

image not found or type unknown



Обосновывая актуальность выбранной темы, хочу заметить, что на сегодняшний день не так уж много менеджеров, которые могут похвастаться таким вкладом в развитие менеджмента как Генри Форд.

Генри Форда обычно считают создателем «отрасли отраслей» XX века и человеком, благодаря которому промышленная революция достигла кульминационной точки развития. Его компания осуществляла производство и сборку практически всех узлов выпускавшихся автомобилей, используя постоянно движущуюся ленту главного сборочного конвейера и многочисленные снабжающие ее деталями вспомогательные линии, а также применяя принцип вертикальной интеграции взаимодействующих между собой подразделений.

Деньги и усилия людей расходовались таким образом, чтобы обеспечивать значительные объемы производства: начиная с 1914г. рабочие Генри Форда получали исключительно высокую зарплату; цены на продукцию были низкими; сбыт поддерживался на высоком уровне; расширение компании финансировалось из внутренних источников.

Генри Форду часто приписывают изобретение сборочных линий и налаживание высокоэффективного массового производства, большинство из его идей и практических инноваций, обеспечивших процветание и известность и предпринимателю и компании, были известны в течение многих десятилетий, а иногда и веков. Кроме двигателя внутреннего сгорания и автомобиля как такового, эти изобретения и идеи включали в себя методы научного менеджмента, требующие измерения и изучения трудовых движений, а также планомерное применение заработной платы как стимула к труду; использование взаимозаменяемых деталей; планирование и стандартные процедуры контроля над запасами, выпуском продукции и ведением бухгалтерского учета; применение сборочных и производственных линий; и даже непрерывно движущееся конвейерное производство.

Однако Генри Форд действительно разработал системы производства, сборки и транспортировки, оказавшиеся беспрецедентными по своей мобильности и размерам и предвосхитившие появление в конце XX в. методов «точно вовремя». Главная мечта Генри Форда о массовой автомобилизации населения была, по сути,

чисто американской, основанной на его симпатиях к равенству, мобильности, изменениям, реализму, прямоте и простоте. Способ, которым талант Генри Форда к саморекламе способствовал воспеванию и популяризации его достижений, его пренебрежение долгосрочной организацией дела и слабость управления компанией, обнаружившиеся вскоре после первоначального успеха, также были во многом типично американскими. В наши дни Генри Форд нередко ассоциируется с жесткими схемами производства и эксплуатацией рабочих, но существует немало оснований для того, чтобы считать его замечательным новатором и филантропом.

В работе рассматриваются социально-экономические аспекты политики Генри Форда, его социальные эксперименты, направленные на улучшение бедственного положения сотрудников предприятия. Кроме того, в курсовом проекте рассматриваются принципы управления и производственная система Генри Форда.

В качестве отправной точки исследования выступает 1914 г., как год, когда было объявлено о небывалой программе социального стимулирования рабочего «Ford Motor Company», которая получила название «пять долларов за рабочий день». Ей посвящена первая часть работы.

Вторая часть работы посвящена рассмотрению социальной политики Генри Форда. Особое внимание уделяется борьбе профсоюзов за возможность улучшения положения рабочих в компании Форда. Наибольшее внимание в данном разделе уделено развитию отношений между управленческой частью «Ford Motor Company», собственно Генри Фордом и профсоюзами. Эта тема наиболее интересна, так как складывание отношений между двумя этими структурами происходило весьма нетипично, революционно.

Основополагающей целью работы является стремление исследовать процесс производства Генри Форда и изучить его вклад в развитие школы научного управления, с точки зрения менеджера.

Наибольшую ценность работа представляет также для современных предпринимателей, бизнесменов и менеджеров, перед которыми встают извечные проблемы: повышение заинтересованности рабочего в общем деле, повышение эффективности работы, формирование отношения начальства к подчиненному, обхождение острых социальных противоречий.

ГЕНРИ ФОРД

- **1. Краткая биография**

Производство практичных и недорогих автомобилей, которое организовал Генри Форд, позволило улучшить жизнь множества людей во всем мире. Внедрив конвейерную сборку, Форд не только наладил массовый выпуск автомобилей, но и направил развитие промышленности по новому пути.

