

ГЛАВА 2

РАЗВИТИЕ НАУКИ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Истинное сокровище для людей — умение трудиться.

Эзоп

Становление НОТ за рубежом — Становление НОТ в России — Принципы поиска резервов в управлении

2.1. Становление НОТ за рубежом

Обращаясь к истории разработки научной организации труда и управления за рубежом, прежде всего следует назвать имена Ф. Тейлора, Г. Форда, Ф. Джилльбрета, Г. Эмерсона, А. Файоля и др.

Фредерик Тейлор признан основоположником современной американской науки об организации труда и производства.

Научный менеджмент Тейлора явился тем видом менеджмента, который реализует управление с помощью нормативов, установленных путем систематических наблюдений, экспериментов и логических рассуждений.

Разрабатывая общий подход к администрированию как к искусству управления, Тейлор полагал, что оно должно обладать методами и законами столь же точными и проверенными, столь же ясно определенными, как и законы естественных наук.

Выделяя предметную область искусства управления, он отмечал, что отношения между предпринимателями и рабочими составляют самую важную часть этого искусства. Базой искусства управления является принцип «высокие ставки и дешевизна рабочей силы», который выполняется при том условии, когда администрация точно будет знать, что нужно требовать от рабоче⁷ го, и следить за тем, чтобы это выполнялось самым лучшим и дешевым способом.

Иными словами, и администрация и рабочие должны хорошо делать свое дело, относиться к своим обязанностям заинтересованно и сознательно.

Для подхода Ф. Тейлора характерна аксиомность, когда оценка (или ценность) людей принимается в качестве закона или критерия их классификации. Рабочие, занятые определенным видом работы, составляют класс типа школьного, в котором выделяются хорошие, средние и плохие ученики в зависимости от достигнутых успехов. Тейлор неоднократно сравнивал рабочих со взрослыми детьми, которые нуждаются в задании уроков, контроле за их выполнением, наставлении, понукании и помощи со стороны взрослых, т.е. руководителей. Собственно, такая установка наиболее типична для патернализма (забота о

благосостоянии подчиненного), где руководитель выступает в роли отца, а подчиненные — опекаемых детей. Искусство руководства превращается у Ф. Тейлора в педагогическое искусство, а система «научного управления» — в систему научного просвещения. Функциональные инструкторы прямо называются «учителями» или «наставниками», призванными исправлять ошибки и заблуждения своих подопечных, восполнять пробелы в их знаниях и давать «уроки жизни». Воспитание становится одной из важнейших функций руководителя, к сожалению, несколько утрированной и прямолинейной.

Ф. Тейлор развивал научную организацию труда в четырех областях:

- нормирование (любой труд можно структурировать и измерить);
- исследование соотношения времени и задачи (результат необходимо достигать к определенному времени);
- систематический отбор и обучение работников;
- наличие денежных стимулов.

У нас в стране Ф. Тейлор известен по книгам «Административно-техническая среда промышленных предприятий» и «Научные основы организации промышленных предприятий». Тейлор прошел все ступени административно-технической лестницы — от мастера до директора одного из крупнейших металлургических заводов в США, в Бетлхеме (Вифлееме, как переводят иногда).

Тейлор в своих сочинениях откровенно описывает, как он, будучи мастером, вел борьбу с рабочими за повышение производительности труда, обвиняя при этом последних в умышленной систематической медлительности.

«Трудно найти рабочего, который не затратил бы значительного количества времени на измышление способов, как замедлить работу и все-таки сохранить вид, будто он работает нормально», — писал Ф. Тейлор.

Раз так полагал он, нужно создать систему, -которая бы принудила рабочего трудиться с максимальной интенсивностью. Поскольку рабочие в массе своей сопротивлялись внедрению системы Тейлора, он стал выискивать отдельных наиболее сговорчивых из них и добиваться их согласия на эксперимент.

Вот случай, подробно описанный Ф. Тейлором. Артель грузчиков подносила и грузила в вагоны чугунные болванки весом 41,5 кг, в среднем около 12,5 т в день на человека. «Мы были поражены, — писал Тейлор, — когда, изучив это дело, убедились, что первоклассный работник должен перенести 47—48 т в день вместо 12,5 т. Главное требование, предъявляемое человеку,

пригодному к переноске чугуна, как регулярному занятию, состоит в том, чтобы он был туп, флегматичен и походил на вола».

Тейлор нашел такого чудака, голландца из Пенсильвании, названного Шмидтом, и добился его согласия переносить 47 т за 1,95 долл. вместо 12,5 т за 1,15 долл. в день. Шмидту было предложено работать по определенной методике, которая рационализировала каждое движение грузчика. Им командовал организатор с секундомером в руке. С правильными интервалами грузчик брал болванку, относил ее и отдыхал, как ему приказывали. К концу дня он погрузил 47,5 т. И это не был случайный рекорд. Строго придерживаясь методики, Шмидт работал с той же производительностью в Бетлхеме в течение трех лет.

Шестьдесят семь грузчиков, не сумевших выполнить урок (задание), установленный Тейлором, были уволены. Переноска 47 т чугуна в смену стала нормой.

Но если бы Шмидт и все другие грузчики, не уступавшие ему в производительности, работали без указаний и руководства со стороны организатора, изучившего искусство переноски болванок, то утомили бы себя до полного изнеможения уже в первой половине рабочего дня и не смогли бы перенести и грузить по 47 т чугуна в смену.

Другой случай, описанный Ф. Тейлором, относится к введению научных принципов организации труда на самой крупной в то время в США фабрике по производству велосипедных шариков. На сортировке шариков работали 120 опытных и искусных в этом деле девушек. Они трудились по 10,5 ч в смену при поденной оплате.

Сначала было произведено точное исследование затрат времени на каждый элемент работы. При этом установлено, что значительную часть времени девушки теряли на разговоры и отдых. Разговоры за работой прекратились, когда их рассадил подальше друг от друга. Время работы было сокращено с 10,5 ч сначала до 9,5, затем до 8,5 ч. До и после обеда было установлено по два десятиминутных перерыва, во время которых работницы имели право уходить со своих мест и разговаривать. Ввели сдельщину с дифференцированной платой не за высокую производительность, а за более аккуратную проверку шариков. Работа девушек учитывалась каждый час, и всем объявлялось, как выполняется урок, кто отстал и на сколько. К отстающим мастер посылал своего помощника, чтобы подбодрить их и помочь выполнить урок.

Чем же закончился эксперимент?

Тридцать пять человек стали выполнять работу, на которой раньше было занято 120 чел.

Девушки стали зарабатывать в среднем 6,5—9 долл. в неделю, вместо прежних 3,5—4,5

долл. При этом качество сортировки повысилось.

