**Курсовая работа**

**Тема: «Теории и задачи которые разрабатывал Тейлор»**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Ф.У. Тейлор основатель научного менеджмента

1.1 Предпосылки зарождения научного менеджмента

1.2 Краткая биография Ф. У. Тейлора

Глава 2. Эксперименты проводимые Тейлором

2.1 Ф.У. Тейлор и грузчики чугуна

2.2 Ф.У. Тейлор и оптимальная лопата

Глава 3. Главный труд Ф.У. Тейлора «Принципы и методы научного менеджмента»

3.1 Основные идеи и теории изложенные в труде Ф.У. Тейлора

3.2 Причины малой производительности труда по Тейлору

3.3 Распределение труда и ответственности между рабочими и управлением

3.4 Обязанности менеджеров по Тейлору

3.5 Система вознаграждения труда по Тейлору

3.6 Разработка новых систем оплаты труда работников

3.7 Система научного управления созданная Тейлором

Заключение

Список литературы

# Введение

До XX века никто не задумывался над тем, чтобы организацией управлять системно. Идея о том, что управление может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в США на рубеже XIX—XX веков. Основателем науки управления считается американский инженер и исследователь Фредерик Уинслоу Тейлор.

В данной работе субъектом исследования является Ф.У. Тейлор. Предметом курсовой работы выступают разрабатываемые им задачи и теории.

Цель данной курсовой работы заключается в проведении теоретических исследований и изучении задач и теорий разрабатываемых Ф.У. Тейлором.

Данная курсовая работа предусматривает решение следующих важнейших задач:

- изучить эксперименты проводимые Тейлором;

- ознакомиться со взглядами и идеями Тейлора;

- изучить систему научной организации труда предложенную Тейлором;

- ознакомиться с основными идеями и теориями изложенными в трудах Тейлора

Ф.У. Тейлор является представителем и основоположником классической школы научного управления. Его идеи сыграли значительную роль в росте экономической мощи США в первой половине ХХ века. Он внедрил то, что впоследствии вошло в систему научного менеджмента.

Следовательно, тема моей курсовой работы является актуальной и важной. Так как Тейлор своими выводами осуществил прорыв в управленческой мысли.

Еще при жизни Тейлора, его идеи вызвали острую полемику о не гуманности его системы, которая, как отмечалось, сводила рабочих к уровню эффективно функционирующих машин. В истории менеджмента он стал противоречивой фигурой, а его принципы остаются предметом многочисленных споров.

**Глава 1. Ф.У. Тейлор основатель научного менеджмента**

##

## 1.1 Предпосылки зарождения научного менеджмента

На рубеже XIX и XX столетий в характере производства произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего резко возросли его масштабы и концентрация. Появились предприятия-гиганты, на которых были заняты тысячи, а порой и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялись дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технической мысли. Для их обслуживания требовались уже образованные и грамотные люди, сознательно и заинтересованно относящиеся к своему труду и его результатам.

В этих условиях стало необходимо коренное изменение модели управления производством, внедрение иных организационных структур, схем подчиненности, строгое соблюдение технологий, точность выполнения заданий, обоснованное стимулирование и т. п.

Всего этого прежняя система управления, базировавшаяся в основном на эмпирических данных, обеспечить уже не могла. Отсутствовали знания о закономерностях организации производственных процессов, оптимальной последовательности операций и режимах работы оборудования, технических и иных стандартах, личных возможностях людей. Сами работники не были еще достаточно обученными и подготовленными.

В результате внедрение любых новшеств не приносило желаемого эффекта, а огромный технический и экономический потенциал предприятий оставался до конца не реализованным.

Необходимые предпосылки для преобразований к тому времени уже имелись (опыт индустриального управления, накопленный в 19 веке, и достижения в экономике, социологии и психологии). Они и позволили создать концепцию научного менеджмента.

Практической основой ее формирования стали массовые эксперименты на промышленных предприятиях, имевшие цель предотвратить потери от нерационального использования дорогостоящего оборудования, сырья и материалов, затраты на которые росли из года в год.

В рамках экспериментов выявлялись факторы, влияющие на уровень производительности труда, опробовались стимулирующие системы его оплаты, выявлялись оптимальные режимы работы оборудования.

