin de 26 de organizații din tot atâtea țări. O altă listă prezintă medaliații de aur până la data scrierii cărții, al aceluiași organism internațional: Henry LeChatelier (1929), Karol Adamiecki (1932), Edmond Landauer (1935), Henry Arthur Hopf (1938), Harlow S. Pearson (1947), autorul cărții, Lyndall Fones Urwick (1951) și Lillian Moller Gilbreth (1954). Nu în ultimul rând, utile sunt și cele două anexe de la sfârșitul cărții, prima conținând lista cronologică, cu titlurile și autorii cărților și articolelor menționate în secțiunea descriptivă alocată fiecărui „pionier al managementului”, ca în cea de-a doua să fie prezentată o bibliografie selectivă cu lucrările publicate în legătură cu istoria managementului, cele două anexe întregind astfel întreaga expunere a cărții.

3 ALTE SCRIERI

De bună seamă, Urwick a promovat ocazional pe unii din „pionierii” managementului științific și în cadrul altor cărți, la care a fost asociat ca și co-editor, exemplificatoare fiind în acest sens, pe de o parte „Articolele despre știința administrației” (1937), împreună cu autorul american Luther Gulick (prim co-editor), respectiv „Administrația dinamică. Articolele colectate ale lui Mary Parker Follet” (1941), avându-l de astă-dată ca prim co-editor pe Henry C. Metcalf, cele două volume fiind republicate mai recent în seria intitulată „Sociologia timpurie a managementului și a administrației”, la prestigioasa editură Routledge în anul 2003.

Legat de primul din volumele mai sus-amintite, este demn de subliniat că două din articolele publicate aici poartă semnătura lui Urwick, și anume „Organizarea ca problemă tehnică”, respectiv „Funcția administrației. Cu referire specială la lucrarea lui Henri Fayol”. În primul material, Urwick abordează două probleme care se pare că i-au stârnit un interes mai aparte,

In addition to the ones mentioned above, the „Golden Book of Management” also provides some useful information to those who lean on the history of evolution of management thought and practice. It is first of all a list of national organizations, members of the International Committee of Scientific Management (CIOS), counting at that time (1956), no less than 26 organizations from as many countries. Another list presents the gold medalists up to the date of writing the book, of the same international body: Henry LeChatelier (1929), Karol Adamiecki (1932), Edmond Landauer (1935), Henry Arthur Hopf (1938), Harlow S. Pearson (1947), the author of the book, Lyndall Fones Urwick (1951) and Lillian Moller Gilbreth (1954). Last but not least, we mention the two useful annexes at the end of the book, the first containing the chronological list of the titles and authors of the books and articles mentioned in the descriptive section allocated to each "management pioneer", while the second one is a selective bibliography with the works published in relation to the history of management. In this way, the two annexes thus are rounding up the entire exposition of the book.

3 OTHER WRITINGS

Of course, Urwick occasionally promoted some of the “pioneers” of scientific management also in other books, to which he was associated as a co-editor. We shall exemplify our findings by mentioning on the one hand the “Articles on Administration Science” (1937), together with the American author Luther Gulick (as first co-editor), respectively the “Dynamic Administration. The collected articles of Mary Parker Follet” (1941), having this time as the first co-editor on Henry C. Metcalf. The two volumes were republished more recently in the “Early Sociology of Management and Administration” series at the prestigious Routledge Publishing House in 2003.

In connection with the first of the above-mentioned volumes, it is worth noting that two of the papers published herein bear the signature of Urwick, namely “Organization as a technical problem”, respectively “Function of administration. With special reference to the work of Henri Fayol”.

dovadă frecvența cu care ele apar și în alte scrieri ale sale. Este vorba, pe de-o parte, de ceea ce în manualele de specialitate este cunoscut sub denumirea de „arie de management” sau „normă de management”, în care face un rezumat al teoriei lituanianului V.A. Graicunas la problema în cauză și pe care acesta din urmă a fondat-o pe baza unei dezvoltări matematice; cea de-a doua temă a primului articol este o încercare temerară de „compatibilizare și integrare” între două modele teoretice ale funcțiilor și principiilor manageriale, anume între cel propus de americanii James D. Mooney and Alan C. Reiley (formulat în lucrarea „Înainte industrie ! Principiile organizării și semnificația lor pentru industria modernă”, 1931 și republicată apoi în 1939 sub titlul ”Principiile organizării” – model bazat el însuși pe lucrarea publicată în 1929 a lui Louis F. Anderson, „Logica, legitățile și categoriile sale”/ „Das Logische, seine Gesetze und Kategorien”) și binecunoscutul model al autorului francez Henri Fayol, prezentat în lucrarea „Administrația industrială și generală – previziune, organizare, comandă, coordonare, control” (1916).

