**Работа 6.**

**Работа с источниками:**

**Задание 1.** *Прочитайте отрывок из книги Ф. Тейлора, выделите главные мысли, законспектируйте их, оцените с позиции сегодняшнего дня:*

«**Работа с прохладцей». Три причины малой производительности труда.** *Эти принципы кажутся столь самоочевидными, что многие могут счесть наивным самое их констатирование. Обратимся, однако, к фактам, поскольку они относятся к нашей стране и к Англии.*

*Англичане и американцы — величайшие спортсмены в мире. Когда американский рабочий играет в бейсбол или когда английский рабочий играет в крикет, можно с уверенностью сказать, что он напрягает каждый нерв, для того чтобы обеспечить победу своей команде. Он делает все, что может, для того чтобы получить максимально возможное число очков. Всеобщее настроение в этом отношении так сильно, что всякий человек, который в спорте не дает всего, что может, будет заклеймен кличкой «бросового игрока» и станет предметом презрения для всех своих компаньонов.*

*Однако когда тот же самый рабочий приходит на работу на следующий день, то, вместо того чтобы прилагать все усилия для максимально возможного повышения своей выработки, он в большинстве случаев сознательно стремится работать так мало, как только может, и давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он в действительности способен: во многих случаях не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки. И действительно, если бы он всеми силами стремился к возможному повышению своей выработки, то за это его товарищи-рабочие отнеслись бы к нему еще хуже, чем если бы он оказался «бросовым игроком» в спорте. Недовыработка, то есть сознательно медленная работа с целью недопроизводства полной дневной выработки — «солдатская работа», как это называют в нашей стране, «прохлаждаться», как это называют в Англии, «са саnaе», как это называют в Шотландии,— представляет собой почти повсеместное явление в промышленных предприятиях и преобладает в значительных размерах также и в строительной промышленности. Автор утверждает, не боясь встретить возражений, что эта недовыработка составляет самое большое несчастье, от которого страдают рабочие как в Америке, так и в Англии.*

*Ниже в этой книге будет показано, что уничтожение медленной работы и «работы с прохладцей» во всех ее формах и установление таких отношений между предпринимателем и рабочими, при которых каждый рабочий будет работать к наибольшей выгоде для себя и с максимальной производительностью, в соединении с максимальным сотрудничеством рабочих с дирекцией предприятия и помощью, оказываемой рабочим дирекцией, должны привести в результате к увеличению продукции, приходящейся на одного рабочего и на одну машину, в среднем почти вдвое. Какие иные реформы среди тех, которые в настоящее время обсуждаются обеими нациями, могут дать столько в направлении повышения благосостояния, уменьшения нищеты и облегчения страданий? Америка и Англия в последнее время были взволнованы обсуждением таких вопросов, как вопрос о таможенном тарифе, о контроле над крупными капиталистическими объединениями, с одной стороны, и над наследственной властью — с другой, о различных более или менее социалистических проектах, касающихся налогового обложения,*

*и т. д. Все эти вопросы глубоко волновали обе нации, и в то же время не раздалось почти ни одного голоса, чтобы привлечь внимание к неизмеримо более важному по объему и по значению вопросу о «работе с прохладцей». Между тем последний вопрос непосредственно и весьма сильно затрагивает заработную плату, благосостояние и жизнь почти каждого рабочего и одновременно в той же степени влияет на благосостояние каждого промышленного предприятия страны.*

*Уничтожение «прохладцы» и различных причин медленности в работе должно настолько понизить издержки производства промышленности, что как наш внутренний, так и наш внешний рынок значительно расширятся, и мы сможем конкурировать более чем на равных условиях с нашими соперниками. Это устранило бы одну из основных причин периодов экономической Депрессии, «плохих времен», безработицы и нищеты и оказало бы поэтому гораздо более длительное и решительное действие в отношении всех этих бедствий, чем какое-либо из тех спасительных лекарств, которые в настоящее время употребляются для того, чтобы смягчить их последствия. Это обеспечило бы более высокую заработную плату, привело бы к сокращению рабочего дня и к возможности улучшения условий труда и домашнего обихода рабочих.*

*Почему же перед лицом того очевидного факта, что максимальное благосостояние может быть осуществлено лишь в результате сознательного усилия каждого рабочего в направлении возможного повышения своей дневной выработки, громадное большинство наших рабочих сознательно делает как раз обратное и, даже в тех случаях, когда они одушевлены наилучшими намерениями, труд их большей частью далек от наивысшей возможной производительности?*

