

## Содержание:

Image not found or type unknown



# 1. Научная школа менеджмента

Идеи и концепции, образующие научную теорию организации, разрабатывались многими учеными и практиками. Одна из первых попыток проанализировать организационные аспекты управления была предпринята Ф.Тейлором. Идеи и методы, вытекающие из исследований Тейлора, известны как научное управление, в центре которого — работа, выполняемая в низовом звене организации.

Наибольший эффект от внедрения, система Тейлора получила на предприятиях Генри Форда, который благодаря научной организации труда добился революционного роста производительности и уже в 1922 году выпускал на своих заводах каждый второй автомобиль в мире.

Будучи талантливым инженером-механиком и изобретателем, Генри Форд, названный в свое время "автомобильным королем", позаимствовал у Тейлора основные принципы рационального функционирования предприятия и практически впервые внедрил их в полном объеме на своем производстве.

Форд построил систему организации производства, основанную на сверхспециализации рабочих, максимальном дроблении операций технологического процесса и расположении технологического оборудования и рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью выполняемых операций. Им введена невиданная ранее форма организации производственного процесса – поточная линия. Используемая им впервые в 1913 году в виде ленточного конвейера такая линия оказалась чрезвычайно эффективной для условий массового производства. Она позволила резко сократить цикл изготовления автомобилей и снизить затраты на их производство.

Специалисты считают, что благодаря изобретению конвейера при производстве автомобилей Г.Форд совершил "революцию в цехе". Он создал систему, где первое место занимали техника и технология, в которые "вписывали" человека.

Он применил максимальную специализацию, регламентированный ритм работы, механизацию транспортных операций, развивал предприятие как комплекс, обеспечивающий себя всем необходимым, отделял основное производство от его обслуживания. Однако Форд разделял не все взгляды Тейлора, т.к. больше тяготел к практике и потому, например был против чрезмерного увлечения организационными схемами и структурами; требовал строгого соблюдения дисциплины без личного общения работников на предприятии; внедрял абсолютное разделение труда на конвейере.

## **2. Генри Форд и его вклад в развитие менеджмента**

### **2.1 Управление организацией по Г.Форду**

Среди основных идей наибольшей известностью пользуется применение им сборочных линий и налаживание высокоэффективного массового производства. Причем наряду с широким использованием механизации, которая в скором времени стала одной из типичных черт промышленного производства, Г.Форд осуществил глубокую вертикальную интеграцию.

Заслуживает внимания и такое нововведение промышленника, как непрерывно перемещающиеся запасы, что практически явилось прообразом системы "точно вовремя".

Особого внимания заслуживает специфическое отношение Г.Форда к социально-трудовым отношениям. В соответствии со своими представлениями о структуре и методах управления Г.Форд считал, например, что задача высшей администрации состоит в отслеживании того, чтобы все отделения работали в направлении общей цели, когда одному из них нет необходимости знать о деятельности другого. Возможность личного общения рабочих на производстве совершенно отвергалась, ибо "фабрика...не клуб".

"Важная роль" человека, о которой он говорил, отнюдь не понималась им как честное закручивание гаек на сборочном конвейере. Ему была не безразлична судьба тысяч рабочих. Он создавал условия для их духовного развития. Такие условия в тогдашней Америке были только в компании Форда.

Солидная зарплата, позволявшая снимать нормальное жилье для семейных. Добротные общежития для холостых. Нормированный рабочий день. Практически стопроцентные гарантии трудоустройства. На всех предприятиях Форда тяжелые работы выполняли машины; жестким требованием организации производства является оперативное внедрение лучших научно-технических новшеств; обязательным параметрам производственной среды — чистота, гигиеничность, уют, строгий учет психофизиологических характеристик работников при их распределении для выполнения различных операций — монотонных и требующих творческого подхода.

Достаточно широко известен факт установки Г.Фордом заработной платы 5 долларов в день (что приблизительно в 2 раза превышало среднюю зарплату в автомобилестроении США). Причем через некоторое время зарплата выросла до 6 долларов, однако вряд ли этот факт свидетельствует о стремлении предпринимателя к благотворительности как таковой. Более вероятной представляется версия, что при росте зарплаты и снижении цен на автомобили (которые относились к предметам роскоши) вырастет их потребление, а в вопросе прибыли, по утверждению самого Форда, он полагался на "размеры сбыта". Соответственно, это обеспечило бы наряду с ростом прибыли и реализацию идеи о доступности автомобиля.