Представителем и основоположником классической школы научного управления является Ф.У. Тейлор

Научное управление было первым систематизированным подходом в истории управленческой мысли. Его самая важная черта связана с поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. При этом преобладало механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности.

Имя Тэйлора стало синонимом термина «научный менеджмент». Его идеи поддержали многие, в частности Гантт, Гилберты, Бедо, Роуэн и Халси. Они развили это направление, которое в настоящее время называется исследованием работы или промышленной инженерией.

## 1.2 Краткая биография Ф. У. Тейлора

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1917) родился в семье адвоката с глубокими культурными традициями; путешествуя по Европе, получил образование во Франции и Германии, затем - в академии Ф.Экстера, Нью-Хэмпшир, в 1874 г. окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за ухудшения зрения не смог продолжить образование. Он поступил на «Midvale Steel Works» рабочим, быстро поднялся по служебной лестнице до начальника цеха и позже стал главным инженером этого предприятия. После этого работал на «Bethlehem Steel Works», затем стал заниматься консультационной деятельностью и распространением своих идей. Ф. Тэйлор оформил патентами около 100 своих изобретений и рационализаций.

С 1890 г. по 1893 г. Тейлор - главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании, Филадельфия, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента.

С 1898 г. по 1901 г. он - консультант Вифлеемской сталелитейной компании, шт. Пенсильвания. В 1906 г. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 г. учреждает Общество содействия научному менеджменту (позднее оно получило название Общества Тейлора).

Тейлор впервые опубликовал свои взгляды на управление в статье, озаглавленной «Система кусочных расценок» и прочитанной им в Американском обществе инженеров-механиков в 1895 г. Его идеи были развиты в книгах «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911). В них научное управление было развито в четырех основных областях: нормирование труда; роль менеджеров; отбор и обучение персонала; вознаграждение и стимулирование.

В связи с трудностями, вызванными попытками применения его принципов в государственном арсенале, в 1911 г. был учрежден специальный комитет палаты представителей для исследования Тейлоровской системы цехового управления. В 1947 г. работы Тейлора и его показания специальному комитету были объединены и опубликованы под названием «Научный менеджмент».

Его система научной организации труда включала в себя ряд основных положений: научные основания производства, научный подбор кадров, обучение и тренировка, организация взаимодействия между управляющими и рабочими.

Первые его эксперименты, были направлены на решение вопроса о том, какое количество железной руды или угля человек может поднимать на лопатах различного размера, чтобы в течение длительного времени не терять работоспособности (в результате скрупулезных замеров был определен оптимальный вес = 21 фунт), при этом Он пришел к очень важному заключению, что надо устанавливать не только время выполнения работ, но и время для отдыха.

Его идея о разделении работы на самые простые операции привела к созданию сборочного конвейера, сыгравшего столь значительную роль в росте экономической мощи США в первой половине ХХ века.

Тейлор ввел конкретные требования по научному изучению элементов производственного процесса: разделение целостного процесса на минимальные части, наблюдение и запись всех этих элементов и условий, в которых они совершаются, точное измерение этих элементов по времени и по затрате сил. Для этого, одним из первых, стал использовать хронометраж исполнительных рабочих действий.

Подробности его идей и экспериментов будут рассмотрены в следующих параграфах курсовой работы.

**Глава 2. Эксперименты проводимые Тейлором**

##

## 2.1 Ф.У. Тейлор и грузчики чугуна

Возможно, наиболее разрекламированным применением философии научного управления Тейлора была погрузка чугуна в чушках в «Bethlehem Steel Company» в конце 1890-ых годов. Вследствие длительного сохранения низких цен на чугун в чушках около 80 тыс. тонн чугуна находились в виде нескольких небольших куч в открытом поле. Когда разразилась испано-американская война, внезапная потребность в чугуне вызвала рост его цены, и чугун в поле был продан. Погрузка куч чугуна в железнодорожные вагоны для перевозки была срочной работой.

