

**Масленникова Надежда Павловна**

ФГБОУ ВПО «ГУУ»

Доктор экономических наук, профессор кафедры  
управления инновациями в реальном секторе экономики

*Maslennikova Nadezhda*  
*State University of Management*

E-Mail: [maslin.np@gmail.com](mailto:maslin.np@gmail.com)

## **Индивидуализация регулирования социально-трудовых отношений с использованием опыта Ф.У.Тейлора**

Individualization of the social and labor relations using the experience of F.W.Taylor

**Аннотация:** В статье рассматривается индивидуализация регулирования социально-трудовых отношений на основе достижения тождественности интересов собственника и работника. Это достигается внедрением системы управления заданиями, материального стимулирования за выполнения задания и взаимовыгодного сотрудничества. Основная идея: благополучие предпринимателя базируется на благополучии работников.

**Annotation:** This article observes the individualization of social and labor relations on the basis of achieving the identity of the interests of the owner and the employee. This is achieved by the implementation of the task management system, financial incentives for the completing jobs and mutually beneficial cooperation. The main idea: the well-being of the entrepreneur is based on well-being of workers.

**Ключевые слова:** Сотрудничество; система управления заданиями; социально-трудовые отношения.

**Keywords:** cooperation; task management system; social and labor relations.

\*\*\*

### **Суть системы Ф.У.Тейлора по обеспечению тождественности интересов собственника и наемного работника**

Основная задача управления состоит в обеспечении тождественности интересов собственника и наемного работника: максимальной прибыли для собственника и максимального благосостояния для работника, занятого в производстве.

Максимальное благосостояние работника достигается высоким вознаграждением по сравнению с обычным, развитием работника до максимальной производительности, высоким качеством труда, предоставлением работы работнику в пределах его естественных способностей. Тождественность интересов собственника и работника достигается введением научной организации управления. Условием тождественности интересов собственника или его агента менеджера являются:

- минимум затрат человеческого труда;
- минимум затрат естественного богатства природы;
- минимум изнашивания капитала.

В большей степени заинтересован в производительности труда собственник так как его прибыль возрастает в большей степени чем заработная плата наемного работника, например, повышение производительности труда в 4 раза приводит к увеличению зарплаты работника

только на 60%, тогда как прибыль возрастает в 4 раза.

Основные причины непроизводительной работы:

- Естественный инстинкт и склонность к праздности;
- Сложные задние мысли и рассуждения работников (замедление темпа работы по своим соображениям);
- Невежество предпринимателей относительно надлежащей производительности.

Система управления не должна быть основана на инициативе и поощрениях, которая позволяет работать с прохладцей или притворством. Система управления, направленная на регулирование социально трудовых отношений должна быть основана на научном управлении, в частности на внедрении системы управления заданиями.

### **Суть системы управления заданиями**

Будучи супервайзером (т.е. контролером над рабочими) Тейлор сделал следующие выводы:

Можно выделить рабочих первого класса и среднего рабочего, характеристики которых отличаются:

#### **1. Характеристики рабочего первого класса:**

- Выраженная мотивация;
- Стремление к скорейшему выполнению работы;
- Не уклонение от выполнения обязанностей;
- Не теряют времени попусту.

#### **2. Характеристики рабочего среднего класса:**

- Ограниченная минимальная производительность;
- Нежелание перевыполнять норму (задание), наличие притворства;
- Наблюдается внешняя расслабленность (непешная походка);
- Безразличие, инертность.

Тенденция увеличения работников среднего класса прослеживается с ростом количества рабочих, выполняющих одинаковую работу. Причины: давление однородной по своему составу группы и отсутствие необходимых стимулов. Тейлор выделял естественное притворство (стремление облегчить нагрузку) и системное притворство (недальновидная оценка своих возможностей, скрытие действительных темпов, которыми может быть выполнена работа).

Притворство являлось деморализующим фактором, основанным на ложной посылке, что будут сокращены рабочие места и на посылке, что темпы работы являются неопределенными и плавающими (неведение предпринимателей).