Таким образом, Г.Форд был одним из основоположников современного представления о рабочем как потребителе и, соответственно, развитию рынка через массовое производство и высокие зарплаты.

Следует однако отметить, что объявленные 6 долларов платили далеко не всем работникам. Часть из этой суммы составляла премию, для получения которой рабочий должен был удовлетворять ряду требований. Так, женатый человек должен был жить со своей семьей и заботиться о ней, холостой — вести здоровый образ жизни, молодой — содержать родителей.

Для социальной работы в компании был создан институт "социальных инженеров", имевших в своем распоряжении "сестер милосердия", которые ходили по домам рабочих, выясняли круг их интересов и настроений.

Проводя такую стратегию, Форд стал еще и "кризисным менеджером" громадного мегаполиса. С 1910 по 1920 год в связи с бурным развитием промышленности население Дейтройта удвоилось благодаря притоку не только разорившихся фермеров, но и эмигрантов-гастарбайтеров. В городе назревали социальные

катаклизмы - криминализованные землячества не желали ассимилироваться. Многие новоиспеченные детройтцы не знали и знать не желали не только местного культурного уклада, но и английского языка.

Форд боролся с этими опасными демографическими явлениями на своих заводах. Он открыл бесплатную школу, где иммигранты учили язык, проходя заодно социальную адаптацию. Создал так называемый "социальный отдел", сотрудники которого посещали жилища рабочих, выявляя проблемные семьи. Выпивохам, посетителям притонов, поколачивающих домочадцев и тяготеющим к прочей асоциальности делалось предупреждение. Через три месяца можно было нарваться на второе и последнее предупреждение.

В результате Детройту удалось избежать превращения в криминальный Клондайк – столица мирового автопрома развивалась цивилизованно, что тоже задало социальные стандарты на весь XX век.

Благодаря таким асимметричным антикризисным мерам, принятым задолго до кризиса, Форду и удалось удивить мир, наращивая выпуск автомобилей и удваивая рабочим зарплату.

Форд считал, что индустрия должна иметь своих генералов, и притом — генералов высококвалифицированных. Как и Тейлор, он был активным сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления. На предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в Америке.

Цель своей предпринимательской деятельности Форд видел в служении обществу: "Если не иметь перед глазами цели, очень легко перегрузить себя деньгами и потом в непрестанных усилиях зарабатывать еще больше денег совершенно забыть о необходимости снабжать публику тем, чего она хочет на самом деле. Делать дела на основе чистой наживы — предприятие в высшей степени рискованное...

Задача предприятия производить для потребления, а не для наживы или спекуляции. Стоит сообразить народу, что производитель ему не служит, и конец его недалек". Это была своего рода социальная ответственность перед обществом.

Когда Форд установил 8-часовой рабочий день и ввел в своих заводах самую высокую оплату труда, это вызвало возмущение многих предпринимателей. Однако он был убежден в том, что если его рабочие не станут хорошо зарабатывать, то не

смогут быть активными потребителями товаров, вследствие чего в Америке не появится тот самый средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны.

Форд открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными усердным и талантливым ученикам, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников, а главное — постоянно заботился о потребителе, обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенствование автомобилей с одновременным регулярным снижением продажной цены.

Форд был убежден, что организация промышленности есть наука, и все прочие науки служат этому делу. Он являл собой прекрасный пример широкого применения самых разнообразных знаний в разнообразной деятельности.

Обобщая тейлоровскую систему управления Генри Форд, добавил к ней свои правила и изложил их в трех положениях:

1. При выполнении работ избегайте ненужных формальностей и обычного разделения компетенции.
2. Оплачивайте хорошо каждого рабочего — платите ему не менее шести долларов в день и следите за тем, чтобы он работал всего 48 часов в неделю, но не более.
3. Приведите все машины в наилучшее состояние, поддерживайте в порядке и настаивайте на абсолютной чистоте, чтобы приучить людей уважать свои орудия, окружающую обстановку и самих себя.