Правило проверки успешности работы через короткие промежутки времени, сообщение результатов проверки и посылка помощников мастера к отстающим были распространены на всю фабрику и оказались в высшей степени полезными.

У Ф. Тейлора главными двумя устоями высокой производительности труда были урок (задание, норма) и премия за выполнение урока. При невыполнении урока рабочий не только не получает премии, но и понижается его основная сдельная оплата. Так, при старой системе сдельной оплаты за обточку стальных изделий платили по 67 центов за штуку и рабочий обтачивал не больше 4—5 шт. После проведения хронометража Тейлор установил обязательный урок — 10 шт. в день с оплатой по 68 центов за штуку. Однако при обточке меньше 10 шт. платил не 67 центов, и даже не 68, а 49 центов за штуку.

При этом Ф. Тейлор отмечал, что выработанные самим рабочим приемы и методы труда, которые переходили из поколения в поколение путем подражания или передачи унаследованных навыков, составляли капитал ремесленника. Он считал, что навыки, выработанные самим рабочим, не всегда хороши, часто нецелесообразны, что при этом рабочие делают много лишних движений.

В то же время Ф. Тейлор исходил из того, что для каждой работы существуют свои наилучшие приемы и способы исполнения, при применении которых можно быстрее и лучше ее выполнять.

По Тейлору, каждому приему, каждому шагу, каждому движению рабочего должна предшествовать умственная подготовительная работа в специально организованном расчетном или распределительном бюро.

Все, вплоть до мелочей, должно быть предварительно исследовано, а рабочие — специально подобраны и обучены новым приемам работы.

Основой научной организации труда являлся хронометраж, а позднее применялась киносъемка. Каждый трудовой процесс расчленялся на возможно большее число элементов. Каждый элемент проверялся с точки зрения целесообразности, производился анализ каждого движения, исследовались возможности сокращения, упрощения движений и выполнения их менее утомительным способом; все неловкие и бесполезные движения исключались.

Каждому рабочему вручалась инструкционная карточка, в которой детально излагалась его рабочая «нормаль», т.е. наилучший метод выполнения работы. В эту «нормаль» включалось все, что связано с данной работой: обрабатываемый материал, машина,

инструмент, время, необходимое для выпуска единицы продукции, и т.д.

При «тейлоровской» функциональной системе резко увеличивается количество служащих — мастеров. Там, где при старой системе непосредственно в цехе нужно было иметь одного мастера, теперь требовалось четыре: мастер, наблюдающий за установкой работы; мастер, следящий за скоростью работ; контролер (приемщик) по качеству и мастер по ремонту. Кроме того, в расчетном, или распределительном, бюро тоже работают четыре мастера: мастер, устанавливающий, кто должен выполнять работу, где и когда она должна выполняться; мастер, разрабатывающий подробные инструкционные карты; мастер, определяющий нормы времени, устанавливающий расценки, размеры премий за выполнение урока и размеры штрафа (снижение расценки) при невыполнении, а также заведующий общим порядком в мастерской — арбитр, разрешающий разногласия.

Указания всех мастеров (заведующих) в пределах компетенции каждого из них являются обязательными для рабочих. В обязанности мастеров также входило и обучение рабочих наиболее совершенным приемам работ.

Самое главное у Ф. Тейлора — это специально подготовленные мастера, которые следили за работой, учили рабочих применять наиболее совершенные и наиболее производительные приемы, мастера, которые сами наглядными примерами, становясь за станок на место рабочего, показывали, как надо лучше работать.

Проблеме становления будущего руководителя, методам и стилю его работы Ф. Тейлор уделяет большое внимание. Господствующему в конце XIX в. взгляду на руководителя как прежде всего на технического специалиста он противопоставляет свой более широкий и новаторский подход.

Основные правила успешного руководства (по Тейлору) требуют от руководителя того, чтобы он знал:

- 1) образ мысли рабочих, способ рассуждения, «манеру выражаться, и предрассудки»;
- 2) способ или «манеру относиться к предполагаемым задачам».

В соответствии с ними у Тейлора строится общение между руководителем и подчиненным как целенаправленная и регулируемая форма межличностных отношений.

Общение, по Тейлору, должно выливаться в обсуждение наиболее острых проблем. Возможность для каждого рабочего свободно высказывать свое мнение и обсудить его с хозяевами — это установка не абстрактного гуманизма, разделяющего концепцию человеческих ценностей и демократических прав, а постулат утилитарной философии, которую

можно найти в любом из современных учебников по руководству персоналом в США. «Никакую благотворительность рабочих не ценит так, — говорит Тейлор, — как мелкие проявления личного доброжелательства и симпатии, устанавливающие дружелюбное чувство между ним и начальником» [218, с. 141].

Тейлор считал, что хороший мастер должен обладать следующими качествами: 1) ум, 2) образование, 3) опыт, 4) такт, 5) энергия, 6) сообразительность, 7) честность, 8) здравый смысл, 9) здоровье. В то же время Тейлор говорил, что очень трудно найти человека, обладающего этими девятью качествами. «Многие обладают только тремя из этих качеств. Они могут наняться за обыкновенную плату. Человек с четырьмя качествами будет иметь более высокую плату. Найти человека, обладающего пятью качествами, уже трудно, а шестью, семью и восемью — почти невозможно. И если бы нашелся человек, обладающий девятью качествами, то его лучше назначить управляющим, чем мастером», — писал Ф. Тейлор.

Большую роль в разработке систем научной организации труда и управления после Тейлора сыграли Г. Эмерсон, Ф. Джилльбрет и А. Файоль.

Так, Ф. Джилльбрет первым в США предпринял систематическую подготовку инструкторов по НОТ в специальной школе в Провиденсе. Следуя за Тейлором, Джилльбрет выработал «единственный наилучший метод» выполнения работ и установил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, способы подачи материалов, а также создал необходимые приспособления, инструменты, инструкции и т.д.

Джилльбрет написал широко известные книги «Азбука научной организации труда и предприятия» и «Изучение движений», изданные в Советском Союзе в 1924—1931 гг.

Джилльбрет одно время был подрядчиком строительных работ. Тейлор, посетивший его строительство, заметил, что работы ведутся непроизводительно. Джилльбрет со свойственной ему горячностью протестовал: «Как! У меня работают непроизводительно? Посмотрите, к вечеру у рабочих рубашки мокрые бывают».

«Когда у них будут сухие рубашки, тогда будет производительная работа», — ответил Тейлор.

