**Больше успеха меньшими усилиями**

Автореферат редкой книги Харрингтона Эмерсона, в которой описываются двенадцать универсальных принципов организации любой деятельности. Их соблюдение позволяет каждому достигнуть гораздо больших результатов при меньших затратах и усилиях.

**Предисловие**

Напряжение и производительность — это вещи прямо противоположные. Работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно — значит прилагать к делу усилия минимальные. Идти пешком со скоростью четырех миль в час — это занятие производительное, но не напряженное; идти со скоростью шесть миль в час — это занятие крайне напряженное, но совершенно непроизводительное; при таком темпе ходок через полтора-два часа выдыхается и дальше идти не может.

При совершенной организации даже самый слабый руководитель часто приносит лишь очень небольшой вред. Это доказывается, хотя бы историей Англии, которая отлично росла и развивалась даже при совершенно ничтожных королях.

1. Точно поставленные цели

Неопределенность, неуверенность, отсутствие отчетливо поставленных целей, которые так характерны для наших исполнителей, являются лишь отражением неопределенности, неуверенности, отсутствия отчетливо поставленных целей, которыми страдают сами руководители. Между рельсами и локомотивом, между локомотивом и его машинистом не должно и не может быть никаких противоречий. Никаких противоречий не должно быть также между машинистом и диспетчером, между диспетчером и расписанием, хотя именно расписание определяет с точностью до секунды все сроки движения поезда.

Перед руководителем предприятия открываются лишь два пути. Либо он выставляет свои личные идеалы и отказывается от всех не устраивающих его принципов производительности, либо, наоборот, принимает производительную организацию и принципы производительности и вырабатывает соответствующие им высокие идеалы.

2. Здравый смысл

Приобретя огромную помощь природы, ее дары и услуги, мы с детским легкомыслием расшвыриваем свои национальные ресурсы в обмен на вредные безделушки, которыми снабжают нас более старые и мудрые люди, предприятия и народы. Не имея колоссальных природных даров и могущественного машинного оборудования, они все еще умеют работать головой и руками, и за наше богатство, выкопанное из земли, за плодородие нашей почвы они дают нам солнечный свет, воду и воздух.

Наши экспортные материалы — нефть, металлическое сырье, каменный уголь — невозвратимы. Вывезенный лес не вырастишь заново и в целое столетие. Стекло, фарфор и кружево стоят бесконечно дороже тех материалов, из которых они делаются, а следовательно, эти товары тоже являются произведениями ума и рук человеческих. Из десяти основных предметов нашего ввоза долговечны лишь алмазы, а остальные девять представляют собой переходящие предметы роскоши, которые съедаются, выпиваются, выкуриваются или снашиваются меньше чем за год.

Германское правительство сознательно поощряет вывоз ума, труда, солнечного света, воздуха и воды. Ни в сахаре, ни в алкоголе нет ничего, кроме углерода, собранного из воздуха, кислорода и водорода, извлекаемых растением из дождевой воды. Солнечный свет превращает эти элементы в свеклу, а грядки для них выкапываются человеческими руками. Другие руки, руководимые разумом, превращают эту свеклу в сахар, алкоголь. Французы ввозят из Азии шелк, пускают его на лионские ткацкие фабрики — и вывозят за границу готовые шелковые материи.

Мы постоянно вкладываем в дело больше капитала, чем требуется. На нас действуют не организация и уменье, а только инвентарь.

Создать творческую созидательную организацию, тщательно выработать здравые идеалы, чтобы затем твердо проводить их в жизнь; постоянно рассматривать каждый новый процесс не с ближайшей, а с высшей точки зрения, искать специальных знаний и компетентного совета повсюду, где только можно их найти, поддерживать в организации сверху до низу высокую дисциплину, строить всякое дело на твердой скале справедливости — вот основные проблемы, к немедленному решению которых призван здравый смысл высшего порядка.

3. Компетентная консультация

Подлинно компетентный совет никогда не может исходить от одного человека. Мы со всех сторон окружены естественными законами мира, законами частично понятными и сведенными в системы, частично же никому не известными. Прямые или косвенные указания нужны нам от всякого человека, сведущего в том или ином вопросе больше других.

Компетентная консультация должна сверху донизу пронизывать всякое предприятие.

4. Дисциплина

Всякая система дисциплины, всякий дисциплинарный акт, не выдерживающий испытания всеми прочими принципами производительности, представляет собой проявление дисциплины низшей, является пережитком индивидуалистического производства, шагом в сторону анархии, постепенно охватывающей сверху донизу всю организацию.

