М.А.Коргова,
кандидат социологических наук, доцент

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ НАУКЕ В 20-е — НАЧАЛЕ 30-х ГОДОВ XX ВЕКА

Необходимость создания и развития российской модели кадрового менеджмента обусловливает глубокий интерес ученых и практиков к истории науки управления персоналом.

В истории менеджмента доминирует точка зрения, согласно которой наука управления персоналом возникла и развивалась на Западе, а ее российская ветвь отстала и развивалась на фоне общемировых достижений.

Анализ научной литературы свидетельствует, что самобытная российская школа управления, для которой всегда была характерна духовная ориентация, внесла много ценного в сокровищницу современного кадрового менеджмента. Особенно богат идеями об управлении людьми рассматриваемый нами период, когда известные советские ученые выдвигали и обосновывали теории и концепции, не менее плодотворные и не менее современные, чем западные.

Большую роль в развитии управленческой мысли и практики в это время сыграли А.А.Богданов, И.М.Бурдянский, Н.А.Витке, А.К.Гастев, Ф.Р.Дунаевский, О.А.Ерманский, П.М.Есманский, Л.А.Жданов, П.М.Керженцев, В.И.Ленин и др.

После революции 1917 г. перед правительством молодой Советской республики встала задача организации управления народным хозяйством. Для экономического подъема страны и повышения уровня благосостояния народа задача повышения производительности труда была определена как самая важная. В этой связи начинается изучение и массовое применение системы Ф.У.Тейлора. Однако заметим, что теоретические основы НОТовского движения появились в России раньше, чем в Америке и Европе. Первые шаги в научной организации труда были сделаны еще в 60 — 70 годы XIX в. в Московском высшем техническом училище, которое за методику обучения рациональным трудовым движениям в 1873 г. получило медаль «за преуспеяния» на Всемирной выставке в Вене. Эта методика и была использована американскими промышленниками[1]. По-

[1] См.: *Гаузнер Н.* Инновационная стадия развития: новая модель использования «человеческих ресурсов» // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 1.

пытки реализовать принципы НОТ предпринимались на нескольких заводах России накануне и в годы Первой мировой войны, но носили стихийный, несистематический характер. Причины, сдерживающие широкомасштабные инновации в российской промышленности, заключались в экономической отсталости страны.

Мощный толчок процессу становления отечественного научного управления в начале 20-х годов XX в. дали Всероссийские конференции по научной организации труда и производства, во время которых в рамках НОТ начинаются исследования по всей организационно-управленческой проблематике.

Вопросы организации и культуры труда

В центре внимания ученых 20 — 30-х годов находились *вопросы организации и культуры труда.* Теория управления, созданная в Центральном институте труда (ЦИТ), и концепция западного менеджмента во многом схожи: ученые вели борьбу за максимальное повышение производительности труда. Однако ЦИТ оставил яркий и самобытный след в мировой научной практике в области организации труда и управления не тем, что доказал справедливость принципов Ф.Тейлора и его последователей, а тем, что сформулировал идею *социализации трудового процесса.*

Сотрудники ЦИТ, по существу, первые в мировой организационно-управленческой литературе *обосновали решающую роль человека в производственных процессах.* Если целью западной НОТ 20 — 30 годов XX в. было установление некоего стандарта операций, приемов поведения, применяемых, но не обязательно понимаемых человеком, то суть знаменитой идеи ЦИТ, получившей название «трудовая установка», заключена в создании такой методики, которая способствовала бы «бережному» введению рабочих в производство и предусматривала возможности проявления личной инициативы по изменению нормы или стандарта.

А.Гастев и его коллеги сделали огромный шаг вперед по сравнению с представителями школы Ф.Тейлора, применив принципиально иной подход к оценке самого рабочего, рассматривая его не только как объект изучения, но и как творящий субъект, мироощущение которого во многом предопределяет возможности повышения производительности труда.

Уже в начале 20-х годов XX в. советские ученые были твердо убеждены в том, что *управление должно стать самостоятельной наукой со своим собственным предметом исследования.* Были сформулированы многие категории управления (законы, принципы, функции и методы).