Генри Форд появился на свет в поселке Спрингфилд, в штате Мичиган 30 июля 1863 года. Он был старшим из шести детей Уильяма и Мэри Форд, которые владели преуспевающим фермерским хозяйством. Детство Генри прошло на родительской ферме, где он помогал семье и посещал обычную сельскую школу. Огромный интерес к технике, который Генри Ф. проявил еще в очень юном возрасте, и позволил ему стать одним из самых знаменитых промышленников в мире.

В 12 лет Генри Ф. оборудовал небольшую мастерскую, где с увлечением проводил все свободное время. Именно там через несколько лет он сконструировал свой первый паровой двигатель. В 1879 году Генри Форд перебрался в Детройт, где устроился на работу помощником машиниста. Через три года он переехал в Дирборн и в течение пяти лет занимался конструированием и ремонтом паровых двигателей, подрабатывая время от времени на заводе в Детройте. В 1888 году он женился на Кларе Браент и вскоре занял должность управляющего на лесопильном заводе.

В 1891 году Генри Форд стал инженером компании Edison Illuminating, а через два года был назначен главным инженером компании. Приличный оклад и достаточное количество свободного времени позволили ему больше времени уделять разработке двигателей внутреннего сгорания.

Первый двигатель внутреннего сгорания Генри Ф. собрал на кухне своего дома. Вскоре он решил поставить двигатель на раму с четырьмя велосипедными колесами. Так в 1896 году появился квадроцикл – транспортное средство, которое стало первым автомобилем Форд.

Уволившись в 1899 году из компании Edison Illuminating, Генри Форд основал собственную фирму Detroit Automobile. Несмотря на то, что через год предприятие обанкротилось, он успел собрать несколько гоночных автомобилей. Он сам принимал участие в автогонках и в октябре 1901 года сумел победить чемпиона Америки Александра Уинтона.

Компания "Ford Motor" появилась в 1903 году. Ее основателями были двенадцать бизнесменов из штата Мичиган во главе с Генри Фордом, который держал 25.5% акций предприятия и занимал должности вице-президента и главного инженера

компании. Под автомобильный завод была переоборудована бывшая фургонная фабрика на Мэк Авеню в Детройте. Бригады, состоявшие из двух-трех рабочих, под непосредственным руководством Форда собирали автомобили из запчастей, которые изготавливались на заказ другими предприятиями. Первый автомобиль компании был продан 23 июля 1903 года. В 1906 году Генри Форд стал президентом и основным владельцем компании.

В 1908 году Генри Форд воплотил в жизнь свою мечту, выпустив модель «Т» – надежный и недорогой автомобиль, который стал одной из самых массовых и популярных машин своего времени. Именно появление модели Форд «Т» ознаменовало наступление новой эры в развитии личного транспорта. Автомобилем Форда было просто управлять, он не требовал сложного технического обслуживания и мог проехать даже по сельским дорогам.

Для того чтобы держаться впереди спроса, Г. Форд ввел на своей фабрике массовое производство. В результате, в 1913г. был введен метод поточной (конвейерной) технологии сборки автомобилей, что позволило улучшить процесс производства и добиться высоких результатов. Он справедливо полагал, что если каждый рабочий будет оставаться на одном месте и выполнять свою одну определенную операцию, то автомобиль будет собран быстрее, и бесконечные часы человеческого труда сократятся. В чём он не ошибся.

Первая мировая война убедила Генри Форда, что необходимо контролировать источники сырья: компания начинает скупку и эксплуатацию месторождений, лесных угодий, покупает железные дороги и пр. К 1927г. компания «Форд Мотор» контролирует уже весь процесс производства всех деталей автомобилей. Такой фантастический успех, как это частенько бывает, не пошёл Генри Форду на пользу. Он возгордился и стал считать себя непогрешимым, полагая, что иной машины, нежели Форд «Т», потребителю никогда не понадобится. Между тем эпоха, когда модель Т не знала конкуренции, подошла к концу.