Ни один из принципов производительности не существует сам по себе, но всякий из них поддерживает и укрепляет все остальные, в то же время поддерживаясь и укрепляясь ими. Они связаны между собой не так, как камни свода, где достаточно вынуть один, чтобы рассыпались и все другие, но так, как камни целого здания, где если вынуть один, то остальные будут ослаблены, но все же останутся на местах.

5. Справедливое отношение к персоналу

Несправедливость заключается не в соотношении между выработкой и оплатой, а в том, что человека держат на той работе, к которой он не приспособлен.

В машинописном бюро одного завода работало тридцать шесть машинисток. Одна из них служила на этом заводе уже три года и поэтому получала 12 долларов в неделю, а другая была принята недавно и получала в неделю всего семь долларов.

Работа у обеих была одинаковая. Первая машинистка — та, которая получала 12 долл., — выписывала в день 390 карточек, тогда как вторая могла без особого напряжения, оставляя себе время на отдых, давать в тот же срок 1800 карточек. Дело в том, что эта девушка обладала очень быстрым восприятием при слабой сообразительности. Одного взгляда на карточку ей было достаточно, чтобы запомнить и точно переписать все данные. Наоборот, машинистка, получавшая 12 долл. в неделю, обладала слабым восприятием при очень высокой сообразительности. Чтобы перечитать карточку, ей приходилось внимательно перечитывать слово за словом, чем и объясняется медлительность ее работы. Но зато, разобравшись в карточке, она могла не только переписать ее, но и составить на ее основании вполне толковое письмо. И вот администрация, несмотря на протесты этой девушки и к величайшему ее огорчению, сняла ее с механической работы, на которую она потратила целых три года, и перевела на другое место, более соответствующее ее способностям.

Другую машинистку — ту, которая обладала быстрым восприятием и потому давала большую выработку, — оставили на старом месте и прибавили ей жалование. Ясно, что вплоть до момента обследования администрация систематически обижала первую машинистку. Держать ее на такой работе, на которую она не подходила по своим способностям и которую, следовательно, не могла хорошо и быстро исполнять, было в высшей степени несправедливо. А постепенное увеличение жалованья еще больше увеличивало эту несправедливость, так как девушке казалось, что она идет вперед, делает карьеру. Повышение жалованья удерживало ее на неподходящей работе.

Точно так же несправедливо было платить второй машинистке всего по семь долларов в неделю на том основании, что она поступила на работу недавно.

6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет

Без коренной стандартизации и нормализации всех прочих сторон дела учет не может быть ни быстрым, ни точным, ни полным. Основным является все же учет себестоимости и производительности, который и осуществляется путем универсальной, общепринятой и необычайно простой формулы, полностью покрывающей производительность операций и производственную себестоимость материалов, исполнителей и оборудования.

Схватившись за раскаленную докрасна кочергу, ребенок сразу получает и информацию, и совет, и предостережение, и учетную запись. Все это оказывается вполне надежным, прочным, немедленным и полным. Учетный документ в виде шрама остается на долгое время.

Цель учета состоит в том, чтобы увеличить число и интенсивность предостережений, чтобы дать нам такие сведения, которых мы через внешние чувства получаем.

Мы очень интересуемся, сколько стоит десяток яиц, но не обращаем внимания на то, сколько стоит одно яйцо. На десять тысяч не найдется, быть может, и одного, кто хотя бы приблизительно знал истинную питательность пищевых продуктов. Мы знаем их цену, но не ценность, а если бы кому-нибудь пришло в голову вычертить кривую ценности фунта пищевых продуктов и против каждого продукта указать его цену, то кривая выглядела бы как запись сейсмографа во время землетрясения или как запись магнитной иглы во время извержения на солнце.

Непроизводительность использования труда колоссальна. Примитивная сдельщина, поштучная оплата вредна физиологически и недопустима с точки зрения справедливости. Она премирует рабочего за вредное перенапряжение сил, тогда как на самом деле надо вместо этого нормализовать условия труда и нормировать операции так, чтобы усилия рабочего сокращались, а выработка повышалась в результате роста производительности за единицу времени. Сдельщина основана на том предположении, что выработка определяется, как в былые времена, затратой мускульной энергии, тогда как на деле она определяется неуклонно растущим количеством человеческой энергии, причем то и другое управляется беспрерывно развивающимся разумом. Если нормальная скорость не удовлетворяет, то надо повышать не напряжение, а совершенствовать технику и организацию производства.

Должно считать законом, что повышение качества выгодно, повышение качества труда выгодно, разумеется, если материалы расходуются производительно, если труд используется производительно, если оборудование используется тоже производительно. У нас же оборудование работает в день вдвое меньше, чем рабочие руки, тогда как на деле оно должно быть в работе столько же времени, что и материалы, т.е. непрерывно.