*Существуют три причины этого положения, которые вкратце сводятся к следующему:*

*- во-первых, заблуждение, с незапамятных времен почти универсально распространенное среди рабочих и заключающееся в опасении того, что реальное повышение выработки, приходящейся на каждого человека и на каждую машину в данной отрасли промышленности, приведет в конечном результате к лишению работы значительного числа занятых в ней рабочих;*

*- во-вторых, обычно применяемая ошибочная система организации управления предприятиями, которая принуждает каждого рабочего «прохлаждаться», или работать медленно, защищая этим свои собственные насущные интересы;*

*- в-третьих, непроизводительные, грубо-практические методы производства, которые до настоящего времени почти повсеместно господствуют во всех отраслях промышленности и применяя которые наши рабочие затрачивают даром значительную долю своих усилий.*

*Эта книга сделает попытку показать те грандиозные выгоды, которые могут быть получены в результате замены у наших рабочих этих грубо-практических методов методами научными (с.226-228).*

*Автор позволит себе здесь процитировать свой доклад, прочитанный Американскому обществу инженеров-механиков в июне 1903 г. и озаглавленный «Управление фабрикой». В этой цитате, мы надеемся, содержится полное объяснение данной причины непроизводительности.*

*«Это праздное времяпрепровождение», или «работа с прохладцей», происходит от двух причин: во-первых, от естественного инстинкта и склонности людей к праздности, что может быть названо естественным стремлением прохлаждаться; во-вторых, от более сложных задних мыслей и рассуждений, обусловленных общественными отношениями рабочих, что может быть названо систематической «работой с прохладцей».*

*Не составляет вопроса, что склонности среднего человека (во всех областях его жизненной деятельности) направлены на то, чтобы работать медленно и покойно, и что лишь в силу долгих размышлений и на основе опыта или же в результате следования примеру, убеждению или внешнему принуждению он придает своей работе более быстрый темп.*

*Существуют, конечно, люди необычайной энергии, жизненной силы и самолюбия, по природе склонные к наиболее быстрому темпу работы, которые устанавливают свои собственные мерила и работают много, хотя бы это и противоречило их собственным насущным интересам. Но эти немногочисленные необычайные люди могут служить только для того, чтобы, в силу контраста, резче оттенить общую и среднюю тенденцию.*

*Эта общая тенденция к покойной 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. Если по природе энергичный человек работает несколько дней рядом с лентяем, то логика положения является непререкаемой: «Зачем мне обременять себя работой, если этот ленивый парень получает ту же плату, что и я, а производит ровно половину моей выработки?»*

*Подробное изучение условий скорости труда людей, работающих при таком положении вещей, обнаруживает факты одновременно смешные и прискорбные.*

*В виде иллюстрации: автор произвел учет рабочего времени по отношению к рабочему, от природы энергичному, который по пути на работу и с работы ходил со скоростью от 3 до 4 миль в час и зачастую бежал домой бегом после трудового дня. Но едва он приходил на работу, как тотчас же замедлял темп своей ходьбы до одной мили в час (приблизительно). Так, например, катя нагруженную тачку, он шел хорошим быстрым шагом даже в гору, для того чтобы как можно меньше времени тащить груз; но на обратном пути он тотчас же замедлял шаг до скорости в одну милю в час, пользуясь всякой возможностью замедлить ходьбу и только-только не усаживаясь прямо отдохнуть. Желая быть уверенным в том, что ему не придется работать больше, чем его ленивому соседу, он прямо уставал в своем стремлении ходить медленно.*

*Эти люди работали под начальством главного мастера — человека хорошей репутации, о котором его хозяин был самого высокого мнения. Когда внимание мастера было обращено на это положение вещей, он ответил: «Ну что же, я могу помешать им садиться, но сам черт не заставит их ходить быстрее, когда они работают!»*

*Природная лень человека – вещь очень серьезная, но неизмеримо более значительное зло, от которого страдают как рабочие, так и предприниматели, состоит в «систематической работе с прохладцей», представляющей при обычных системах организации управления предприятиями почти повсеместное явление и происходящей от сознательного учета рабочими моментов, которые способствуют их интересам.*

*Автор был очень заинтересован недавно, подслушав, как один маленький, но опытный мальчик, лет двенадцати, носивший палки при игре в гольф, объяснял другому такому же мальчику, новичку в этом деле, проявившему особую энергию и интерес к игре, необходимость ходить медленно и волоча ноги за своим игроком, когда тот подходит к мячу. Он доказывал ему, что раз им платят по часам, то чем быстрее они будут ходить, тем меньше денег они заработают, а в конце концов он пригрозил ему, что, если тот будет ходить слишком быстро, другие мальчики отколотят его.*