Достижения Генри Форда безусловно способствовали процессу урбанизации, строительству дорог, росту городских предместий, способствовали прекращению физической изоляции фермеров, развитию сельского хозяйства и промышленности. Подобно Ф.Тейлору и Т.Веблену, Форд надеялся, что индустриализация поможет поставить на лидирующие позиции класс производителей вместо коррумпированных аристократов и финансовых тузов из восточных штатов США.

Историческое значение деятельности Форда становится особенно ясным при сравнении его взглядов с идеями Тейлора. Как отмечал создатель НОТ в России А.Гастев: "Тейлор разработал определенную организационную механику. С необычной технической революционностью разрешил вопрос тейлоризма так, что он вместо людей поставил чистую технику. Черноработчих-транспортников, всякого

рода неурегулированный низший труд Форд заменил машиной. Завод Форда представляет собой высший тип административного автомата. Стало быть, Форд — это самое последнее слово тейлоризма, Форд — это Тейлор, заменивший людскую организацию буквально сталью". Таким образом, влияние Форда на бизнес XX столетия и его вклад в организацию труда и производства сложно переоценить. До него в Америке не было делового человека такого масштаба. Форд predetermined стратегию развития современного промышленного производства всего прошлого столетия. Суть этой стратегии заключается в производстве относительно недорогой продукции, но очень продуманно распространяемой. Согласно А.Чандлеру, самой сильной чертой Форда как создателя автомобильной индустрии США было понимание значения "производительности". Форд во многом сумел добиться своей цели — облегчения труда за счет использования механизмов и создания большого числа новых рабочих мест, разрабатывая систему занятости, производства и маркетинга. Он действительно разработал в высшей степени рациональную и прекрасно организованную систему производства.

Сила его подхода к вопросам управления заключалась в его прагматичном новаторском внедрении возможного.

## 2.2 Г.Форд: Моя жизнь, мои достижения

Форда заслуженно считают создателем "отрасли отраслей" XX века и человеком, благодаря которому промышленная революция достигла кульминационной точки развития.

В заключении приведем **пятнадцать принципов организации труда**, выработанные Г.Фордом, которые не утратили своей актуальности и в наше время.

Действия, работа должны иметь смысл, общественную значимость.

Рабочее место не должно порождать безразличие к работе, незаинтересованность в работе, работник не должен быть изолированным в организации.

Администрация должна создать каждому работнику такие условия, чтобы он был в состоянии на своем рабочем месте показать, на что он способен, требования к работнику не должны быть заниженными.

Результаты труда не должны обезличиваться, они должны быть по возможности именными, то есть работа, идея, предложения всегда должны иметь автора,

администрация не должна присваивать авторство.

Каждый работник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу, ее организацию. Администрация должна наладить сбор предложений и реализовывать их в случае полезности для организации.

Работник должен представлять значимость своего труда, поэтому полезно периодически напоминать ему, насколько важны и его труд, и его роль в общей работе.

Каждый стремится к успеху. Успех — это реализованные цели. Каждому работнику полезно дать возможность постоянно достигать успехов, которые необходимо замечать, подчеркивать и отмечать.

Успех должен сопровождаться признанием и поощрениями, моральными и материальными.

Каждый работник трудится лучше, если он вовремя получает информацию, которая необходима ему для работы.

Все решения об изменениях в работе и рабочем месте должны приниматься администрацией организации с ведома работников, которых они затрагивают, с учетом их знаний и опыта.

Каждый работник должен иметь информацию об оценке его труда. Информация эта должна быть справедливой и дельной, чтобы работник мог скорректировать свое поведение.

Работнику целесообразно дать возможность для самоконтроля. Кроме того, если результаты труда будут очевидны, то интерес к труду значительно повышается.

Большинство людей стремится во время работы приобрести новые знания. При этом повышенные требования, которые содействуют развитию человека, воспринимаются им с большим интересом, чем заниженные. Работа не должна быть примитивной. По крайней мере, должны чередоваться операции с разными видами сложности.

Если качественная работа не вознаграждается, а приводит лишь к тому, что работника все больше загружают, то инициатива работника парализуется.

Работа должна дать ему возможность самому руководить своими действиями, принимать решения самостоятельно. В этом случае работник получает

ВОЗМОЖНОСТЬ САМОВЫРАЖЕНИЯ.