7. Диспетчерская организация

Великое дело легче охватывать и понимать, чем малое. Броситься в бой на верную смерть легче, чем терпеть соринку в глазу; но кто управляет собой, тот лучше берущего города.

Применение принципов производительности, будь то на боевых полях или в промышленных предприятиях, всегда превращает толпу в армию.

Практика показала, что лучше диспетчировать хотя бы и ненормированную работу, чем нормировать работу, не диспетчируя ее. Здесь дело обстоит так же, как и в службе движения, где лучше диспетчировать поезда, хотя бы по расписанию, но потом не диспетчировать ход.

Диспетчерство, подобно всем прочим принципам, представляет собой область науки управления, некоторую часть планирования; но хотя глаз и различает его как отдельный камешек мозаики, на ощупь оно должно быть неосязаемо. Прекраснейшим и совершеннейшим примером диспетчерства является пищеварение здорового человека, начиная с того момента, когда он подносит кусок ко рту, и кончая восстановлением разрушенных внутренних тканей. Сознательно мы ощущаем только приятный вкус пищи, а весь великолепно организованный дальнейший путь, по которому каждая молекула съеденного куска достигает своего конечного назначения, остается для нас незаметным.

8. Нормы и расписания

«Кто слыхал, чтобы, весело проведя время, женщина жаловалась на усталость, хотя бы она протанцевала всю ночь до света?» — спрашивал Ницше. Что до колебаний в усилиях при одинаковых условиях, то достаточно вспомнить, что провести в постели от шести до двенадцати часов подряд — приятно, однако лежать в постели по двадцать четыре часа в сутки совершенно невыносимо. Идти со скоростью трех-четырех миль в час — легко, но стоять на месте или ходить по две мили в час (например, сопровождая жену по магазинам) — трудно. Дышать скорее обычного — так же трудно, как и дышать медленнее обычного. Естественное дыхание, естественное сердцебиение, естественная температура дают сто процентов производительности.

Расписание работы должно соответствовать человеку, а человек должен соответствовать расписанию. Универсальных расписаний нет и быть не может.

Примитивная сдельщина, поштучная оплата не выдерживают критики с физиологической точки зрения: они стимулируют чрезмерное напряжение, заставляют рабочих выжимать из себя максимальные усилия, тогда как на деле требуется такое улучшение условий, которое давало бы максимальные результаты при малых усилиях.

Выработка рациональных трудовых норм для людей требует, разумеется, точнейшего хронометража всех операций; но, кроме того, она требует всей умелости администратора, вырабатывающего план, всех знаний физика, антрополога, физиолога, психиатра. Она требует безграничных знаний, руководимых, направляемых и воодушевляемых верой, надеждой и сочувствием человеку.

9. Нормализация условий

Для того чтобы жить действительно полной жизнью, каждому индивиду представляется лишь два возможных и в то же время легчайших пути: либо приспособить себя к окружению, либо приспособить окружение к себе, нормализовать его соответственно своим потребностям. Оба способа очень хороши и удобны; но человек пытается достичь великих целей, не приспосабливаясь к окружению сам и не приспосабливая его к себе.

Самое трудное в планировании — это рассчитывать на будущее, не перескакивая через настоящее.

Идеал нормализации условий — это идеал не утопический, а непосредственно практический; без идеала неосуществим отбор, выбор нужного. Создавая статую, греческий скульптор копировал руку с одной модели, ногу с другой, торс с третьей, голову с четвертой, и черты этих разных людей сливались в единый образ. Художник должен обладать идеалом живописным, музыкант — идеалом музыкальным; но человек, желающий добиться нормализации, должен иметь надлежащее понятие о времени, об усилиях и себестоимости. Он должен инстинктивно чувствовать, что для каждой операции существует такое сочетание всех этих элементов, которое дает максимальные результаты. Этим максимальным результатом может быть и изящная вышивка шарфа, исполняемая дамой при совершенно неограниченном времени, простейших материалах и мягких, легких усилиях, и разгром вражеского броненосца, когда за пять минут мы пускаем ко дну ценность 12 млн. долл., а для этого делаем два залпа в минуту, два раза в минуту поспевая зарядить и совершенно точно направить орудия. Здесь важен минимум времени, а с расходом и усилиями не считаются.

Каких результатов пытаемся мы достичь в индивидуальной жизни, в заводском производстве, в национальном развитии? Не слишком ли много времени мы тратим, не слишком ли много денег у нас уходит, не расточаем ли мы свои силы? Нормализуем ли мы условия таким образом, чтобы время не растрачивалось, чтобы деньги не выбрасывались, чтобы усилия не уходили впустую?

