

2. Талант не заменит организованности



2.3. Организация — это порядок

Учиться порядку в природе. Приведение элементов труда в систему. Наука об организации труда. Дорог — много, лучшая — одна. Чтобы увеличиться, надо ограничиться. Шаг за шагом к успеху.

Учиться порядку в природе. Слова «природа» и «беспорядок» несовместимы. Мир вокруг нас, от сочетания небесных светил до муравьиного холмика на нашей планете, дает бесчисленные примеры организованности, т. е. такого набора составляющих, где нет ничего лишнего, где каждый самый малый элемент имеет свою функцию и все они пребывают в гармоничном взаимодействии.

Познание мира открывает нам бесчисленные приемы, навыки, способы жизни и труда. Естественно, далеко не все из багажа, приобретаемого каждым отдельным человеком, приближается к совершенству. Так, например, попросив нескольких работников выполнить одно и то же задание, мы обнаружим, что у каждого из них существует свой подход, своя последовательность трудовых усилий, к которым он уже припробовался. Причем большинство настолько привыкло к «личной» технологии труда, что и слышать не захотят о каком-то усовершенствовании своего опыта. Однако профессиональный исследователь операций, разобрав по ко-

сточкам действия наиболее толковых работников, выделит самые рациональные приемы и запроектирует такой порядок трудовых действий, при котором усилия могут быть сокращены, а объем работы при этом выполнен даже больший. Удачные находки затем обобщаются в инструкцию, которая становится стандартом для тех работников, кому придется выполнять подобное задание.

Правда, как отмечалось в начале прошлого века специалистами по эффективному управлению, существует мнение, проповедуемое с большим пафосом, но все же совершенно безграмотное, будто бы стандартные инструкции убивают в работнике инициативу, превращают его в автомат.

Все дело в том, — писал Г. Эмерсон, — что это страшное стеснение инициативы существует только в нашем воображении. Работать самым быстрым и легким способом — это значит сокращать усилия, не снижая результатов, и освобождать мозг для высшей инициативы, для изобретения и разработки лучших способов.

Великое искусство научиться многому — это браться сразу за немногое.

Д. Локк

Вместе с тем руководители, применяющие стандартные инструкции в управлении, должны помнить истину: *люди делают не то, что им говорят, а то, что они могут и хотят делать.* Следовательно, и подбор работников будет тем успешнее, чем больше потенциал работника соответствует обязанностям, определенным в должностной инструкции. Как говорят англичане, *The right man in the right place* — определенное место для каждого и каждый на своем месте. Свое место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте.

Сознательная деятельность человека, его отношения с природой и общение с другими людьми складывает личный образ жизни. Но поскольку важнейшая функция жизни — труд, поэтому *образ жизни любого человека определяется в первую очередь желанием и умением трудиться.* При занятии нелюбимым делом не бывает горения духа, а значит, нет места ни радости труда, ни качеству работы.

Любой труд, выполняемый со знанием и радостью, способствует быстрому

2.3. Организация — это порядок (продолжение)

восстановлению сил. Особенно если сочетаются радость труда, чувство растущего умения и видимый результат. **Но — мера во всем!** Например, отдых должен быть столь же регулярен, сколь регулярно утомление в работе.

Работа сама учит, и любовь к делу увеличивается по мере познания его.

Так постепенно образуется культура труда. **Важнейшее условие высокой культуры труда — его организованность.**

Все труженики, поставившие перед собой сложные задачи, рано или поздно открывают для себя, что создание новых систем из элементов природы может быть успешным лишь в условиях организованного мышления, организованного труда.

Автор всеобщей организационной науки А.А. Богданов отмечал, что «художественное творчество имеет своим принципом стройность и гармонию, а это значит — организованность. Оно своими особыми методами организует представления, чувства, настроения людей, тесно соприкасаясь с познанием, часто с ним прямо сливаясь, как беллетристика, поэзия, живопись. В искусстве организация идей и организация вещей нераздельны. Например, взятые сами по себе архитектурное сооружение, статуя, картина являются системами «мертвых» элементов — камня, металла, полотна, красок; но жизненный смысл этих произведений лежит в тех комплексах образов и эмоций, которые вокруг них объединяются в человеческой психике».

По словам Ле Корбюзье, на первый взгляд может показаться, что нет ничего общего между вопросами организации труда и задачами архитектуры. А между тем здесь имеется поразительная аналогия. Архитектура преследует задачи разумного распределения материалов в целях создания полезного и гармоничного целого. Организация труда преследует аналогичные цели, занимаясь подбором людей и их размещением таким образом, чтобы обеспечить гармоничные отношения между ними. Следовательно, организация труда является своеобразной идеальной архитектурой, которая приводит к созда-

нию того, что мы могли бы именовать как «социальное сооружение».

