



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Отечественн  
ые  
персоналии

В России серьезный интерес к проблемам управления возникает в 20-е гг. XX в. Российские исследователи в сфере научной организации труда - А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке полагали, что результативность всякой хозяйственной деятельности повышается не только за счет интенсификации труда, механизации работ и рационализации производства, но и посредством социализации трудового процесса, повышения роли человека как решающего фактора трудовой деятельности.

Российские ученые, разрабатывая основы научной организации труда, раньше своих западных коллег указали на технократическую ограниченность тейлоризма и по сути дела предвосхитили появление в США в конце 1920-х гг. управленческой школы человеческих отношений. Представители этой школы опирались на достижения психологии и социологии. Они исходили из того, что тщательно рассчитанные трудовые операции и даже относительно высокое вознаграждение еще не гарантируют повышение производительности труда. Успех дела зависит от содержания и условий работы, особенно от “психологического климата” и межличностных отношений, общения и взаимодействия работников.

# НИКОЛАЙ АНДРЕЕВИЧ ВИТКЕ

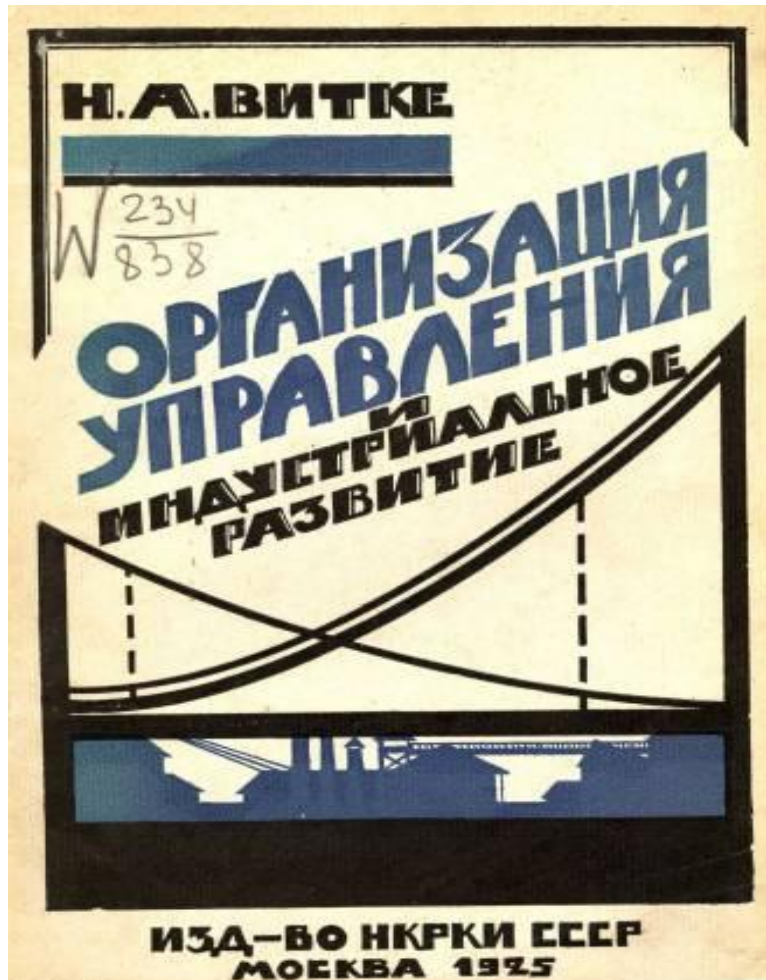
Сторонник социального подхода к управлению **Н.А. Витке** в своей социально-трудовой концепции управления производством четко разграничил управление вещами и людьми и сконцентрировался на последнем.

Главную задачу управления он видел в **целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации** («управление состоит в целесообразном сочетании людских волей»).

Опередив Э.Мэйо, В. Выдвинул концепцию "человеческого фактора в управлении", высказав ряд идей, положенных в основу американской концепции человеческих отношений (на крупном промышленном предприятии необходим аппарат профессиональных управляющих, способных совмещать учетно-плановые функции с коллективизацией трудовой деятельности ;строгое планирование всего производственного процесса и социальной организации работников как участников единых трудовых действий, постепенный переход от индивидуалистически ориентированной авторитарной системы управления к "коллективно-трудовому сотрудничеству", поддержание трудовой заинтересованности работников; организация управления должна основываться на научных разработках, чтобы стимулировать интерес работников к своему труду, товарищам по работе, максимально освобождая их от надзора и опеки сверху .)

Сущность административной работы в соответствии с концепцией Витке состояла в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах — «**духа улья**», чего ни идеальная организация технологического процесса, ни регламентация служебных функций, ни своевременное их регулирование обеспечить не могли.

Основные идеи изложены в работе "Организация управления и индустриальное развитие" (1925).