10. Нормирование операций

«Он говорил со мной десять минут, навалил работы на десять лет и думает, что я покончу с ней в десять дней». Так резюмировал свой разговор с собственником предприятия один очень дельный работник. Замечать недостатки и давать работу так легко, а добиваться успеха на деле так трудно, что подлинное совершенство дается лишь ценой бесконечных усилий на протяжении бесконечно долгого времени. Но человечество постоянно обманывается в надеждах.

Начинаем мы, разумеется, с идеалов, а потому сразу ожидаем результатов, перескакивая через все десять промежуточных принципов. Ценные результаты случайностью не отличаются.

«Как верно то, что один человек, один разум, надлежаще подготовленный к своему предприятию, стоит целого войска и работает чрезвычайно успешно!» Так писал в 212 г. до нашей эры Полибий, рассказывая о работе великого инженера Архимеда, гениального человека, умевшего метать из катапульт во вражеские корабли огромные камни, строившего подъемные краны, которые захватывали эти корабли крюками, поднимали их в воздух, переворачивая вверх килем, и бросали обратно в море.

Стандартизировать все поездки рассыльного, стандартизировать все морские сражения невозможно. Но зато возможно внушить рассыльному и адмиралу, что в любом случае и при любых обстоятельствах каждый должен делать все, что может; возможно обучить их, дать им нужные знания, помочь, вознаградить за производительность. А если мы сделаем это не только с рассыльным и адмиралом, но и со всеми прочими работниками, то сможем быть уверены, что все потери времени будут устранены и что энергия никогда не будет затрачена даром.

11. Стандартные инструкции

Это напоминает мне поведение одного крупного американского зерноторговца, который показал ученому венгерцу все зернотранспортные установки, связавшие хлебные поля Дакоты с трансатлантическими пароходами. «Зачем вы показываете нашу технику иностранцам, будущим конкурентам и соперникам?» — спросили его. «Затем, что они не поймут и половины того, что увидят, и не запомнят и половины того, что поймут, а пока они скопируют то, что у нас есть, все это уже устареет; к тому времени мы сумеем уйти на десять лет вперед». Разумеется, это верно не только для тех областей, в которых иностранцы отстали от нас, но и там, где мы отстали от иностранцев. Чтобы пробиваться вперед, надо не копировать, а творить.

Работа по применению всех принципов производительности может и обязательно должна закрепляться письменно, сводиться в твердые стандартные инструкции так, чтобы каждый работник предприятия понимал всю организацию в целом и свое место в ней. Но на многих заводах нет никаких письменных инструкций, кроме второстепенных, вспомогательных «правил внутреннего распорядка», излагаемых в недопустимо грубой форме и всегда кончающихся угрозой расчета.

Очень часто бывает так, что директор-распорядитель или председатель правления совершенно не знают, как фактически ведется работа на управляемом ими предприятии. Люди ведь делают не то, что им говорят, а то, что они могут сделать. Наша цель должна быть не в том, чтобы выяснить, что считается практикой предприятия, а в том, чтобы выяснить, какова эта практика на деле.

Добившись этой цели, надо согласовать все противоречия, выбросить все лишнее и пополнить то, что останется.

12. Вознаграждение за производительность

Головоломки — сюжеты народных сказок! Распутать перепутанный клубок шелка, разобрать разноцветные песчинки, иероглифы и клинопись, — оценить все могущество исследований, теорий, анализа, философии, знаний. Сила выводов, сила обобщений поистине поразительна.

Одна из величайших заслуг Ф. У. Тейлора состоит именно в том, что он упорно настаивал на необходимости и возможности точнейшего определения того предела скорости, при котором работа может в нормальных условиях не замедляться по целым дням на протяжении всей жизни и при этом не причинять рабочему никакого вреда, оставаясь, однако, экономной в смысле времени. Тем самым Тейлор заложил основы для справедливого премирования каждого рабочего по каждой отдельной операции. Ведь надо понимать, что максимальная производительность дается не максимальным мускульным напряжением при большой скорости и не крайним утомлением при скорости слишком малой, а приятным умственным и физическим подъемом, при котором исполнитель оказывается к концу работы в отличном состоянии. Это остается верным, как бы мы ни измеряли рабочее время — секундами, днями, месяцами, годами или даже всей жизнью.

Вознаграждение за производительность не сводится к денежной премии. Денежная награда — это только одно из бесчисленных проявлений принципа. Иногда человек бывает готов умереть за улыбку.

Двенадцать принципов производительности!.. Мы начали с идеалов и идеалами же кончаем. Для того чтобы люди работали хорошо, у них должны быть идеалы; у них должна быть надежда на высокую награду за производительность, а иначе ни внешние чувства, ни дух, ни разум не получат никакого стимула.