Чугун в чушках в течение многих лет грузился рабочими (грузчиками), объединенными в бригады по 75 человек. Каждый грузчик чугуна поднимал чушку, весящую 92 фунта, переносил ее к толстой наклонной доске и сваливал ее в железнодорожный вагон. Особая группа рабочих была отобрана Тейлором и его коллегами для того, чтобы показать рабочим, владельцам и управляющим в достаточно большом масштабе и на примере элементарного вида работы преимущества его идеи по сравнению с существующим порядком поденной и сдельной работы.

Исследование выявило, что средние грузчики чугуна грузили примерно 12 ½длинных тонны (2240 фунтов = — 1 длинной тонне) в день. Как поднять выработку на одного рабочего до более высокого уровня и одновременно сделать выполнение работ более дешевым и эффективным?

Так как конечной целью было доведение выработки одним человеком до высочайшего уровня производительности труда, оказалось, что лучше иметь дело с отдельными людьми, чем с группой. Первым сделанным шагом был научный подбор рабочего, который должен использоваться в эксперименте. После тщательного наблюдения и изучения бригады в течение трех или четырех дней в качестве возможных кандидатов было отобрано четыре человека. Были получены сведения о каждом кандидате и наведены справки о его характере, привычках и стремлениях. Затем был отобран один из четырех кандидатов. Это был датчанин из Пенсильвании по имени Шмидт.

Шмидт обратил на себя внимание средним ростом, энергией и физическими данными. Тейлор позже сделал следующее утверждение: «Сейчас одним из основных требований к человеку, который подходит для погрузки чугуна в качестве постоянного занятия, является то, что он будет настолько туп и настолько флегматичен, что по своему умственному складу будет похож скорее на быка, чем на кого-либо другого».

Так как Шмидт был преисполнен собственного достоинства как высокооплачиваемый работник, ему предложили 1,85 доллара в день, а не обычную заработную плату 1,15 доллара за то, чтобы он выполнял инструкцию, данную ему в эксперименте: работай, когда велят работать, отдыхай, когда велят отдыхать. Следуя указаниям Тейлора, Шмидт был в состоянии грузить 47 ½тонны в день.

Более детальный анализ этой нормы выявляет некоторые интересные данные, представленные в таблице 1.

Таб.1. Данные полученные в следствии анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | До | После |
| Длинные тонны, грузимые в день | 12 1/2 | 47 1/2 |
| Заработная плата (в день) | 1,15 доллара | 1,85 доллара |
| Стоимость труда (за тонну) | 9 1/5 цента | 3 9/10 цента |

Норма, составляющая 471/2 длинные тонны в день, равняется 106 400 фунтам, или 532/2 коротким (нормальным) тоннам в день (1156 чушек).

Рабочий день составлял 10 ч, из которых, как определил Тейлор, 42 %, или 4 ч 12 мин, занимали возвращение к куче чушек от железнодорожного вагона или отдых (в основном сидение). Вначале среднее расстояние от куч до куч чушек составляло 36 футов, так что грузчик чугуна проходил примерно 8 миль с грузом и 8 миль без груза каждый день. Чушка с чугуном грузилась в среднем каждую 31-ю сек. Стоимость труда была уменьшена с 9'/5 цента до 39/0 цента за длинную тонну.

Затем были отобраны другие мужчины и подготовлены грузить чугун по этой норме до тех пор, пока весь чугун не был погружен по методу Тейлора. Тейлор заметил, что только каждый восьмой в этой бригаде, состоящей из 75 грузчиков чугуна, был физически способен погрузить 47 V2 тонны в день:

Конечно, надо понимать, что отстранение этих людей от погрузки чугуна, для которой они были непригодны, было на самом деле благодеянием для них самих, поскольку это было первым шагом к поиску ими работы, для которой они индивидуально подходили и на которой после прохождения должной подготовки они могли бы постоянно и законным образом получать более высокую заработную плату.

## 2.2 Ф.У. Тейлор и оптимальная лопата

Кроме погрузки чугуна, Тейлор работал над увеличением производительности труда тех рабочих, которые каждый день копали уголь различных сортов. При изучении используемых в то время методов Тейлор увидел, что в зависимости от переносимого материала нагрузка лопаты могла бы меняться от 4 до 30 фунтов.