Позже Джилльбрет стал горячим последователем Тейлора. После длительного изучения работы каменщиков он решил, что на кирпичной кладке в среднем осуществляется тридцать лишних движений. Ему удалось сократить число движений до пяти и увеличить часовую производительность каменщика до 350 кирпичей вместо 120 при прежней работе. Такой рост производительности был достигнут не только за счет упрощения движений, но также

благодаря продуманной организации рабочего места, специальной усовершенствованной конструкции лесов, применению облегчающих работу инструментов и приспособлений.

Однажды в Лондоне Джильбрет встретил своего старого друга и рассказал ему о поразительных результатах, полученных при изучении рабочих движений. Джильбрет утверждал, что может значительно сократить время выполнения любой работы там, где еще не были применены принципы изучения движений.

Друг Джильбрета незадолго до этого посетил англо-японскую выставку и наблюдал за работой японской девушки, с поразительной быстротой завертывавшей коробки с ботинками. Он пригласил Джильбрета посетить эту выставку и как бы случайно подвел его к месту работы японки, будучи убежден, что тут-то уж лучше ничего не придумаешь.

Джильбрет достал свой секундомер, установил, что девушка завертывает 24 коробки за 40 с, и сказал ей, что она работает неправильно. Японка сначала обиделась: как ее, лучшую работницу, может критиковать случайный посетитель выставки! Джильбрет настоял на своем. Он показал девушке, что движения она совершает действительно быстро, но половина их окажется совершенно излишней, если провести работу несколько по-иному. И тут же предложил другие приемы так убедительно, что девушка послушно согласилась. Сначала она стала завертывать 24 коробки за 26 с, затем ее рекорд достиг 20 с. При этом работа не была для нее утомительнее, ибо она делала меньше движений.

Значительно дальше Ф. Тэйлора и Ф. Джильбрета пошел Г. Эмерсон. Он впервые вывел вопросы научной организации за пределы предприятия, выдвинул проблемы эффективности управления в военном деле, на транспорте, в домашнем хозяйстве. Книга Г. Эмерсона «Двенадцать принципов производительности» [244, с. 27] также издавалась у нас и относится к классическим работам по рационализации труда.

Двенадцать принципов производительности (по Г. Эмерсону)

1. Точно поставленные идеалы или цели.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
7. Диспетчеризация.
8. Нормы и расписания.

9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Писанные стандартные условия.
12. Вознаграждение за производительность.

В 1912 г. Г. Эмерсон писал: «Если мы внимательно рассмотрим американскую организацию, будет ли это организация правительственная (армия, флот, гражданское управление) или муниципальная, железнодорожная или пароходная, торговая или промышленная, — она везде окажется непроизводительной... Природные наши богатства колоссальны, работники наши толковы, гибки и не боятся труда. Оборудование наше — от фермерских дворов до огромных городских контор, от пишущих машинок до паровозов Маллета, от паровозов до телефонов — великолепно. И, тем не менее, все эти огромные преимущества в корне обесцениваются огромной непроизводительностью.

В чем состоит предательская болезнь, расточающая наши природные богатства, наши человеческие возможности, способность нашего оборудования? В неправильной организации» [244, с. 29—30].

В 1927—1930 гг. многие хозяйственники с большим интересом читали книги Генри Форда-старшего «Сегодня и завтра» и «Моя жизнь, мои достижения». Советские авторы в то время написали десятки книг о Форде и организации работ на его заводе.

Массовое производство дешевого автомобиля, достигшее 10 тыс. в день, разделение труда, доведенное до крайних пределов, применение поточного метода производства на конвейерах — все это было ново для нас.

Но «фордизм» сделал человека придатком к станкам и конвейеру. Эксплуатация рабочих была доведена до крайней степени. Несмотря на более высокую для того времени зарплату сравнительно с другими предприятиями США (6 долл. в день), 50—60% рабочих ежегодно бросали заводы Форда.

«Фордизм» стал системой выматывания сил человека. Вместе с тем, как и «тейлоризм», он впитал научные достижения в организацию производства, которые мы не только не могли игнорировать, но и должны были осваивать.

Позже А. Файоль предложил универсальное решение управления всеми типами организаций — функциональный подход.

Файоль — основатель административного управления — немало внимания уделял организации человеческих отношений, прибегая при этом к армейской аналогии передачи

команды по цепи, и цитировал Тейлора, говорившего, что многие люди обладают достаточным потенциалом для успешного занятия менеджментом и им следует предоставить возможность руководить, используя методы децентрализации организационной структуры.

Он предложил формализованное описание работы управляющих в организациях, выделив характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль. Им были сформулированы следующие принципы управления персоналом.

1. *Разделение труда.* Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа цепей, на которые направляются внимание и усилия работающего).

2. *Полномочия и ответственность.* Каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы.

3. *Дисциплина.* Рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством предприятия, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

4. *Единоначалие.* Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником.

5. *Единство действий.* Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.

6. *Подчиненность личных интересов интересам организации.* Интересы организации имеют преимущества перед интересами индивидуумов.

7. *Вознаграждение персонала.* Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.

8. *Централизация.* Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при точной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности.

9. *Скалярная цепь.* Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии.

10. *Порядок.* Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.

11. *Справедливость.* Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи.

12. *Стабильность персонала.* Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность.

13. *Инициатива.* Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.

14. *Корпоративный дух.* Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий.

С учетом этих принципов разрабатывались подходы к формированию структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах, а также элементы системы методов [218, с. 141].

Современный этап в развитии научной организации труда связан с именем Питера Ф. Дракера и объединяет эффективное деловое администрирование, менеджмент человеческих ресурсов и менеджмент бизнеса.

В США учет издержек производства является важным орудием управления предприятием, если он дает возможность контролировать эффективность работы предприятия. При этом издержки производства сравниваются с установленными нормативами расходов и отыскиваются причины отклонения от них. Каждый работник, ответственный за свой участок, вплоть до мастера, должен работать по сметным нормативам, в составлении которых он лично участвует и с выполнением которых согласится. Оценка труда каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты такой оценки обсуждаются работником и его начальником и визируются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков работы и путей их ликвидации, а также, в случае необходимости, предупреждение об увольнении.

На ряде американских предприятий, которые посетили английские специалисты, мастеру на другой день сообщались сводки затрат на рабочую силу, а высшей администрации — сводки всех издержек производства. Англичане пишут: «Мы должны вкратце отметить широкое применение в США статистики и ту тщательность, с какой взвешиваются все факторы, способные повлиять на принятие деловых решений. Администраторы, начиная с представителей высшей администрации и кончая мастерами, хорошо разбираются в статистических данных и умеют применять их» [38, с.73].

Американцы подчеркивают важность подбора и подготовки младшего руководящего персонала. Старый метод формирования кадров мастеров из числа способных рабочих все более заменяется подбором людей, специально подготовленных для административной работы.