Рассмотрим два примера.

**Ситуация 1.** Сталелитейная компания. Отдел технического контроля. Функция состоит в выявлении дефектов подшипников. Работают 120 женщин 10, 5 часов в день и 5, 5 дней в неделю. Работа требует напряженного внимания, концентрации усилий. Наблюдалось нервное перенапряжение, вызванное чрезмерной продолжительностью рабочего дня.

Предложение Тейлора:

1. Уменьшить рабочий день на 2 часа (8,5 вместо 10,5);
2. Введение перерывов для отдыха (не отдыхать, ведя разговоры во время работы, а отдыхать и разговаривать во время перерыва).
3. Осуществить тщательный отбор работников.
4. Введение поощрительных выплат.
5. Предоставить внимание и заботу со стороны администрации (возможность получить совет, помощь).

В данном примере: количество работников сократилось с 120 до 35, зарплата увеличилась на 80-100%.

**Ситуация 2.** Исследование труда рабочих на «дворе» сталелитейной компании 1899 г.: 400 человек разбиты на бригады, которые осуществляют разгрузку вагонов, складирование, перегрузку, транспортировку, погрузку и т.п.

Зарплата рабочего 1,15 в день, производительность 12 т. В день на одного рабочего. Рабочие неспешной походкой идут и не торопясь выполняют свою работу.

Предложения Тейлора:

1) Разделить каждую работу на элементарные движения, прохронометрировать. Предусмотреть отдых и перерывы в работе.

2) Перевести рабочих с повременной оплаты труда на сдельную.

Итог: производительность поднялась до 45-48 т. на одного рабочего, зарплата поднялась на 60% до 1, 85 в день. Рабочие стали работать без притворства. Те, кто не справлялся с работой уступали работу другим.

Выводы: темпами работы следует управлять, их надо контролировать. Система управления заданиями – систематическое и научное хронометрирование, предполагающее индивидуализацию регулирования социально-трудовых отношений.

Вместо «прикидок»:

1. каждая работа разбивается на ряд элементарных операций, которые фиксируются и хронометрируются;
2. результат записывается в специальное дело и устанавливаются стандартные нормы времени на каждую работу.

**Преимущества** управления заданиями: возможность контроля над материалами, оснасткой, станками, инструментами, приемами работы. **Недостатки:** вытеснение высокопрофессионального труда набором стандартных операций.

Можно выделить положительные результаты:

1. Растет производительность труда, снижаются издержки, улучшается качество.
2. Наблюдается улучшение социально-трудовых отношений нанимателя и работника вследствие работы без притворства и улучшения благосостояния рабочего.
3. Совместное использование научного менеджмента, методы рационализации процесса труда и достижений инженерной мысли в области механической обработки приведут к революционному изменению самого производства.

Пример свидетельствует о том, что стандартизация процесса труда приводит к экономии издержек.

4. Длительный опыт работы в отрасли не дает преимуществ в повышении эффективности, так как придерживаются раз и навсегда заведенных порядков.

### **Влияние системы Тейлора на развитие теории регулирования социально-трудовых отношений**

**Взгляды Тейлора:** Тейлор оценивал влияние на экономику своей системы следующим образом:

- Принцип индивидуального материального стимулирования и внедрение научного менеджмента приведет к повышению производительности труда, росту организации, оживлению экономики, созданию дополнительных рабочих мест, росту занятости;
- Работники, лишившиеся своих рабочих мест вследствие инноваций найдут другую работу, если они готовы переучиваться или смене места жительства
- Научный менеджмент будет способствовать доверию, гармонии, процветанию.

### **Взгляды оппонентов:**

- научный менеджмент, применение новых технологий приведет к потере контроля рабочими над процессом производства и к дисквалификации рабочих;
- потребность в квалифицированном труде снизится, так как любой прохожий может претендовать на любую рабочую вакансию вследствие снижения требований к искусности работника;
- произойдет снижение потребности в работниках определенных профессиональных квалификаций и это приведет к краху профсоюзов.
- произойдет сокращение рабочих мест и массовая безработица.
- сопротивление рабочих, так как или рабочий справляется с заданием и получает повышенную зарплату или уступает место другому, который может работать интенсивнее;
- подавляется активность рабочих «рабочие должны только работать, а не принимать решения».