С помощью экспериментов Тейлор смог определить, что наилучшая нагрузка лопаты равна 21 фунту. По его предложению «Бетлехем стил» выпустила для компании лопаты различных видов, соответствующих сорту материала, который каждый рабочий должен был грузить в тот день. Число грузчиков на сортировочной станции было в конце концов уменьшено примерно от 500 до 150, что привело к ежегодному сбережению 75 000—80 000 долларов. Кроме того, среднее число тонн, перегружаемых одним рабочим в день, выросло с 16 до 59; средние заработки одного рабочего возросли от 1,15 до 1,88 доллара в день.

Работая на заводах сталелитейной компании, Тейлор начал внедрять то, что впоследствии вошло в его систему. «научного менеджмента», ввел контроль за рациональным использованием трудозатрат, хронометраж.

Тейлор считал, что чем выше разделение труда, тем выше его производительность; заработная плата должна зависеть от количественных показателей; решения должны принимать собственно инженеры, а рабочие только работать и беспрекословно подчиняться управляющему.

Поэтому было проведено расчленение производственных операций на отдельные простейшие элементы, выявлены лишние ненужные движения; в полученном задании рабочему в деталях расписывался процесс труда, который он не мог нарушить.

Для рационализации процесса труда Тейлор проводил эксперименты, подбирая для участия в них наиболее сильных и ловких рабочих. На основе установленных норм выработки осуществлялось стимулирование труда: люди, которые производили больше, вознаграждались лучше. Предложения Тейлора по организации заработной платы носили революционный характер:

* заработная плата платится человеку, а не месту;
* установление расценок должно основываться на точном знании, а не на догадках;
* расценки, основанные на точном знании, должны быть единообразными;
* благодаря установленным таким образом расценкам товары производятся дешевле, а рабочие получают более высокую заработную плату, чем обычно;
* заработная плата, основанная на точном знании, создает лучших рабочих, дает им возможность больше заработать, уничтожает причины умышленной медлительности в работе, пробуждает интерес рабочих и предпринимателей к сотрудничеству.

Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению — это определенная специальность. Тейлор, выделил 4 группы управленческих функций: выбор цели, выбор средств, подготовка средств и контроль результатов.

Методы рационализации труда отдельных рабочих обусловили перестройку всего процесса производства и управления. Эти методы постепенно начали распространяться на промышленных предприятиях США ив других странах.

**Глава 3. Главный труд Ф.У. Тейлора «Принципы и методы научного менеджмента»**

##

## 3.1 Основные идеи и теории изложенные в труде Ф.У. Тейлора

Главный труд «Принципы и методы научного менеджмента» был опубликован в 1911 г. и принес автору широкую известность. В книге наглядно показано, какие огромные потери имеют место на каждой фабрике и в стране из-за низкой эффективности работы. Средством сокращения этих потерь является систематический менеджмент, а не наем каких-то особых рабочих. Тейлор доказывал, что лучший менеджмент — это истинная наука, базирующаяся на определенных законах. Принципы научного менеджмента применимы ко всем видам человеческой деятельности и при правильном использовании дают удивительные результаты.

Тейлор считал, что чем выше разделение труда, тем выше его производительность; заработная плата должна зависеть от количественных показателей; решения должны принимать собственно инженеры, а рабочие только работать и беспрекословно подчиняться управляющему. Поэтому было проведено расчленение производственных операций на отдельные простейшие элементы, выявлены лишние ненужные движения; в полученном задании рабочему в деталях расписывался процесс труда, который он не мог нарушить.

Для рационализации процесса труда Тейлор проводил эксперименты, подбирая для участия в них наиболее сильных и ловких рабочих. На основе установленных норм выработки осуществлялось стимулирование труда: люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Предложения Тейлора по организации заработной платы носили революционный характер:

• заработная плата платится человеку, а не месту;

* установление расценок должно основываться на точном знании, а не на догадках;
* расценки, основанные на точном знании, должны быть единообразными;
* благодаря установленным таким образом расценкам товары производятся дешевле, а рабочие получают более высокую заработную плату, чем обычно;
* заработная плата, основанная на точном знании, создает лучших рабочих, дает им возможность больше заработать, уничтожает причины умышленной медлительности в работе, пробуждает интерес рабочих и предпринимателей к сотрудничеству.

Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению — это определенная специальность. Тейлор выделил 4 группы управленческих функций: выбор цели, выбор средств, подготовка средств и контроль результатов.

Методы рационализации труда отдельных рабочих обусловили перестройку всего процесса производства и управления. Эти методы постепенно начали распространяться на промышленных предприятиях США и в других странах.

В своём труде «Принципы и методы научного менеджмента» главнейшей задачей, является вопрос обеспечения максимальной прибыли для предприятия предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника.

В книге наглядно показано, какие огромные потери имеют место на каждой фабрике и в стране из-за низкой эффективности работы. Средством сокращения этих потерь является систематический менеджмент, а не наем каких-то особых рабочих. Тейлор доказывал, что лучший менеджмент — это истинная наука, базирующаяся на определенных законах. Принципы научного менеджмента применимы ко всем видам человеческой деятельности и при правильном использовании дают удивительные результаты.

По мнению Тейлора, максимальное, постоянное благосостояние для рабочих, в соединении с максимальной прибылью для предпринимателя, может быть достигнуто, при условии, что работа предприятия осуществляется с минимальными соединенными затратами человеческого труда, естественных богатств природы и стоимости изнашивания капитала, в виде машин, зданий и т. д.

Или же, выражая то же самое, иными словами: максимальное благосостояние может быть осуществлено лишь в результате возможной наивысшей производительности людей и машин предприятия, т.е. лишь в том случае, когда каждый рабочий и каждая машина дают максимальный возможный продукт.

Если рабочие и машины не дают ежедневно большей выработки, чем конкуренты, это не позволит платить рабочим, более высокой заработной платы, по сравнению с той, которую платят им конкуренты.

Одним словом, максимальное благосостояние может быть осуществлено лишь в результат максимальной производительности.

## 3.2 Причины малой производительности труда по Тейлору

В своём труде Тейлор рассуждает о причинах малой производительности труда. Он задаётся вопросом, почему работник приходит на работу, и, вместо того, чтоб прилагать усилия для максимального 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. Недовыработка, т.е. сознательно медленная работа, с целью недопроизводства полной дневной выработки, представляет собой почти повсеместное явление в промышленных предприятиях и преобладает в значительных размерах также и в строительной промышленности. Он утверждает, не боясь встретить возражений, что эта недовыработка составляет самое большое несчастье, от которого страдают рабочие, как в Америке, так и в Англии.

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.

## 3.3 Распределение труда и ответственности между рабочими и управлением

Детальное изучение отдельных действий, затрат времени на них и проведение экспериментов позволило Тейлору разработать оптимальные методы выполнения производственных и трудовых операций («со строгими правилами для каждого движения»), нормы времени на них, осуществить стандартизацию орудий и рабочих условий и доказать, что для наиболее эффективной работы их требуется неукоснительно соблюдать.

Нужно иметь в виду, что система мелочной регламентации Тейлора во многом была обусловлена низкой квалификацией рабочих. Основной ее смысл был в снижении числа ошибок при выполнении стандартных операций, облегчении адаптации, мобилизации потенциала человека.

Поскольку эксперименты Тейлора в конечном счете приводили к сокращению потребности в труде, по вполне понятным причинам они вызывали озлобление у рабочих и его даже собирались убить. Против тейлоризма вначале выступили и крупные предприниматели, поэтому в 1912 г. палата представителей конгресса США создала специальную комиссию для изучения этой системы. Все это заставило Тейлора пересмотреть свои излишне технократические взгляды и прийти к выводу, что благосостояние предпринимателей невозможно без благосостояния рабочих, и наоборот.

До Тейлора ответственность за результаты производства возлагалась на самих исполнителей. Они принимали решения об общем плане работы, способах выполнения отдельных операций, выборе инструментов, материалов и проч. Участие же администрации сводилось лишь к контролю над ходом работ и результатами. Тейлор полагал, что рабочие в силу своей неразвитости, лени и медлительности не способны самостоятельно понять сложной организации производства, рационализировать свой труд. Поэтому он ратовал за «почти равное распределение труда и ответственности между рабочими и управлением», когда администрация берет на себя те функции, «для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие».