*Это и представляет собой разновидность «систематической работы с прохладцей», правда не очень серьезную, так как она известна самому предпринимателю, который может, при желании, легко положить ей конец (с.230–231).*

*Говоря вообще, таким образом, наилучший обычно применяемый тип управления предприятиями может быть определен как такой, при котором рабочие проявляют всю свою инициативу и в обмен получают некоторое специальное поощрение к этому от своих предпринимателей. Мы будем называть этот тип организации управления типом «инициативы и поощрения», в отличие от научной, или урочной, организации, сравнению с которой он подлежит.*

*Автор надеется, что тип управления «инициативы и поощрения» будет признан наилучшим из обычно употребляемых, и действительно, он твердо знает, что ему будет трудно убедить среднего директора промышленного предприятия в существовании вообще чего-либо лучшего, чем этот тип. Задача, стоящая перед автором, заключается, таким образом, в том, чтобы попытаться доказать самым основательным и убедительным образом наличие другого типа организации управления, который не просто лучше, но несравненно лучше метода «инициативы и поощрения».*

*Всеобщий предрассудок в пользу этой последней системы управления настолько силен, что никакие чисто теоретические преимущества научной организации, которые могли бы быть приведены, не будут в состоянии убедить среднего фабричного директора в том, что существует какая-либо другая система лучше этой. Автор будет поэтому в силах доказать, что научная организация столь значительно превосходит все иные организационные типы, основываясь на ряде практических иллюстраций, заимствованных из случаев актуального применения новой и старых систем. Известные элементарные принципы, известная философия будут все же признаны в качестве общей сущности того, что подлежит иллюстрации на всех этих отдельных практических примерах. И эти общие черты, которыми научная организация управления отличается от обычных, или традиционных, систем, сами по себе настолько просты, что представляется желательным вкратце охарактеризовать их, прежде чем приступить к их иллюстрации (с.240-241).*

*При научной организации управления «инициатива» рабочих (то есть предоставление с их стороны всей трудоспособности, доброй воли и изобретательности) реализуется в порядке абсолютного единообразия и в большем масштабе, чем это возможно при действии старой системы. Кроме того, в добавление к этому улучшению, относящемуся к рабочим, администрация предприятия также должна взять на себя новые тяготы, новые обязанности и новую ответственность, которые ей и не снились прежде. Так, например, администрация должна взять на себя заботу по собиранию всей совокупности традиционных знаний и навыков, которыми обладают ее рабочие, а затем задачу классификации, табличной обработки и сведения всех этих знаний в правила, законы и формулы, оказывающие рабочим огромную помощь в выполнении их ежедневной работы. В дополнение к развитию этим путем новой специальной науки администрация предприятия берет на себя еще три новых рода обязанностей, являющихся дополнительным и тяжким бременем для ее агентов.*

*Все эти новые обязанности дирекции распадаются, таким образом, на следующие четыре группы:*

*Во-первых. Администрация берет 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 сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.*

*В-четвертых. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет 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.*

*Эта комбинация инициативы рабочих в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, и делает научную организацию в столь значительной мере превосходящей по производительности все старые системы.*

*Три из перечисленных элементов новых функций управления встречаются во многих случаях также и при действии системы «инициативы и поощрения» — в зачаточном и рудиментарном состоянии. Но при этой системе они имеют ничтожное значение, тогда как при научной организации они составляют самую сущность всей системы.*

*Четвертый из этих элементов – «почти равномерное распределение ответственности между администрацией предприятия и рабочими» – требует дальнейших разъяснений.*

*Основная философия системы «инициативы и поощрения» предполагает необходимость для каждого рабочего нести почти целиком всю ответственность, как за общий план, так и за каждую отдельную частность своей работы, а во многих случаях также и за применяемые им инструменты. В дополнение к этому на нем целиком лежит и актуальная физическая работа.*

