

*А. Л. Дмитриев, А. А. Семенов*

## **ПЕРВЫЕ ШАГИ АМЕРИКАНСКОЙ СИСТЕМЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДОРЕВОЛЮЦИОННОЙ РОССИИ**

В статье рассматривается история появления тейлористских идей в дореволюционной России. Анализируется характер реакции научной общественности на идеи научного менеджмента, отмечены позиции наиболее видных отечественных приверженцев и противников тейлоризма. Авторами подобран совершенно новый материал о степени и характере распространения тейлоризма и родственных ему течений в России. В частности, продемонстрировано, что теория и практика научной организации труда были широко известны в нашем отечестве уже до Первой мировой войны и вызывали оживленные дискуссии.

*Ключевые слова:* история менеджмента, тейлоризм, экономическая история, история экономической мысли.

Россия вступила в экономический кризис начала XX в. вместе с другими ведущими странами, но вышла из него с большим запозданием. Сказались последствия неудачной войны с Японией и революционные потрясения, усугубившие нестабильность внутреннего рынка. Новый подъем начался лишь в 1910 г., но был весьма бурным и продолжался вплоть до наступления Первой мировой войны. В этот период страна вышла на первое место в мире по темпам промышленного роста. Особенно быстрый прогресс наблюдался в крупной индустрии. Ведущие российские фирмы, задействованные в этой сфере, всеми силами старались наверстать упущенное в кризисные годы, активно использовали технологические и организационные инновации. В области управления предприятием магистральным направлением инновационного менеджмента в эту эпоху начал становиться тейлоризм.

### **РОССИЙСКАЯ ПЕЧАТЬ НАЧАЛА XX ВЕКА О НОВОЙ АМЕРИКАНСКОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

В России серьезный анализ тейлоризма и сопутствовавших ему теоретических направлений в области менеджмента начался уже во втором десятилетии прошлого столетия, практически сразу же после выхода в свет зна-

---

© А. Л. Дмитриев, А. А. Семенов, 2012

менитых «Принципов научного управления» (1911 г.) [Taylor, 1911]. Наиболее широко и комплексно новые системы организации производственного процесса были представлены в книжной серии «Административно-техническая библиотека», публиковавшейся издательством инженера Л. А. Левенстерна. В рамках этой серии очень оперативно переводились и издавались труды всех крупных заграничных авторов, специализировавшихся в области рационализации методов управления: Ф. Тейлора<sup>1</sup> [Тэйлор, 1912; 1914], Ф. Джильбрета (как тогда называли у нас Гильберта) [Джильбрет, 1913], Г. Л. Гантта [Гантт, 1913], Ф. А. Паркгорста [Паркгорст, 1914; 1916] и др. Издавались в серии и работы отечественных авторов. Так, сам Л. А. Левенстерн опубликовал свою книгу «Научные основы заводоуправления. Схема научной организации завода», состоящую из двух частей и первоначально изданную на страницах «Горного журнала» [Левенстерн, 1913]. В его работе излагались основные идеи Ф. Тейлора и приводились принципы научной организации предприятия. Характеризуя научную организацию труда, Левенстерн отмечал: «Научная система вовсе не опирается на какие-нибудь новые принципы; она представляет собою лишь последовательное проведение прежних, уже давно известных принципов при новом целесообразном взаимоотношении их, обеспечивающем высокую производительность труда и машин. Научная система состоит на 75% из анализа и на 25% из здравого смысла» [Левенстерн, 1913, с. 19]. В 1918 г. Л. А. Левенстерн продолжил выпуск книг в серии «Административно-техническая библиотека», в которой опубликовал свои работы «Возрождение промышленности» [Левенстерн, 1918] и «Оплата труда» [Левенстерн, 1919]. В годы гражданской войны Л. А. Левенстерн также активно сотрудничал в ВСНХ [Кечкеев, 1924, с. 7].

В 1914 г. вышла книга инженера — специалиста по теории резания металла А. В. Панкина «Научная организация труда» [Панкин, 1914], опубликованная первоначально в журнале «Электричество», а затем в указанной выше серии. В ней детально излагались взгляды Ф. Тейлора и очерчивалась сфера применения его теоретических построений. Имя доктора технических наук, профессора А. В. Панкина (1876 — после 1960 г.) связано с работами по технологии обработки металлов резанием [Панкин, 1929; 1948; 1961]. Между тем в начале века он, исследуя принципы передачи электрической и механической работы на предприятиях, активно изучал и пропагандировал идеи Ф. Тейлора. Отметим, что А. В. Панкин, видимо, был одним из первых пропагандистов системы Тейлора в России. Об этом свидетельствуют его статьи [Панкин, 1909а; 1909б].

---

<sup>1</sup> В русской дореволюционной литературе можно встретить различное написание фамилии Тейлора. Чаще всего — Тэйлор. Поэтому в библиографии и в цитатах сохранен именно такой вариант написания.

