

image not found or type unknown



Ф. Тейлора называют отцом научного менеджмента и родоначальником всей системы научной организации производства и уже более ста лет вся современная теория и практика в области научной организации труда использует "тейлоровское" наследие. И это не случайно, что теория управления была основана инженером, досконально знающим технологию промышленного предприятия и на собственном опыте познавшего все особенности взаимоотношений между рабочими и руководителями.

В основе системы Тейлора лежит положение о том, что для эффективной организации работы предприятия необходимо создать такую систему управления, при которой бы обеспечивался максимальный рост производительности труда при наименьших затратах.

Тейлор предположил, что проблема, прежде всего, связана с недостатком практики управления. Предмет его исследований было положение рабочих в системе машинного производства. Тейлор поставил перед собой цель выявить принципы, позволяющие максимально извлечь "пользу" от любого физического труда, движения. И на основе анализа статистических данных им была обоснована необходимость замены господствующей в то время системы общего руководства управления той, которая основана на повсеместном использовании специалистов узкого профиля.

Среди важнейших принципов научной организации труда Тейлора выделяются такие, как специализация работы и распределение ответственности между рабочими и управляющими. Эти принципы легли в основу проповедуемой Тейлором функциональной структуры организации, которая должна была сменить господствовавшую тогда линейную структуру.

Находясь под влиянием идей Адама Смита относительно разбиения работы на простейшие задачи и поручения каждой из них низко квалифицированному специалисту, Тейлор стремился собрать единую команду и, тем самым, он в максимальной степени снижал издержки и повышал производительность труда.

Он, одним из первых, применил в системе оплаты труда точный расчет (взамен интуиции) и ввел систему дифференцированной заработной платы.

Он полагал, что в основе научной организации деятельности предприятия лежит пробуждение инициативы работников, и что для резкого повышения производительности труда необходимо изучать психологию наемных работников и администрация должна перейти от конфронтации с ними к сотрудничеству.

Система сдельной работы, введенная еще задолго до Тейлора, поощряла побудительные мотивы и инициативу тем, что оплачивала выпуск продукции. Такие системы полностью провалились до Тейлора, так как стандарты были плохо установлены, а работодатели урезали зарплату рабочим, как только те начинали зарабатывать больше. Рабочие ради защиты своих интересов скрывали новые более прогрессивные методы и приемы работы и совершенствования.

Помня о прошлом опыте урезания зарплаты при превышении определенного уровня, рабочие пришли к соглашению относительно производительности и заработка. Тейлор не порицал этих людей и даже симпатизировал им, так как чувствовал, что это были ошибки системы.

Первые попытки изменить систему натолкнулись на противодействие рабочих. Он пытался убедить, что они могут сделать больше. Тейлор начал с объяснения токарям того, как можно получить больше продукции с меньшими затратами благодаря его новым методам работы. Но он потерпел с неудачу, т.к они отказывались следовать его инструкциям. Он решился на более крупные изменения норм труда и оплаты: теперь они должны были работать лучше за ту же цену. Люди ответили порчей и остановкой машин. На что Тейлор ответил системой штрафов (доходы от штрафов шли в пользу рабочих). Тейлор не выиграл в битве со станочниками, но извлек из борьбы полезный урок. Он больше никогда не будет использовать систему штрафов и позже создаст строгие правила против урезания зарплаты. Тейлор пришел к выводу о том, что для предотвращения таких неприятных стычек между рабочими и управленцами следовало создать новую промышленную схему.

Он полагал, что сможет преодолеть отлынивание тщательным исследованием работы в целях установления точных норм выработки. Проблема состояла в нахождении полных и справедливых норм для каждого задания. Тейлор решил установить научно, что люди должны делать с оборудованием и материалами. Для этого он начал использовать методы научного поиска данных путем эмпирических исследований. Тейлор, вероятно, и не задумывался о создании некой общей теории, применимой к другим профессиям и отраслям, он просто исходил из необходимости преодолеть вражду и антагонизм рабочих.

Изучение времени операций стало основой всей системы Тейлора. Оно сформулировало основу научного подхода к работе и имело две фазы: "аналитическую" и "конструктивную".

При анализе каждая работа разбивалась на множество элементарных операций, часть из которых отбрасывалась. Затем измерялось и фиксировалось время, затрачиваемое на каждое элементарное движение в исполнении наиболее умелого и квалифицированного ее исполнителя. К этому записанному времени добавлялся процент, чтобы покрыть неизбежные задержки и перерывы, и так же другие проценты, отражающие "новизну" работы для человека и необходимые перерывы на отдых. Большинство критиков как раз в этих надбавках и видели ненаучность метода Тейлора, т.к они определялись на основе опыта и интуиции исследователя. Конструктивная фаза включала создание картотеки элементарных операций и времени, затрачиваемого на выполнение отдельных операций или их групп. Более того, эта фаза вела к поиску улучшений в приборах, машинах, материалах, методах и конечной стандартизации всех элементов, окружающих и сопровождающих работу.