Кадровая политика в американских фирмах обычно строится на более или менее

одинаковых принципах по следующим направлениям.

Подбор кадров. Общими критериями при этом являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

Условия труда. Внедрение автоматизации в производство внесло существенные изменения в условия труда персонала: замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, более приемлемыми и удобными для работников; переход на более гибкие формы оплаты труда.

Компании всячески стараются поднять авторитет мастеров. Значительная разница между зарплатой мастера и заработком рабочего отражает возложенную на мастера ответственность. На него часто смотрят как на управляющего цехом, который должен проникнуться сознанием необходимости снизить издержки производства на порученном участке.

Перед тем как вводить новые методы, на мастеров часто возлагают обязанности инструктировать и обучать рабочих в процессе работы.

В США исключительно важную роль играют промышленные консультанты и различные ассоциации администраторов.

О том, как была поставлена наука организации и управления в Соединенных Штатах Америки, д.э.н. В.И. Терещенко говорил следующее: «Прожив в Америке 30 лет, я видел там отлично оборудованные заводы и фермы, работал в первоклассно оснащенных учреждениях, преподавал в крупнейших учебных заведениях. Наиболее примечательным в этой стране я считаю не машины, а методы организации управления» [38].

Тэйлор первым бросил лозунг о грядущем значении системы. Если прежде вопросы управления были сферой проявления организаторских способностей руководителей-одиночек, то теперь, по мнению Тэйлора, на первое место выходила система, в результате которой многие текущие организационно-управленческие проблемы должны разрешаться автоматически.

Преподаванием и изучением вопросов организации и управления в США уже в середине 60-х годов занимались более чем в 250 учреждениях. В пятидесяти специальных учебных заведениях им посвящена вся программа обучения. Курс «Организация и управление» входит в программу большинства университетов. На связанную с этим научно-исследовательскую работу крупные фирмы выделяют значительные средства. По этой проблеме выходят многочисленные журналы, существует ряд ассоциаций по обмену опытом и изучению проблем организации и управления. Не менее 60% руководящих служащих

промышленности имеют специальную подготовку в этой области. Новая наука первоначально изучала в основном промышленное производство, но постепенно она охватила все стороны хозяйственной жизни страны.

Кадры управленцев в США сначала формировались из инженеров. Характер современной науки сделал такого рода квалификацию недостаточной. Технологические вопросы теперь не включаются в сферу компетенции специалистов по организации и управлению. Какие, например, удобрения следует вносить в данную почву — решает агроном. Специалист же по вопросам организации и управления указывает не что делать, а как делать, организует процесс учета, контроля, делопроизводства, дает оценку экономической эффективности и рекомендации в отношении рационального использования рабочей силы и оборудования.

Деятельность многочисленных американских консультационных бюро по вопросам организации и управления весьма многообразна. Обращается в подобное бюро, к примеру, руководство завода, изготавливающего точные приборы: «Не понимаем, в чем наша ошибка. Применяем самую лучшую технику, инженеры у нас знающие, себестоимость продукции ниже, чем у конкурентов, цены на наши продукты выгодные, и все же прибыль маленькая». Неделями, а иногда и месяцами сидит консультант из бюро на заводе. Плывущие по конвейеру детали приборов его не интересуют, да он их и не знает. Он смотрит, как идет работа, расспрашивает рабочих, молча сидит на заседаниях совета директоров, изучает бухгалтерские книги, читает корреспонденцию. Проходит время, и консультант подает отчет-предложение. Директор ожидал услышать какие-то необыкновенные советы, а консультант говорит ему: «Необходимо реорганизовать отдел информации и корреспонденции. К вашим людям попадает такое количество бумаг, что если бы человек весь день читал, то все равно бы не успевал все прочесть. Письма лежат неделями, нарушается синхронизация в работе». Директор скептически пожимает плечами, но все же внедряет предложение, и... прибыль идет вверх!

В деле организации и управления производством американцы достигли многого благодаря вниманию ко всем вопросам, возникающим в процессе промышленного производства.

Вот еще один пример их внимания к так называемым мелочам. Как-то профессор Р.М. Картер провел эксперимент по рационализации производственного процесса на одной молочной ферме, где было 22 коровы. Израсходовав всего 50 долл. на покупку нескольких приспособлений, Картер уменьшил затраты труда на 760 чел.-ч в год и сократил хождение

рабочих во время работы на 1277 км в год!

Правильное использование времени — центральная проблема научной организации труда и управления. Приведем еще один пример. Специалиста пригласили работать консультантом в одном крупном деле. Платили по часам, и он обходился весьма дорого. Поначалу казалось, что за ним все время следят: возьмет в руки ручку для записей — сейчас же подходит стенографистка: «Диктуйте, пожалуйста!» Начнет подсчитывать цифры: «Нет, нет, скажите, и вам подсчитают». Идет за справочником в библиотеку: «Ну, зачем же вам тратить на это время, скажите Мэри, и она принесет». Однажды последовало объяснение: «Мы хотим приучить вас ценить свое время. Мы не можем позволить себе роскошь, чтобы квалифицированный работник тратил время на то, что может сделать лицо, умеющее только писать и читать. Иначе мы разоримся!»

В американской науке об организации труда и управлении действует непреложный и общепринятый принцип: никогда ни один человек не должен делать работу, которую может выполнить другой служащий, получающий более низкую зарплату. Несоблюдение этого правила ведет к повышению себестоимости выпускаемого проекта, постройки, печатающейся книги и т.п.

В погоне за снижением издержек на административно-управленческий аппарат американский предприниматель стремится до минимума число дорого обходящихся начальников. Максимальное количество простых функций, не требующих больших знаний, поручается при этом менее квалифицированному, а потому и нижеоплачиваемому персоналу.

За рубежом управление все в большей мере переводят не на распоряжения и приказы, а письменные процедуры: что делать в типичных ситуациях, как делать?

Дам очень часто приходится выполнять однотипную работу, делать одно и то же, и каждый раз мы заново теряем массу времени. Зададимся вопросом: почему? Прежде всего, потому, что мы не знаем точно, что и как в данном случае делать.

Например:

- Я сомневаюсь в правильности начисления зарплаты. К кому обращаться?
- Необходимо подавать отчет о командировке. Какие бланки, где они, кто их подписывает и т.д.?
- Заболел преподаватель. Лекция начинается через 5 мин, кто-то случайно вспоминает — кажется, Сидоров заболел, он себя плохо чувствует. Что должен делать преподаватель в случае болезни? Кому сообщать, когда?