Организация труда и архитектура находятся в постоянной связи, так как если одна из них стремится познать, **как будет действовать человек**, то вторая занята устройством места, **где он будет жить и работать**.

Таким образом, организацией по сути является любая деятельность человека, кроме сознательного разрушения во имя зла, которое можно назвать дезорганизацией. Нельзя смешивать разорение чужого жилища с целью наживы с разборкой ветхого дома для возведения на этом месте нового строения. Последнее действие — это очищение, необходимый этап, предшествующий созиданию.

Право человека на труд и реализация этого права неразрывно связаны со счастьем и полнокровной жизнью. Лишение возможности работать ведет к душевному расстройству. Например, для пожилого человека прекращение работы в большинстве своем становится прекращением жизни. Работать — значит участвовать в деятельности общества. Лишиться же своей доли в деятельности общества — значит быть им отвергнутым. **Безделье для человека, привыкшего к труду, — настоящее проклятие.** Наверное, многие от безделья с ума не сойдут, но, пребывая в нем, они так или иначе начнут двигаться в этом направлении. Почему, например, на корабле идет постоянная уборка — от безделья команда станет неуправляемой.

Л. Хаббард пишет, что «каждый человек должен иметь цель. Быть частью вселенной, цивилизации и при этом не иметь цели — дорога к болезни и безумию. Надо

иметь **что делать и причину сделать это**, — и мы получаем определенный контроль над самой жизнью. Иначе жизнь — тяжелое бремя.

Работа — стабильное данное в хаосе человеческого существования. Любой из нас, вероятно, мог бы делать более важные вещи, чем он делает. Многие изменил бы и т. д. Но ни кто из нас, оставаясь живым и в здравом уме, не мог бы существовать без возможности что-то делать».

Люди, которые испытывают отвращение к той или иной работе, чувствуют это потому, что не знают, куда все это идет, и не могут поверить, что делают что-то важное. То же и в образовании. Студент, не осознавший назначение и пользу изучения какого-либо предмета для будущей трудовой жизни, несомненно, будет относиться к нему более безучастно.

Во всяком деле должно быть стабильное данное. По мнению Л. Хаббарда, **«стабильное данное цивилизации — работа, а стабильное данное работы — цель.** Даже если эта цель — просто получение заработной платы, это все же цель... Люди, не любящие, не понимающие и тем более ненавидящие свою работу — несчастны, потому что они находятся в замешательстве **в жизни в целом.** А это от того, что нет **стабильного данного** относительно жизни, без которого нет основы хорошей жизни и, соответственно, хорошей ориентации в труде!»

Приведение элементов труда в систему. Организация труда означает целесообразное соединение элементов труда во времени и в пространстве (рис.).

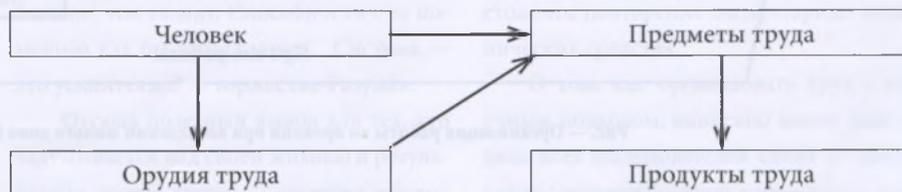


Рис. — Составные элементы труда

2.3. Организация — это порядок (продолжение)

Человек с помощью орудий труда воздействует на предметы труда и получает продукты труда. Гармония в труде достигается путем соразмерности всех его элементов.

Нет работы ради работы. Есть работа ради результата! Людям естественно задумываться, как легче и быстрее

выполнить ту или иную работу. Одни подумают и забудут (таких большинство), другие начнут заниматься анализом: что мешает, какие способы наиболее удобны и рациональны, где теряется время, в чем причина и т. п. Человек пытается посмотреть на свой труд как на определенную организованную систему. При этом пре-

следуются две цели: **как можно быстрее выполнить работу и достичь желаемого результата с наименьшими усилиями.**

Цель организации труда во времени — минимальная продолжительность всей работы с учетом последовательного и параллельного выполнения отдельных ее операций (рис.).

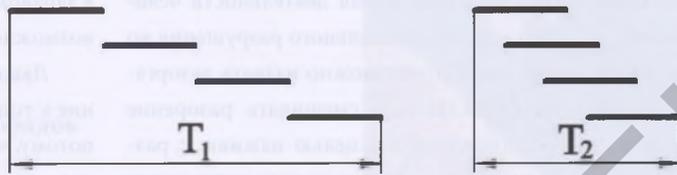


Рис. — Переход к совмещенному методу выполнения операций

Если допускает технология проектирования или строительства, последовательные операции необходимо совмещать.