În cel de-al doilea articol, referitor de astădată la opera lui Fayol, Urwick își fizează un scop întreit, și anume: a) să facă cunoscut publicului european opera „faimosului industriaș francez”; b) să semnaleze limitele abordării lui Fayol, în sensul caracterului mai epiric al expunerii sale, el oprindu-se după formularea setului de principii ale managementului, lucru datorat, în opinia lui Urwick, caracterului de om practic al autorului francez; c) demonstrarea cu toate acestea a logicii intrinseci a modelului fayolian, pe baza schemei de principii conținute de modelul avansat de Mooney și Reiley și prin acesta, compatibilitatea celor două modele. Fidel obiectivelor propuse, Urwick își dezvoltă expunerea printr-o analiză critică a seturilor de funcții și principii manageriale ale teoriei lui Fayol (inclusiv prin compararea edițiilor franceză și engleză a cărții sale), punând mai apoi în relație, spre a demonstra compatibilitatea lor, cele două modele teoretice amintite mai sus.

Mai menționăm că articolul „Organizarea ca problemă tehnică” s-a bazat pe o prelegere susținută de Urwick pe 7 septembrie 1933, la Leicester la Departamentul de Cooperare Industrială a Asociației Britanice pentru Progresul

In the first paper, Urwick addresses two issues that seem to have aroused his particular interest, proof of the frequency with which they appear in his other writings. It is, on the one hand, what is known in the specialized textbooks as “span of control”, in which he summarizes the Lithuanian’s V.A. Graicunas theory to the problem in question and which the latter founded on the basis of a mathematical calculus; the second theme of the first article is a reckless attempt to “compatibilize and integrate” the two theoretical models of managerial functions and principles, namely those proposed by the American authors James D. Mooney and Alan C. Reiley (formulated in their book “Onward industry! The principles of organization and their significance for the modern industry” (1931) republished in 1939 under the title “Principles of organization”- and based on the work published in 1929 by Louis F. Anderson, “Logic, its Laws and its Categories” / „Das Logische, seine Gesetze und Kategorien”) and the well-known model of the French Henri Fayol, presented in his work “Industrial and general administration - forecasting, organization, command, co-ordination, control” (1916).

In the second paper, this time referring to Fayol's work, Urwick sets a threefold purpose, namely: a) to make known to the European public the work of the "famous French industrialist"; b) to show the limits of Fayol's approach, in the sense of the more epic character of his exposition, as the latter stops after the formulation of the known set of principles of management, which is due, in Urwick's opinion, to the practical character of the French author; c) demonstrating, however, the intrinsic logic of the Fayolian model, by making use of the scheme of principles contained in the model advanced by Mooney and Reiley and through it, the compatibility of the two models. Faithful to the proposed objectives, Urwick develops his exposure by a critical analysis of the sets of functions and managerial principles of Fayol's theory (also by comparing the French and English editions of Fayol's book), then putting them in relation, to demonstrate the compatibility, of the two theoretical models mentioned above.

We also mention that the paper “Organization as a technical problem” was based on a lecture given by Urwick on September 7,

Științific, în timp ce articolul „Funcția administrației. Cu referire specială la lucrarea lui Henri Fayol” a rezultat pe baza unei alte prelegeri susținute de Urwick la Institutul de Administrație Industrială”, în anul 1934.

Să mai semnalăm ca tema abordată de Urwick în cadrul celui de-al doilea articol va face obiectul unei lucrări mai ample „Elementele administrației” (publicată într-o primă ediție în 1943, conform exemplarului din 1951, disponibil autorilor prezentului articol, și mai apoi republicată în 1944, 1945, 1946, iar ca ediție a II-a, în 1947, 1950 și 1951) și pe care o vom trece în revistă cu ocazia celui de-al treilea articol dedicat memoriei lui Lyndall F. Urwick.

Rezultă din aceste date că „Elementele administrației” a fost o lucrare de succes și insistența noastră asupra acestui subiect se datorează faptului că structura cărții urmează cu fidelitate setul celor 5 funcții manageriale de bază formulate de Fayol, iar schema logică folosită de Mooney și Reiley „principiu – proces – efect” este din nou prezentă.

4 CONCLUZII

O primă concluzie care se desprinde după prezentarea celor de mai sus este dacă selecția celor 13 „pionieri ai managementului”, respectiv celor 70 din versiunea extinsă, nu a fost subiectivă, pentru că așa cum observă Brech și colaboratorii, „mulți dintre ei fiindu-i prieteni” (Brech, Thomson, and Wilson, 2010, p. 188). În opinia noastră, orice selecție ai unor reprezentanți iluștri din istoria evoluției gândirii și practicii manageriale îl pune pe istoricul managementului în situația dificilă de a include pe unii și de a-i lăsa afară pe alții, de multe ori din rațiuni ce țin de constrângerile editoriale. Mai amintim pe acest subiect, că dacă aceste aspecte necesitau o „reparație morală”, la 20 de ani după publicarea Cărții de Aur a Managementului, Asociația Americană de Management a comandat o versiune și mai inclusivă, editată de astă dată de William Wolf și care conține 38 de nume în plus. Această lucrare mai recentă, a fost structurată în două părți, prima fiind de fapt o republicare a cărții lui Urwick, cea de-a doua conținând cele 38 de nume noi (Brech, Thomson, and Wilson, 2010, p. 188).

1933, in Leicester at the Department of Industrial Cooperation of the British Association for Scientific Progress, while the paper “The function of administration”. With special reference to Henri Fayol's work, “it was based on another lecture given by Urwick at the Institute of Industrial Administration”, in 1934.