• Заявление на отпуск за свой счет. Когда подавать? Кому? И подобных ситуаций можно назвать очень много. Работая в годы войны в министерстве сельского хозяйства,

В.И. Терещенко отмечал следующий порядок вхождения в работу нового человека: первые 3 дня — никаких заданий, необходимо лишь детальное ознакомление со следующими документами:

1. Положение о министерстве.
2. Положение об отделе.
3. Должностная инструкция.
4. Описание процедур: что и как нужно делать в случае возникновения различных ситуаций.

Такой порядок ознакомления с процедурами касался всех: и руководителей, и подчиненных.

Приведем пример. У секретаря сломалась машинка. Что делать в этом случае, к кому обратиться? Нет копировальной бумаги — как поступить, раскладывать страницы или нет; в каком виде брать в печать бумаги, а в каком не брать и т.д.

И работу не дадут начать, пока человек все это не выучит, не усвоит. В итоге громадная экономия времени. А если нет таких процедур, то в результате — огромные траты времени, ненужные хождения.

Мы часто и справедливо говорим: замучили бумаги, писанины много. А тут речь об инструкциях, письменных процедурах. Не плодим ли новые бумаги? Известно, например, что американец не любит писать. Но что касается инструкций, здесь совсем другая картина. Например, фирма «Дженерал электрик» имеет толстый том должностных инструкций и процедур.

Грамотное управление требует стабильности в работе, а без документов стабильности не будет. Руководитель — живой человек, подвержен эмоциям, настроениям, хорошее настроение — одно решение, плохое настроение — другое решение. В результате может пострадать дело.

Доказано, что человек лучше реагирует на письменное, чем на устное распоряжение.

Когда распоряжение устное — считает, что посягают на его свободу, подсознательно ему кажется, что под него копают, придираются, наступают на ноги.

А письменные правила — вроде бы обезличены, они могут не нравиться, но на руководителя уже не обижаются.

Руководитель лишил секретаря одного из начальников цеха премии за то, что она не

знала, где в данное время находится начальник цеха. Или говорим сейчас много о дисциплине, о контроле. Даже шутка ходит: раньше все хотели просто работать, а не руководить, потом стали хотеть руководить, а не работать, сейчас никто не хочет ни работать, ни руководить — все хотят контролировать.

А не стоит ли начать с того, что вывесить на видном месте правила трудового распорядка? Чтобы люди могли постоянно видеть и знать принятый распорядок.

В общем, вопрос о разработке письменных процедур можно считать серьезной проблемой.

Одним из средств разгрузки начальника, инструментом, дающим ему возможность сосредоточить все свои силы и время на сложной работе, является работа квалифицированного секретаря.

Если брать американскую практику, то трудно указать точно, при каких условиях считается необходимым личный секретарь. Эту должность вводят, когда есть ненормированная работа, велико число подчиненных, разнообразны выполняемые функции, когда необходимо принимать много посетителей, обрабатывать многочисленную корреспонденцию.

Важная обязанность секретаря — работа с посетителями: регулирование часов приема, запись очереди, оповещение записанных лиц, если прием не состоится. Секретарь отсеивает приходящих к руководителю — ведь многих можно направить к рядовым служащим. Эта функция требует такта, умения держать себя и разговаривать с посетителями, что достигается не только опытом, но и обучением. В США выходит много брошюр, статей и пособий по вопросам психофизиологии труда и так называемого паблик рилейшнз, т.е. искусства иметь дело с общественностью.

2.2. Становление НОТ в России

Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно — со второй половины XIX в. Целью подобных исследований был поиск методов рационального выполнения производственных операций. Возникшее научное направление, основателем которого по праву считается американский инженер Фредерик Тейлор, получило название «научная организация труда» (НОТ).

Развитие науки о рациональной организации труда происходило на основе эмпирических данных, а также развития таких наук, как физиология и психология человека, социология, организация производства, математика, статистика и др.

Двадцатые годы прошлого века заслуженно считаются началом отечественной науки

управления. В этот период проблемами теории и практики научной организации труда занималось более 10 НИИ. Только в 1923 г. было опубликовано более 60 монографических (в том числе и переводных) работ, выходило около 20 журналов по проблемам управления и организации производства. Наиболее крупные научные школы сложились в Москве, Ленинграде, Харькове и Казани.

Движение за научную организацию труда в России, прежде всего, связано с именами А.К. Гастева и П.М. Керженцева.

В конце 1920 г. видный общественный деятель, ученый и поэт Алексей Капитонович Гастев начал создавать Центральный институт труда (ЦИТ). В 1921 г. прошла 1-я Всероссийская конференция по вопросам научной организации труда.

На ЦИТ были возложены задачи исследования, разработки и практического внедрения в промышленность наиболее совершенных и прогрессивных методов организации труда и производства, подготовки кадров, усовершенствования орудий труда.

Сотрудники ЦИТ считали, что создание собственной концепции реорганизации труда на научной основе возможно в результате критического переосмысления всех теоретических достижений и практического опыта, накопленных в промышленно развитых странах.

Разработанная коллективом ЦИТ концепция, названная Гостевым концепцией трудовых установок, включала в себя три главных органически взаимосвязанных и взаимоперекрещивающихся направления:

- теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места;
- методику рационального производственного обучения;
- теорию управленческих процессов.

Концепция ЦИТ охватывала сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики. Более того, она содержала в зародыше основы приобретших в по следующем широкое признание таких наук, как кибернетика, инженерная психология, эргономика, праксиология. Не случайно сами авторы назвали свою концепцию «технобиосоциальной».

В отличие от тейлоровской школы и других систем, не уделявших должного внимания психофизиологическим проблемам труда, коллектив ЦИТ, изучая трудовые движения с целью исключения всех лишних движений и обеспечения их наивысшей эффективности, не упускал при этом из поля своего зрения самого человека, все то, что касается его здоровья и условий

труда. Поэтому в исследованиях ЦИТ значительное место занимали психофизиологические аспекты (например, проблемы утомляемости работников и др.). Сотрудники ЦИТ придерживались позиции активного отношения к психофизиологическим возможностям человека, решительно отвергая подход к ним как к чему-то раз и навсегда данному. Отсюда делался вывод о необходимости постоянной тренировки физических и психических способностей работников. Исследования цитовцев сопровождались поисками методов активизации способностей работника. Как развить в каждом работнике постоянную внутреннюю потребность в непрерывном совершенствовании своего труда, как «намагнитить» его методами научной организации труда и управления? Вот та центральная задача, которую поставил перед собой коллектив ЦИТ, хорошо понимающий, что для ее решения одних внешних стимулов к производственному творчеству в виде премиальных систем и т. п. недостаточно. Ключ к решению этой задачи Гастев и его коллеги нашли в разработанной ими специальной методике производственного обучения, ставшей краеугольным камнем всей техносоциальной концепции ЦИТ.

