

УДК 94(47):331 + 929 Тейлор + 929 Гастев

**«НОТ – ФИЛОСОФИЯ ТРУДЯЩИХСЯ»: НАУЧНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА В СОВЕТСКОЙ РОССИИ В
1920-Е ГОДЫ**

Л. В. Борисова

Российская академия наук,
Институт Российской истории, г. Москва

В статье рассматриваются некоторые аспекты истории научной организации труда: отношение к системе Тейлора в дореволюционной и большевистской России, развитие отечественных концепций НОТ и практика их внедрения в 1920-е гг.

Ключевые слова: *НОТ, Ф. Тейлор, Центральный институт труда, А. Гастев, управление производством, производительность труда.*

Несмотря на неприятие большевиками опыта Российской империи, практика реальной жизни то и дело демонстрировала объективную необходимость и неизбежность преемственности. В полной мере это относится и к проблеме организации и управления трудовым процессом в постреволюционные годы, и, в частности, к задаче повышения производительности труда. Причём, изучение достижений НОТ в 1920-е гг. имеет не только историческое значение, но и непреходящую актуальность как ретроспектива использования научных достижений для решения прикладных задач. В данной статье показано отношение к тейлоризму с момента его распространения в России, развитие отечественных концепций НОТ и практика их внедрения в 1920-е гг.

Как известно, родоначальником науки об управлении является американский инженер Ф. Тейлор. Первое упоминание его идей появилось в России в 90-е гг. XIX в., а уже в 1912–1913 гг. вокруг принципов научной организации труда возник своеобразный бум как в столичной, так и провинциальной российской печати. К этому же времени относится и известная ленинская оценка системы Тейлора, ставшая хрестоматийной для советской историографии¹. Между тем это была одна из многих оценок в панораме мнений русских социологов. Причём, как отмечает известный социолог И. А. Голосенко, в России не было ни правоверных тейлористов, ни

¹ Ленин назвал статью, посвященную системе Тейлора, – «"Научная" система выжимания пота» // *Ленин В. И.* Полн. собр. соч. Т. 23. С. 18–19.

столь же последовательных его врагов, что объяснялось внутренней противоречивостью взглядов Тейлора². Так, острую критику вызывало то, что в системе Тейлора работник превращался в разновидность техники – «машину с рефлексами», а производство – в механическую комбинацию живых и мёртвых механизмов, научное управление которыми заключалось в технологической подгонке их друг к другу. Русские социологи упрекали Тейлора и в том, что он не учитывает особенности коллективной психологии рабочих, игнорирует такие психологические факторы работы, как удовлетворённость трудом, изобретательством, инициатива снизу, роль коллективной взаимопомощи, приверженность классовым интересам.

Споры вызывал и вопрос, кому выгодна система Тейлора – рабочим или капиталистам. Так, известный народник экономист В. Воронцов, как и Ленин, считал систему Тейлора потогонной системой, которая способствует расслоению рабочего класса, обостряет его борьбу за существование³. Критики Тейлора считали также, что внедрение его системы в России при существовавшем низком техническом оснащении производства, отсутствии законов о защите труда, притоке бесправных рабочих из деревни, отсутствии у рабочих профессиональных организаций и свободы печати является явно преждевременным⁴.

Сторонники технократической ориентации придерживались той точки зрения, что за научной организацией труда стоит мировая тенденция повышения производительности и интенсивности труда, и она неизбежно победит, как когда-то паровая машина вытеснила ручной труд ремесленников. Они заявляли, что система Тейлора выгодна всем сторонам трудовых отношений, хотя и в разной степени. Она сближает их цели, уменьшает почву для конфликтов, вносит в производство чёткие нормативы. Сторонники системы указывали, что ссылки на низкий уровень технической оснащённости предприятий и квалификации рабочих неубедительны: рабочие центра России вряд ли сильно отличаются от западноевропейских рабочих, а внедрение НОТ даёт эффект при любом уровне оснащения производства. При этом они отмечали необходимость учитывать при внедрении особенности сложившейся в России трудовой этики: свойственную всем классам русского общества «идеологию безделья», «самодовольства, основанного на неуважении к труду»⁵.

