



Понятие продуктивности труда означает максимально эффективное отношение затрат к результатам деятельности. Это понятие в науку внес Гаррингтон Эмерсон. Менеджмент как наука стал стремительно развиваться после открытия данного термина и начала его изучения. Вопрос повышения производительности труда и на сегодняшний день очень остро стоит на многих предприятиях, и многие руководители ищут способы повышения данного показателя.

### **Основная часть**

Гаррингтон Эмерсон — сын бродячего священника, теоретик, пропагандист, публицист, инженер-самоучка, родился 2 августа 1853 г., умер 2 сентября 1931 года. Свою юность Эмерсон провел в путешествиях по странам Европы, в зрелом возрасте, будучи всемирно признанным авторитетом менеджмента, посетил Советский Союз, где высоко оценивал промышленные достижения русских.

Свою карьеру Эмерсон начал профессором современных языков в университете штата Небраска (1876— 1882). Уже здесь он зарекомендовал себя как человек нового типа, активно выступающий против академического традиционализма. В 90-е годы Эмерсон занимается созданием электрических кораблей, прокладкой телеграфного кабеля, строительством почтовых дорог на Аляске. Кроме того, он пытался (правда, безуспешно) получить средства для постройки электрокорабля для кругосветного путешествия. В другой раз он хотел воздвигнуть судовой верфь в Вашингтоне и построить подводную лодку с неглубокой осадкой для русского флота.

По-настоящему перелом в судьбе Эмерсона произошел в 1903 г., когда его пригласили консультантом в национальную железнодорожную компанию. В 1910 г. Комиссия по регулированию торговли между штатами рассматривала конфликт между группой фирм — отправителей грузов и железнодорожными компаниями, стремившимися под предлогом высоких издержек на зарплату повысить тарифы. Привлеченный в качестве эксперта Эмерсон доказал, что применение научных методов позволит железнодорожным компаниям снизить издержки на 1 млн долл. ежедневно. Компании потерпели поражение. В последние годы Эмерсон получил известность как индустриальный инженер, предприниматель и писатель. Изящный стиль, остроумная и экспрессивная манера изложения нравились читателям. Его

книги стали бестселлерами.

В отличие от Г. Гантта, Гилбретов, С. Э. Томпсона и некоторых других представителей школы научного управления, занимавшихся разработкой методов рациональной организации труда в пределах одного предприятия и применительно к одной профессии, Эмерсон исследовал возможности применения научного менеджмента к любому производству в любой отрасли экономики. Неэффективной он считал всю экономическую систему страны. По его мнению, национальная эффективность производства не является функцией избытка или недостатка природных ресурсов: даже имея их в достаточном количестве, страна может терять свои преимущества из-за неэффективного и нерационального использования ресурсов. Только правильная организация может обеспечить эффективное применение машин, материалов и человеческих усилий, снижение издержек производства.

В работе «Двенадцать принципов производительности» Эмерсон представил общую концепцию эффективности использования труда, сформулировал принципы правильной организации как труда отдельного исполнителя, так и производственного процесса предприятия в целом. Работа состоит из шестнадцати глав. В первых главах рассматриваются типы организаций и принципы их функционирования. Г. Эмерсон говорит, что с момента зарождения жизни на нашей планете было и есть всего два типа организации – функциональный и военный. Первый тип можно иначе назвать организацией созидания, а второй – организацией разрушения. Как завод, так и государство при любом типе организации могут в очень короткое время перейти от крайней непроизводительности к самой высокой производительности, а основной предпосылкой и орудием производительности выступают организационные теории и принципы.

Прежде чем перейти к характеристике основных принципов производительности, Г. Эмерсон проводит различие между трудом производительным и трудом напряженным. Напряжение и производительность – это не только не одно и то же, но вещи прямо противоположные. Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные. Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях; напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при усилиях ненормально тяжелых. На принципе напряжения основана поштучная оплата, а на принципе производительности – нормирование выработки и премиальная система.

Эмерсон подчеркивал, что любое предприятие может работать с максимальной производительностью только в том случае, если имеется правильная и надлежаще оборудованная организация, во главе которой стоит опытный руководитель, применяющий правильные принципы. Применение этих принципов меняет старую точку зрения на управление и требует от менеджера нового образа мышления. Хотя каждому из принципов в работе посвящена отдельная глава, автор рассматривает их не как изолированные, а как взаимосвязанные и взаимозависимые. В упрощенной трактовке их можно свести к следующему:

1. Точно поставленные идеалы или цели. Их наличие является предпосылкой эффективного управления. Этот принцип акцентировал внимание на необходимости достижения согласия всех членов организации, между руководителями и работниками не должно быть никаких противоречий. Идеалы руководителя должны быть доведены до каждого работника. Если люди не понимают или не имеют общей цели, то следствием этого будут неопределенность, неуверенность, отсутствие целеустремленности, внутриорганизационные конфликты.
2. Здравый смысл. Принцип акцентировал внимание на важности глубокого изучения проблемы и использования специальных знаний везде, где это возможно. Здравый смысл предполагает также признание отдельных ошибок и поиск их причин. Главное следствие из этого принципа – отсутствие расточительности (необоснованных затрат ресурсов, денежных средств, оборудования, не используемого на предприятии).
3. Компетентная консультация. Основным содержанием этого принципа является требование создания на предприятии консультационного штаба. Консультанты-рационализаторы должны работать над повышением производительности на основе новейших и точнейших знаний разных областей, которые только могут понадобиться обслуживаемому предприятию. Компетентная консультация должна сверху донизу пронизывать предприятие.
4. Дисциплина. Ее основой является четкая координация, обеспечение подчинения людей принятым в организации правилам, контроль над их соблюдением, точный учет и использование системы вознаграждений. Для установления дисциплины можно применять различные методы – начиная с уроков жизни и заканчивая наказаниями, сознательно налагаемыми человеком. При этом высшая дисциплина создается не страхом, а более высоким чувством.