ЦИТ создал систему подготовки квалифицированных рабочих, получившую известность как «метод обучения ЦИТ». На своих учебных базах в 170 городах ЦИТ подготовил свыше полумиллиона рабочих остродефицитных профессий. Кроме ЦИТ, были созданы исследовательские институты НОТ в Харькове, Ленинграде, Казани и Таганроге. К 1923 г. в 33 городах действовали различные учреждения НОТ: опытные лаборатории, отделы, бюро при разных учреждениях и организациях. При ВСНХ был создан Отдел научной организации производства. Опубликованные труды А.К. Гастева во многом до сих пор не потеряли своего научного и практического значения, а его книга «Как надо работать» [30] стала практическим введением в науку организации труда. Памятка А.К. Гастева «Как надо работать» была вывешена в приемной Совнаркома.

Как надо работать

1. Сначала продумай всю работу досконально	План
2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления	Заготовка
3. Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь	Чистота
4. Инструмент располагай в строгом порядке	Порядок
5. При работе ищи удобное положение тела: наблюдай за своей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора	Установка
6. Не берись за работу круто, входи в работу исподволь. 7. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилу, а потом уже берись всю	Вход в работу
8. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи. 9. Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие	Режим

перерывы. 10. Не надо отрываться в работе для другого дела	
11. Работай ровно: работа приступами, сгоряча портит и работу, и твой характер. 12. Если работа не идет, не волнуйся: надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу. 13. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облюбовать его и снова за работу. 14. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, лучше потерпи. 15. В случае полной неудачи — легче смотри на дело, попробуй сдержаться и снова начать работу	Выдержка
16. Кончил работу и приberi все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти	Еще раз чистота и порядок

«Если хочешь вводить научную организацию труда, — писал А.К. Гастев, — стань мастером хоть одной операции, рассчитай ее и дай ускорение. Тогда ты будешь говорить фактами, а не зубрежкой. Знающий, но не умеющий — это механизм без двигателя.

Многие думают, что научную организацию труда можно вводить только при очень хорошем оборудовании. На самом деле это неверно. Научную организацию труда можно ввести на очень совершенном заводе, в котором будут машины-автоматы, но можно ввести и в любом шалаше и в любом овраге... Даже если бы мы, например, копали землю в огороде, нам сейчас же нужно было задуматься над формой лопаты, как низко сгибать собственное тело, задумываться над тем, какой ширины должны быть гряды, чтобы их лучше, экономнее и скорее полоть...»

Так, А.К. Гастев считал, что искусный организатор — это тот, который может развернуть дело в стесненном положении: при ограниченном времени, на очень ограниченном пространстве, с небольшим количеством инструментов и с ограниченным запасом материала. При этом А.К. Гастев реально учитывал условия, которые сложились в России в 20—30-х годах.

Важной задачей НОТ является определение наиболее рациональных режимов работы и отдыха — борьба с утомляемостью, т.е. установление в течение рабочего дня кратковременных пауз для отдыха, отодвигающих момент, когда наступает утомление, или сокращающих период его действия.

Крупный русский физиолог Н.Е. Введенский как-то сказал: «Мы устаем и изнемогаем не потому, что много работаем, а потому, что плохо работаем, неорганизованно работаем, бестолково работаем». В своей книге «Как надо работать» А.К. Гастев справедливо отмечал: «Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легкой и чтобы она была постоянной жизненной школой».

Он настаивал на необходимости добиваться ровного темпа работы: не нужно чрезмерных напряжений, сменяемых упадком сил. Можно из 8 ч 4 работать, 4 отдыхать и чувствовать себя разбитым. Можно из 8 ч только 2 ч отдыхать и не быть усталым. Все зависит от того, как распределять отдых.

Другим отечественным энтузиастом научной организации труда и управления был Платон Михайлович Керженцев. Он написал ряд книг и популярных брошюр, в частности: «НОТ — научная организация труда», «Организуй сам себя», «Принципы организации», «Борьба за время», «Памятка организатора».

В своих книгах П.М. Керженцев начинал с азов научной организации, с популяризации ее основ.

Никто из американских основоположников НОТ — ни Ф. Тейлор, ни Ф. Джиллбрет, ни Г. Эмерсон — не изложил так четко и ясно сложное понятие научной организации труда, как это сделал П.М. Керженцев. «НОТ (научная организация труда), — писал Керженцев, — учит тому, как добиваться максимального эффекта при минимальной затрате сил и средств. НОТ дает нам принципы, как организовать работу даже при наличии слабых ресурсов.

НОТ заставляет нас внимательно изучать особенности материала и орудий, с которыми мы имеем дело, тщательно отнестись к работе человека и обдуманно применить те организационные начала, которые максимально облегчат ведение работы» [84].

В брошюре «Организуй самого себя» П.М. Керженцев показывает, как надо тренироваться для плодотворной работы, как научиться жить и работать по плану, по системе, как создать такой уклад жизни, чтобы работа шла с максимальной успешностью. Эти советы и указания важно знать всем, и особенно нашей молодежи, вступающей в жизнь.

Самое главное в жизни — научиться работать и приучать себя работать добросовестно, производительно, хорошо, хотя бы сначала несколько медленно, а не кое-как и как-нибудь; любить свою работу, получать от нее удовлетворение. Очень важно при этом приучить себя работать творчески, с добавлением своей инициативы для улучшения результатов труда, а не быть простым исполнителем директоров или воли ближайшего начальства. И такой же работы следует требовать от подчиненных. Не мешает помнить хорошую русскую пословицу — «Привычка — вторая натура».

При этом П.М. Керженцев считал, что работа по внедрению НОТ должна проходить в три этапа.

Даже при предварительном беглом обследовании компетентные люди нередко могут

обнаружить на предприятиях и в учреждениях примеры неорганизованности, бесхозяйственности. Такие явления должны быть устранены как можно скорее. Это будет даже не научная рационализация, а элементарное наведение порядка. Таков первый этап.

Второй этап — борьба за устранение организационной безграмотности, нераспорядительности, ошибок в работе внутризаводского транспорта, устройство освещения, размещение оборудования, установление элементарных норм работы, правильного учета и т.п. Большую часть таких мероприятий можно осуществить без особой длительной подготовки.

Наконец, третий этап — собственно научная организация труда и управления, требующая специального обследования предприятия компетентными инженерами-организаторами и использование подготовленных мастеров.

Другими словами, П.М. Керженцев (1881—1940) различал в широкой нотовской проблематике три взаимосвязанных, но вместе с тем самостоятельных научных направления — научную организацию труда, производства и управления, справедливо считая, что само применение термина «НОТ» ко всем трем указанным частям является не совсем удачным и точным. И если центр тяжести исследовательских интересов Гастева приходился на проблемы научной организации труда, то Керженцев концентрировал свои усилия на вопросах управления.