# АЛЕКСЕЙ КАПИТОНОВИЧ ГАСТЕВ

В деятельности Гастева прежде всего обращает на себя внимание масштабность в постановке вопросов труда. Вся научная школа А. К. Гастева не сводила их только к повышению производительности труда, улучшению качества, снижению себестоимости и т. п. Для производства, считал автор и его коллеги по институту, этого недостаточно. Проблема неизмеримо радикальнее, ибо она заключается в полной органической реконструкции всей производственной структуры и прежде всего главной производительной силы - трудящегося. Задача состоит в том, писал А. К. Гастев, каким образом перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию, непрерывному улучшению как производства, так и того ограниченного поля, на котором работает каждый отдельный руководитель.

Решение столь грандиозной задачи А. Гастев связывал с развитием социалистической науки о труде и управлении производством, призванной выявить и сформулировать специфические принципы, а также разработать методы организации труда, позволяющие коренным образом реорганизовать сам процесс труда, который должен превратиться **<из тяжелого ярма для рабочего> в <положительный творческий процесс>**.

Разработанная коллективом ЦИТ концепция, названная А. К. Гастевым концепцией трудовых установок, включала в себя три главных, органически взаимосвязанных направления: теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места; методику рационального производственного обучения; теорию управленческих процессов. Важно отметить, что концепция ЦИТ была многогранна, она в комплексе охватывала сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики

Перу А.К.Гастева принадлежат такие книги как Индустриальный мир (Харьков, 1919); Наши задачи (М., 1921); Профессиональные союзы и организация труда (Л., 1924); Нормирование и организация труда (М., 1929)



# ПРАВИЛА ЛЮБОГО ТРУДА СОГЛАСНО А.К.ГАСТЕВУ

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работ продумать досконально.
2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.
3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться, не суетиться и не искать нужного среди ненужного.
4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно все это находить наобум.
5. За работу никогда не надо браться круто, сразу, не срываться с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело сами разойдутся и заработают; а если приняться сразу, то скоро и себя, как говорится\* зарежешь, и работу <запорешь>. После крутого начального порыва работник скоро сдает: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.
6. По ходу работы иногда надо усиленно приналечь: или для того, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или чтобы взять что-нибудь сообща, артельно. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладниться, надо все тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться; дальше надо слегка испробовать, нащупать потребную силу и уже после этого приналечь.
7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сгоряча, приступами портит и человека и работу.
8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать, и в то же время не тратились бы силы на совершенно ненужное держание тела на ногах. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, ноги надо держать расставленными; чтобы выставленная вперед или в сторону нога не срывалась с места, надо устроить укрепу.
9. Во время работы надо обязательно отдыхать. В тяжелой работе надо чаще отдыхать и по возможности сидеть, в легкой работе отдыхи редкие, но равномерные.
10. Во время самой работы не надо есть, пить чай, пить в крайнем случае только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в рабочие перерывы, чем во время самой работы.
11. Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и применять снова опять-таки тихо; даже нарочно замедлять, чтобы выдержать.
12. Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу и опять-таки исподволь, но ровно.
13. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого к самой работе.
14. Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать; вот тут обязательно надо <вытерпеть>, так сказать, привыкнуть к успеху, смять свое удовлетворение, сделать его внутренним, а то в другой раз в случае неудачи получится <отравление> воли, и работа опротивеет.
15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начинать снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как указано в 11-м правиле.
16. По окончании работы надо все прибрать; и работу, и инструмент, и рабочее место; все положить на определенное место, чтобы принимаясь снова за работу, можно было все найти и чтобы самая работа не противела.<sup>4</sup>

# ПЛАТОН МИХАЙЛОВИЧ КЕРЖЕНЦЕВ

**П.М. Керженцев (1881—1940)**

*Сформулировал теорию **организационной деятельности**.*

*Керженцев считал, что в работе по руководству организациями разных сфер деятельности есть общие черты, поэтому возможен обмен ее опытом, и формулировка на основе этого определенных общих принципов управления. К ним Керженцев отнес постановку целей и задач, разработку планов, учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов.*

*Керженцев был убежден, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки широких масс трудящихся, которые должны быть не только точными исполнителями директив, полученных сверху, но и проявлять широкую инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы.*

*Развитие инициативы, по мнению Керженцева, приводит к тому, что «вместо прежних приказаний сверху создается особый вид руководства-подчинения, который выражается в известном соглашении между высшей и низшей инстанцией».*



# ИОСИФ АРКАДЬЕВИЧ КОГАН



*Иосиф Аркадьевич Коган (1866—1941) в своих работах сформулировал «закон организационной суммы», которая будет больше, чем » арифметическая составляющая ее сил», если все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга. Применительно к производству это означало, например, необходимость правильного подбора инструментов для работы с учетом конструкции, вида, формы обрабатываемого объекта, особенностей технологического процесса, физических и психических качеств работников.*

*Закон организационной суммы был необходим Ерманскому для формулировки главного принципа своей науки — **принципа физиологического оптимума**, который давал критерий рациональности выполнения любой работы. В основе этого критерия лежало отношение расходуемой энергии и достигаемого при этом эффекта, выраженное «коэффициентом рациональности» (полезная работа/затраты энергии).*

*Изучая данные о соотношении числа руководителей и исполнителей, которое стремительно уменьшалось, Ерманский, исходя из этой тенденции сделал вывод, **что в недалеком будущем все станут руководителями, а вместо людей будут работать машины-автоматы.***