Подтверждением правоты каждой из сторон могла стать практика внедрения системы Тейлора в России. Следует отметить, что к концу XIX в. идеи НОТ витали в воздухе и на отдельных предприятиях техники и инженеры, даже не слышавшие о Тейлоре, внедряли в производство элементы его системы.

² *Голосенко И. А.* Идеи Ф. Тейлора в дореволюционной России // Социологические исследования. 1991. № 10. С. 66.

³ *В. В. (Воронцов)* Новейший момент эволюции капиталистической организации производства // Вестник Европы. 1913. № 2. С. 300.

⁴ *Алексинский Г.* По всем правилам науки // Современник. 1913. № 6. С. 287.

⁵ *Мертвяго А.* Значение системы Тейлора // Утро России. 1913. № 64. С. 2.

Одно из первых успешных начинаний по внедрению НОТ с опорой на работы Тейлора было проведено на столичном машиностроительном заводе его владельцем и инженером И. А. Семёновым. Он много лет работал в Америке и тщательно изучил систему Тейлора. В результате существенно повысилась производительность труда, качество продукции и оплата труда рабочих. Будущий директор Центрального института труда в советской России А. Гастев вспоминал о своей работе в то время: «Из заводов, поставленных на научной основе организации труда, на меня произвели впечатление не заграничные, на которых пришлось работать, а русский завод “Новый Айваз”... где я работал в качестве слесаря. Именно там в 1913 г. можно было видеть ту технологическую и организационную революцию, которую делал никому не видимый организатор, входивший во все поры завода, как “тат в ноци”»⁶. Руководители Путиловского завода поощряли своих инженеров за добросовестный труд не только денежными премиями, но и книгами Тейлора, рекомендуя их для изучения.

Начавшаяся Первая мировая война внесла свои коррективы, подчинив внедрение НОТ исключительно военным нуждам. Элементы НОТ в это время внедряются на транспорте и на предприятиях, выпускающих военную продукцию, а обобщением и пропагандой опыта стали заниматься комитеты военно-технической помощи.

После победы Октябрьской революции отношение к НОТ и, в частности, к системе Тейлора существенно изменилось. Если до 1917 г. её внедрение, как правило, являлось делом общественности и частной инициативой владельцев предприятий, то в новых политических условиях вопрос использования НОТ для подъёма производительности труда превратился в общегосударственный и нередко приобретал драматический оттенок⁷. «Осуществимость социализма определится именно нашими успехами в сочетании Советской власти и советской организации управления с новейшим прогрессом капитализма. Надо создать в России изучение и преподавание системы Тейлора, систематическое испытание и приспособление её... Без неё повысить производительность нельзя, а без этого мы не введём социализм», – писал Ленин весной 1918 г.⁸

Перспективы повышения производительности труда в первой половине 1920-х гг. в первую очередь увязывались с использованием научной организации труда, которая трактовалась главным образом с идеологической точки зрения. В этот период советские нотовцы занимались не только изучением тейлоризма, но и разработкой собственных оригинальных концепций. Появилась новая прикладная наука – психофизиология труда. Она занималась выяснением таких условий работы, при которых производи-

⁶ Гастев А. К. Трудовые установки. М., 1973. С. 81, 160.

⁷ Так, работая над статьей «Очередные задачи Советской власти», Ленин в пункте «Принципы Советской власти и организация» пишет: «... практическое обучение управлению», а ниже в квадратных скобках: «успеть, чтобы не развалиться» // Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 36. С. 546.

⁸ Там же. С. 190, 212.

тельность труда была бы максимальной, а усталость и вредное воздействие труда на организм работающего минимальными.

Впервые началось изучение влияния различных факторов на интенсивность труда: вопросы профессиональной пригодности, состав и качество питания, влияние организация трудового процесса и условий труда на профессиональную утомляемость. Психотехникой, профотбором, изучением человеческого фактора занимались крупные психологи и психиатры – В. Бехтерев, А. Кларк, А. Лурия. Большое значение придавалось и изучению физических особенностей рабочих (рост, мышечная сила, состояние здоровья), настроения, национальности, образа жизни, уделялось внимание их позам и жестам во время труда⁹.

