

Тейлор Фредерик Уинслоу

**Усовершенствованная
система сдельной платы**

**Москва
«Книга по Требованию»**

УДК 82-3
ББК 84-4
Ф86

Ф86 **Фредерик Уинслоу Т.**
Усовершенствованная система сдельной платы / Тейлор Фредерик Уинслоу –
М.: Книга по Требованию, 2022. – 85 с.

ISBN 978-5-519-76423-0

ISBN 978-5-519-76423-0

© Издание на русском языке, оформление
«YOYO Media», 2022

© Издание на русском языке, оцифровка,
«Книга по Требованию», 2022

Эта книга является репринтом оригинала, который мы создали специально для Вас, используя запатентованные технологии производства репринтных книг и печати по требованию.

Сначала мы отсканировали каждую страницу оригинала этой редкой книги на профессиональном оборудовании. Затем с помощью специально разработанных программ мы произвели очистку изображения от пятен, клякс, перегибов и попытались отбелить и выровнять каждую страницу книги. К сожалению, некоторые страницы нельзя вернуть в изначальное состояние, и если их было трудно читать в оригинале, то даже при цифровой реставрации их невозможно улучшить.

Разумеется, автоматизированная программная обработка репринтных книг – не самое лучшее решение для восстановления текста в его первозданном виде, однако, наша цель – вернуть читателю точную копию книги, которой может быть несколько веков.

Поэтому мы предупреждаем о возможных погрешностях восстановленного репринтного издания. В издании могут отсутствовать одна или несколько страниц текста, могут встретиться невыводимые пятна и кляксы, надписи на полях или подчеркивания в тексте, нечитаемые фрагменты текста или загибы страниц. Покупать или не покупать подобные издания – решать Вам, мы же делаем все возможное, чтобы редкие и ценные книги, еще недавно утраченные и несправедливо забытые, вновь стали доступными для всех читателей.



Серия Книжный Ренессанс

www.samizday.ru/reprint

Отъ редакціи.

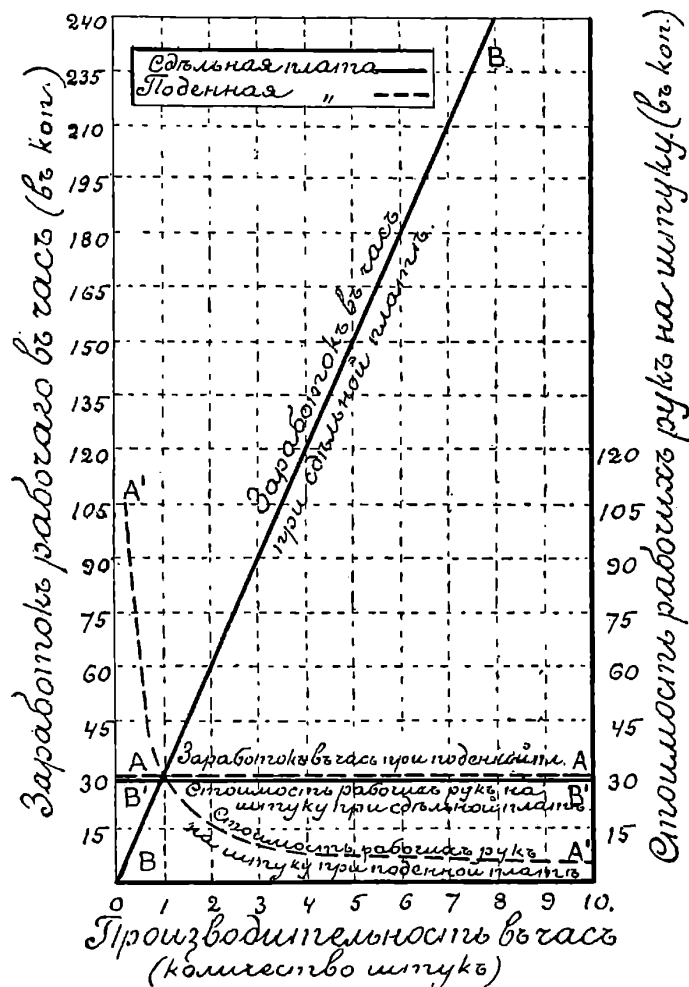
Въ предисловіи къ книгѣ Ф. Тэйлора «Научныя основы организаціи промышленныхъ предпріятій» *) мы говорили, что для побужденія рабочихъ увеличить производительность Тэйлоръ предложилъ особую систему урочной дифференціальной платы. Выпуская теперь отдѣльнымъ изданіемъ докладъ Тэйлора «Усовершенствованная система сдѣльной платы», мы позволимъ себѣ намѣтить въ предисловіи основныя черты какъ его системы, такъ и ряда другихъ, предложенныхъ въ послѣднее время съ цѣлью увеличенія производительности, удешевленія себѣ-стоимости продукта и повышенія его качества.