*В противоположность этому, развитие научной организации труда предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собою личное суждение индивидуального рабочего и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как был произведен систематический учет, измерение и так далее их действия. Практическое применение научных данных требует, кроме того, помещения, где бы можно было хранить книги, отчеты и так далее, и письменного стола, за которым мог бы работать составитель производственных планов. Таким образом, вся та выработка планов, которая при старой системе целиком лежит на рабочем и основывается на его личном опыте, должна при господстве новой системы быть по необходимости целиком выполняема дирекцией предприятия в соответствии с законами науки. Это потому, что, если бы даже рабочий и был вполне способным развивать и применять научные данные, для него явилось бы физически невозможным в одно и то же время работать у своей машины и у письменного стола. Ясно также, что в большинстве случаев для выработки планов требуется один тип людей, а для выполнения самой работы – совершенно другой (с.241-242).*

*Научные основы в большинстве отраслей механических искусств являются, однако, значительно более простыми, чем наука о резании металлов. Почти во всех случаях законы или правила, которые были устанавливаемы, оказывались столь простыми, что средний обыватель вряд ли удостоил бы их звания науки. В большинстве отраслей механического производства соответствующие научные данные были добыты путем сравнительно простого анализа и учета рабочего времени по отношению ко всем отдельным движениям, осуществляемым рабочим в производстве какой-нибудь небольшой доли его работы. При этом соответствующие вычисления обычно производились человеком, снабженным только секундомером и надлежащим образом разграфленной записной книжкой. Сотни таких «регистраторов времени» заняты ныне выяснением элементарных научных основ управления производством там, где ранее существовали лишь грубые традиционные навыки. Даже изучение движений в работе каменщика, проделанное мистером Джильбретом, потребовало проведения значительно более сложных исследований, чем те, которые являются необходимыми в большинстве случаев. Общие мероприятия, которые должны быть осуществлены при разработке любой простой закономерности подобного рода, заключаются в следующем:*

*Во-первых. Выберите 10 или 15 отдельных рабочих (лучше всего в таком же количестве отдельных предприятий и в различных районах страны), особенно искусных в производстве данной специальной отрасли работы, подвергаемой анализу.*

*Во-вторых. Подвергните* точному исследованию весь тот ряд элементарных операций или движений*, которыми пользуется каждый из этих людей в производстве исследуемой специальной работы, как равно и те инструменты, которые каждый из них употребляет.*

*В-третьих. Зарегистрируйте с секундомером в руках точную продолжительность времени, требующегося на производство каждой из этих элементарных операций, и изберите затем наиболее быстрый способ производства каждого отдельного элемента работы.*

*В-четвертых. Устраните совершенно все неправильные движения, медленные движения и излишние движения.*

*В-пятых. Покончив, таким образом, со всеми ненужными движениями, соедините все выбранные наилучшие и наиболее быстрые движения вместе с наилучшими типами инструментов.*

*Этот единственный новый метод работы, включающий в себя весь тот ряд элементарных движений, которые могут быть осуществлены наиболее быстро и наилучшим образом, ставится затем на место тех 10 или 15 худших способов, которые находились ранее в употреблении: этот наилучший метод становится стандартным и остается таковым и впредь. Ему обучают, прежде всего, инструкторов (или функциональных мастеров-специалистов), и последние обучают ему каждого отдельного рабочего предприятия, покуда сам этот способ, в свою очередь, не сможет быть заменен еще более быстрым и упрощенным рядом операций. Столь простым образом и развиваются последовательно один за другим все элементы соответствующей специальной науки (с.258-259).*

*Без сомнения, некоторые лица, особенно заинтересованные в положении трудящихся, будут жаловаться на то, что при научном управлении рабочий, производя в 2 раза больше, чем раньше, получает не вдвое более высокую плату. В противоположность этому, другие лица, более заинтересованные в высоте дивидендов, чем в положении рабочих, будут в претензии на то, что при этой системе рабочие все же получают значительно более высокую плату, чем прежде. Представляется самой грубой несправедливостью, когда по первому взгляду просто констатируют, что, например, обученный новым рабочим методам носильщик чугуна, грузящий в 3 раза больше чугуна, чем в прежнее время, получает прибавку к прежней заработной плате всего лишь в размере 60%.*

*Недопустимо, однако, составлять здесь себе какое-либо окончательное суждение до тех пор, покуда не будут рассмотрены все отдельные моменты, играющие роль в данном случае. На первый взгляд здесь перед нами только две стороны: рабочие и предприниматели. Но мы упускаем из виду еще третью великую сторону — всю нацию: потребителей, покупающих продукцию первых двух сторон и, в конечном счете, выплачивающих как заработную плату рабочим, так и прибыль предпринимателям.*