В итоге — экономия времени, $T_2 < T_1$. В качестве примера сочетания последовательных и параллельных работ при-

ведем график строительства жилого дома (рис.).

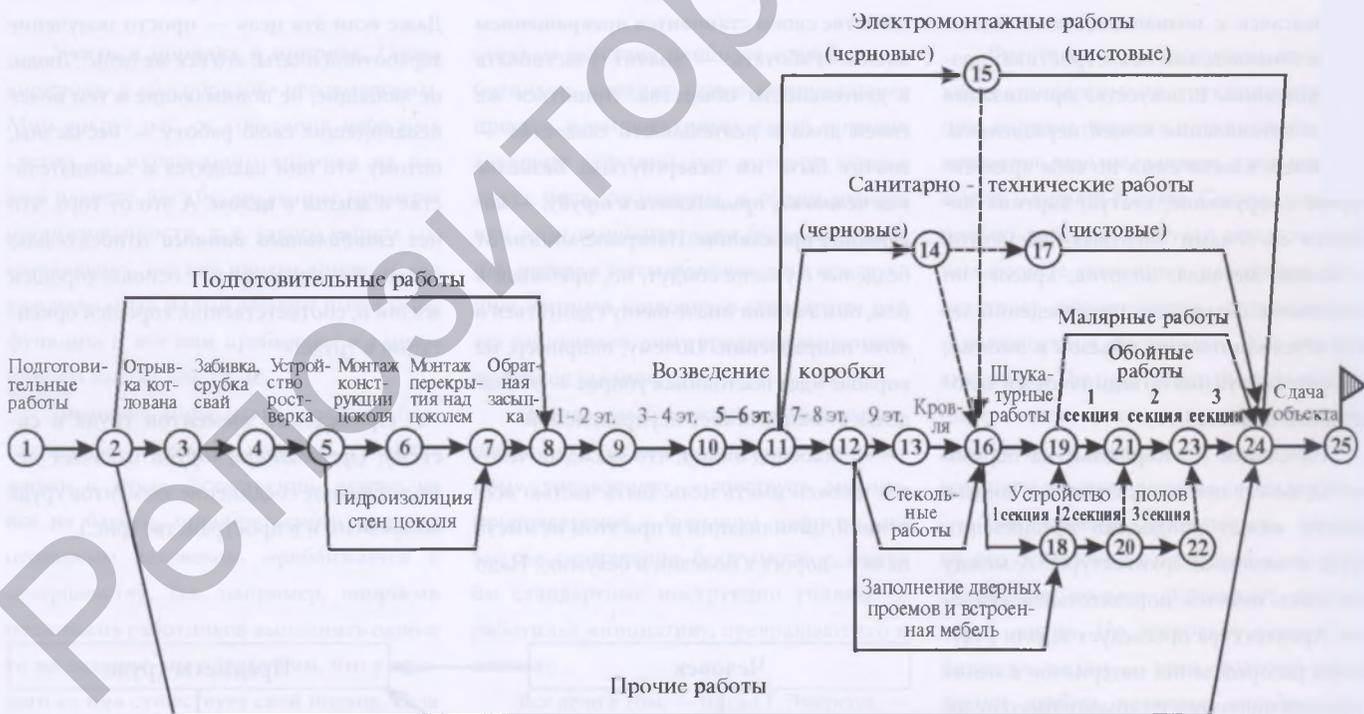


Рис. — Организация работы во времени при возведении жилого дома (9этажей, 3 секции)

Цель организации труда в пространстве — такое рациональное размещение элементов труда, при котором достигается

минимум общих усилий человека по выполнению всей работы. Вот, например, как организуется рабочее место каменщи-

ка, возводящего стены из кирпича (рис.).

Организация начинается с выбора одного стабильного элемента и привязки

2.3. Организация — это порядок (продолжение)

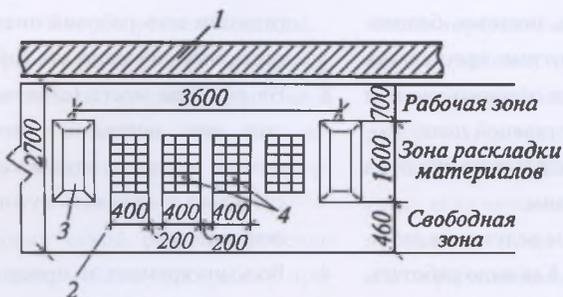


Рис. — Организация рабочих мест при каменной кладке:

1. участок возводимой стены;
2. подмости;
3. ящик с раствором;
4. поддон с кирпичом

к нему остальных элементов системы. Человек не становится вмиг организованным, этому предшествует долгий путь развития личного опыта. Дисциплину воли, обязательность, аккуратность необходимо воспитывать с детских лет. Ранее отмечалось, что в японских школах с целью воспитания верности слову ученики при получении задания заранее ставят себе оценку, на которую они будут стараться это задание выполнить.