Задача эта издавна занимала стоящихъ во главѣ промышленныхъ предпріятій инженеровъ и администраторовъ.

Первоначальная система вознагражденія рабочихъ сводилась къ оплатѣ времени, проведеннаго ими на заводѣ. Разумѣется, прежде, когда завѣдующій мастерской (обыкновенно самъ хозяинъ) могъ все время имѣть передъ глазами всѣхъ своихъ сотрудниковъ и рабочихъ,—тогда такая система не казалась несовершенной. Съ точки зрѣнія хозяина, она была, повидимому, даже весьма удовлетворительна: всякое увеличеніе производительности рабочихъ шло всецѣло въ его пользу. Кривыя $A A$ и $A'A'$ на діаграммѣ 1-ой наглядно показываютъ, какъ выгодно можетъ быть такая система для владѣльца мастерской: рабочіе получаютъ одинаковое вознагражденіе за день даже въ томъ случаѣ, если они выработаютъ вмѣсто одной штуки 100 штукъ, тогда какъ владѣлецъ мастерской замѣтно обогащается при такомъ удешевленіи стоимости рабочихъ рукъ на штуку продукта. Но при этой системѣ владѣльцу мастерской

*) СПб., 1912 г.

приходится считаться съ серьезнымъ затрудненіемъ: рабочій не будетъ стараться работать полнымъ ходомъ, если онъ не будетъ въ этомъ лично заинтересованъ. Единственная выгода, которой рабо-



Черт. 1. Сравнительная діаграмма поденной и сдѣльной платы.

чій можетъ ожидать въ данномъ случаѣ отъ своего интенсивнаго труда, сводится къ тому, что хозяинъ повыситъ поденную плату, если будетъ доволенъ его работой. Само собою разумѣется, въ боль-

шой мастерской мастеръ не можетъ ознакомиться со всѣми рабочими настолько близко, чтобы назначить для каждаго изъ нихъ вознагражденіе, соответствующее работѣ. Очень трудно оцѣнить производительность человѣка, присматриваясь къ нему лишь изрѣдка или на основаніи переговоровъ съ нимъ. Многіе рабочіе умѣютъ успѣшно вести переговоры о повышеніи расцѣнка, но работаютъ слабо; бываетъ часто и наоборотъ,—хорошіе работники не умѣютъ выговорить справедливое вознагражденіе.

Съ цѣлью преодолѣть это затрудненіе пытались подраздѣлять рабочихъ на 2 или нѣсколько группъ, причемъ однѣ группы получали наибольшее вознагражденіе за день, другіе наименьшее. Если кто-нибудь изъ рабочихъ обнаружилъ достаточное прилежаніе или умѣніе, его переводятъ изъ группы съ меньшимъ вознагражденіемъ въ другую. Самый размѣръ вознагражденія опредѣлялся путемъ соглашенія между заводоуправленіемъ и рабочими. Устанавливался ли самый расцѣнокъ съ содѣйствія рабочихъ, или онъ явился результатомъ частнаго соглашенія между однимъ изъ рабочихъ и мастеромъ, во всякомъ случаѣ опредѣлять расцѣнокъ приходилось грубо на глазъ,—вслѣдствіе чего трудъ рабочаго часто оплачивается несоответственно.

До тѣхъ поръ, пока на заводахъ не будетъ введено расцѣночное бюро, получающее точную отчетность о производительности каждаго рабочаго въ отдѣльности,—до тѣхъ поръ рачіонально опредѣлить его заработокъ будетъ невозможно. Въ этомъ заключается коренной недостатокъ системы поденной заработной платы. Мастеръ иногда вынужденъ повышать расцѣнокъ не потому, что рабочій фактически проявилъ бѣольшую производительность, а потому, что ему это кажется. Многіе заводчики ясно понимали, что необходимо выработать иной способъ опредѣленія расцѣнокъ, основанный на совершенно объективныхъ данныхъ.

