

image not found or type unknown



Книга "Принципы научного менеджмента" написана в 1911 году, но и спустя более чем 100 лет читается с большим интересом. Фредерик Тейлор настолько силён как менеджер, что и сейчас дал бы фору многим современным управленцам. Он не собственник фабрики, а просто наемный служащий, а также консультант. В своей книге он описывает ожесточенную войну с рабочим коллективом и Тейлор смог изменить всю сложившуюся десятилетиями систему взаимоотношений на вверенной ему территории. Книга была написана во времена, когда менеджеры начинали понимать, что урочная оплата труда гораздо эффективнее, чем сдельная и что уже давно пора переходить от ремесла к современным технологиям.

Наиглавнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого работника, занятого на предприятии. Это представляется настолько само собой разумеющимся, что даже упоминание об этом кажется излишним. Однако, в промышленном мире большинство организованных предпринимателей, так же, как и большая часть организованных рабочих, стоит за войну, а не за мир, и большинство с той и с другой стороны не верит в возможность так урегулировать свои взаимоотношения, чтобы интересы обеих сторон стали равными и обоюдновыгодными. Большинство этих людей полагает, что основные интересы предпринимателей и рабочих противоположны. Однако, с научной точки зрения, истинные интересы тех и других вполне совпадают, благосостояние для предпринимателя не может иметь места на протяжении многих лет, если оно не сопровождается благосостоянием для занятых на его предприятии рабочих, и наоборот; и то, что представляется вполне возможным дать рабочему то, чего он, в основном, хочет — высокую заработную плату — и одновременно дать предпринимателю то, что ему необходимо — низкая стоимость рабочей силы. Думаю, можно смело утверждать, что каждый отдельный индивидуум может достичь наивысшего материального благосостояния лишь, когда он достигнет наивысшей для него степени производительности, то есть когда он будет давать в своей работе максимальную ежедневную продукцию. В отношении более сложного промышленного предприятия максимальное благосостояние может быть осуществлено лишь в результате возможной наивысшей производительности людей и машин предприятия, то есть лишь в том случае, когда каждый рабочий и каждая машина дают максимальный возможный продукт. Отсюда вытекает, что

наиболее важной задачей, как администрации предприятия, так и самих рабочих должно быть обучение и развитие каждого отдельного работника на предприятии для того, чтобы он мог при наиболее быстром темпе работы и максимальной производительности ее давать труд наивысшего качества и при том тот, к которому он наиболее способен по своим естественным способностям. Эти принципы кажутся столь очевидными, что, возможно, покажется излишним их констатация. Однако, обратимся к фактам. Когда американец или англичанин играет в бейсбол, футбол или крикет, он напрягает каждый мускул и каждый нерв для того, чтобы победить. Он делает всё возможное для получения максимального количества очков. Однако когда тот же самый рабочий приходит на работу, то, вместо того, чтобы прилагать все усилия для максимально возможного повышения своей выработки, он сознательно стремится работать как можно меньше и давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он способен: во многих случаях не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки. Такая «работа с прохладцей» весьма сильно затрагивает заработную плату, благосостояние и жизнь почти каждого рабочего и одновременно в той же степени влияет на благосостояние каждого промышленного предприятия. Почему же перед лицом абсолютно очевидного факта, что максимальное благосостояние может быть осуществлено лишь в результате сознательного усилия каждого рабочего в направлении повышения своей дневной выработки, большинство рабочих сознательно делает как раз обратное, их труд большей частью далёк от наивысшей возможной производительности? Этому есть три причины, которые можно свести к следующему:

Первое. Это заблуждение, распространённое среди рабочих и заключающееся в опасении того, что реальное повышение выработки, приходящейся на каждого человека и на каждую машину в данной отрасли промышленности, приведёт в конечном результате к лишению работы значительного числа занятых в ней рабочих. В противоположность этому, история развития любой отрасли промышленности свидетельствует о том, что каждое улучшение и усовершенствование, будь то изобретение новой машины или введение улучшенных методов производства, приводящее в результате к повышению производительности труда в данной промышленной отрасли и к удешевлению себестоимости продукции, всегда, в конечном счёте, вместо того, чтобы лишать людей работы, давало работу большему количеству рабочих. Рабочие почти во всякой отдельной отрасли промышленности имеют перед глазами подобные наглядные примеры, до сих пор твёрдо верят, что возможное повышение дневной выработки каждого из них противоречит их насущнейшим интересам. Под

влиянием этих ошибочных воззрений, громадное большинство рабочих сознательно работает медленно с тем, чтобы сократить свою ежедневную выработку. Почти все профессиональные рабочие союзы создали или стремятся создать правила, имеющие целью сокращение выработки для своих членов, и ежедневно распространяют это заблуждение и уговаривают рабочих в том, что они переобременены работой.