О принципах, функциях и структурах управления

Особый теоретический и практический интерес представляли сформулированные *принципы производства и управления.*

В.Ленин выделяет шесть принципов управления, поразительно схожих с принципами Файоля: единоначалие, дисциплина, власть и ответственность, подчинение частных интересов общим, централизация, мотивация труда. П.Керженцев представил принципы рационального использования работников, дисциплины и ответственности, учета и контроля. Основным принципом управления он считал «принцип экономии», т.е. получение максимального эффекта при минимальных затратах человеческой энергии и материальных средств. О.Ерманский обосновывает «принцип оптимума», суть которого состоит в том, что организаторы производства должны предоставлять все условия, чтобы в процессе управленческого труда тратилось наименьшее количество энергии (человеческой или технической) для производства единицы продукции. Ф.Дунаевский сформулировал принцип «административной емкости», под которым понимал способность непосредственно руководить определенным количеством лиц.

Работая над созданием «организационной механики», Л.Жданов выделяет следующие принципы управленческой деятельности:

— деление организации на отделы и постановка перед ними и перед всем предприятием ясно и точно сформулированных целей;

— единая воля организации, которую всегда олицетворяет ее начальник. Л.Жданов доказывал, что коллегиальное управление, в чистом виде состоящее, например, из трех членов правления, всегда действует «как лебедь, рак да щука»;

— коллективный разум и опыт. Единоличный центр является, прежде всего, разумной волей организации, ведущей к намеченной цели всю ее деятельность. Но как бы хорош ни был этот единоличный центр, один его мозговой аппарат не может все учесть, осмыслить и предвидеть, все знать и все испытать. Любой опытный руководитель, прежде чем решиться на то или иное особенно крупное мероприятие, всегда предварительно посоветуется с коллективом. В противном случае единая воля может свестись к «самодурству», к абсолютизации единоличной власти. Поэтому важно, чтобы главный решающий центр мог пользоваться коллективным умом и опытом.

Были определены также *функции управления,* которые рассматривались как формы проявления управленческой деятельности. Ученые представляли разные перечни управленческих функций, но функция руководства в каждом из них присутствовала и считалась главной, координирующей, увязывающей воедино все остальные функции.

И.Бурдянский выделял следующие функции: подготовка работ и их планирование в пространстве и времени; учет во всех его видах; контроль выполнения работ; организация научно-исследовательской работы; руководство.

Ученые Таганрогского института выстроили целостную теорию трудового процесса. Они утверждали, что разработка «нормальных» функций и соответствующих этим функциям отделов не может быть осуществлена эмпирически, интуитивно, а должна опираться на тщательный анализ трудовой деятельности и руководствоваться принципом эффективности.

П.Есманский выделяет основные и дополнительные функции. В разряд основных он отнес: руководство (непосредственное управление); производственную функцию; связь; учетно-распределительную функцию (снабжение); функцию регулирования рабочей силы (живой энергии); функцию согласования; функцию обследования. В разряд дополнительных попадают финансово-счетная функция, общее и прикладное образование.

Ядром любой системы управления признавалась функция руководства, суть которой сводится к тому, чтобы на основе разработанного плана действий распределить работу между сотрудниками наиболее целесообразным образом и следить в процессе выполнения этой работы за ее правильностью и достаточной производительностью. Такая позиция позволила развить в отечественной теории управления идею комплексного подхода к управленческой деятельности, ибо без функции руководства каждая из означенных функций выступает сама по себе как нечто, внутренне замкнутое, автономное, существующее вне общего контекста. Функция руководства же позволяет понять управление как единый и целостный процесс, где каждая функция как бы «работает» на другие функции.

Н.Витке выделил пять созвучных файолевским функций управления: предвидение, организацию, распоряжение, координирование, контроль. Однако, как утверждал ученый, в реальной жизни функции не видны, за ними стоят исполняющие их люди. В итоге изображенные на бумаге, в структурной схеме функции являют собой фикцию, фетиш, наделяемый чертами реального человека. Суть управленческой деятельности заключается в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели. «Управление, — говорил Н.Витке, — единый и целостный процесс, где каждая часть работает на другую в тесной связи с другой»[1]. Отдельные проблемы управленческого дела — не самостоятельные единицы, складывающиеся в

[1] Первая Московская инициативная конференция по нормализации техники управления. 21 — 23 сентября 1922 г. М., 1922. С. 10.

