



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА
Кафедра управления образованием

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Г. ЭМЕРСОН. ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



Г. Эмерсон (1853 - 1931)

- 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 1910г. 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 Г.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.

Г. Эмерсон (1853 - 1931)

- был символом нового поколения инженеров, которые внедряли новые методы экономии времени и средств в растущую американскую промышленность.
- Сын бродячего священника, теоретик, пропагандист, публицист, инженер-самоучка и, как называет его Д. Нельсон, «человек Ренессанса среди искателей приключений».
- 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.

Системы Тейлора и Эмерсона

«Тейлоровская система начинается там,
где кончается эмерсоновская».

Сампфорд Томпсон

**1911 г. «Двенадцать
принципов
производительности».**

Два типа организации

- **военно-разрушительный,**
- **экономически-созидательный, или функциональный.**

Работа производительная и напряженная

- Напряжение и производительность — это не только не одно и то же, но и 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 при усилиях ненормально тяжелых.

На принципе **напряжения** — главном
принципе военно-расточительной
организации — основана поштучная
оплата труда.

«Наоборот, нормированные выработки и
премиальная система, — пишет Эмерсон,
— основаны на принципе
производительности... **Поштучная оплата**
— это возвращение к уровню дикаря;
нормирование выработки — это шаг в
будущее».

Вид на управленческую пирамиду снизу

- Возводить управленческую пирамиду надо снизу, отталкиваясь от оборудования как от фундамента этой пирамиды.
- Каждый следующий уровень создается по функциональному признаку, его цель — обслуживать нижестоящих.

Управление от достигнутого

- Неправильно выстроенная управленческая пирамида действует на основе ложных принципов. В правильной организации, говорит Эмерсон, компетентные руководители сначала формулируют **основные принципы и цели, затем обучают подчиненных тому, как их рационально достигать, и уже после контролируют ход выполнения и следят за нарушениями.**
- В неправильной организации «руководитель дает своим подчиненным совершенно произвольные задачи и затем требует, чтобы они сами справились с ними, как знают».
- Вторая и весьма характерная особенность устаревшей системы управления — полагаться только на прежние нормы.
- **«Никаких норм, кроме норм, достигнутых в прошлом»** — вот принцип управления от достигнутого. Его не интересует конъюнктура на экономическом рынке, появление новых моделей продукции и запросы потребителей.
- Оно не в состоянии вскрыть реальные причины неполадок в производстве. Единственная непроизводительность, которую оно в состоянии обнаружить, говорит Эмерсон, это достижение тех результатов, которые достигались в прошлом.
- Итак, **управление от достигнутого** — характерная черта неэффективного менеджмента, ориентированного на консервацию старого.

Дисциплина ответственности

- Эмерсон предлагает различать, с одной стороны, **внешнюю дисциплину как систему санкций и правил**, с другой — **внутреннюю дисциплину как способ мотивации к организованному, размеренному поведению**.
- Во втором случае дисциплина — регулятор человеческого поведения, осознанная установка. *«При действительно рациональном управлении правил почти вовсе нет, а наказаний за их нарушение — еще меньше». Зато есть точно определенные обязанности и полный, точный учет.*
- Высшая дисциплина создана не страхом, а более высоким чувством, в частности, чувством ответственности.
- Дисциплина начинается с того, что на работу принимают не первого встречного, не всякого желающего, а того, кто больше всего годится именно для нее.
- Эффективный менеджер сначала тщательно отбирает работников, учитывая образование, психологические качества, здоровье и даже биографию, а затем обращается с принятыми честно и справедливо.

**Достижение эффективности
через организацию**

**Благосостояние создают
идеи, и чем их больше, тем
меньше нужно труда,
капитала и земли на единицу
выпускаемого продукта.**

Г. Эмерсон

12 принципов производительности

- **Первый принцип** — "**четко определенные идеалы**" как исходный пункт управления. Этот принцип заострял внимание на необходимости достижения согласия между всеми участниками организации. Отождествляя, по сути, идеалы с целями, Эмерсон считал, что если люди не понимают или не имеют общей цели, то неминуемо возникают внутриорганизационные конфликты, неопределенности, отсутствует целеустремленность.
- **Второй** — "**здравый смысл**", который призывал менеджеров глубоко изучать проблему, использовать специальные знания и советы везде, где это возможно. Автор не исключал возможности ошибок, необходимости их признания и устранения.
- **Третий** — "**компетентный совет**". От второго принципа его отличало признание необходимости создания консультационного штата профессионалов и совершенствование процесса управления на основе их рекомендаций.
- **Четвертый** — "**дисциплина**". Основой ее является обеспечение подчинения людей принятым организационным правилам и контроля над их соблюдением. Лишь при таком условии организация превращалась в систему, а не в анархию.
- **Пятый** - "**справедливая сделка**". Этот принцип исключал какие-либо покровительственные или альтруистические отношения, а базировался на справедливой и честной системе взаимоотношений с персоналом.

12 принципов производительности

- Последующие семь принципов имели скорее характер методически-механический, где описательность превалировала над необходимостью аналитического подхода к управлению. Этими принципами, в частности, были:
 1. **быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет;**
 2. **планирование и определение путей выполнения работы;**
 3. **нормы и график выполнения работы, способствующие поиску и реализации резервов;**
 4. **стандартизация условий труда;**
 5. **нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентации времени;**
 6. **письменные стандартные практические инструкции;**
 7. **вознаграждение за эффективность труда (план поощрения).**

Значение идей Г. Эмерсона

- Афористическая форма изложения, блестящий талант публициста и рационализатора-практика, широкий кругозор и энциклопедическое образование создали из Эмерсона оригинальное явление в истории менеджмента.
- Его заслуга в том, что проблема производительности (эффективности), которую Тейлор считал почти вычеркнутой из лексикона менеджмента и потерянной для общественного мнения, благодаря публицистическим статьям и научным докладам стала всеобщим достоянием.
- Его философская книга создала в Америке десятки тысяч новых сторонников рационализации.