В мае 1927 года заводы Форда были закрыты на шесть месяцев: с целью выпуска новой модели, но на самом деле её ещё не существовало в природе. Форд отправил рабочих по домам, а инженеров усадил за разработку новой модели. Она пошла в производство лишь под конец года и называлась вовсе не Ford U, как следовало бы по логике, а Ford A — в знак того, что всё начинается сначала. Новая модель с 40-сильным двигателем, несмотря на спешку с её созданием, получилась очень удачной и стала достойной преемницей модели Т.

В сентябре 1945 года Генри Форд передал полномочия своему старшему внуку – Генри Форду II. В мае 1946 года Генри Форд старший был удостоен почетной премией за заслуги перед автопромышленностью, а в конце этого же года Американский институт нефти (American Petroleum Institute) вручил ему золотую медаль за заслуги перед обществом. Генри Форд умер в возрасте 83-х лет у себя дома в Дирборне 7 апреля 1947 года.

Таким образом, завершилась целая эпоха в истории компании Ford Motor, которая, несмотря на кончину своего основателя, продолжала активно развиваться. К концу жизни его состояние оценивалось в 600-700 миллионов долларов.¹

Среди нововведений, предпринятых Генри Фордом были:

- унификация (взаимозаменяемость) деталей автомобиля;
- внедрение конвейера на производстве;
- введение дилерской системы продажи продукта с последующим техобслуживанием;
- повышение минимальной заработной платы рабочих;
- сокращение рабочего дня;
- открытие образовательной программы для рабочих;
- создание системы медицинского обслуживания персонала;
- введение традиции коллективных праздников и обедов.

Генри Форд имел множество ипостасей - гонщик, изобретатель, реформатор, бизнесмен, писатель, философ, филантроп.

Есть в его биографии и множество непонятных и противоречивых поступков. Но, как кто-то сказал о нем: «Поступки гениальных людей не поддаются рациональному осмыслению, а Генри Форд был гений!»

Самые главные книги Генри Форда: «Моя жизнь, мои достижения» и ее продолжение «Сегодня и Завтра» - труд, который является классикой в сфере бизнеса и менеджмента. Не смотря на то, что книга написана почти 100 лет назад, идеи, изложенные в ней, сохранили свою силу и актуальность. Если есть желание изучить те основы, на которых строится любое производство - эти книги, то, что

нужно! В них можно найти все теоретические основы бизнеса, проверенные на практике самим автором!

- **1. Достижения Генри Форда**

В поисках снижения издержек производства Генри Форд обратил внимание на то, что рабочий тратил больше времени на поиск и доставку материала и инструментов, чем на работу. Прогулки рабочих по цеху оплачивать не хотелось. «Если двенадцать тысяч служащих сэкономят каждый ежедневно по десять шагов, то получится экономия пространства и силы в пятьдесят миль», - подсчитал Форд и понял, что необходимо доставлять работу к рабочим, а не наоборот. Он сформулировал два принципа: заставлять рабочего не делать никогда больше одного шага и никогда не допускать, чтобы ему приходилось при работе наклоняться вперед или в стороны.

Изучая и перестраивая производство под Форд «Т», Генри Форд пришёл к выводу, что самым слабым его звеном является человек. Вместе с тем, ему требовалось всё больше квалифицированных рабочих, которые работали бы быстрее. И лучшим средством достижения этого стал, введенный в 1913г., метод поточной (конвейерной) технологии сборки автомобилей, что позволило всего за один год поднять производительность труда на 40-60%, а также достигнуть при этом стандартизации и взаимозаменяемости деталей. То есть рабочий, который вгонял болт, не завинчивал одновременно гайку; кто ставил гайку, не завинчивал ее накрепко. Никто из рабочих ничего не поднимал и не перетаскивал.²

12 января 1914 года Генри Форд устанавливает размер минимальной оплаты труда в 5 долларов в день (в два раза больше, чем средняя зарплата в отрасли!) и сокращает рабочий день до восьми часов. «Честолюбие каждого работодателя должно было бы заключаться в том, чтобы платить более высокие ставки, чем все его конкуренты, а стремление рабочих - в том, чтобы практически облегчить осуществление этого честолюбия», - обосновал Форд свое решение. Одновременно он проводит политику использования труда инвалидов, которым платит столько же, сколько здоровым рабочим. Выгода заключалась в том, что к однообразию конвейерной работы инвалиды были подготовлены лучше, ведь квалификации никакой не требовалось.