### **Принципы развития индивидуализации регулирования социально-трудовых отношений**

1. Ответственность за производительность должна лежать не на рабочих, а на администрации, которые реализуют свою ответственность следующим образом:

- использование знаний науки для организации работы;
- каждому действию рабочего должна предшествовать подготовительная работа по управлению процессом работы;
- организация сотрудничества между рабочим и администрацией.

## 2. Состав мероприятий научного управления:

- выбрать 10-15 особенно искусных рабочих в работе, подвергаемой анализу;
- подвергнуть тщательному исследованию весь ряд элементарных операций или движений рабочего, а также инструмента, которым он пользуется;
- зарегистрировать с секундомером в руках точную продолжительность времени на каждую операцию и выбрать самый быстрый способ производства отдельного элемента работы;
- устранить все излишние и неправильные движения;
- соединить все наилучшие, наиболее быстрые движения вместе с наилучшими типами инструментов;
- лучший метод сделать стандартом;
- стандартному методу работы обучить инструкторов – функциональных мастеров - специалистов, которые затем обучают рабочего;
- стандартизировать оснастку и инструменты по критерию быстрота и удобство;
- исследовать мотивы поведения рабочего, вознаградить рабочего за успех.

## 3. Функции администрации следующие:

- сбор всей совокупности традиционных знаний и навыков, которыми обладают рабочие;
- выработка научного фундамента, заменяющего старые традиционные и грубо-практические методы работы;
- тщательный отбор рабочих на основе научно установленных признаков;
- сотрудничество с рабочими в достижении научных принципов работы;
- ответственность за все отрасли труда. (Выполненный урок) или наказать за невыполнение.

4. Введение в состав администрации функциональных мастеров со специальными обязанностями: контроль над временем, чертежами, инструментом, ремонтом, общим распорядком работы и т.д.

Условие внедрения системы индивидуализации социально-трудовых отношений по Тейлору:

1. Цель работника необходимо подвести к целям предприятия.
2. Труд должен оплачиваться по результату: люди первого класса стремятся к материальному благополучию; стремятся к продвижению по службе, основанному на прилежании, проявлению таланта; внедрение прогрессивной системы оплаты труда.
3. Пересмотр существующих установок и радикальное изменение отношений между рабочими и руководством основанные на сотрудничестве. Отрицание непреодолимого конфликта между трудом и капиталом. Общие интересы предполагают сотрудничество, выгодное всем сторонам.
4. Необходима ментальная революция в сознании работника, меняющая его отношение к работе, к руководителям и работодателям, а также коллегам по работе.

5. Необходимо четкое разделение труда: рабочие – работать, технические специалисты и управляющие – обеспечение работы.
6. Функции специалистов:
  - принятие научно-обоснованных решений. Решение принимают не рабочие как раньше, а специалисты, осуществляя замену традиционных и эмпирических знаний на научные, основанные на законах и закономерностях;
  - осуществляют научный подбор, подготовку, обучение рабочих;
  - организация тесного сотрудничества с рабочими;
5. Тейлор опередил на 30 лет эксперименты в Хоуторне. (Хоуторнские эксперименты).

Таким образом, индивидуализация регулирования социально-трудовых отношений базируется на основной идее Тейлора, высказанной им в 1911 году: «Благополучие предпринимателей не может быть продолжительным, если оно не базируется и не сопровождается благополучием рабочих и наоборот».

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баранчев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. Управление инновациями. М.: ИД Юрайт, 2012.- 711 с.
2. Тейлор Ф.У. Менеджмент./ Пер. с англ. – М.: «Контролинг», 1992.
3. О`Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1979. – 420 с.
4. Справочно-информационные материалы, представленные компанией «Консультант-Плюс».

**Рецензент:** Кирсанов К.А., д.э.н., профессор ФГБОУ ВПО ГУУ.