простую арифметическую сумму. Они объединены не механически, но органически, как части и стороны единого управленческого процесса. Вряд ли можно переоценить значение приведенного толкования, являющегося опорным положением процессного подхода к управлению.

Ученые вели активный научный поиск *оптимальных управленческих и производственных структур,* которые гарантировали бы нормальную работу персонала, исключали бы как перегрузку стрессовые состояния работников, так и недостаточную нагрузку, малоэффективное использование потенциала работников всех уровней управления и в конечном счете обеспечивали бы неуклонный рост производительности труда (О.Ерманский).

Весьма оригинальными для того времени были идеи авторов «производственной трактовки управленческих процессов», которые высказывались о взаимосвязанности, системности управленческого механизма, указывали на необходимость учета этой характеристики при совершенствовании организационных структур управления. Уже тогда эти авторы говорили о первичности функций и вторичности структур (Е.Ф.Розмирович, Э.Дрезен, Л.Бызов).

Управление и кадровая политика предприятий

Особое внимание уделялось вопросам *кадровой политики предприятий и организаций.* В центре научных исследований находились *подбор и расстановка кадров.* Так, предлагая пути борьбы с административно-бюрократической системой, *Ф.Дунаевский* на первое место ставил профессиональный подбор кадров и их подготовку.

Следует отметить, что проблемами профессионализации российский ученый *Л.Крживицкий* занимался еще в начале XX в. независимо от Тейлора. Он разработал учение о профессиональных типах и построил карту «размещения в обществе способностей».

В первые годы советской власти активно разрабатывался психотехнический аспект менеджмента (КИНОТ). Базируясь на достижениях западных научных технологий по данной проблематике, ученые решали три взаимосвязанные проблемы: выяснение требований, предъявляемых к людям различными профессиями, и их классификация; разработка методики определения у человека тех или иных способностей; сопоставление найденных у испытуемых способностей с требованиями различных профессий и выводы об их пригодности к той или иной специальности.

Была разработана представляющая интерес программа определения у человека предрасположенностей к умственной деятельности, охватывающая наиболее существенные умственные способнос-

ти и необходимые для них предпосылки (память, внимание, мышление, комбинаторная способность, воображение, наблюдательность). Программа вобрала в себя целый ряд остроумных тестов и методов.

Представители социальной школы, руководимой Н.Витке, считали, что никаких точных методов для профессионального подбора работников, особенно интеллектуального труда, нет. В общих чертах можно сказать, что ближайшие сотрудники управляющего должны обладать теми же качествами, которые желательны и для него самого: большой волей, твердостью, решимостью, конструктивной изобретательностью, теоретическим мышлением и «числовой ориентировкой».

В те годы резкой критике подвергся подбор кадров по принципу личной преданности: ученые советовали остерегаться такого явления, как окружение себя «своими людьми», переводимыми с места прежней работы руководителя. «Такое явление, психологически чрезвычайно вредно действующее на всю массу сотрудников, мы рассматриваем как выданный самому себе диплом на административную беспомощность и безнадежность»[1]. Такое окружение означает не что иное, как неумение руководителя подбирать кадры, неумение подчинить их своему влиянию, неуверенность в себе. «Всякому администратору, ставящему в условие перехода на новую работу право перетащить с собой «своих человечков», я бы ответил отказом, а об административной ценности такого просителя задумался бы надолго. Законная гордость хорошего администратора в том, что он дал промышленности людей «его школы», что он не бегает за работниками, не сманивает их, а создает»[2].

Рассматривая вопрос о служебной карьере и кадровых перемещениях, И.Каннегиссер развил мысль о недопустимости «любимчиков». Продвигая сотрудников по службе, руководитель должен брать во внимание их компетентность и профессионализм, а не степень лояльности в отношении к руководству.