Обыкновенный рабочій далеко не склоненъ работать слишкомъ усердно. Часто онъ старается работать лишь настолько, чтобы не потерять мѣста, съ одной стороны, и не вызвать пониженія расцѣнка — съ другой. Стоящіе во главѣ мастерскихъ переносятъ массу непріятностей, а владѣльцы

предпріятій теряють десятки тысячъ рублей вслѣдствіе умышленнаго замедленія работы со стороны рабочихъ.

Такую пониженную производительность не слѣдуетъ однако цѣликомъ относить на счетъ естественной лѣности рабочихъ; виною тутъ въ значительной степени недостатки организаціи производства со стороны заводоуправленія.

Рабочіе часто теряютъ время въ ожиданіи полученія новой работы, когда прежняя окончена. Иногда они теряютъ бесплодно чуть не половину рабочаго времени въ ожиданіи мастера.

Иногда станокъ умышленно пускаютъ съ пониженной скоростью, чтобы не пришлось брать новую работу до звонка.

При поденной платѣ иногда пускаютъ станокъ въ холостую, чтобы только не мѣнять работы въ моментъ, почему либо неудобный для рабочаго.

Мастера часто прекрасно понимаютъ, въ чемъ дѣло.

Поэтому, систему поденной платы приходится признать весьма мало пригодной тамъ, гдѣ желаютъ достигъ высокой производительности труда.

Совершенно ясно, что если бы рабочіе сознавали, что убытокъ отъ пониженной производительности ляжетъ и на нихъ, они не стали бы съ обычнымъ терпѣніемъ ожидать, пока подойдетъ мастеръ и дастъ имъ указанія, — не стали бы стоять безъ дѣла, чтобы не начинать новой работы незадолго до звонка, и растягивать работу, когда мало заказовъ. Не подлежитъ ни малѣйшему сомнѣнію, что условія вознагражденія за трудъ должны быть выработаны на почвѣ соображеній коммерческаго характера. Надо оплачивать все, что сдѣлано рабочими. Это и пытаются осуществить, примѣняя сдѣльную систему, — правда, въ довольно примитивной формѣ. Конечно, въ принципѣ система должна бы приводить къ тому, чтобы всякій убытокъ завода сводился въ то же время къ убытку и для рабочаго. Казалось бы, что для рабочаго нѣтъ болѣе выгодной системы.

На діаграммѣ 1-ой линія В В показываетъ совершенно ясно, что съ повышеніемъ производительности рабочаго автоматически повышается его часовой заработокъ. Заводъ, повидимому, непосредственно не имѣетъ никакой прибыли отъ повышенной

производительности рабочего, потому что, какъ показываетъ кривая, стоимость рабочихъ рукъ на штуку остается постоянной (В' В'). На первый взглядъ казалось бы, что какъ разъ сдѣльная система заработной платы лучше всего и соответствуетъ интересамъ рабочихъ. Противъ этой системы будутъ выступать заводчики, а не рабочіе, и оппозиція со стороны заводчиковъ не лишена основанія. Для того, чтобы назначить расцѣнокъ, заводоуправленіе должно руководствоваться возможной производительностью рабочего; когда нужно опредѣлить расцѣнокъ, оно старается выяснить время, опираясь на прежнюю работу и на производительность, показанную прежде при поденной платѣ.

Такого рода расцѣнки по большей части оказываются слишкомъ высокими: въ основѣ ихъ лежитъ представленіе о ненормально малой производительности труда. Во многихъ случаяхъ производительность на дѣлѣ превышала въ 6—7 разъ ту, которую принимали за основаніе при назначеніи сдѣльнаго расцѣнка.

При такихъ условіяхъ многимъ заводчикамъ приходилось неоднократно убѣждаться, что сдѣльная плата назначена слишкомъ высокая. Конкуренты, имѣя расцѣнокъ значительно ниже, лишаютъ ихъ возможности платить повышенный сдѣльный расцѣнокъ; въ результатѣ на тѣхъ заводахъ, гдѣ расцѣнокъ не былъ провѣренъ путемъ объективныхъ изслѣдованій, приходится нѣсколько разъ понижать его. Между тѣмъ рабочіе считаютъ всякое пониженіе сдѣльнаго расцѣнка неправильнымъ, а заводоуправленіе совершенно не въ силахъ установить такой расцѣнокъ, который удовлетворилъ бы рабочихъ и въ то же время позволилъ бы конкурировать при имѣющейся на лицо конъюнктурѣ.