Второе. Обычно применяемая ошибочная система организации управления предприятиями, которая принуждает каждого рабочего «прохлаждаться» или работать медленно, защищая этим свои собственные насущные интересы. Известно, что склонности среднего человека во всех областях его жизненной деятельности) направлены на то, чтобы работать медленно и спокойно, и что лишь в силу долгих размышлений и на основе опыта, или же в результате следования примеру, убеждению или внешнему принуждению он придаёт своей работе более быстрый темп. Эта общая тенденция к спокойной работе значительно усиливается в случае совместной и однородной работы значительного количества людей при одинаковой оплате их ежедневной выработки. При таких условиях наилучшие рабочие постепенно, но верно замедляют темп своей работы до темпа наихудших и наименее производительных рабочих. Логика положения является непререкаемой: «Зачем мне обременять себя работой, если этот парень получает ту же плату, что и я, а производит ровно половину моей выработки?» Причина этого заключается в том, что почти все предприниматели заранее определяют максимальную сумму платы, которая, по их мнению, может быть заработана в день каждым из различных классов рабочих, — всё равно, работают ли эти рабочие поденно или сдельно. Каждый рабочий очень скоро выясняет примерный размер этой цифры для себя самого и отлично понимает, что если его хозяин убеждён в том, что один человек может произвести в день большую выработку, чем он производит, то рано или поздно предприниматель найдёт способ принудить его к соответствующему повышению выработки с незначительным повышением или без всякого повышения её оплаты. Это чувство противоположности при обычной системе сдельной работы проявляется во многих случаях со стороны рабочих с такой силой, что любое предложение, исходящее от предпринимателя, как бы оно ни было разумно, встречает с их стороны подозрительное отношение, и работа «с прохладцей» превращается в такую закоренелую привычку, что люди часто делают особые усилия для понижения производительности обслуживаемых ими машин в тех случаях, когда даже значительное увеличение продукции не повлекло бы никакого увеличения затрачиваемого ими труда. Настоящее развитие искусства систематического замедления темпа работы получило именно при господстве

системы сдельной оплаты. После того, как рабочему в результате повышения им производительности и увеличения размера выработки, в два или три раза понизили ставку платы за выработанную штуку, он способен окончательно утратить всякое понимание точки зрения своего хозяина и проникнуться мрачной решимостью не допустить никакого дальнейшего понижения платы, если только замедление темпа работы может оказаться годным для этого средством.

Третье. Непроизводительные, грубо-практические методы производства, которые почти повсеместно господствуют во всех отраслях промышленности и, применяя которые, рабочие затрачивают даром значительную долю своих усилий. В общем употреблении существует очень много различных способов для производства одной и той же работы, также существует значительное разнообразие и в отношении инструментов, употребляемых для каждого рода работы. Среди всех этих различных методов и орудий, всегда существует один метод и один вид орудий, который лучше и быстрее всех остальных. И этот единственный наилучший метод и наилучшая разновидность орудий могут быть открыты и развиты только путём научного анализа всех различных методов и орудий, употребляемых в производстве, в соединении с точным, детальным изучением рабочих движений и рабочего времени. Это предполагает постепенное замещение наукой грубой экспериментальности, преобладающей во всех областях механического производства.

Для решения выявленных организационных проблем, Фредерик Тейлор предложил новые принципы организации производства, фактически заключающихся в новых обязанностях администрации предприятия, которые можно разбить на четыре группы:

Во-первых. Администрация берёт на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо-практические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятии.

Во-вторых. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел.

В-третьих. Администрация осуществляет тесное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства

научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

В-четвёртых. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берёт на себя все те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как в прошедшем почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

Система Ф. Тейлора предполагает профессионально-техническое обучение рабочих и профессиональное управление предприятиями. За счёт применения знаний к организации труда производительность труда возросла примерно на 4% в год. В развитых странах за время применения этой системы производительность труда выросла в 50 раз. Когда Ф. Тейлор начинал свои исследования, девять из десяти рабочих были заняты физическим трудом. Производительность труда таких рабочих и сегодня увеличивается на 4% в год. Однако в 1990-е годы количество этих рабочих уже не превышало 20%, а к 2010 году составит менее 10%. Поэтому повышение производительности труда рабочих, занятых физическим трудом, уже не может само по себе создавать дополнительные стоимости - революция производительности труда, сыгравшая решающую роль в создании современного индустриального общества, закончилась. Теперь имеет значение только повышение производительности труда людей, занятых интеллектуальным трудом. Для этого необходимо применение знания к знанию. Знание стало основным фактором производства. Традиционные факторы - природные ресурсы, рабочая сила и капитал - естественно, не исчезли, но приобрели второстепенное значение. Знание используется для производства знания (информации). Менее чем за 50 лет революция в управлении практически охватила весь мир. Промышленная революция приобрела всемирный масштаб за 100 лет. Революция производительности труда - за 70 лет

Эта книга была написана:

Во-первых, - для того, чтобы показать на ряде простых примеров громадные убытки вследствие недостаточной производительности большинства актов нашей повседневной деятельности;

Во-вторых, - для того, чтобы попытаться убедить читателя в том, что лекарство от этой производительности заключается в систематической организации труда, а не в поисках какой-либо необыкновенной или экстравагантной личности;

В-третьих, — для того, чтобы доказать, что наилучшая организация труда представляет собой настоящую науку, опирающуюся на ясно определенные законы, правила и принципы, как на свой фундамент. Где бы эти принципы правильно не применялись, результаты их приложения непременно будут совершенно поразительными.

## Вывод

Главная мысль, которую Тейлор пытается донести до читателя это то, что нельзя оставлять рабочего один-на-один со своей работой в надежде, что он сам разберется, как ему справиться с ней. А еще хуже будет, если объединить много рабочих в одну артель и дать им общую работу на всех. Тейлор пишет о том, что администрация предприятия должна в полной мере участвовать в выработке наиболее эффективных методов выполнения работы.

## Источники

1. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. Вып.1. 1991. 104 с.