*Права нации поэтому более важны, чем права как предпринимателей, так и рабочих. Эта третья великая сторона должна получить свою долю во всякой достигнутой выгоде. Действительно, один взгляд на историю промышленного развития учит нас тому, что, в конечном счете, вся нация пользуется в наибольшей доле всякой выгодой, проистекающей от усовершенствований в области промышленности. За последние сто лет, например, главнейшим фактором в направлении увеличения производительности – а тем самым и благосостояния всего цивилизованного мира – было введение машин на место ручного труда. И без сомнения, крупнейшие выгоды от этого получила вся нация, то есть потребители (с.268).*

*Не один из этих отдельных элементов, но только вся их совокупность в целом составляет систему научного управления, основы которой могут быть резюмированы следующим образом:*

*наука вместо традиционных навыков;*

*гармония вместо противоречий;*

*сотрудничество вместо индивидуальной работы;*

*максимальная производительность вместо ограничения производительности;*

*развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния (с.270).*

*Трудность нахождения человека, который соединял бы в себе разнообразные познания и различные умственные и душевные качества, необходимые для исполнения всех обязанностей, возлагаемых на этих людей, явствует из прилагаемого списка девяти качеств, требующихся от идеального человека:*

*ум,*

*образование,*

*специальные или технические познания; физическая ловкость или сила,*

*такт,*

*энергия,*

*решительность,*

*честность,*

*рассудительность и здравый смысл,*

*крепкое здоровье (с. 274).*

*Прежде всего, желательно, чтобы разговоры начальников с рабочими велись в тоне, сообразном их уровню. Каждого рабочего нужно поощрять к обсуждению с начальниками всех затруднений, которые он терпит на заводе или вне его. Люди охотнее выслушивают порицание со стороны десятника (особенно если в выговоре слышатся нотки человеческого чувства), чем видят, что мимо них изо дня в день проходят, не произнося ни слова и обращая на них не больше внимания, чем на машинные части.*

*Возможность для каждого рабочего свободно высказать свое мнение и обсудить его с хозяевами – это лучший предохранительный клапан; если к тому же начальники благоразумные люди и со вниманием выслушивают то, что рабочий хочет им сказать, то абсолютно нет никакого повода для забастовки и трудовых союзов.*

*Никакую благотворительность (как бы широка она ни была) рабочий не ценит так, как мелкие проявления личного доброжелательства и симпатии, устанавливающие дружелюбное чувство между ним и начальством. Моральное влияние новой системы на рабочих уже ясно обозначилось. Сознание, что с ними действительно обращаются справедливо, делает их в массе более мужественными, откровенными и правдивыми. Они работают веселее и становятся предупредительнее по отношению к предпринимателям и друг к другу. Они не ожесточаются, как при старой системе, в постоянных размышлениях над учиненной им несправедливостью, и свои свободные минуты они не тратят, как прежде, на критику своих хозяев.*

*Я глубоко уважаю американских рабочих. Они в массе – сознательные люди. Не все, конечно, но они ровно настолько же сознательны, как и администратор. Есть между ними глупцы, но они имеются и среди тех, кто управляет промышленными предприятиями. Они во многих отношениях стоят на ложном пути и нуждаются во многих сведениях, которых им не дают. Но таковы же и директора (с.302).*

*Увольнение есть, разумеется, средство весьма действенное, поскольку оно касается данного индивидуума; при всех системах оно является последним шагом. Но желательно иметь в своем распоряжении какие-нибудь меры, промежуточные между убеждением и увольнением, более строгие, чем первое, и менее решительные, чем второе.*

*Обычно для этого употребляются следующие средства:*

*во-первых, понижение заработка;*

*во-вторых, устранение от работы на более или менее продолжительный срок;*

*в-третьих, штраф;*

*в-четвертых, ставить им ряд «дурных баллов», и когда эти последние превысят определенное количество в неделю или месяц, применить одно из трех указанных наказаний (с.303).*

*Успех системы штрафа зависит от двух условий.*

*Во-первых, беспристрастие, благоразумие и справедливость, с которою она применяется.*

*Во-вторых, каждый цент, взысканный в виде штрафа, должен быть тем или иным способом возвращен рабочим. Если хотя бы часть штрафа удерживается предприятием, то почти невозможно удержать рабочих от мысли, что штрафование диктуется хотя бы отчасти желанием нажиться за их счет. А эта мысль причиняет такое зло, которое значительно перевешивает все достоинства системы. Но если все штрафы в какой-либо форме быстро возвращаются рабочим, то они принимают это как чисто дисциплинарную меру, но столь прямую, действенную и, безусловно, справедливую, что лучшие рабочие скоро оценивают ее по достоинству и одобряют ее не менее, чем предприниматели (с.304).*

***Тейлор Ф. Научная организация труда // Управление это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Изд-во Республика, 1992. – 351 с.***

**Ответ:**

Максимальное благосостояние может быть осуществлено лишь в результате сознательного усилия каждого рабочего в направлении возможного повышения своей дневной выработки, громадное большинство наших рабочих сознательно делает как раз обратное, и, даже в тех случаях, когда они одушевлены наилучшими намерениями, труд их большей частью далек от наивысшей возможной производительности.