1920-е гг. являлись также наиболее ярким и плодотворным периодом в отечественной науке управления. В это время были разработаны теоретические концепции и прикладные методики, сопоставимые с лучшими зарубежными образцами, в том числе и по подбору управленческого персонала. По проблемам НОТ и управления работали около десяти научно-исследовательских институтов, тысячи бюро, секций и лабораторий, издавалось около 20 журналов. К сожалению, в последующие годы эти достижения не только не развивались, но оказались фактически забыты.

Центром разработки и внедрения в производство рекомендаций по НОТ являлся созданный в Москве Центральный институт труда (ЦИТ), директором которого на протяжении 1921 – 1938 гг. был А. К. Гастев. Он разрабатывал теоретические и экспериментальные основы новой науки – социальной инженерии («социального инженеризма»), получившие мировое признание. В качестве главной задачи НОТ Гастев видел прививку трудовой культуры населению или, иными словами, передачу трудовой выдержки. «Россия тем и отличается от Запада, что она или ленива, или элементарно импульсивна, её население в общем даёт мало упорства, трудового упрямства», – писал он¹⁰. В качестве первого шага в тренировке «трудового упрямства» им была разработана агитационная памятка «Как надо работать». Сформулированные в ней элементарные правила подготовки и проведения любой работы в сочетании с психологическими установками не потеряли своей актуальности и сейчас¹¹.

В начале 1920-х гг., как и в годы военного коммунизма, в качестве образца для формирования трудовой культуры в условиях страшной материальной бедности, отсутствия механизмов, машин и европейского уровня быта предлагалось избрать армию. Гастев проводил параллель между тей-

⁹ См.: *Кекчеев К. Х.* Психфизиология труда и её значение для научной постановки производства // Организация труда. 1921. № 2; *Беспрозванный И.* Утомляемость в производстве // Организация труда. 1924. № 2-3.

¹⁰ *Гастев А.* Наши задачи. Наша практическая методология // Организация труда. 1921. № 1. С. 18.

¹¹ Например, пункт 10 гласил: «Во время самой работы не надо кушать, не пить чай, пить, в крайнем случае, только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в рабочие перерывы, чем во время самой работы» // *Гастев А.* Наши задачи. Наша практическая методология // Организация труда. 1921. № 1. С. 19.

лоризмом в технике и жёсткой регламентацией и подразделением на приёмы в действиях военнослужащих. А воинский устав, вобравший в себя регламентацию движений армии, он рассматривал как прецедент научной организации труда. «Рабочая портативность военной одежды, стратегия и тактика, пропитанная новейшей механикой, приспособление армий для трудовых целей, наконец, весь режим казарменно-осадного положения с учётом каждой калории и каждого боевого усилия – всё это мы должны взять, как невиданный массовый опыт трудо-боевых отправок», – заявлял Гастев¹², основываясь в том числе и на практике трудовых армий. Идеализируя армию как государственный институт, он считал, что в существовавших условиях армия, учитывая и её дореволюционный опыт, может стать настоящим культуртрегером. Если же идти традиционным путём просвещения через образование, то дело культуры будет проиграно. Гастев призывал также обратить самое пристальное внимание на явление, родственное армии, – бойскаутизм. По его мнению, с помощью бойскаутизма можно было воспитать у молодёжи творческое отношение к жизни, научить ориентироваться в самых невероятных условиях. Он предлагал также изучить особенности труда людей, оказавшихся в исключительном положении – во время войны, в монастырях, тюрьмах, на каторге¹³.

Практическим внедрением разработок в области научной организации труда занимались оргстанции ЦИТа. Их деятельность носила рационализаторский характер¹⁴. Она строилась на основе договоров с заводоуправлениями. Исследуя на месте организацию труда, они составляли производственный баланс, в котором содержался оптимальный расчёт объёма работы и необходимых для её выполнения оборудования и рабочих. Станции работали над увеличением коэффициента полезного действия оборудования, уплотнением рабочего времени персонала, согласованием работы машины и человека, рассматривая рабочего как живой придаток и составную часть машины, рационализацией внутривыпускных отношений между заводскими цехами и отделениями.