##

## 3.4 Обязанности менеджеров по Тейлору

Тейлор считал, что менеджер должен изучать существующие варианты и вырабатывать научные рекомендации по совершенствованию деятельности, устанавливать для подчиненных задания, способы их выполнения, время завершения, распределять материальные ресурсы, обеспечивать их рациональное расходование, мотивировать высокую производительность, своевременно контролировать трудовой процесс и достигнутые результаты.

В соответствии с рекомендациями Тейлора каждому работнику планировалось задание, по крайней мере на сутки вперед, и выдавались карточки с письменными инструкциями об объеме работы (урока), способах выполнения, применяемых инструментах, сроках.

Мастера (супервайзеры) как представители администрации, по мысли Тейлора, в течение смены должны быть рядом с рабочими, помогать им, устранять помехи в работе, ободрять.

Необходимыми для этого качествами управленцев Тейлор считал: образование, ум, такт, решительность, честность, рассудительность, здравый смысл, специальные или технические познания, физическую ловкость, силу, энергию, здоровье.

Каждый менеджер, полагал Тейлор, должен осуществлять тщательный отбор людей «на основе установленных признаков», обучение «до первоклассных рабочих», «сближение рабочих и науки... на основании постоянной и бдительной помощи управления», расстановку на те места, где они могут принести наибольшую пользу, а также и «устранение всех людей, отказывающихся или неспособных усвоить научные методы».

Однако отбор осуществлялся в основном по физическим данным. От рабочих не требовалось проявления инициативы, суждений, ибо это могло привести к отклонению от стандартов и инструкций. Поэтому идея их обучать и повышать квалификацию, хотя, по сути, и означала интеллектуальную революцию, но касалась прежде всего навыков и сноровки.

## 3.5 Система вознаграждения труда по Тейлору

Тейлор видел в рабочих иррациональные существа, способные целенаправленно действовать лишь на основе элементарных стимулов, в первую очередь денег.

Он пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда заключается в несовершенстве системы оплаты и поощрения.

По его мнению, надлежащий эффект вознаграждение приносит в том случае, если будет своевременным, относиться к конкретному человеку, а не месту, которое тот занимает, выплачиваться на основе единообразных расценок, выведенных из точного знания, обоснованных критериев, а не догадок. Все это, по мысли Тейлора, решало две главные задачи. Обеспечивало наибольшее процветание предпринимателя и развитие фирмы. Повышало благосостояние рабочих.

Вознаграждением Тейлор считал и уступки работникам со стороны администрации, поддержание дружеской атмосферы, а поэтому рекомендовал открывать на предприятиях столовые, детские сады, различные вечерние курсы как средство «для создания более умелых и интеллектуальных рабочих». Подобные действия должны были, по его мнению, вызывать у рабочих «добрые чувства по отношению к хозяевам».

В соответствии с его советом на одной из фабрик, где трудились в основном женщины, завели породистого кота, с которым работницы имели возможность поиграть во время перерыва. Это поднимало им настроение и в конечном итоге способствовало повышению производительности труда.

Тейлор считал, что интересы предпринимателей и рабочих одинаковы, но последние этого не понимают, и пытался с помощью своей системы их объединить, но его методы лишь усиливали отчуждение. Проблемы стимулирования ему решить не удалось.

## 3.6 Разработка новых систем оплаты труда работников

Большим вкладом школы научного управления стала разработка новых прогрессивных систем оплаты труда работников, внедрение которых привело к существенному росту производительности труда.

Формулируя принципы нормирования, Тейлор исходил из факта снижения трудовой активности исполнителей. Он считал, что трудно найти рабочего, который бы не затратил значительного времени на поиск способов, как замедлить работу и при этом сохранить вид, как будто бы он трудится нормально (такое поведение было названо позже «сопротивление выработке»).

По мнению Тейлора, выплата высокого заработка, не базирующегося на обоснованных критериях, порочна, поскольку передает инициативу самим рабочим, а предприниматели не имеют понятия о том, какое количество работы действительно может быть выполнено в течение данного времени.

