

ОРГАНИЗАЦИЯ И
ПРИНЦИПЫ
ЭФФЕКТИВНОСТИ Х.
ЭМЕРСОНА





- Обладавая великим наследием А. Смита и Ч. Бэббиджа в области идей повышения эффективности производства, управленческая мысль XX в. породила своего героя. Им стал Х. Эмерсон, который, как и предшественники, всю научную жизнь посвятил поиску ответов на вопросы: в чем причины низкой эффективности трудовой и организационной деятельности, и как ее повысить? Он многого достиг в решении этого вопроса, существенно обогатив управленческую науку результатами своих исследований и экспериментов.



- В 1908 г. Эмерсон написал книгу «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы». В этой работе он сравнивал неэффективность действий человека и эффективность методов, которыми пользуется окружающая человека природа, и сделал вывод о том, что только человеческая неэффективность является причиной бедности человечества.



- Он считал, что проблему неэффективности труда можно решить двумя способами:
- во-первых, с помощью специально разработанных методов, которые позволили бы людям добиваться максимальных результатов, на которые они способны в решении задач или достижении поставленных целей;
- во-вторых, с помощью методов постановки целей, требующих максимальной производительности, на которую исполнитель работы способен.



- При всей приверженности идеям Тейлора, его выводы существенно отличались от представлений патриарха школы научного менеджмента. Это касается идеи Эмерсона о зависимости эффективности от размеров организации и ее организационной структуры. Вывод его исследований таков: экономия от операций в больших масштабах, или увеличение отдачи от масштаба, имеет предел, после которого наступает неэффективность, или уменьшение отдачи от масштаба, а причиной неэффективности производства является неэффективная структура организации (или неэффективность структуры относительно запланированных масштабов производства).



- Для оценки результатов труда Эмерсон предлагал использовать стандарты (в большей мере, чем задания), имея в виду профессиональные стандарты, или «предварительно установленные наборы правил, которые признаны большинством в данной сфере производства». Особое внимание он уделял стандартизации учета издержек, зная из собственного опыта, что в этом заложен большой потенциал повышения эффективности. В своем трактате Эмерсон исследовал вопросы человеческих возможностей (людских ресурсов), взаимосвязь временных нормативов выполнения работы (или задания), времени и соответствующего премиального вознаграждения

«Двенадцать принципов эффективности» (1912)

- Эмерсон скромно заявил, что не открывает ничего нового, так как эти принципы действуют уже в течение многих миллионов лет в различных формах природы и жизни, что они просты, понятны и элементарны



- 1) **Точно поставленные идеалы или цели**, к достижению которых стремятся каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления;
- 2) **Здравый смысл**, т. е. подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей;
- 3) **Компетентная консультация**, т. е. необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным;
- 4) **Дисциплина** — подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку;
- 5) **Справедливое отношение к персоналу**;
- 6) **Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет**, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями;



- 7) **Диспетчирование**, обеспечивающее четкое оперативное управление деятельностью коллектива;
- 8) **Нормы и расписания**, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери;
- 9) **Нормализация условий**, обеспечивающая такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты;
- 10) **Нормирование операций**, предлагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции;
- 11) **Письменные стандартные инструкции**, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ;
- 12) **Вознаграждение за производительность**, направленное на поощрение труда каждого работника.



- По мнению Эмерсона, неэффективность и потери в организации любой работы могут быть устранены только тогда, когда действуют одновременно все 12 принципов. Максимальная неэффективность может иметь место по одной из двух причин: либо эти принципы неизвестны на данном предприятии, либо известны, но не практикуются. В любом случае эффективность страдает. Поэтому, если принципы не действуют, то эффективность практически недостижима.