В центре внимания советских ученых находилась разработка *форм и методов мотивации и стимулирования труда.* В.И.Ленин относил формы оплаты труда к числу важнейших факторов повышения производительности труда. В его представлении лучший принцип оплаты — оплата по труду в соответствии с его количеством и качеством. Кроме сдельных форм оплаты, Ленин считал необходимым широко применять премии, групповые формы оплаты. Он полагал, что материальные стимулы к труду должны сочетаться с моральными, не раз подчеркивая, что кроме заработной платы как компенса-

[1] *Стрельбицкий С.Д.* Администратор. Харьков, 1923. С. 25.
[2] Там же. С. 30.

ции за физические и интеллектуальные затраты, необходимо вводить на предприятиях пакет социальных льгот: сокращение рабочего дня, предоставление большого количества культурных или эстетических благ и ценностей.

И.Каннегиссер высказал идею, что руководитель обязан заботиться о том, чтобы условия жизни и труда сотрудников соответствовали их материальным и духовным потребностям. Л.Жданов важнейшим условием эффективной работы персонала считал его заинтересованность. Чтобы люди работали изо всех сил, руководитель должен показать прямую зависимость между количеством работы сотрудника и его материальным благосостоянием.

Кроме материальной заинтересованности, мощным побудителем к труду служат атмосфера дружного сотрудничества всех работников, производственное настроение, которое создает управляющий аппарат, любовь к своему делу и фактор уверенности сотрудников в прочности своего положения (И.Каннегиссер).

Не упускался из виду и *образ организатора управленческого труда,* который должен обладать такими качествами, как хозяйственная изворотливость, способность воздействовать на людей, такт, искусство коллективной работы, искусство распоряжаться (умение находить общий язык с работниками), умение «заражать» людей делом (А.Гастев). Ученый с сожалением констатировал, что большая часть руководителей высшего и среднего звена управления не знакома с принципами научного управления. Он метко назвал их «советскими мулами», «мучениками», которые хотят сделать все сами, а в итоге — нервное истощение, неработоспособность, а отсюда — быстрая смена руководителей.

Созвучный файолевскому список необходимых качеств руководителя предложил И.Каннегиссер: быстрый ум, хорошая реакция, позволяющая скоро решать вопрос, умение признать свою ошибку, глубокое знание руководимого объекта. Руководитель не может и не должен знать все или быть специалистом «по всем частям». То обстоятельство, что он знает что-нибудь специфическое хуже своих сотрудников, не должно его огорчать. Руководителю иногда следует выслушать совет и даже поучиться чему-либо у простого рабочего. Кроме того, абсолютно необходимы такие качества руководителя, как безукоризненная честность и правдивость, которые должны сочетаться с твердостью, сердечностью и доброжелательностью в отношениях с сотрудниками. Эти качества обеспечивают руководителю незыблемый авторитет. Руководитель коллектива должен быть социальным лидером.

Согласно Н.Витке, идеальный» руководитель — это руководитель демократического типа, который должен уметь предоставить сотруд-

нику при возложении на него обязанностей максимум самостоятельности, дающей простор инициативе и творчеству. Он должен соблюдать порядок отдачи распоряжений, поскольку распоряжения часто отдаются на ходу, мимоходом, что свидетельствует об исключительно плохих организаторских способностях руководителей. Кроме того, чертой «отличного руководителя» является уважительное отношение к подчиненным. В управлении предприятием руководителю следует опираться на свой штаб, который может работать эффективно только как единая команда. «Действенная активизация человеческого фактора возможна лишь там и тогда, — говорил ученый, — где и когда руководитель уважает достоинство человека, щадит его самолюбие, дает возможность по-настоящему раскрыться всем его потенциям»[1].

Остро критиковал неудовлетворительную организацию труда управленческого персонала П.Керженцев. Важнейшими направлениями улучшения деятельности руководителя он считал повышение организационной культуры, правильное распределение обязанностей между работниками, повышение персональной ответственности за порученное дело, рациональное использование времени.