Еще в 1912 году Г. Эмерсон отмечал: «Не те особые свойства тела, крови и мозга делают японцев опасными соперниками американской промышленности, не деньги, ибо японцы бедны, не природные богатства, ибо их в Японии почти нет; японская промышленность стала для нас опасным конкурентом только потому, что мы еще не доросли до того типа организации, который дает возможность высокой производительности, а они доросли. Мы еще спим и не видим того факта, что **правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения** — а японцы проснулись и видят».

Опыт развития не только Японии, но и других стран с высоким уровнем производительности труда полезен во многом и для нас.

Психологи установили, что больше всего эмоциональных нагрузок возникает по двум причинам: **неумение работать и неумение общаться друг с другом**. Современный человек подпал под действие **синдрома неуспехания**. Постоянная напряженная нехватка времени вызывает разрушительные для здоровья стрессы. Проблема решается двумя путями. Во-первых, отобрав наиболее важные дела, привести

рабочую нагрузку в соответствие с психофизическими возможностями человека. Во-вторых, тщательно продумать условия и порядок выполнения работы, т. е. сделать труд более организованным. Внедрение эффективных приемов организации связано с преодолением инертности, консерватизма, а порой и душевной ленности. Но время, затраченное на изучение методов организации труда, обязательно окупится более высокой работоспособностью и радостью труда.

Организованность труда проявляется в создании такой системы жизни и труда, при которой КПД нашей жизненной энергии становится наибольшим. А суть в том, что только определенная система личной работы способна компенсировать, преодолеть слабости человека, еще более развивая при этом его сильные стороны. Д. Гранин в повести «Эта странная жизнь» рассказал о том, как это сделал А. Любичев: «...жил-был обыкновенно способный человек, а стал совершенством, большим ученым, прекрасным человеком; он... устроил себя по самой что ни на есть рациональной методе, создал для этого Систему, с ее помощью доказал, как многого можно достигнуть, если фокусировать все способности на одной цели. Стоит методично, продуманно, на протяжении многих лет применять систему — и это даст больше, чем талант. Способности с ее помощью как бы умножаются... Система — это усилитель. Это торжество Разума».

Отсюда полезный вывод для тех, кто задумывается над своей жизнью и результатами своего труда, — **система обеспечивает наивысшие достижения при самых обыкновенных способностях**.

Наука об организации труда. Под названием научная организация труда (НОТ) надо понимать такую организацию, которая строится на основе постоянно проводимого исследования трудовых процессов. Особенность понятия образуется именно в исследовательском подходе, который противопоставляется обычному накоплению опыта, что было характерно для организации труда и производства до конца XIX в.

Необходимость и возможность расчленения и измерения всех трудовых процессов появилась в эпоху крупного машинного производства. Еще Маркс о фундаментальном положении НОТ как разложении трудовых процессов на элементы отмечал: «Принцип крупной промышленности — всякий процесс производства, взятый сам по себе и прежде всего безотносительно к руке человека, разлагать на его составные элементы — создал всю современную науку технологии. Точно так же технология открыла те немногие группы основных форм движения, в которых неизменно движется вся производительная деятельность человеческого тела, как бы разнообразны ни были применяемые инструменты, — совершенно так же, как механика, несмотря на величайшую сложность машин, не обманывается на тот счет, что все они представляют собой постоянное повторение элементарных механических средств».

О том, как организовать труд с научным подходом, написано много книг и цель всех исследователей едина — найти такое сочетание усилий работника с орудиями и предметами труда, при котором получается максимальный продукт. Среди многих подвижников на этом пути особое

2.3. Организация — это порядок (продолжение)

место принадлежит выдающемуся рационализатору труда в России А. К. Гастеву, который в первой половине прошлого века дал четкое разъяснение НОТ. По его словам, научная организация труда — значит **рассчитанная организация**.

Все дело именно **в расчете**. Правда, расчет в труде и прежде был, рассчитывали, сколько он стоит и за сколько времени можно сделать какую бы то ни было вещь. Научная организация труда расчет этот делает самым точным. Следовательно, про нее можно сказать, что это **точно рассчитанная организация труда**. Теперь скажем вкратце, как же она проводится.