Решить проблему можно было на основе создания научно обоснованных норм выработки, оптимальных приемов и действий вместо традиционных опытных. Для этого требовалось тщательное экспериментальное изучение каждого элемента трудового процесса (времени, движений, усилий).

Тейлор считал, что чем выше разделение труда, тем выше его производительность; заработная плата должна зависеть от количественных показателей; решения должны принимать собственно инженеры, а рабочие только работать и беспрекословно подчиняться управляющему. Поэтому было проведено расчленение производственных операций на отдельные простейшие элементы, выявлены лишние ненужные движения; в полученном задании рабочему в деталях расписывался процесс труда, который он не мог нарушить. Для рационализации процесса труда Тейлор проводил эксперименты, подбирая для участия в них наиболее сильных и ловких рабочих. На основе установленных норм выработки осуществлялось стимулирование труда: люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Предложения Тейлора по организации заработной платы носили революционный характер:

• заработная плата платится человеку, а не месту;

* установление расценок должно основываться на точном знании, а не на догадках;
* расценки, основанные на точном знании, должны быть единообразными;
* благодаря установленным таким образом расценкам товары производятся дешевле, а рабочие получают более высокую заработную плату, чем обычно;
* заработная плата, основанная на точном знании, создает лучших рабочих, дает им возможность больше заработать, уничтожает причины умышленной медлительности в работе, пробуждает интерес рабочих и предпринимателей к сотрудничеству.

В результате производительность труда возросла в 3,5-4 раза, а заработная плата на 60 процентов. Причем это было достигнуто не за счет интенсификации труда, как это довольно часто сейчас считают, а прежде всего за счет его рационализации.

## 3.7 Система научного управления созданная Тейлором

Ф.У. Тейлор создал первую систему научного управления. Управление предприятием и развитие научной организации труда, как считал Тейлор, предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собой личное суждение работника и которые могут быть с пользой применимы только после того, как будет проведен систематический учет, измерение и т. п. их действия.

Цель системы Тейлора — обеспечить максимальную прибыль владельцу предприятия, заставляя рабочего трудиться с максимальным напряжением сил.

Основные положения системы Тейлора:

1. разложение трудового процесса на элементарные «частицы»;
2. хронометраж трудовых операций;
3. эргономические орудия труда;
4. нормализация приемов и условий труда;
5. ориентация на лучшего рабочего;
6. сдельная форма оплаты труда;
7. точные инструкции каждому работнику;
8. выполнение каждым работником только той работы, на которую он наиболее способен;
9. отбор работников на основе научно определенных признаков, их обучение и тренировка;
10. учет и контроль всех видов работ;
11. отделение административной работы от исполнительской, введение института мастеров, осуществляющих руководство рабочими;
12. попытка объединить сотрудничество администрации и работников.

Составными элементами этой системы являлись:

* развитие науки о труде, на основе выводов которой люди могут справедливо вознаграждаться (под наукой Тейлор понимал систему наблюдений);
* проектирование наиболее рациональной организации трудового процесса;
* изучение с помощью хронометража затрат времени и движений (преимущественно молодых, здоровых и добросовестных людей, которые овладели типичными операциями); расчет норм выработки на основе эталонной трудоемкости и стимулирование высокими заработками;
* математический способ расчета затрат времени, ресурсов и проч.;
* дифференцированная система заработной платы;
* обоснование концепции функционального руководства;
* авторитарное руководство, жесткий контроль, наказания;
* разработка предложений по экономическому стимулированию;
* максимальная специализация, в том числе и в управлении;
* некоторые мероприятия в духе патернализма (отношение администрации к рабочим, как к младшим членам семьи, покровительство);
* разумный отбор и развитие (обучение) рабочего;
* постоянная и тесная кооперация менеджеров и исполнителей.

По Тейлору, главной задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя с максимальным благосостоянием для каждого занятого на предприятии работника.

**Заключение**

Подводя итоги, можно сказать, что Тейлор своими выводами осуществил прорыв в управленческой мысли, показав, что управлять можно научно. Он предложил строгую научную систему управления трудовым процессом, получившую распространение во многих странах (в 1970-х гг. она столкнулась с большими трудностями, в частности с нехваткой квалифицированной рабочей силы).