Три причины этого положения, которые вкратце сводятся к следующему:

во-первых, — заблуждение, с незапамятных времен почти универсально распространенное среди рабочих и заключающееся в опасении того, что реальное повышение выработки, приходящейся на каждого человека и на каждую машину в данной отрасли промышленности, приведет в конечном результате к лишению работы значительного числа занятых в ней рабочих;

во-вторых, — обычно применяемая ошибочная система организации управления предприятиями, которая принуждает каждого рабочего «прохлаждаться» или работать медленно, защищая этим свои собственные насущные интересы;

в-третьих, — непроизводительные, грубо-практические методы производства, которые до настоящего времени почти повсеместно господствуют во всех отраслях промышленности и, применяя которые, наши рабочие затрачивают даром значительную долю своих усилий.

Эта книга делает попытку показать те грандиозные выгоды, которые могут быть получены в результате замены у наших рабочих этих грубо практических методов, методами научными.

**Задание 2.** *Прочитайте отрывок из книги Г. Форда, определите его основные убеждения:*

*Мы возлагаем на каждого целиком всю ответственность. У всякого работника своя работа. Начальник бригады отвечает за подчиненных ему рабочих, начальник мастерской — за свою мастерскую, заведующий отделением — за свое отделение, директор — за свою фабрику. Каждый обязан знать, что происходит кругом него. Название «директор» — неофициальный титул. Фабрика подчинена уже много лет одному-единственному руководителю. Рядом с ним стоят два лица, которые никогда не получали какого-нибудь определенного круга деятельности, но взяли самостоятельно на себя заведование некоторыми отделениями. В их распоряжении находится штаб, человек шесть сотрудников, из которых никто не имеет никаких особых обязанностей. Они сами выбрали себе работу — круг их обязанностей не ограничен раз и навсегда. Они всегда там, где их вмешательство необходимо.*

*Для людей, перед которыми только одна цель — работать и творить, путь открывается сам собою; каждый работник имеет доступ ко всем. Эта система до такой степени вошла в наш быт, что начальник мастерской ничуть не считает себя оскорбленным, если рабочий обращается через его голову непосредственно к руководителю фабрики.*

*Весь наш персонал, как для фабрики, так и для конторы, приглашается на службу различными отделами. Мы никогда не приглашаем сведущих людей — каждый должен начинать с низшей ступени рабочей лестницы, ибо прежний опыт у нас ни во что не ставится. Честному человеку у нас очень легко пробиться в люди; однако многие, умея работать, не умеют думать; такие люди продвигаются вверх лишь постольку, поскольку заслуживают этого своим прилежанием; для роли же начальников у них не хватает нужных свойств.*

*Я считаю, что в грандиозном процессе отбора на наших фабриках каждый в конце концов попадает туда, куда заслуживает. Волна всегда вынесет способного человека на нужное место; может быть, он не получил бы его, если бы организация была строгой, если бы существовала известная предписанная рутина. Но у нас так мало титулов, что всякий, кто по праву мог бы найти себе применение к чему-нибудь лучшему, очень скоро и получает это лучшее. То, что для него нет «свободных» постов, не является препятствием, так как у нас, собственно говоря, нет никаких «постов». У нас нет готовых постоянных мест, наши лучшие работники сами создают себе место. Это не трудно для них, так как работы всегда много, и если нужно дать работу кому-нибудь, кто желал бы продвинуться вперед,— к его повышению не встретится никаких препятствий. Назначение не связано ни с какими формальностями; данное лицо сразу оказывается при новом деле и получает новое вознаграждение. Так сделал свою карьеру весь наш персонал; руководитель одной из фабрик начал с машиниста; руководитель одного из самых важных отделов поступил к нам в качестве уборщика мусора. Во всем нашем производстве нет никого, кто не пришел бы к нам прямо с улицы; все, что мы сделали доныне, создано людьми, которые принесли к нам только один аттестат — желание работать. Мы не обременены никакими традициями, разве только одной: «Все можно делать лучше, чем делалось до сих пор». Стремление все делать лучше, скорее и с меньшей затратой материала, чем прежде, заключает в себе решение почти всех производственных задач (с.317-318).*