А вот как. Тысячелетиями от случая к случаю люди учились работать, переинвентировали работу, перестраивали работу, и в конце концов сложилась наука ремесла. Но все-таки каждая страна работала по-своему, каждый кустарь выдумывал свои способы работы. А теперь настало время, когда все эти способы мы **предварительно изучаем**, потом всякий способ и всякий прием **разлагаем на отдельные части**, эти части уже сравниваем друг с другом и выбираем, какая из них **лучше**. После этого мы из этих частей строим особые **ряды** и, наконец, так располагаем их, чтобы работа была самая **экономная**, чтобы было наименьшее время, чтобы была наименьшая усталость и, наконец, чтобы сама работа была наиболее **точная**.

Научная организация труда имеет дело не только со способом работы, не только с мертвым материалом, не только с машиной, она имеет дело и с человеком. Она и на человека смотрит как на машину, но только самую лучшую из машин, какие есть в мире.

Научная организация труда стремится сберечь силы работника, сделать так, чтобы он работал возможно дольше, не уставал бы и в то же время работал продуктивно. Вот в чем сущность научной организации труда.

Дорог — много, лучшая — одна. Путь от одного селения к другому в редких случаях будет напоминать строгую прямую линию. Пересеченная местность может

изобиловать канавами, песками, болотами, густым лесом и другими преградами. Поэтому приходится их обходить, но при этом не терять из виду главной цели, чтобы расстояние до следующего жилища было в итоге наименьшим.

Подобным образом ведут себя думающие люди и в работе. Как надо работать, чтобы достигать цели с наименьшими затратами труда, времени, денег, материалов? Какие бы подходы к работе человек ни придумывал, все они, по сути, сводятся к стандартному набору правил его поведения в труде. Вот, например, какова начальная азбука организованного работника, составленная А. К. Гастевым.

1. План. Сначала досконально **продумай** всю работу.
2. Подготовка. **Приготовь** все нужные материалы, инструменты и приспособления. Наведи порядок на рабочем месте.
3. Вхождение в работу. Не берись за работу круто, а входи в нее **постепенно**.
4. Режим. Не работай до полной усталости, делай **равномерные отдыхи**. **Не отрывайся** от работы к другим делам.
5. Выдержка. Работай **ровно**. Приступы горячки портят и работу, и твой характер. Если работа не идет, **не волнуйся**, прервись, успокойся и снова за дело. Достигнув удачи, **не хвались**. В случае полной неудачи **легче смотри на дело**. Остынь и продумай еще раз цель и весь путь к ее достижению.
6. Окончание работы. На рабочем месте **все приברי и вычисти**.

Приведем пояснения к шести пунктам азбуки производительного труда под общим названием «Как надо работать».

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работы продумать досконально.
2. Не браться за работу, пока не при-

готовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.

3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не суетиться и не искать нужного среди ненужного.
4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы быстро все это находить.
5. За работу никогда не надо браться круто, сразу, не срывать с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело потом сами разойдутся и заработают, а если приняться горячо, то после крутого начального порыва работник скоро сдаст: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.
6. По ходу работы иногда надо усиленно приналечь: или для того, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или чтобы сделать что-нибудь сообща. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладиться, надо все тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться, дальше надо слегка испробовать, нащупать потребную силу, и уже после этого приналечь.
7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сгоряча, приступами портит и человека, и работу.
8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать, и в то же время не тратились бы силы на совершенно ненужное держание тела на ногах. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, ноги надо держать расставленными, чтобы выставленная вперед или в сторону нога не срывалась с места.
9. Во время работы надо обязательно отдыхать. В тяжелой работе надо чаще отдыхать и по возможности сидеть, в легкой работе отдыхи редкие, но равномерные.
10. Во время самой работы не надо кушать, не пить чай, пить в крайнем

2.3. Организация — это порядок (продолжение)

- случае только для утоления жажды.
11. Если работа не идет, то не горячиться, лучше сделать перерыв, одуматься и приняться спокойно снова; даже нарочно замедлять, чтобы себя выдерживать.
 12. Во время самой работы, особенно когда дело не идет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу и опять-таки исподволь, но ровно.
 13. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.
 14. Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать; вот тут обязательно надо «вытерпеть», так сказать, привыкнуть к успеху, сделать свое удовлетворение внутренним, а то в другой раз в случае неудачи получится «отравление» воли и работа надоеет.
 15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начинать снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как указано в 11-м правиле.
 16. По окончании работы надо все прибрать: и работу, и инструмент, и рабочее место; все положить на определенное место, чтобы, принимаясь снова за работу, можно было все найти и чтобы самая работа не надоела.

