

image not found or type unknown



Гаррингтон Эмерсон (1853–1931) – американский ученый, представитель школы научного управления.

Г. Эмерсон получил образование в Европе (Англии, Германии, Франции, Греции, Италии). Закончив Баварский политехнический университет в Мюнхене, стал инженером-механиком. Г. Эмерсон свободно говорил на девятнадцати языках и первоначально работал в должности профессора современных языков, уже в двадцать три года стал деканом факультета иностранных языков в университете штата Небраска. Для компании Burlington Railroad занимался экономическими и инженерно-техническими исследованиями. С 1901 г. начал работать в качестве консультанта по вопросам управления производством и вскоре стал одним из известнейших в США специалистов в области менеджмента. Мировое признание получил за заслуги по внедрению системы калькуляции затрат, ведения учета и премиальной заработной платы. Считается «первым инженером по эффективности».

Основные работы: «Производительность труда как основание для управления и оплаты труда» (1900), «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы» (1908). Наиболее известной и важной для продвижения идей научного менеджмента является работа «Двенадцать принципов производительности» (1912).

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, Г. 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[226].

Принципы производительности. В работе «Двенадцать принципов производительности» Г. 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[227]. 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[228]. 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.

Г. 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 (с третьей по четырнадцатую), 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. Дисциплинарная ответственность ложится на работника сразу после приема на работу. 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. Г. 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.[229] Менеджер должен выявить, на какой работе испытуемый может надеяться на максимальный успех.

Администрация предприятия обязана знать нужды и желания рабочих и считаться с ними, прислушиваться и к их указаниям производственного характера. Нормализация условий труда предполагает сведение рабочего дня к разумным пределам и использование сверхурочных часов только в случаях крайней необходимости. При этом общие требования безопасности и охраны труда имеют прямое влияние на настроение и моральный уровень рабочих, но ни одно из них не диктуется какими-либо филантропическими или альтруистическими мотивами.

Одним из самых сложных является вопрос установления справедливой оплаты труда. Вопрос о заработной плате может быть успешно разрешен посредством справедливого соглашения, в котором определяются размеры почасовой оплаты, продолжительности рабочего дня, на каждую операцию устанавливаются эквиваленты времени.

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. «Существует учет нормализованных условий, учет нормированных операций, учет дисциплины, учет справедливости. Но основным является всё же учет себестоимости и производительности». Г. Эмерсон подчеркивает необходимость учета всех деталей, дающего в результате учета всего целого, каждой отдельной статьи за каждый день, всех статей за долгий период времени: «Только тот, кто учитывает всё количество и все цены, кто учитывает эффективность того и другого, учитывает применительно ко всем расходуемым материалам, учитывает израсходованное время, почасовую ставку и производительность труда по каждой операции, кто учитывает рабочее время и почасовую эксплуатационную стоимость машин, только тот может действительно применять все остальные принципы и достигать высокой производительности»[230].

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[231].

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 нескольку раз. Только на основе огромного, исчерпывающего, точнейшим образом проверенного материала могут быть составлены точные инструкционные карточки для работников. Г. Эмерсон подчеркивал, что посредством нормирования операций «все излишние потери времени будут устранены и что энергия никогда не будет затрачиваться даром»[232].

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.

Чтобы работа давала максимальные результаты и сопровождалась здоровым радостным подъемом, необходимо соблюдение трех условий: работа должна доставлять удовольствие, она должна быть не каторгой, а игрой; работа должна

требовать таких-то результатов в такой-то срок, она не должна быть неопределенной, бесконечной лямкой; необходима профессиональная непринужденность.

Целью разработки двенадцати принципов производительности для Г. 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, без грамотно 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.

Принципы организации управления. В начале XX в. наиболее распространенными были линейная, функциональная и штабная структуры организации. Как и Ф. У. Тейлор, Г. Эмерсон считал, что повышение эффективности организации возможно за счет дополнения линейного принципа построения структуры штабным принципом. При этом для слаженной работы линейных и штабных управленческих единиц необходима четкая координация и определение системы их взаимоотношений. Линейный менеджер правомочен начинать действия, но это не должно происходить независимо от штабных работников. Основная задача штабных подразделений заключается в том, чтобы «каждый член линейного подразделения мог в любое время извлечь выгоды из штабных знаний и штабной помощи»[233].

К функциям штаба относятся:

- отбор, подготовка, организация и распределение человеческих ресурсов;
- правильная расстановка и обслуживание машин и оборудования;

- разработка оптимальных методов труда и организация доставки материалов в нужное время и место.

Кроме того, для повышения эффективности работы всей организации необходим сильный руководитель, который будет контролировать, регулировать и гармонизировать как линейные, так и штабные звенья.

В соответствии с концепцией генерального штаба при возникновении сложной проблемы она разбивается на несколько отдельных вопросов, каждый из которых детально прорабатывается одним из сотрудников штаба. Далее в штабе аккумулируется и обрабатывается вся имеющаяся информация по данной проблеме и в концентрированном виде предоставляется руководителю. Только руководитель обладает полномочием принятия окончательного решения и несет персональную ответственность за его последствия. Причем руководитель может и не быть специалистом ни по штабной, ни по оперативной части, но зато имеет те качества, которые позволяют человеку управлять людьми и согласовывать их усилия.

Г. Эмерсон сформулировал положение о том, что каждая иерархическая ступень управления создается для улучшения обслуживания нижестоящей ступени, а не для облегчения существования вышестоящих звеньев управленческой пирамиды.

Г. Эмерсон стал одним из наиболее известных последователей Ф. У. Тейлора, пропагандистом принципов научного менеджмента перед рабочими. Многие идеи Гаррингтона Эмерсона, касающиеся направлений повышения эффективности функционирования предприятия, рационализации его организационной структуры и принципов производительности, не потеряли своей актуальности и в настоящее время.