Были разработаны основы личной тектологии — науки об организации индивидом своей жизнедеятельности, исходным пунктом которой считалось сознание и самосознание. С самосознанием связано самопознание и самовоспитание. У каждого человека есть своя маленькая, стихийно построенная тектология, которую не следует считать индивидуальной, так как человек получает ее из социальной среды через общение с другими людьми (А.Богданов).

Ученые неоднократно высказывались о необходимости создания собственного *кадрового резерва,* подчеркивая, что специалистов нужно готовить, учить, распознавать настоящих организаторов, людей с трезвым умом и с практической сметкой, умеющих налаживать крепкую и дружную совместную работу большого коллектива людей. «Только таких людей, после десятикратного испытания, надо, двигая их от простейших задач к труднейшим, выдвигать на ответственные посты руководителей управления»[1].

Л.Жданов одним из первых в отечественной и мировой литературе в области управления поставил вопрос о «психологическом профиле» руководителя. Имея этот профиль, говорил ученый, легче подобрать на то или другое ответственное место из имеющихся работников человека, более всего по своим данным соответствующего требованиям этой модели.

---

[1] Первая Московская инициативная конференция по нормализации техники управления С. 15.

Для подготовки резерва открывались учебные заведения, среди которых огромную роль играл Центральный институт труда (ЦИТ), где параллельно с обучением руководителей предприятий проводились научные исследования.

Принципиально важным для теории кадрового менеджмента был выдвинутый Н.Витке *тезис о возможности создания науки об управлении людьми.* Именно он ввел в научный оборот такие понятия, как «социальная организация предприятия», «коллективно-трудовая деятельность», «социально-психологическая атмосфера» «человеческий фактор производства». Ученые возглавляемой им социальной школы сформулировали *концепцию «человеческих отношений»,* которая была встречена в «штыки». Н.Витке обвинили не только в желании создать особую социальную группу профессиональных руководителей, но и в «еретической» мысли о необходимости науки управления людьми. В России того времени существовал жестко-авторитарный стиль руководства, против которого была направлена концепция «человеческих отношений». Поэтому передовые идеи, высказанные российскими учеными, не были поняты и приняты.

Фактом остается то, что авторы социальной концепции управления сформулировали достаточно интересные положения, в значительной мере опередившие научные идеи американских авторитетов школы «человеческих отношений».

В рассматриваемый период была научно обоснована идея необходимости создания организационной науки *(тектологии),* сформулированы ее законы, принципы, понятия и методы. Обоснована идея необходимости системного подхода к изучению организации, дана характеристика системы, обоснован сверхсуммативный эффект и некоторые принципы системного подхода. По сути, были предвосхищены многие идеи кибернетики, теории систем, синергетики и других наук (А.Богданов).

Важным направлением деятельности ученых была *прикладная социология труда,* занимающаяся сбором первичной информации на предприятиях, социальной диагностикой трудового коллектива и социальной инженерией, отвечающей за практическое внедрение новых организационных проектов.

Резюмируя, отметим, что отечественная теория и практика управления динамично развивалась в нашей стране вплоть до 30-х годов XX в. В этот период шел активный поиск оптимальных методов управления народным хозяйством, появлялись передовые идеи кадровой политики предприятий, формировалось искусство воздействия на коллектив и личность.

Анализ работ ученых того периода дает достаточно оснований говорить о том, что их взгляды не только соответствовали прогрессив-

ным управленческим идеям Запада, но и опережали их по ряду аспектов.

Отечественная наука управления имела немало достижений мирового значения. При этом теория управления развивалась на фоне постоянных споров, политической полемики об определяющей роли партии большевиков в решении любых проблем, бросков от одной концепции к другой, от бурных оваций в адрес новой науки до ликвидации самого понятия «управление».

К сожалению, в силу политических причин взлет отечественной науки управления в этот период сменился падением уже к середине 30-х годов. Научные школы были разгромлены, а лучшие ученые обвинены во «вредительстве» и репрессированы. По мнению руководителей страны, научная организация управления утратила свою актуальность и вскоре была отторгнута административной системой как «буржуазная выдумка».