В своей статье "Система дифференцированной оплаты" Фредерик Тейлор впервые заявил о новой системе, которая включала изучение и анализ времени выполнения операций для установления норм или стандартов, "дифференциальная оплата" сдельной работы, "плата человеку, а не занимаемой должности". Этот ранний доклад о стимулах и надлежащих отношениях между рабочими и менеджментом предвосхитил его философию взаимного интереса между этими сторонами. Тейлор исходил из признания, что, противясь получению рабочим большей зарплаты, работодатель сам получал меньше. Он видел взаимный интерес в сотрудничестве, а не конфликте между рабочими и менеджментом. Он критиковал практику работодателей найма дешевого труда и выплаты возможно низшей зарплаты, как и требования рабочих об оплате своего труда по максимуму.

Тейлор выступал за высокую оплату труда первоклассных работников, стимулируя их работать производить больше стандарта благодаря эффективным условиям и с меньшими затратами усилий. Результатом была высокая производительность труда, которая выливалась в меньшие затраты на единицу продукции для работодателя и большую зарплату для рабочего. Суммируя свою систему оплаты труда Тейлор выделил цели, которые должны преследоваться каждым предприятием:

- Каждый рабочий должен получать наиболее сложную для него работу; тейлор научный менеджмент управление
- Каждый рабочий должен призываться выполнить максимум работы, на который способен первоклассный рабочий;
- Каждый рабочий, когда он работает со скоростью первоклассного, должен получать надбавку от 30% до 100% за работу, которую он выполняет выше среднего уровня.

Задачей менеджмента было нахождение работы, для которой данный рабочий подходил лучше всего, содействие ему в становлении первоклассным рабочим и обеспечение его стимулами для наивысшей производительности. Он пришел к выводу, что главным различием между людьми был не их интеллект, а воля, стремление к достижению.

Тейлор создал также систему управления заданиями. Тейлор определял менеджмент как "точное знание того, что хочешь от человека и наблюдение за тем, как он делает это наилучшим и наиболее дешевым способом". Он добавлял, что краткое определение не может полностью отобразить искусство управления, но подчеркивал, что "отношения между работодателями и рабочими являются, несомненно, самой важной частью этого искусства". Менеджмент, по его представлению, должен создать такую систему работы, которая обеспечивала бы высокую производительность, а стимулирование работника вело бы к еще большей производительности.

Понимая, что его система работы зависит от тщательного планирования, он основал концепцию "управлениями заданиями", которая впоследствии стала называться "научным менеджментом". Менеджмент по заданиям состоял из 2 частей:

- каждый день рабочий получал определенное задание с детально описанными инструкциями и точным указанием времени для каждого этапа работы;
- рабочий, выполнивший задание в определенное время получал более высокую зарплату в то время как те, кто затратил больше времени, получали обычный заработок.

Задание было основано на детальном изучении времени, методов, приборов и материалов. Будучи однажды определенными и порученными первоклассным

(образцовым) работникам эти задания в будущем не требовали затрат времени и энергии менеджера, который мог сосредоточиться на организации общей системы работы. Непосредственной проблемой организации было направление усилий менеджмента на планировании работы и руководстве по ее завершению.

Это разделение двух функций базируется на специализации труда как руководителей, так и рабочих, и на рациональном подходе к формированию иерархии управления в организациях. На каждом уровне организации происходит специализация функций. Разделяя планирование работ и их выполнение, производственные организации образуют отделы планирования, задача которых - выработка точных ежедневных предписаний для управляющих. Тейлор, однако, пошел дальше и обосновал необходимость специализации руководителей низовых звеньев - групп исполнителей.

Концепция функционального руководства группой состоит в делении работы управляющими таким образом, чтобы каждый человек (начиная с помощника управляющего и ниже) имел столько функций, сколько он может выполнить. Тейлор считал, что традиционные функции руководителя низовой группы сводятся к деятельности и по планированию, и по управлению.

Тейлор отмечал, что деятельность по планированию должна выполняться в департаментах планирования служащими, специализирующимися на этих вопросах.