*Дисциплина везде строгая, мелочных предписаний у нас нет. Несправедливые расчеты предупреждаются тем, что право расчета принадлежит только начальнику отделения личного состава, который пользуется им редко.*

*Безусловно, необходимо быть строгим при неизвинительных прогулах. Наши рабочие не могут приходить и уходить, когда им вздумается; им всегда предоставлено право просить начальника мастерской об отпуске; если же кто отсутствует, не заявив предварительно об этом, то по возвращении его мотивы строго проверяются и в случае необходимости направляются в медицинское отделение. Если они уважительны, то он может снова приняться за работу. В противном случае он может быть рассчитан. Личного общения у нас почти нет; рабочие, выполнив свою работу, уходят домой — ведь фабрика, в конце концов, не клуб.*

*Необходимой предпосылкой высокой работоспособности и здоровой обстановки на производстве являются опрятные, светлые и хорошо проветриваемые фабричные помещения. Наши машины стоят тесно друг подле друга, ибо каждый лишний квадратный фут пространства уже ведет к некоторому повышению издержек производства; при каждой операции точно измеряется пространство, которое нужно рабочему; конечно, его нельзя стеснять — это было бы также расточительностью.*

*Неопытному человеку может показаться, что машины на наших фабриках просто громоздятся друг на друга; однако же они расставлены по научным методам не только в чередовании различных операций, но и согласно системе, которая каждому рабочему дает необходимый ему простор, но и ни одного квадратного дюйма лишнего. Эта тесная расстановка заставляет нас уделять большое внимание предохранительным приспособлениям и вентиляции (с.321).*

*Даже по старой системе процедура эта требовала только трех минут — казалось, она не заслуживает особого внимания. Для этого были поставлены два стола, у которых было занято 28 человек: в течение девятичасового рабочего дня они собирали всего-навсего 175 поршней — им требовалось ровно три минуты и пять секунд на штуку. Никто не наблюдал за этим, и многие поршни оказывались негодными при сборке мотора.*

*Весь процесс был, в общем, прост. Рабочий вытаскивал валик из поршня, смазывал его, вставлял на место шатун и валик, притягивал один винт и подтягивал другой, и дело было закончено. Наш наблюдатель подверг весь процесс точной проверке, но не был в состоянии сказать, почему на это требовалось целых три минуты. Он проверил тогда различные движения по хронометру и нашел, что при девятичасовом рабочем дне четыре часа уходило на хождение взад и вперед. Рабочие не уходили совсем, но они должны были двигаться то туда, то сюда, чтобы принести материал и отложить в сторону готовую часть. Во время всего процесса каждый рабочий делал восемь различных движений рукою. Наблюдатель предложил новый план, причем он разложил весь процесс на три действия, поставил трех человек с каждой стороны и одного надсмотрщика на конце. Вместо того чтобы производить все движения, каждый человек проделывал только треть таковых — столько, сколько можно было сделать, не двигаясь в стороны. Группа рабочих была сокращена с 28 до 14 человек. Рекордная производительность 28 человек была 175 штук в день. А теперь семь человек в течение восьмичасового рабочего дня выпускают 2600 штук (с.326).*

*Около 90% нашего оборудования стандартизировано. Стандартные машины подразделяются на 250 различных групп, каждая из которых подразделяется на типы и виды; общее число видов исчисляется тысячами.*

*В группах, носящих название токарных станков, прессов, пил, сверл и так далее, заключаются сотни различных видов, каждый из которых отличается и своей формой, и размерами. И вот, несмотря на то, что мы выпускаем в настоящее время 8 тысяч автомобилей в день, у нас вложено меньше капитала в оборудование, чем когда наша продукция равнялась 3 тысячам автомобилей в день.*

*Это объясняется исключительно стандартизацией. Это стандартизированное оборудование — результат двадцатилетней работы. Ныне эта система развилась до такой степени, что наши машины не труднее приобрести, чем какой-нибудь обиходный предмет. То же относится к инструментам, употребляемым для производства машин. Все* зубчатки*, ключи, оси, рычаги, педали и другие части машин стандартизированы; комбинируя различным образом эти части, одинаковые по форме и размерам, мы имеем возможность строить машины для самых специальных целей. Такое упрощение вопроса оборудования является основой нашей производственной программы (с. 337).*

***Форд Г. Сегодня и завтра // Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Изд-во Республика, 1992 – 351 с.***

**Ответ:**

Основные убеждения.