Одна из первых оргстанций ЦИТа была создана в январе 1924 г. на московском заводе «Металлам»¹⁵. Это был единственный завод в России, производивший крайне необходимые керосиновые лампы, горелки и керосиновые кухни. Надо отметить, что деятельность станций не была нацелена исключительно на повышение норм выработки, чего всегда опасались трудящиеся. В ходе их работы выяснялось действительное положение на производстве. Так, детальные наблюдения над производством путём фотографий рабочего дня и хронометража отдельных операций показали, что нормы по наиболее опасным штамповочным операциям на «Металламе»

¹² Гастев А. Наши задачи. С. 20.

¹³ См.: Гастев А. К. Научная организация производства и армия // Организация труда. 1921. № 2. С. 151-154.

¹⁴ Это направление НОТовского движения наименее освещено в имеющейся историографии. См.: У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л., 1990. С. 5.

¹⁵ Оргстанция ЦИТа на заводе «Металлам» // Организация труда 1924. № 4. С. 64-65.

слишком завышены и их следует понизить. Кроме того, станция предложила снять с рабочих ответственность за брак, полученный на предыдущей операции, так как на отбор брака они тратили больше времени, чем на саму операцию. Выяснилось также, что простой станков (до 40 %) зависит от отсутствия материала. Попутно были выработаны нормы снабжения рабочих прозодеждой, при этом, что очень важно, с указанием типа прозодежды и сроком её службы. Орга-станция предложила также навести элементарный порядок в механическом цехе завода: убрать все лишние предметы, валяющиеся на полу и столах, приобрести измерительные инструменты. Большие недостатки были выявлены и в использовании рабочей силы. В связи с этим предлагалось перевести рабочих на сдельную систему оплаты. В итоге станция сделала вывод, что в результате рационализации «Металлам» мог бы на десятки процентов увеличить выпуск продукции при уменьшении её себестоимости.

Большое внимание уделялось рационализации текстильной промышленности. Так, целый ряд изменений в организации производства и складирования был предложен орга-станцией, работавшей на 1-й ситценабивной фабрике Трехгорной мануфактуры¹⁶. В результате этого можно было вдвое сократить штат швейно-клеймильной части, а оставшимся рабочим повысить зарплату вдвое. При переходе к новой системе станция рекомендовала ввести урочно-премиальную систему оплаты, были предложены меры и по улучшению условий труда: усилить освещение и вентиляцию, включить расправляющие ткань бруски в пылеуловители, сделать автоматическое устройство для закрывания входных дверей, чтобы предотвратить сквозняки.

Однако самой трудной и сложной частью работы, по признанию сотрудников станций, являлось обучение трудящихся рациональным приемам работы. Оно начиналось с того, что рабочим объясняли необходимость перехода к новой системе, мотивируя это общегосударственным значением будущих результатов. Рабочим говорили, что их работа была нерациональной и неэкономной и приносила убытки фабрике, а в конечном итоге – всему народному хозяйству. Немаловажное значение при введении новых форм имело и то, что переход сопровождался увеличением заработной платы. В текстильной промышленности, например, на 20 %. НОТовцы также объясняли, что для полного использования преимуществ новой системы рабочие должны строго следовать их указаниям; предупреждали, что первое время из-за непривычки будет ощущение большей трудности и утомления, которые не означают, что предлагаемые приёмы работы плохие. Только после всех этих объяснений начиналось инструктирование о конкретных приемах выполнения трудовых операций и чередовании их с отдыхом. Некоторые инструкции заставляли рабочих менять давно устоявшиеся правила. Например, очень трудно было внушить текстильщикам необходимость отдыха в сидячем положении. Рабочие говорили, что на про-

¹⁶ Орга-станция при Трехгорной мануфактуре // Организация труда. 1924. № 4. С. 68-69; № 5. С. 63-65.

тяжении 10-15 лет их работы с них всегда взыскивали за сидение. Некоторое время после введения отдыха рабочие по привычке вскакивали при появлении администрации¹⁷.