Но эти нововведения вызвали в США, как восхищение, так и яростное противодействие. Посыпались различные, порой противоречивые обвинения: с одной стороны его называли социалистом, с другой - обвиняли в безжалостной

эксплуатации рабочих. Вместе с тем предпринятые меры дали положительный результат: текучка кадров прекратилась, рабочие оставались на предприятии и сами стали покупать производимые ими машины. Уже в 1922 году каждый второй автомобиль в Америке и каждый третий в мире имел марку "Форд".

"Работодатель никогда ничего не выиграет, если произведет смотр своим служащим и поставит себе вопрос: «Насколько я могу понизить их плату?» Столь же мало пользы рабочему, когда он грозит предпринимателю кулаком и спрашивает: «Сколько я могу выжать у вас?» В последнем счете, обе стороны должны держаться предприятия и задавать себе вопрос: «Как можно помочь данной индустрии достигнуть плодотворного и обеспеченного существования, чтобы она дала нам всем обеспеченное и комфортабельное существование?» - Генри Форд настаивал, что компаньонами промышленника являются не держатели акций, а создатели продукта. С января 1914 года он оповестил рабочих о плане их участия в прибылях.

Он считал, что прибыль принадлежит трем группам: во-первых - предприятию, чтобы поддерживать его в состоянии устойчивости, развития и здоровья; во-вторых - рабочим, при помощи которых создается прибыль; в-третьих, до известной степени, - так же и обществу. Цветущее предприятие доставляет прибыль всем трем участникам - организатору, производителям и покупателю. По мнению Генри Форда, ответственность руководителя заключается в заботе о том, чтобы подчиненный ему персонал имел возможность создать себе порядочное существование. Другими словами, иметь возможность покупать автомобили Форда.

«Берегитесь ухудшать продукт, берегитесь понижать заработную плату и обирать публику. Побольше мозга в вашем рабочем методе - мозга и еще раз мозга! Работайте лучше, чем прежде, только таким путем можно оказать помощь и услугу для всех стран. Этого можно достигнуть всегда», - призывал Генри Форд. К его заявлениям относились недоверчиво, однако они не были просто рекламным трюком. В один год прибыль настолько превысила ожидания, что Генри Форд добровольно вернул каждому купившему автомобиль по 50 долларов: «Мы чувствовали, что невольно взяли с нашего покупателя дороже на эту сумму».

Генри Форд не был изобретателем массового производства (хотя и во многом его символизировал), повременного контроля над запасами, вертикальной интеграции, слегка грубоватой, но эффективной версии маркетинговой концепции, крупной автомобильной компании в качестве мультинациональной корпорации, управления человеческими ресурсами или корпоративной филантропии. Но он сумел первым

практически реализовать некоторые из этих идей, значительно усовершенствовать другие и эффективно объединить большинство из них вместе. Однако его основным достижением было то, что он сделал автомобиль массовым средством передвижения американцев и при этом способствовал повышению благосостоянию населения и избавлению миллионов людей от необходимости тяжелого физического труда. Он также опередил свое время в том, что ставил интересы покупателей и рабочих выше интересов акционеров.

В то же время Г. Форд недостаточно серьезно относился к проблемам совершенствования техники, теорий менеджмента и организации. Он с предубеждением относился к инженерам с высшим образованием, и его компания формировалась и управлялась довольно бессистемным образом (который в наши дни мог бы быть назван научно-исследовательской деятельностью). Мало что делалось для организации учета на конкретных линиях, явно недостаточное внимание уделялось рекламе, а подходы к управлению персоналом варьировались от применения передовых методов просвещенного патернализма до откровенно параноидальных форм принуждения.

Хотя имя Генри Форда часто ассоциируется с научным менеджментом, какие-либо свидетельства того, что промышленник находился под непосредственным воздействием какой-либо современной ему передовой управленческой теории, отсутствуют. Хотя к 1920 г. он действительно разработал в высшей степени рациональную и прекрасно организованную систему производства, его периодические попытки личного управления ею нередко приводили к тяжелым последствиям.³

На философию и жизненные взгляды Г. Форда оказало влияние несоответствие простоты первых лет его жизни и сложности делового мира США конца XIX- начала XX вв.