1. Каждый работник полностью отвечает сам за себя и свою работу;
2. Отсутствие субординации, когда дело касается производственной необходимости;
3. Карьера должна начинаться с самой низшей ступени;
4. Только честный и умеющий думать работник может стать руководителем;
5. Каждый работник рано или поздно найдет своё место в организации, соразмерно своим способностям;
6. Соблюдение дисциплины является важным требованием и обязательно к исполнению;
7. Гигиена и эргономика труда важные факторы управления;
8. Стандартизация оборудования и инструмента.

**Тесты и проблемные задачи для самопроверки:**

**1.** Дайте определение бихевиоризма:

1) отношение между людьми в организации;

**2) теория человеческого поведения;**

3) повышение требований к работникам в организации;

4) признание авторитета руководителя.

**2.** На получение желаемых результатов от проведения хоторнского эксперимента оказал решающее влияние следующий фактор:

1) повышение оплаты труда;

2) улучшение условий работы;

**3) совершенствование «человеческих отношений» с учетом социального и психологического факторов;**

4) улучшение организации рабочих мест.

**3.** Дайте определение неформальной организации:

1) несколько групп (бюро) в отделе или отделов в организации;

**2) группы людей по интересам и привязанностями, стремящихся к достижению своих целей в организации;**

3) профсоюзная организация, защищающая интересы сотрудников.

**4.** Дайте определение валентности:

1) полное удовлетворение полученным вознаграждением;

2) полное неудовлетворение полученным вознаграждением;

**3) уровень относительного удовлетворения или неудовлетворения полученным вознаграждением.**

**5.** Дайте определение понятию «лидер»:

1) автократичный руководитель, навязывающий свою волю подчиненным;

**2) руководитель, возглавляющий организацию и эффективно управляющий ею для достижения поставленных целей;**

3) руководитель, все внимание которого сосредоточено на удовлетворении потребностей сотрудников организации.

**6.** Идея «участия рабочих в управлении» впервые была выдвинута:

**1) Э Мэйо;**

2) Г. Мюнстербергом;

3) М.П. Фоллетт;

4) Д. Макгрегором;

5) Ф. Ротлисбергером.

**7.** Покажите, кому из исследователей принадлежит разработка теорий мотивации с основными положениями:

|  |  |
| --- | --- |
| А. Двухфакторная модель мотивации, в основе которой лежит удовлетворение гигиенических и мотивирующих факторов | **D.**1) А. Маслоу;  2) Д. Макклелланду;  **A** 3) Ф. Герцбергу;  **В.** 4) К. Альдерферу |
| В. Иерархическая теория потребностей, согласно которой удовлетворение потребностей происходит по двум направлениям – сверху вниз и снизу вверх |
| D. Теория, в основе которой лежит идея о приобретении потребностей и их развитии под влиянием обучения и жизненного опыта |

**8.** Отнесите указанные потребности по принадлежности к соответствующей теории мотивации:

|  |  |
| --- | --- |
| А. Пирамида (иерархия) потребностей Маслоу  1) потребности существования;  3) духовные потребности;  8) физиологические потребности;  12) потребности принадлежности и причастности;  13) потребности признания и самоутверждения.  В. Концепция ERG Альдерфера  2) экзистенциональные потребности;  9) потребности связи;  5) потребности роста; | С. Концепция приобретенных  потребностей Макклелланда  4) потребности власти;  10) потребности успеха;  6) потребности причастности;  D. Концепция двух факторов Герцберга  7) гигиенические факторы;  11) мотивирующие факторы; |

**9.** Отнесите приведенные признаки по принадлежности к характеристике каждого типа руководителя в свете теории X b Y:

|  |  |
| --- | --- |
| А. Руководитель, ориентирующийся на работу  1) автократичный стиль руководства;  5) централизация полномочий;  7) не допускает подчиненных к процессу принятий решений;  8) оказывает психологическое давление на подчиненных;  10) полный контроль за работой подчиненных | В. Руководитель, ориентирующийся на людей  2) демократичный стиль руководства;  3) не навязывает свою волю подчиненным;  4) децентрализация полномочий;  6) допускает подчиненных к процессу принятий решений;  9) воздействует на подчиненных через потребности более высокого уровня |