Научная организация управления по системе Тейлора в качестве основной предпосылки признает, что интересы предпринимателей и рабочих совпадают, что благосостояние для предпринимателя не может иметь места в течение долгого периода времени, если оно не сопровождается благосостоянием для занятых на его предприятии рабочих, и наоборот. Максимальное благосостояние достижимо в результате наивысшей возможной производительности людей и машин предприятия, т.е. лишь в том случае, когда каждый рабочий и каждая машина дают максимально возможный продукт. Тейлор выделил четыре основные черты научной организации управления.

Во-первых, администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего старые традиционные, грубо практические методы для каждого отдельного действия для всех разновидностей труда, применяемых на предприятии.

Во-вторых, администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает, развивает каждого рабочего, в то время как в прошлом рабочий сам выбирал специальность и работал как умел.

В-третьих, администрация осуществляет 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 те участки труда, для которых она может что-то изменить к лучшему, тогда как ранее почти весь труд и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

Тейлор считал, что комбинации инициативы рабочих в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, и делают научную организацию труда в значительной мере превосходящей по производительности все старые системы.

Научная организация управления не предполагает в качестве своей необходимой предпосылки использование крупного изобретения или открытия. Однако она предполагает все же определенную новую комбинацию элементов, которой прежде не существовало, а именно: сбор, анализ, группировку и классификацию уже известных данных в новые правила, в новую стройную науку. Научное управление предполагает глубочайшую перемену во всем укладе жизни как рабочих, так и администрации предприятия, прежде всего в отношении друг друга и в отношении обязанностей и ответственности каждой стороны. Кроме того, оно требует нового распределения обязанностей между обеими сторонами и установления самого тесного и дружественного сотрудничества в такой мере, которая является совершенно не достижимой в условиях старой системы управления.

Основы системы научного управления Тейлором сформулированы следующим образом: наука вместо традиционных навыков, гармония вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы, максимальная производительность вместо ограниченной производительности, развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния.

Формулируя в качестве главной цели максимальное увеличение производительности труда, Тейлор пришел к убеждению о возможности расчленения каждой операции на элементарные составные части и определения с помощью хронометража наиболее прогрессивных способов работы, включающих лучшие элементы трудового процесса — рабочих.

Административные функции, как считал Тейлор, должны быть поделены, т.е. он был сторонником разделения труда между управленческим персоналом, чтобы разные должности могли быть заняты людьми, обладающими необходимыми качествами. Это может быть достигнуто путем упразднения «организации военного типа» и проведения двух широких и радикальных реформ в административном искусстве. Вся умственная деятельность должна быть изъята из цехов и сосредоточена в плановом или распределительном отделе. По всей линии «администрация военного типа» должна быть отменена и заменена «функциональным типом». Функциональное администрирование состоит в таком распределении этапов управления, чтобы каждый служащий — от помощника директора до низших должностей — исполнял возможно меньшее количество функций.

Теория Тейлора сыграла положительную роль как фактор рационализации производства и его стимулирования. Она способствовала резкому повышению производительности труда и улучшению качества продукции, обеспечивала четкость и порядок на предприятии, рациональное использование рабочей силы. Вместо элементарной организации труда он выдвинул научную организацию труда, основанную на научном анализе, расчете, использовании системы обоснованных нормативов, высокой квалификации управленческого персонала и четком разделении труда по функциональному признаку. Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, способствовала становлению науки управления как самостоятельной области научных исследований.

**Список литературы**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник 3-е издание. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
2. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2003. - 364 с.
3. Весенин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 512 с.
4. Галенко В.П., Рахманов А.И., Страхова О.А., Менеджмент. – СПб.: Питер, 2003. – 229 с.
5. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
6. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. – М.: Академия, 2006. – 240 с.
7. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 346 с.
8. Казначевская Г.Б., И.Н. Чуев, О.В. Матросова. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 378 с.
9. Кравченко А.И. История менеджмента. М.: Академический Проект, 2007. - 556 с.
10. Николаева Т.И. Менеджмент в торговле. – М.: КНОРУС, 2006. – 320 с.
11. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
12. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). – М.: Экзамен, 2006. – 637 с.
13. Семенова И.И. История менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.