Он выделял четыре различные подфункции, которые должны выполняться четырьмя различными индивидами: служащий по порядку и направлению работы, служащий по инструкциям, служащий по времени и стоимости и служащий по соблюдению цеховой дисциплины. Управленческая деятельность должна была проявляться на уровне цехов и проводиться четырьмя различными лицами: начальником смены, приемщиком, руководителем ремонтной мастерской, руководителем по нормированию.

Для того, чтобы справиться с возрастающей сложностью управления Тейлор создал уникальную форму руководства, названную им "функциональный руководитель". Предполагалось, что производственный процесс улучшится, так как ни сам рабочий, ни один из руководителей группы не может быть специалистом по всем подфункциям. Вместе с тем рабочий, который пытается следовать инструкциям всех специализированных руководителей, с трудом может удовлетворить их всех. Громоздкость такого организационного устройства, несомненно, объясняет его

малое распространение в промышленности. Однако следует признать, что функции планирования производства уже в других формах существуют в современной промышленности, а в функциях промышленного проектирования и кадрового состава можно найти функции руководителя по нормированию и по соблюдению цеховой дисциплины.

Тейлор определил 9 признаков, определяющих хорошего руководителя низшего звена - мастера: ум, образование, специальные или технические знания, ловкость руководителя или сила, такт, энергичность, выдержка, честность, собственное мнение и здравый смысл, хорошее здоровье.

Но, несмотря на значение личных и деловых качеств специалиста, администратора, главным условием является "система" организации, которую и должен наладить руководитель. Тейлор обращает внимание на необходимость обеспечения правильного подбора, разумного использования специалистов, которое видел в углублении специализации функций работников, а функции администрации состоят в таком распределении работы по управлению, когда каждый служащий от помощника директора до низших должностей призван исполнять возможно меньшее количество функций.

Одним из важнейших принципов управления, разработанных Тейлором, стал принцип соответствия работника занимаемой должности. Тейлор предложил систему подбора кадров, полагая, что каждого служащего необходимо обучать азам своей профессии. По его мнению, именно на руководителей возлагается полная ответственность за всю работу, которую выполнили его служащие, тогда, как каждый из них несет персональную ответственность только за свою часть работы.

Таким образом, Тейлором были сформулированы четыре основополагающих принципа управления производством:

- 1) научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- 2) кооперация менеджеров с рабочими;
- 3) системный подход к обучению;
- 4) разделение ответственности.

Эти четыре положения выражают главную идею научного управления: для каждого вида деятельности человека вырабатывается теоретическое обоснование, а затем

осуществляется его обучение (в соответствии с утвержденным регламентом), в ходе которого он приобретает необходимые навыки работы. Такой подход противостоит методу волевых решений, когда задачи управляющих и рабочих не четко разделены. Тейлор полагал, что посредством более эффективной организации труда общий объем благ может быть увеличен, а доля каждого участника может увеличиваться без сокращения доли других. Поэтому если и управляющие, и рабочие выполняют свои задачи более эффективно, то доходы и тех и других будут возрастать. Обеим группам следует пережить то, что Тейлор называл "умственной революцией", прежде чем станет возможным широкое применение научного управления. "Умственная революция" будет заключаться в создании атмосферы взаимопонимания руководителей и рабочих на почве удовлетворения общих интересов.

Тейлор утверждал, что "искусство научного управления - это эволюция, а не изобретение" и, что рыночные отношения имеют свои законы и собственную логику развития, для которой нет и не может быть унифицированных решений и подходов.

Тейлор показал, что внутрипроизводственные отношения, и в первую очередь, субординация, т.е. поведение и общение рядовых работников и управленческого персонала, оказывает непосредственное влияние на темпы роста производительности труда.

Фредерик Тейлор и его соратники представляют собой первую волну синтеза в научном менеджменте. Научный менеджмент характеризуется как процесс соединения физических ресурсов или технических элементов организации с человеческими ресурсами для достижения целей организации. С технологической стороны научный подход Тейлора был направлен на анализ существующей практики в целях стандартизации и рационализации использования ресурсов. Со стороны человеческих ресурсов он искал наиболее высокую степень индивидуального развития и вознаграждения путем уменьшения усталости, научного отбора, соответствия способностей работника выполняемым им работам, а также путем стимулирования работника. Он не игнорировал человеческий элемент, как это нередко отмечается, но подчеркивал индивидуальную, а не социальную, групповую сторону человека.

Тейлор был центром движения научного менеджмента, но люди, окружавшие и знавшие его, также содействовали становлению и распространению научного менеджмента.

Наибольший эффект от внедрения его система, 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, Форд позаимствовал у Тейлора основные принципы рационального функционирования предприятия и практически впервые внедрил их в полном объеме на своем производстве.