При ЦИТ были организованы курсы инструкторов производства. Эффективность их работы определялась не только тем, насколько успешно курсанты усваивали трудовые навыки. Второй, не менее важной задачей, решавшейся в ходе обучения, являлся учёт изменений в психофизиологическом состоянии курсантов. С этой целью проводилось тщательное исследование личности курсанта, поставленное по образцу клиники, главным образом экспериментально-лабораторными методами. При поступлении заполнялся амбулаторный лист, в котором указывались антропологические и антропометрические данные, результаты исследования физических и умственных способностей, психической и психомоторной сферы. На основании полученных результатов решался вопрос о приёме на учёбу. Принятые на учёбу проходили повторные обследования в середине и конце обучения. Кроме этого за время обучения проводилось ещё множество исследований. Например, на основе антропометрических данных, общего физического состояния по особой методике рассчитывались высота тисков, высота стула, размер и вес инструментов индивидуально для каждого курсанта. За время обучения все данные фиксировались в «истории личности» – разработанном ЦИТом комплексе документов, собранном под одной обложкой¹⁸.

В ходе обследования были получены, в частности, интересные данные о состоянии здоровья курсантов январского набора 1924 г. Они дают представление о здоровье активной части рабочего населения после семи лет лишений и тяжелого труда. Так, вполне здоровыми были признаны только 46,1 %. У остальных обнаружили следующие заболевания: неактивная форма туберкулеза – 21,6 %; пониженное зрение – 11,3 %; сердечно-сосудистые заболевания – 7,6 %; понижение слуха – 7,6 %; функциональные заболевания нервной системы – 5,8 %. Кроме того, 68,1 % принятых имели наследственное отягощение по прямой линии: из них 75 % относились к заболеваниям туберкулезом и алкоголизмом, 16,7 % – к душевным и нервным заболеваниям¹⁹.

Следствием двух войн и революции было не только падение промышленного производства и убыль рабочих, но и приостановка воспроизводства рабочей силы, т. е. регулярного пополнения рабочих за счёт обученной молодёжи. При существовавших в городах продовольственных и жилищных затруднениях крестьянская молодёжь, из которой и формировались главным образом рабочие кадры, предпочитала оставаться в деревне. В то же время наблюдался усиленный отток городских рабочих в деревню. Благодаря действиям властей совершенно исчез и тот рынок рабочей силы, который создавался до революции кустарями и их учениками. Из-за нало-

¹⁷ Кутейщиков Ф. Рационализация производства и текстильные предприятия (Обследование, реорганизация и инструктирование персонала) // Организация труда. 1924. № 2-3. С. 22.

¹⁸ Озерцкий Н. История личности курсанта // Организация труда. 1924. № 4. С. 50-54.

¹⁹ Там же. С. 53.

гового обложения уцелевшим кустарям-ремесленникам было невыгодно, а иногда и просто непосильно использовать труд учеников-подростков. Не могли решить этой проблемы и тысячи безработных, зарегистрированных на биржах труда. В большинстве это – чернорабочие и бывшие совслужащие, а требовались в основном рабочие высокой квалификации среди металлистов, текстильщиков, печатников, строителей²⁰. Даже в Москве, куда в первую очередь стекались безработные, не удовлетворялись требования предприятий на металлистов и текстильщиков.

С весны 1923 г. началось активное обсуждение в печати и на различных ведомственных совещаниях критического положения с рабочей силой. Звучали даже мрачные прогнозы, что, начиная с 1934 г. образуется 10 лет «провала» в притоке новых рабочих²¹. В сложившейся ситуации главная ставка была сделана на развитие профессионального обучения, открыты фабзавучи и другие школы по обучению или переобучению рабочих. К разработке методов подготовки рабочей силы был привлечён и ЦИТ. Обучение рабочим профессиям велось и непосредственно на производстве. Предприятия были обязаны принимать подростков в качестве учеников в порядке установленной для этого брони. Однако хозяйственники были убеждены, что есть только один способ избежать кризиса: допустить бесплатное и добровольное ученичество в цехах родственников рабочих. Но этот необременительный для государства способ пополнения рабочих кадров не получил одобрения. Формирование рабочих династий, которое спустя десятилетия станет частью идеологической работы в области подготовки кадров, в этот период было отвергнуто. Было заявлено, что таким образом на производстве будет утверждаться «царство секретов», передаваемых по наследству от родственника к родственнику, и тем самым наноситься ущерб общему уровню квалификации рабочей массы, считалось также, что эта мера опасна и с социальной точки зрения. Она якобы приведёт к антагонизму между учениками, обучающимися бесплатно и за плату. К тому же заработок рабочего, окружённого родственниками, будет выше, чем рабочего-одиночки, что также приведёт к социальной напряжённости²². При этом критики «забывали» о том, что таким образом бесплатно готовилась новая рабочая смена, а в ходе их обучения выпускалась дополнительная продукция.