К нему, истинному американцу, настоящему янки, твердо верящему в идеи равноправия и принимающему полученные социальные установки, часто применяли такие определения, как простой, оригинальный, прагматичный, оптимистичный, нешаблонный, демократичный и склонный к экспериментам. Он действительно был специалистом по упрощению проблем и задач, чья любовь к эффективности проистекала из суровых условий сельской жизни периода его детства. С годами эти качества его характера укреплялись и перерастали в упрямство и авторитаризм. Сила его подхода к вопросам управления заключалась в его прагматичном новаторском внедрении возможного («can-do»), оборотной

стороной которого было отсутствие должного уважения к планированию и рациональным способам разделения труда.

Генри 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, которые обеспечили массовое изобилие, так что положительные результаты его деятельности оказались весомее отрицательных.

Утилитарная убежденность в необходимости обеспечения наибольшего блага для наибольшего числа людей и глубокое чувство ответственности поддерживали все практические начинания Г. Форда. Он ценил достаток и мобильность, и его отношение к рабочим, а также его истинно американская цель превращения предметов роскоши в предметы первой необходимости были непосредственно связаны с его верой в то, что нравственное развитие с наибольшей вероятностью может последовать за прогрессом в материальной сфере.

Подобно большинству детей фермеров Среднего Запада, оставивших дом ради поиска работы в быстрорастущих американских городах, Генри Форд верил, что сельская провинция - сосредоточие естественности и добра, а города - олицетворение притворства и зла. Он также чувствовал, что индустриализация губит города и создает для каждого возможность жить в сельской местности.

Подобно Ф. Тейлору, основоположнику научного менеджмента, и Торстейну Веблену, американско-норвежскому экономисту и социологу, Г. Форд надеялся, что индустриализация поможет заменить коррумпированных и паразитирующих аристократов и финансовых тузов из Восточных штатов новым классом производителей.

Он помог освобождению зарождавшейся автомобильной отрасли США от финансовой зависимости от Восточных штатов и добился сочетания высокопроизводительного масштабного и вертикально интегрированного производства с высоким уровнем зарплаты и низкими ценами на продукцию. Его нововведения широко копировались в других отраслях и странах, хотя автомобили Ford пользовались исключительной известностью, прежде всего, благодаря применению в них передовых технических достижений. Достижения Генри Форда способствовали процессу урбанизации, строительству дорог, развитию сельского хозяйства и сферы обслуживания, не говоря уже о промышленном производстве.

Подобно многим успешно реализовавшим себя выдающимся личностям, Генри Форд может быть лучше всего понят при рассмотрении нескольких важных моментов из его биографии.

Первый из них касается его простого происхождения и отсутствия формального образования; второй связан с условиями экстраординарных перемен и новых возможностей, в которых он жил с момента первых самостоятельных шагов и до средних лет, когда он достиг заметных успехов; третий же касается его значительного возраста и снижения физических и умственных возможностей в последние пятнадцать горьких и странных лет его жизни. Как в Ford Motor Company, так и вне её, жизнь Г. Форда была чрезвычайно сложной и противоречивой.

К примеру, как предприниматель в одних ситуациях он проявлял себя просвещенным и прогрессивным руководителем, а в других — грубым и капризным автократом. Однако имеются основания считать его жизнь примером длительной борьбы за достижение цели, приведшей к впечатляющему успеху, за которым наступил длительный и лишь частично замаскированный период упадка, причем все стороны его деятельности были тесно переплетены между собой и постоянно оказывали глубокое взаимное влияние. Многие его внутренние противоречия выразились в зрелом возрасте в убеждении в том, что люди были бы более счастливыми, если бы не имели выбора.

Как инженер и менеджер Генри Форд был самоучкой, хотя нередко и с весьма оригинальными идеями. Однако, прежде всего, он был энтузиастом, экспериментатором и практиком. Он 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.