Применяя такую систему поведения в труде, работник не просто увеличивает производительность; он преобразуется как личность, устраивая продуманно и осмысленно всю свою жизнь.

Принципы производительности сами по себе настолько просты, что не понимать их можно только тогда, когда понимать не хочется. Кому не известно, например, что чем лучше будет продумана работа и тщательнее произведена подготовка, тем успешнее пойдет дело. Эта истина элементарна для разумения любым из нас, независимо от уровня образованности. Но претворению в жизнь этого простого правила мешает мгновенно возникающая в

нашем внутреннем мире стена, составленная из душевной лени, нежелания менять свои привычки, нелюбви к предстоящей работе и т. п., и никакая сила со стороны не заставит человека преодолеть эту преграду, если человек этого не захочет сам. В противном случае с первых же трудовых шагов работника начнет проявляться бесполое поведение в его поведении.

И пробивание бреши в такой стене — это переход к более высокому сознанию, от невежества к свету. Подобное изменение происходит под действием воли, и наибольшее ее напряжение потребуется для преодоления инерции покоя. Но это не значит, что достаточно одного волевого импульса, чтобы утвердиться на иной позиции своего отношения к труду. Потребуется не однажды волевым отбрасыванием, но каждый новый шаг станет увереннее и решительнее.

Чтобы увеличиться, надо ограничиться. Речь идет о концентрации усилий на ограниченном поле действия. Так, надавливая плоским торцом бруска в землю, мы сделаем в ней лишь небольшое углубление. Для преодоления сопротивления грунта конец бруска надо заострить и, приложив прежнее усилие, но на малой площади острия, мы сможем значительно углубить брусок в землю. Заостренные концы гвоздей так же позволяют быстрее преодолевать сопротивление плотной древесины. В любом деле **правило концентрированного действия** экономит силы и дает выигрыш во времени, надо только не игнорировать здравый смысл.

Представьте, что останется в памяти слушателей, если неопытный лектор обрушит на аудиторию море информации, пытаясь рассказать все частности излагаемой проблемы. Рассеивание внимания — это своеобразное увеличение торцовой площади бруска. Как по мере увеличения площади будет уменьшаться удельное давление на 1 см² грунта, так с ростом числа фактов слабеет напряжение ума, приходящееся на каждый факт в отдельности.

Еще древние говорили: «Non multa, sed multa» — не о многом, но основатель-

но, — что, по сути, выражает принцип концентрированного действия.

Без организации мастер делает работу новичка. Когда-то Микеланжело рисовал фрески. Разве он успел бы создать свои шедевры, если бы при этом сам возводил в храме леса с подмостями, растирал краски, грунтовал стены и накладывал фон? Поэтому работа мастера организована так, чтобы он занимался только тем делом, ради которого призван. Подобное разделение труда было и между его помощниками: одни готовили краски, другие раскрашивали на фресках одежду и т. д.

Без организации 3-4 человека делают работу двоих, а то и одного. Обратимся к современности. Например, сварщика по нормативу должны обслуживать 2 слесаря. Это не для того, чтобы он успевал отдыхать, пока слесаря работают. Наоборот, чтобы к завершению сварки одного стыка его уже ждал полностью готовый второй. Если слесарей будет меньше — сварщик будет чаще простаивать, т. е. его мастерство будет недоиспользовано. Если слесарей будет больше — недогруженными будут уже слесаря. В любом случае зарплата бригады будет неадекватна ее выработке.

Важно заметить, что в этой модели есть еще прораб, организующий работу бригады, и его помощники, способствующие эффективному созданию продукта. Чтобы не было простоя, прораб полдня занимается оперативным планированием, (что, где и когда варить), а вторые полдня — вопросами обеспечения (электроды, материалы и др.). Группу прорабов обеспечивает начальник участка, контролер, снабженец и др. — и каждый из них не имеет права допустить, чтобы сварщик оставался без дела дольше, чем дозволено. И все потому, что конечную продукцию, за которую получают деньги все участники, создает только мастер. **Следовательно «кормилец» всей структуры не должен ни минуты простаивать или заниматься работой, требующей более низкой квалификации. Так поступает настоящий хозяин в организации любого дела.**

2.3. Организация — это порядок (продолжение)



Нет машин с КПД=100 %, поскольку в любой из них будет оставаться трение между деталями. Подобное происходит и в трудовом коллективе. Совокупный КПД работников снижается из-за различных помех, несогласованных действий, разногласий между людьми. Сотни видимых и невидимых причин влияют на отдачу как отдельного специалиста, так и всего коллектива в целом.