Под научной организацией управления Керженцев понимает, прежде всего, изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов организационной работы. По его мнению, объектом этого научного направления должны быть проблемы организационного плана, учета и контроля, структуры организационных объединений, установление системы правильного распределения обязанностей и ответственности среди отдельных лиц и частей организации, вопросы дисциплины, методы подбора и использования кадров и др.

Керженцев настойчиво предупреждал о важности умения подбирать подходящих людей, правильно использовать всех участников организации процесса управления, вручать им власть и наделять ответственностью, осуществлять контроль за общим ходом работы и за тем, чтобы постановка дела не отставала от требований техники и условий времени [84].

В 60-х годах прошлого столетия был издан хрестоматийный сборник «Научная организация труда и управления», содержащий отрывки из трудов П.М. Керженцева, А.К. Гастева, О.А. Ерманского, Ф.У. Тейлора, Г. Эмерсона, Г. Черча, А. Файоля, сборники работ П.М. Керженцева «Принципы организации» и «Борьба за время», книга А.К. Гастева «Как

надо работать» и ряд других работ по научной организации труда и управления.

Большой интерес вызвала брошюра В.И. Терещенко «Организация управления (опыт США)». Ее автор прожил 30 лет в США, преподавал в ряде американских высших учебных заведений курс «Организация и управление».

2.3. Принципы поиска резервов в управлении

В борьбе за лучшую организацию управления мы, к сожалению, недооцениваем скрытого и опасного противника. Имеются в виду пассивность и равнодушие, которые обычно прикрываются формулой: «У нас так принято». Никаких «почему?» для любителей этой формулы не существует. На любой вопрос у них готовы стандартные ответы: «так всегда делалось», «так заведено». Ссылкой на привычки, традиции оправдывают нежелание думать, анализировать свою работу, непрерывно искать новые и лучшие методы решения поставленных задач.

Наука об организации и управлении, по мнению отечественного ученого В.И. Терещенко, начинается с вопроса «почему?».

Ставя перед собой последовательно ряд таких вопросов и отыскивая ответы, можно обнаружить лишнее, ненужное.

Первое «почему?» — это почему и зачем это делается?

Известно, что наибольшее количество энергии человека уходит на бесполезные движения. Человек к ним привык и не задумывается над тем, зачем он их делает. Нечто подобное происходит и в процессе управления. В первый раз что-то сделали по собственной инициативе, по приказу руководителей или совету. После того как действие повторится много раз, оно превращается в привычку, в неписаное правило. Приходят новые люди и нередко продолжают копировать своих предшественников. Вырабатывается как бы закономерность: не делать того, что раньше не делали другие. Это страшная вещь — сила привычки.

Заполняется какой-то бланк, какая-то форма — а нужны ли они вообще? Составляется какой-то отчет — а зачем? Требуется поставить печать — а действительно ли она нужна? Собирается традиционное совещание, но принесет ли оно пользу?

В 1854 г. были опубликованы мемуары канцлера Германии Бисмарка. Когда-то он был военным атташе в Петербурге. В мемуарах описан такой случай. Царь позвал погулять по Летнему саду. На лужайке стоит часовой. «Что охраняешь?». «Не знаю». Стали выяснять. Никто не может точно ответить. И только старик-лакей вспомнил, что когда-то его, мальчика, дед повел погулять и сказал: «Смотри, часовой до сих пор охраняет цветочки». Оказалось,

очень давно, когда еще Екатерина гуляла ранней весной в саду, из снега появились первые подснежники. И, чтобы мальчишки их не сорвали, приказала поставить часового. Часовые стояли 150 лет. Таких часовых, проявив должную наблюдательность, можно встретить довольно часто.

Получив ответ на первый вопрос, мы должны спросить себя: «почему делается именно там, а не в ином месте?»

Тут неизбежно потребуется анализ распределения функций между отдельными звеньями управления народным хозяйством — министерствами, комитетами, отделами и т.д. К сожалению, у нас некоторые учреждения иногда выполняют совершенно чуждые им функции или же дублируют других.

Второе «почему?» требует анализа работы каждой структурной единицы с точки зрения нормативного Положения, определяющего ее компетенцию. Общие фразы и отсутствие ясности в таких положениях чреваты отрицательными последствиями. Они вызывают споры: кто и чем должен заниматься, кто кому подчиняться; приводят к многоначалию и невозможности установить персональную ответственность, вносят путаницу в поток информации, документации и корреспонденции.

Третье «почему?» — почему делает именно тот, а не другой работник? Ответ на предыдущий вопрос был связан с уточнением функций управляющих органов. Теперь надо разобраться в распределении полномочий между должностными лицами, руководителями разных рангов, между руководителями и подчиненными и т.д. Это — вопрос об использовании кадров.

Отсутствие или плохое качество и некомпетентность должностных инструкций всегда ведут к неразберихе. «Многие руководители, — по словам В.И. Терещенко, — плохо владеют искусством использования своих прав и обязанностей и делают сами то, что могли бы выполнять самостоятельно их подчиненные, а многие подчиненные стремятся переложить на своих начальников ответственность за дела и решения, которые обязаны выполнять сами».

Тут большую роль играет несогласованность отдельных штатных расписаний, должностных инструкций.

Правильная мысль — необходимо сокращать расходы на управленческий аппарат. Разумность этого требования очевидна. Но как нередко выполняется на практике? Иной раз под сокращение попадают явно не те, кого надо бы сократить.

С точки зрения третьего «почему?» это означает следующее: часть работы выполняется

не теми, кем должна делаться.

Мы привыкли делить работников народного хозяйства на управленческий и производственный персонал. При этом нередко упускается из виду, что в итоге развития современной техники и научных методов труда неизбежно растет группа работников, не принадлежащих ни к первой, ни ко второй категориям. Это группа вспомогательного и обслуживающего персонала.

Думается, что такой подход к численности обслуживающего персонала иллюстрирует слабое использование современной науки об организации и управлении.

Четвертое «почему?» — почему делается и именно в такое время? Синхронизация различных действий и своевременность принятия решений являются неотъемлемой частью научного управления.

Наиболее частая ошибка людей управленческого труда — несвоевременность принятия решений: либо вообще пропускается момент, когда требуется действие, либо что-то делается, но слишком поздно, или что-то решают сделать, но слишком рано.