It should also be noted that the theme addressed by Urwick in the second paper was subject of a larger work “The Elements of Administration” (published in a first edition in 1943, according to the 1951 copy, available to the authors of this article, and later republished in 1944, 1945, 1946, and as a Second edition, in 1947, 1950 and 1951). We shall review it in our third paper devoted to the memory of Lyndall F. Urwick.

It follows from these data that “The Elements of Administration” was a successful work and our insistence on this subject is due to the fact that the book structure faithfully follows the set of the 5 basic managerial functions formulated by Fayol, and the logic scheme used by Mooney and Reiley “principle - process - effect” is present again.

4 CONCLUSIONS

A first conclusion that follows from the presentation of the above is whether the selection of the 13 “pioneers of management”, respectively of the 70 in the extended version, was not subjective, because, as Brech and colleagues note, “many of whom had been his friends” (Brech, Thomson, and Wilson, 2010, p. 188). In our opinion, any selection of illustrious representatives from the history of the evolution of management thought and practice puts the management historian in a difficult situation to include some and to leave others out, often for reasons related to editorial constraints. We also mention on this subject, that if these aspects required a “moral repair”, 20 years after the publication of the “Golden Book of Management”, the American Management Association ordered an even more inclusive version, published this time by William Wolf and which contains 38 additional names. This more recent work was structured in two parts, the first being actually a republishing of Urwick's book, the second containing the 38 new names (Brech, Thomson, and Wilson, 2010, p. 188).

Cea de-a doua concluzie este, așa cum am arătat în secțiunea introductivă a primului articol dedicată memorie lui Lyndall Urwick, este constatarea diversității preocupărilor lui Urwick în ceea ce privește managementul organizațiilor, precum și capacitatea sa extraordinară de muncă și sinteză necesare ducerii la bun sfârșit a unui demers atât de ambițios.

În fine, o a treia concluzie și totodată finală, este că cele două volume trecute în revistă în prezentul articol, care tratează selecția lui Urwick în ceea ce privește pe reprezentanții iluștri ai managementului organizațiilor, de la începuturile sale moderne și până la data când au fost publicate (Murphy, 1956, p. 546), îl consacră pe Urwick în marea galerie a istoricilor managementului, alături de Claude S. George Jr., Daniel A. Wren, Morgen Witzel, ca să amintim doar pe câțiva mai cunoscuți, sau așa cum spun Brech și colab., Urwick „rămâne istoricul de frunte al pionierilor managementului” (Brech, Thomson, and Wilson, 2010, p. 188).

The second conclusion is, as we have shown in the introductory section of our first paper dedicated to Lyndall Urwick's memoir, it is the finding of the diversity of Urwick's concerns with regard to the management of organizations, as well as his extraordinary work and synthesis capacity needed for such an ambitious endeavor.

The finally conclusion is that the two volumes reviewed in this paper, which deal with Urwick's selection regarding the illustrious representatives of the management of the organizations, from its modern beginnings to the date they were published (Murphy, 1956, p. 546), consecrates Urwick in the great gallery of the management historians, along with Claude S. George Jr., Daniel A. Wren, Morgen Witzel, to mention only a few more known authors, or as Brech et al. put, Urwick “remains the leading historian of the pioneers of management” (Brech, Thomson, and Wilson, 2010, p. 188).

BIBLIOGRAFIE / REFERENCES

- Brech, E., Thomson, A., and Wilson, J.F., (2010), *Lyndall Urwick, management Pioneer. A Biography*, Oxford University Press.
- Gulick, L., Urwick, L. (Eds.), (1937), *Papers of the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- Lungu, R., Lungu, F., (2015), „Karol Adamiecki, pionier al organizării științifice a muncii și reprezentant european al managementului științific”, *Revista de Management și Inginerie Economică / Review of Management and Economic Engineering*, Vol. 14, Nr. 2, pp. 428-436, Editura Todesco, Cluj-Napoca.
- Matthews, M.D., and Boyns, T., (2001), *A Schedule of the Lyndall Fownes Urwick Archive Deposited at The PowerGen Library of The Henley Management College*, Cardiff Business School.
- Murphy, M.E., (1956), „The Golden Book of Management: An Historical Record of Seventy Pioneers” by Lyndall Urwick, Review in *The Accounting Review*, Vol. 31, No. 3 (Jul., 1956), pp. 546-547
- Urwick, L., Brech, E.F.L., (1951), *The Making of Scientific Management*, Volume I, *Thirteen Pioneers*, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., London, Reprinted.
- Urwick, L., Brech, E.F.L., (1949), *The Making of Scientific Management*, Volume II, *Management in British Industry*, Management Publication Trust, London.
- Urwick, L., Brech, E.F.L., (1949), *The Making of Scientific Management*, Volume III, *The Hawthorne Investigations*, Management Publication Trust, London.
- Urwick, L.F., (1951), *The elements of Administration*, Second edition, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., London.
- Urwick, L.F., (1956), *The Golden Book of Management. A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers*, Newman Neame Limited, London.