Подводя некоторые итоги, следует отметить, что одним из главных достижений НОТовского движения в 1920-е гг. была его массовость и активный отклик населения. Однако к середине десятилетия вопросы идеологии постепенно стали доминировать над научными и практическими задачами. Наметился поворот НОТ в сторону ускоренного внедрения её дости-

²⁰ Из 800 тыс. безработных, числившихся на биржах труда на 1 января 1925 г., около 70 % составляли чернорабочие и работники «интеллигентного труда». На Московской бирже труда было зарегистрировано 150 тыс. человек. См.: *Аристов Н.* К вопросу о кризисе в квалифицированной рабочей силе в СССР // Вопросы труда. 1925. № 7-8. С. 43.

²¹ См., например: Известия ВЦИК. 1923. 29 марта.

²² *Брагинский Л.* Подготовка рабочей силы // Организация труда. 1925. № 3. С. 85.

жений в народное хозяйство. От специалистов и учёных требовали скорейших результатов. При этом идеологический, агитационный подход к НОТ порой заслонял собой сложности внедрения новой техники. В 1930-е гг. НОТовское движение было свёрнуто, институты и журналы закрыты, часть учёных, в том числе и А. Гастев, репрессированы, а лозунг «НОТ - философия трудящихся» забыт.

Список литературы:

1. *Алексинский Г.* По всем правилам науки // Современник. 1913. № 6.
2. *Аристов Н.* К вопросу о кризисе в квалифицированной рабочей силе в СССР // Вопросы труда. 1925. № 7-8.
3. *Беспрозванный И.* Утомляемость в производстве // Организация труда. 1924. № 2-3.
4. *Брагинский Л.* Подготовка рабочей силы // Организация труда. 1925. № 3.
5. *В. В. (Воронцов)* Новейший момент эволюции капиталистической организации производства // Вестник Европы. 1913. № 2.
6. *Гастев А. К.* Трудовые установки. М., 1973.
Голосенко И. А. Идеи Ф.Тейлора в дореволюционной России // Социологические исследования. 1991. № 10.
Кекчев К. Х. Психофизиология труда и её значение для научной постановки производства // Организация труда. 1921. № 2;
7. *Кутейщиков Ф.* Рационализация производства и текстильные предприятия (Обследование, реорганизация и инструктирование персонала) // Организация труда. 1924. № 2-3.
8. *Мертвяго А.* Значение системы Тейлора // Утро России. 1913. № 64.
9. *Озерцкий Н.* История личности курсанта // Организация труда. 1924. № 4.
10. У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л., 1990.

«SOW - PHILOSOPHY OF WORKERS». THE SCIENTIFIC ORGANIZATION OF WORK IN THE SOVIET RUSSIA IN 1920^s

L. V. Borisova

The Russian Academy of Sciences,
Institute of the Russian history, Moscow

In article considered some aspects of history of the scientific organization of labor: the relation to Taylor's system in pre-revolutionary and Bolshevik Russia, development of domestic concepts of SOW and practice of their introduction in 1920^s

Keywords: *The scientific organization of labor, F. Taylor, A. Gastev, the Central Institute of Labor, production management, labor productivity*

Об авторе:

БОРИСОВА Лариса Владимировна – кандидат исторических наук, старший научный сотрудник Института российской истории РАН.

E-mail: lar-bor@mail.ru

BORISOVA Larisa Vladimirovna, Kandidat of history, senior researcher
of the Institute of Russian yistory of the Russian Academy of Sciences

Статья поступила в редакцию 30. 09. 2010

Научная библиотека ТВГУ