Недостатокъ сдѣльной системы заключается въ невозможности назначить правильный сдѣльный расцѣнокъ безъ споровъ и затрудненій съ рабочими. Рабочіе считаютъ всякое пониженіе сдѣльнаго расцѣнка доказательствомъ какъ бы злой воли работодателей, а послѣдніе считаютъ каждое повышеніе производительности доказательствомъ обмана со стороны рабочихъ съ цѣлью добиться ненормально высокаго расцѣнка. Обѣ стороны остаются недовольными.

На нѣкоторыхъ заводахъ стали отдавать себѣ отчетъ, какъ

велика можетъ быть нормальная производительность рабочихъ. Тамъ приняли такую систему. Нѣкоторымъ рабочимъ давали особенно высокое вознагражденіе съ тѣмъ, чтобъ подѣ ихъ руководствомъ работала цѣлая артель поденныхъ рабочихъ. Это и называется артельной работой (contract system). Отдѣльнымъ мастерамъ поручаютъ сдѣлать известную работу; они уже въ свою очередь подбираютъ для себя рабочихъ, оплачивая ихъ поденно, и назначаютъ имъ возможно меньшій поденный заработокъ. При такихъ условіяхъ эти мастера зарабатываютъ тѣмъ больше, чѣмъ больше работы они могутъ выжать отъ своихъ подчиненныхъ. Такая система ставитъ во главѣ дѣла нѣсколько человекъ, наблюдающихъ за тѣмъ, чтобы рабочіе не теряли зря ни одной минуты. Но она имѣетъ также и другой недостатокъ: ее очень не любятъ хорошіе рабочіе; а если система такова, что хорошимъ рабочимъ она придется не по нраву, то въ концѣ концовъ при ней будетъ много недоразумѣній,—хотя приходится признать, что на многихъ заводахъ она примѣнялась довольно долго и не безъ успѣха.

Henry R. Towne проводилъ нѣсколько лѣтъ тому назадъ оригинальную систему вознагражденія рабочихъ, которая замѣтно отразилась на эволюціи различныхъ системъ заработной платы. Въ основѣ ея лежитъ стремленіе не насильно заставлять рабочаго работать производительнѣе, а вызвать въ немъ самомъ побужденіе работать болѣе добросовѣстно*). Въ основныхъ чертахъ его система сводится къ слѣдующему: г. Towne пытается опредѣлить среднюю стоимость рабочихъ рукъ при нѣкоторой опредѣленной производительности, отмѣченной въ одинъ изъ лучшихъ годовъ, предшествовавшихъ введенію его системы. Затѣмъ онъ выясняетъ стоимость рабочихъ рукъ на штуку продукта за цѣлый рядъ послѣдующихъ лѣтъ. Наибольшую разницу между ними онъ принимаетъ за ту экономію, которую получить заводъ вслѣдствіе большого усердія рабочихъ. Эту разницу онъ раздѣляетъ на неравныя части: половина заводу, 10% мастеру, который наблюдаетъ за работой и заботится объ условіяхъ, спо-

*) См. Transactions of The American Society of Mechanical Engineers, Vol. X, p. 600, № 341 (Gain Charing by Henry R. Towne).

собствующихъ повышенію производительности, а 40% распредѣляется между рабочими и указателями, пропорціонально ихъ годовому заработку. Это дополнительное вознагражденіе выдается въ концѣ года.

Такая система распредѣленія дополнительной преміи имѣетъ рядъ недостатковъ. Главнѣйшіе изъ нихъ слѣдующіе:

1. Моментъ выплаты дополнительнаго вознагражденія слишкомъ отдаленъ.

2. Способъ раздѣленія дополнительной прибыли не можетъ служить въ достаточной мѣрѣ побужденіемъ къ усиленной работѣ, потому что размѣръ дополнительнаго вознагражденія можетъ получиться непропорціональнымъ повышенію производительности каждаго рабочаго. Многіе возражали противъ этой системы, указывая, что она даетъ рабочему дополнительную премію за усовершенствованіе работы и за улучшенія въ организаціи работъ, сдѣланныя заводоуправленіемъ *).