5. Справедливое отношение к персоналу. Справедливость рассматривается с нескольких сторон и предполагает: справедливый отбор кадров, справедливость в отношениях между рабочими и работодателями, соблюдение требований охраны труда, установление равновесия между выработкой и оплатой труда. Эмерсон подчеркивал, что при выборе людей для работы не так важны такие характеристики, как образование и физическая сила, основное внимание надо обращать на внутренние способности и склонности, на характер – на то, что в конце концов определяет человека.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет. Документальный учет предоставляет значительную информацию для управления, восстанавливает предшествующие события, предупреждает и позволяет строить прогнозы на будущее.
7. Диспетчирование. Диспетчирование предполагает предварительное последовательное планирование и точнейшее повседневное выполнение составленных планов. Сам термин «диспетчерство» был заимствован из практики службы движения.
8. Нормы и расписания. Физические нормы позволяют точно измерять все недостатки производительности и разумно работать над уменьшением потерь. Для выработки рациональных трудовых норм необходим точный хронометраж всех операций, достаточная компетентность администратора, вырабатывающего план, а также использование всех достижений таких наук, как физика, антропология, физиология и психолога.
9. Нормализация условий. По мнению Г. Эмерсона, существует два совершенно различных способа нормализации, или приспособления условий: либо приспособить себя к окружению, либо приспособить окружение к себе, нормализовать его соответственно своим потребностям. Для достижения нормализации условий прежде всего необходимо иметь надлежащее понятие о времени, об усилиях и о себестоимости. Нормализованные условия необходимы для точного, быстрого, полного учета, составления точных расписаний, роста производительности труда.
10. Нормирование операций. Каждая операция, прежде чем быть принятой и внесенной в инструкцию в окончательной форме, должна проектироваться по несколько раз. Только на основе огромного, исчерпывающего, точнейшим образом проверенного материала могут быть составлены точные инструкционные карточки для работников.

11. Писанные стандартные инструкции. Письменные инструкции должны касаться не второстепенных, вспомогательных «правил внутреннего распорядка», а составляться таким образом, чтобы каждый работник предприятия понимал всю организацию в целом и свое место в ней. Предприятие, лишенное стандартных писанных инструкций, неспособно к неуклонному движению вперед и не сможет быстро добиться новых успехов.

12. Вознаграждение за производительность. По мнению Г. Эмерсона, ни поденная, ни сдельная оплата труда, ни участие в прибыли не соответствуют принципу вознаграждения за производительность. О подлинном вознаграждении за производительность можно говорить только тогда, когда сам рабочий может понимать это вознаграждение как тесно связанное с его личным успехом в работе, когда оно выплачивается ему за хорошее исполнение того самого дела, за которое он отвечает. Причем вознаграждение за производительность не должно сводиться только к денежной премии. Для того чтобы люди работали хорошо, у них должны быть идеалы.

Целью разработки двенадцати принципов производительности для Эмерсона являлось устранение потерь, при этом не имело принципиального значения, в каком именно деле устранять потери. Он подчеркивал, что если указанные принципы производительности не применяются, то высокая производительность невозможна, также невозможна она и в том случае, когда они только признаются теоретически, но не проверяются на деле.

Г. Эмерсон большое внимание уделял исследованию эффективности управления. По его мнению, развитое предприятие, даже пользующееся всеми принципами производительности, не может эффективно функционировать без опытного и разумного руководителя, безграмотно сформированной организационной структуры. В крупных компаниях снижение эффективности управления происходит в результате наличия громоздкой организационной структуры, недостаточной согласованности в решениях различных подразделений и звеньев предприятия. Принципы построения системы управления также оказывают влияние на производительность и величину издержек.

## **Заключение**

Г. Эмерсон считается первым в истории научного менеджмента инженером по эффективности, сделавшим эффективность подлинной философией. Им были сформулированы принципы, присущие всем формам жизни на земле, действенные

по сравнению с предельной неэффективностью деятельности человека, которая, с его точки зрения, не превышает 10% совокупного потенциала, данного человеку от природы. Длительное пребывание Г. Эмерсона в Европе позволило ему познакомиться со слабыми и сильными сторонами в организации труда в разных странах, выявить особенности национальных культур и хозяйственной деятельности — промышленное лидерство Англии, обнаружившей значение мореплавания, интеллектуальный потенциал Германии, новаторство французов, гениальность отдельных американцев.

Взгляды Г. Эмерсона на эффективность сводятся к идее о том, что труд должен быть благом, а не проклятием. Высшая способность человека заключается в том, что он может создать и наладить организационную структуру, принципом деятельности которой будет создание и достижение идеалов.

«Двенадцать принципов производительности» послужили основой рациональной организации труда на промышленном предприятии и в настоящее время эффективно используются на практике управления.

### **Список использованной литературы**

1. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Москва. Экономика.1992. [Электронный ресурс] <http://padaread.com/book=178434>
2. Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. [Электронный ресурс] <https://port-u.ru/journal-u/item/1572-printsipy-effektivnosti-upravleniya-g-emersona>
3. Биография Г.Эмерсона [Электронный ресурс] <http://www.bibliotekar.ru/menedzhment-2/107.htm>