Ошибки такого рода иногда объясняются неопытностью. Но чаще они уходят корнями в недостатки самой системы управления. Решения принимаются не вовремя из-за плохой системы информации и обратной связи, плохо поставленного учета, ничем не обоснованного откладывания приверженности к письменным распоряжениям и, самое главное, из-за многоступенчатости управленческого аппарата и просчетов в планировании. Такое явление, как штурмовщина, убедительно демонстрирует, какие неиспользованные резервы времени имеются, если люди ухитряются в последние дни месяца или года нагнать упущенное.

И, наконец, пятое «почему?» — почему делается именно так, а не иным образом? Это вопрос уже о методах работы. Анализ проблем, связанных с этим «почему», направлен на отыскание ненужных элементов в технологии производства, ненужных операций в методах управления, на упрощение всевозможных процедур, их удешевление, ускорение и повышение качества выполнения. Такого рода анализ открывает новые возможности проявления инициативы и творческих способностей лиц любого ранга, любого вида труда. Человек, относящийся к своей работе сознательно, всегда может найти способы ее улучшения.

Всего, разумеется, знать никто не может. Если человек, которого спрашиваешь, в состоянии дать обоснование своим словам, это хорошо. Если он говорит, что не знает, но постарается узнать, — это уже надежда. Но плохо, если человек и не знает, и не пытается узнать. К таким управляющим принадлежат те, кто руководствуется правилом: «Не делай

ничего, что не предписано сверху». Не нарушая формально предписанного, они в то же время не используют всех возможностей.

Хороший управляющий никогда не должен быть доволен собой, а должен постоянно идти вперед.

Требование постоянно совершенствовать управление — это не дань моде, а государственная необходимость.

Резюме

- Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно — со второй половины XIX в. Целью подобных исследований был поиск методов рационального выполнения производственных операций. Возникшее научное направление, основателем которого по праву считается американский инженер Фредерик Тейлор, получило название «научная организация труда» (НОТ).

- Двадцатые годы прошедшего столетия справедливо считаются положившими начало отечественной науке управления.

- Движение за научную организацию труда в России связано с именами А.К. Гастева и П.М. Керженцева.

- В конце 1920 г. видный общественный деятель, ученый и поэт Алексей Капитонович Гастев начал создавать Институт труда. В 1921 г. прошла 1-я Всероссийская конференция по вопросам научной организации труда.

- Центральный институт труда (ЦИТ) создал систему подготовки квалифицированных рабочих, получившую известность как «метод обучения ЦИТ». На своих учебных базах в 170 городах ЦИТ подготовил свыше полумиллиона рабочих остродефицитных профессий.

- Другим отечественным энтузиастом научной организации труда и управления был Платон Михайлович Керженцев. Он написал ряд книг и популярных брошюр, в частности: «НОТ — научная организация труда», «Организуй сам себя», «Принципы организации», «Борьба за время», «Памятка организатора».

- В своих книгах П.М. Керженцев начинал с азов научной организации, с популяризации ее основ.

- Никто из американских основоположников НОТ — ни Ф. Тейлор, ни Ф. Джиллбрет, ни Г. Эмерсон — не изложил так четко и ясно сложное понятие научной организации труда, как это сделал П.М. Керженцев. «НОТ (научная организация труда), — писал Керженцев, — учит тому, как добиваться максимального эффекта при минимальной затрате сил и средств. НОТ

дает нам принципы, как организовать работу даже при наличии слабых ресурсов».

- Обращаясь к истории разработки научной организации труда и управления за рубежом, прежде всего, называют имена Ф. Тейлора, Г. Форда, Ф. Джилльбрета, Г. Эмерсона, А. Файоля и других патриархов организации труда.

- Фредерик Тейлор признан основоположником современной американской науки об организации труда и производства.

- Научный менеджмент Ф. Тейлора явился тем видом менеджмента, который осуществляет управление с помощью нормативов, установленных путем систематических наблюдений, экспериментов и логических рассуждений.

- Разрабатывая общий подход к администрации как к искусству управления, Тейлор полагал, что оно должно обладать методами и законами столь же точными и проверенными, сколь же ясно определенными, как и законы естественных наук.

- Джилльбрет первым в США предпринял систематическую подготовку инструкторов по НОТ в специальной школе в Провиденсе. '

- Значительно дальше Ф. Тейлора и Ф. Джилльбрета пошел Г. Эмерсон. Он впервые вывел вопросы научной организации

- за пределы предприятия, выдвинул проблемы эффективности управления в военном деле, на транспорте, в домашнем хозяйстве.

- В 1927—1930 гг. многие хозяйственники с большим интересом читали книги Генри Форда-старшего «Сегодня и завтра» и «Моя жизнь, мои достижения».

- Позже А. Файоль предложил универсальное решение управления всеми типами организаций — функциональный подход.

- Современный этап в развитии научной организации труда связан с именем Питера Ф. Дракера и объединяет эффективное деловое администрирование, менеджмент человеческих ресурсов и менеджмент бизнеса.

- Наука об организации и управлении, по мнению отечественного ученого В.И.-Терещенко, начинается с вопроса «почему?»

- Ставя перед собой последовательно ряд таких вопросов и отыскивая ответы, можно обнаружить лишнее, ненужное.

Практическое задание

Группа студентов делится на несколько подгрупп. Каждой подгруппе дается задание подготовить сообщение по следующим темам:

- Основные концепции истории НОТ в России (Гастев А.К., Керженцев П.М. и др.).
- Основные концепции истории НОТ в зарубежных странах (Ф. Джиллбрет, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, Г. Эмерсон).

В процессе подготовки к занятиям должны быть составлены краткие рефераты.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы становления НОТ в России.
2. Назовите основоположников НОТ в России.
3. В чем заключается рациональная организация управленческого труда?
4. Назовите основоположников НОТ за рубежом.
5. Охарактеризуйте основные этапы становления НОТ за рубежом.
6. Сформулируйте основные принципы поиска резервов в управлении.

Рекомендуемая литература

Беккер Г. Теория распределения времени // США. Экономика, политика, идеология. — 1996. — № 2.

Гастев А. К. Как надо работать. — М.: Экономика, 1966. — 478 с.

История менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 256 с.

Керженцев П.М. Принципы организации. — М.: Экономика, 1966. — 464 с.

Сомлев Е.Н. Научные основы управления и организации труда. — М.: Высшая школа, 1998.

Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. — М.: Экономика, 1990. — 233 с.

Кошеров Е.И. Мудрые мысли об организаторе, организации, организационной деятельности // Управление персоналом. — 1997. — № 12.

Сущность и содержание труда руководителя // Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник для студентов вузов / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. — М., 1998.

Терещенко В.И. Курс для высшего управленческого персонала. — М.: Экономика, 1970. — 807 с.

Файоль А. и др. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992. — 351 с.

Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. — М.: Финансы и статистика, 1989. — 206 с.

Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. — М.: Экономика, 1972.