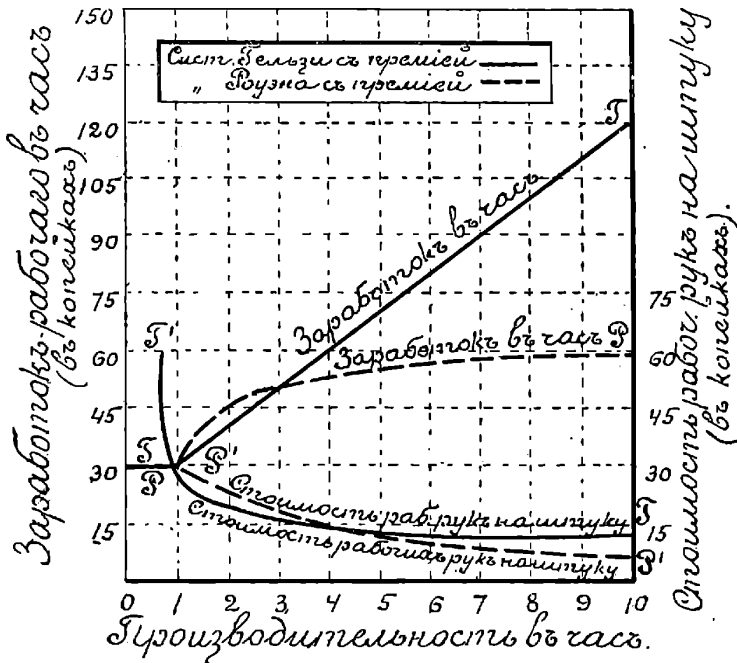
Быть можетъ, такое возраженіе не лишено основанія, но Towne въ своемъ докладѣ вполне опредѣленно указываетъ, что надо вести отчетность такъ, чтобы усовершенствованіе оборудования за счетъ завода не вызывало повышенія обычнаго вознагражденія рабочихъ; они должны получать часть лишь той экономіи, которая получится благодаря ихъ повышенному усердію и вниманію.

Эти два недостатка системы г. Тауна были до нѣкоторой степени устранены благодаря предложеннымъ Halsey'емъ измѣненіямъ.

Halsey считаетъ такъ же, какъ и г. Таунъ, что рабочій долженъ быть вознаграждаемъ постольку, поскольку пониженіемъ себѣ-стоимости продукта обязаны ему; но онъ правильно учитываетъ то обстоятельство, что рабочіе будутъ относиться къ дѣлу внимательнѣе, если они будутъ по возможности непосредственно послѣ работы получать то дополнительное вознагражденіе, которое они заслужили. Система Halsey'я сводится въ основныхъ чертахъ къ слѣдующему.

*) См. Л. Левенстернъ. Научныя основы заводоуправленія. СПб., 1913 стр. 9, пунктъ 6.

Рабочему назначается опредѣленный часовой заработокъ; ему поручается урокъ, на который опредѣляется нормальное рабочее время,—во столько то часовъ надо, напр., обточить столько то предметовъ. Если рабочий окончитъ урокъ скорѣе, то онъ получитъ опредѣленный процентъ отъ стоимости съ экономленнаго времени. Эта дополнительная премія будетъ выплачена ему одновременно съ его основнымъ заработкомъ; система Halsey'я называется системой сдѣльной платы съ преміей.



Черт. 2. Сравнительная диаграмма системъ Halsey'я и Rowan'a.

Цѣлью системы г. Гельзи было установить въ мастерской такую сдѣльную плату, при которой рабочимъ была бы все же гарантирована нѣкоторая наименьшая поденная плата. Если при его системѣ заводоуправленіе назначило черезчуръ высокій сдѣльный расцѣнокъ, то рабочему придется подѣлиться избыткомъ своего заработка съ заводомъ въ такой пропорціи, что не будетъ необходимости понизить расцѣнокъ; такимъ образомъ, если ту добавочную прибыль, которая получится

вслѣдствіе повышенной производительности, дѣлить между рабочими и заводомъ, то у рабочаго не будетъ основанія умышленно понижать степень производительности, потому что ему нечего опасаться пониженія расцѣнка.