В механике существует положение, что тела движутся по линии наименьшего сопротивления. Такая же схема действует и в организации труда. Если, например, продукт труда проходит последовательно через руки четырех рабочих, выполняющих свои операции, то общее количество продукции будет зависеть от участника, выполняющего свои операции медленнее всего. Его поведение напоминает передвижение по морю каравана, скорость которого определяется в итоге мощностью самого тихоходного судна. Так во всех системах срабатывает закон наименьшего.

Шаг за шагом к успеху. Подготовку в университете или колледже можно назвать скорее введением в специальность, чем знанием специальности. Последнее

приобретается постепенно по мере накопления практического опыта. Предприятие или фирма по отношению к молодому работнику выполняет развивающую функцию, научая его овладевать делом от простейших операций до организации управления трудовыми коллективами. Динамика рынка сбыта товаров и услуг постоянно требует изменения характера производства, а соответственно, и поведения работников. И такое обучающее воздействие предприятия на своих участников будет продолжаться весь период их пребывания в трудовом коллективе.

Как известно, в школьном обучении часто решающее значение имеет личность педагога, его какой-то особый подход к ученикам. Недаром любимые предметы бывают, как обычно, у любимых учителей. На предприятии же обучающей силой становится производственная обстановка, деловые отношения между работниками, техника и технология самого производства. Особо трудные уроки выпадают «ученикам» в форс-мажорные периоды производства, когда непредвиденно возникают исключительно напряженные обстоятельства.

Кроме стихийного, непредсказуемо-

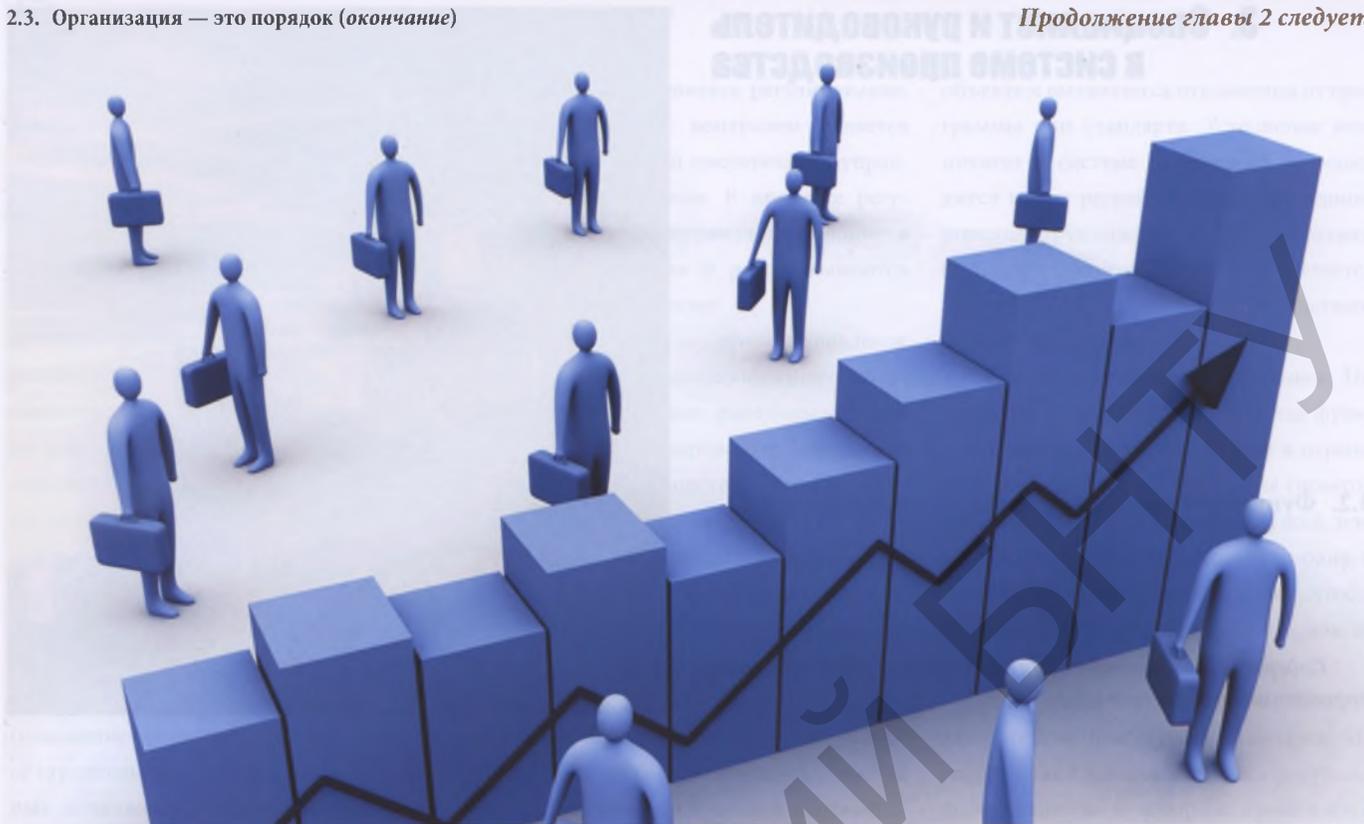
го обучения существует и планируемое, сознательное повышение знаний и опыта работников. Исследователи в области организации труда, начиная с Тейлора, разрабатывали стандартные инструкции поведения работника при выполнении конкретной операции. Предполагалось, что неукоснительное выполнение требований инструкции позволит получить наибольшую отдачу в труде. Однако сам Тейлор признавал, что лучшим знатоком работы с позиции организации и техники ее выполнения является все же не исследователь со стороны, а сам рабочий; естественно, при условии, что он *думающий человек и любит свое дело*.