Кривая Г Г на діаграммѣ (черт. 2) наглядно показываетъ, какъ при такой системѣ замѣтно повышается часовой заработокъ рабочаго по мѣрѣ повышенія его производительности. Вмѣстѣ съ тѣмъ значительно понижается стоимость рабочихъ рукъ на штуку продукта для завода (см. линію Г' Г'). Тутъ ясно видно, что сдѣлано г. Гельзи для устраненія необходимости понижать расцѣнокъ. При его системѣ, по мѣрѣ повышенія производительности повышается часовой заработокъ рабочаго и понижается себѣ-стоимость производства. Вся выгода основывается на пониженіи себѣ-стоимости единицы продукта. Такимъ образомъ заводоуправленіе, несомнѣнно, добивается пользы для себя. Если же взглянуть на дѣло съ точки зрѣнія интересовъ рабочаго, то нетрудно убѣдиться, что для рабочаго обезпеченъ извѣстный дневной заработокъ, такъ что онъ вовсе не долженъ чувствовать себя поставленнымъ на сдѣльную работу. Если бы оплата рабочихъ рукъ на единицу продукта была намѣчена черезчуръ низкой, то ничто не можетъ побудить его работать интенсивнѣе для достиженія повышеннаго дневного заработка.

Преимущества системы г. Гельзи сводятся къ слѣдующему:

1. Побужденіе къ болѣе производительному труду сохраняется: рабочіе получаютъ дополнительное вознагражденіе соотвѣтственно своему усердію.

2. Дополнительное вознагражденіе слѣдуетъ непосредственно за работой, и оно довольно значительно.

3. Заводоуправленіе, распредѣляя дополнительную прибыль между заводомъ и рабочими, избавляется отъ необходимости понижать расцѣнокъ; поэтому рабочимъ не приходится опасаться пониженія расцѣнокъ, и они не будутъ бояться работать съ полнымъ усердіемъ.

Въ Англіи система Гельзи была примѣнена на заводѣ «David Rowan & Co», но г. Роуэну пришлось нѣсколько видоизмѣнить ее. Кривыя для его системы отмѣчены на діаграммѣ буквами РР и Р'Р'. Стоимость рабочихъ рукъ на штуку продукта показана кривою

Р' Р'. Если для какого нибудь урока назначено чрезмѣрно большое время, то по системѣ г. Гельзи рабочій получилъ бы и вознагражденіе чрезмѣрно большое, совершенно не соотвѣтствующее стоимости его труда. Напримѣръ: если назначенъ часъ времени для выработки одной штуки продукта съ вознагражденіемъ 30 коп. за штуку, и если рабочій повыситъ производительность въ 10 разъ, то по системѣ г. Гельзи онъ получилъ бы 1 р. 20 к. въ часъ. Это значительно выгоднѣе для заводоуправленія, чѣмъ если бы его часовой заработокъ возрасталъ пропорціонально производительности. Тогда часовой заработокъ выразился бы 3-мя рублями. Но г. Роуэнъ предполагаетъ, что даже при системѣ г. Гельзи дополнительное вознагражденіе можетъ оказаться слишкомъ высокимъ. Поэтому онъ вырабатываетъ такую систему, при которой дополнительное вознагражденіе всегда будетъ пропорціонально $\frac{1}{10}$ -ту времени, съ экономленнаго рабочимъ. Напримѣръ: если для какого нибудь урока было назначено 100 часовъ, и рабочему былъ опредѣленъ заработокъ 30 коп. въ часъ, то стоимость работы была бы 30 рублей.

Если урокъ будетъ исполненъ въ 90 часовъ, то при такомъ часовомъ расцѣнкѣ пришлось бы заплатить 27 рублей; но рабочій съ сэкономилъ $10\frac{1}{10}\%$ времени, поэтому онъ получаетъ $10\frac{1}{10}\%$ дополнительную премію, т. е. премію въ размѣрѣ $10\frac{1}{10}\%$ стоимости дѣйствительно затраченнаго на выполненіе работы времени. Если онъ выполнитъ работу въ 80 часовъ, то поденная плата составитъ 24 рубля; $20\frac{1}{10}\%$ экономіи времени при стоимости его въ 24 рубля составили бы 4 рубля 80 копѣекъ.

Нижеслѣдующія двѣ таблицы (расчитанныя при расцѣнкѣ 30 копѣекъ въ часъ) наглядно показываютъ разницу между системами г. Гельзи и г. Роуэна.

Сопоставляя обѣ таблицы, можно убѣдиться, что при системѣ г. Роуэна рабочій не можетъ получить слишкомъ много, если его производительность во много разъ превыситъ назначенную норму; съ другой стороны, она даетъ рабочему сравнительно очень большую премію до тѣхъ поръ, пока онъ не превысилъ норму больше чѣмъ вдвое.

Слѣдуетъ признать, что система г. Роуэна расчитана на то, чтобы избавить заводоуправленіе отъ необходимости рѣзко