Другой деятель в научной организации труда, Джилберт, пошел дальше Тейлора — «вглубь» работы; он изучал уже не общую механику операций, а микроэлементы, составляющие эти операции, т. е. непосредственно трудовые движения, например, протянуть руку и взять инструмент. В итоге были разработаны стандарты самых экономных с позиции затрат труда и времени трудовых движений.

Названные стандарты, безусловно, полезны, но лишь как временная форма приспособления организации производства к

2.3. Организация — это порядок (окончание)

Продолжение главы 2 следует



определенному продукту труда. Как только происходит переход к новым изделиям, необходим новый комплекс операций и приемов. И лучший результат достигается в сочетании двух видов творчества: исследователя и личного желания рабочего.

Машинизированный подход к анализу труда предполагает разложение его на самые примитивные, самые элементарные движения. Чем менее совершенны эти движения, тем больше в них сил торможения. Совершенное овладение каким-либо движением приближает его к автоматическому и таким образом нервное напряжение и мышечные усилия будут сведены к минимуму. И чем большим числом «автоматов» овладевает человек, тем выше производительность его труда.

Принцип биологического автоматизма можно применить и к умственному труду, поскольку последний не имеет принципиального отличия от физического. Разве положение тела при работе с компьютером менее важно, чем за токарным станком? Умственный труд будет тем эффективнее, чем свободнее человек создает в своем воображении комбинации из известных ему элементов. Чтобы стать сильным работником мысли, надо,

кроме особых способностей, получаемых от Создателя, выдержать еще три условия. Во-первых, *мирное состояние души*. Воспаленная, мятежная душа — это антипод ее вдохновенного, творческого состояния. Во-вторых, *надо обладать отличной памятью*, т. е. мгновенно, автоматически, доставать из ячеек памяти элементы и, комбинируя их, создавать различные мысленные системы. Набор таких систем будет определяться как памятью, так и богатством воображения. И, наконец, самое прозаическое условие: *в познании каждого нового элемента природы должно сочетаться ясное понимание его сути с ясным запоминанием его свойств*. Школьник быстро решает задачи по геометрии, если до этого он в совершенстве познал свойства простейших геометрических фигур.

Таким образом, автоматическое, мгновенное включение в работу бесчисленных переменных, ставших навсегда «своими», позволяет человеку творить беспредельно. Автоматизм человека от включения простых двигательных реакций до создания сложных мыслительных комбинаций не противоречит, а помогает его творческой природе. *Чем меньше ра-*

ботник затратит энергии на поисковые чисто исполнительские операции, тем больше сил и времени у него останется для творчества.

Для любого думающего человека эти истины очевидны, однако возникает вопрос, почему так трудно воплотить повсеместно высокую культуру труда, почему так сложно люди воспринимают систему организации труда, даже понимая ее поразительное преимущество? Одна из главных причин — *системный подход в труде требует преодоления душевной лени, требует волевого управления собой с целью концентрации душевных и физических сил*. А кругом столько соблазнов для растраты времени на удовольствия и развлечения. И если с детства растущий человек не будет научен управлять собой в жизни, став работником, он не сможет успешно делать это и в труде. Вместе с тем никогда не поздно начать работать над собой. Духовные силы развиваются лишь в постоянном преодолении внутренних тормозов и внешних обстоятельств. Начните с выбора высокой и реальной цели. Приложив волю и продуманную организованность труда, вы обязательно ее достигнете.