Серия книг «Административно-техническая библиотека» оказала большое влияние на современников и пользовалась значительным авторитетом. Так, академик И. И. Янжул 14 ноября 1913 г. писал в своем отзыве ее главному редактору: «Имею честь сообщить, что выбор Ваш известных мне американских книг Тейлора, Джилльбрета и прочих, — посвященных вопросу об интенсивности труда, — для перевода и издания делает Вам большую честь и вызывает полную мою симпатию. <...> Вопрос „об интенсивности“ во всех его видах является вопросом всего грядущего будущего и заключает в себе, по моему мнению, зерно для разрешения если не всех, то большей части настоящих экономических задач и затруднений XX столетия».<sup>2</sup>

А.В.Панкин и Л.А.Левенстерн отстаивали идеи тейлоризма с рвением подлинных прозелитов. Очевидный технократизм и подчеркнутый практицизм новой теории, за которые ее упрекали даже в Соединенных Штатах Америки, не только не отпугивали этих авторов, но и служили в их глазах верным признаком идеологической незапороженности последователей нового направления в организационной науке, естественным следствием их принадлежности к авангарду научного поиска. Рассуждая о факторах распространения тейлоризма, А.В.Панкин писал: «Чрезвычайно поучителен генезис этих идей. Организационная деятельность в большинстве случаев относилась в область искусства, интуиции, личного умения или долговременного опыта. Современные учения об организации переносят ее в область объективной науки. Такова, в сущности, эволюция большинства отраслей человеческого знания. <...> Все его (Тейлора. — А. Д., А. С.) мысли об организации исходили из непосредственного опыта и наблюдения заводской жизни и, пройдя через его здравый смысл, технические знания и честный ум, претворялись в широкие общие идеи, крепко связанные в органически целостное учение, захватившее в настоящее время все технические умы» [Панкин, 1914, с. 1].

Показательно, что если американские тейлористы любили рекламировать прежде всего практические выгоды от использования своей рецептуры, то их российские единомышленники предпочитали делать акцент на методологической выверенности нового направления. Например, в разделе «От редакции», помещенном в первом издании книги Тейлора «Усовершенствованная система сдельной платы», содержится следующий примечательный пассаж: «В заключении мы склонны еще раз подчеркнуть, что не так важно, какая именно из систем, наиболее скоро и наиболее справедливо вознаграждающих рабочего за повышенную производительность, принята на заводе, — важно лишь, чтобы в основе принятой системы лежало правильное научно-критическое определение всех норм производства работы, чтобы эти нормы назначались на основе совершенно объективных, строго научных ис-

---

<sup>2</sup> См. анонсы книги Ф.А.Паркгорста на рекламной вкладке [Паркгорст, 1914].

следований, и заводоуправление сумело устранить все излишние задержки и нарушения нормального хода производства» [Тэйлор, 1914, с. XVII].

В своей работе «Научные основы заводоуправления», которую можно рассматривать как своего рода катехизис предвоенного российского тейлоризма, Л. А. Левенстерн выделил два основных принципа научной организации труда:

- 1) «научная система организации основывается действительно на научных данных» [Левенстерн, 1913, с.4];
- 2) «второй принцип научной организации работ заключается в *научном подборе*, на основании выработанных научным путем законов, машин, материала и людей» [Левенстерн, 1913, с.5].

В чем же состоит обозначенная супернаучность нового метода? Левенстерн указывает, что инженер-организатор должен осуществить непредвзятое изучение трудового процесса на своем предприятии, отталкиваясь не от традиций и рутины, а от опыта передовых производств. «При этом, — продолжает автор, — он производит критический анализ всех деталей производства, делает опыты с предполагаемыми нововведениями и выясняет дело до такой степени ясности, чтобы можно было формулировать непреложные законы» [Левенстерн, 1913, с.5]. По мнению Левенстерна, очень много может дать тщательное наблюдение за поведением рабочих во время работы, позволяющее выявить, для какой именно профессии каждый из них наиболее приспособлен. В результате возникает возможность более целесообразного распределения ролей, основанного на принципе «подбора „инструмента по работе“, а не наоборот» [Левенстерн, 1913, с. 4–5].

Очевидно, что к подобным формулировкам мог прийти только автор, рассматривающий производственный труд не как творческий многофункциональный процесс, а как некое гомогенное целое, легко расчленимое на составные части, которые могут быть сочетаемы более или менее рациональным образом. И действительно, несколько ниже читаем: «Наиболее важная сторона этого дела (научной организации. — А. Д., А. С.), изучение элементов времени и движений, имеет целью свести работу к наименьшему числу элементарных движений и выяснить необходимое для них время. На основании этих исследований назначаются „нормы“ времени для каждой работы» [Левенстерн, 1913, с. 6].

В России наиболее широкое практическое использование идеи тейлоризма получили в механических мастерских и на машиностроительных предприятиях. Путиловский завод, например, а также ряд крупных предприятий схожего профиля в большом количестве закупили новую литературу по соответствующей тематике. Это делалось централизованно, за счет администрации. Рационализация трудового процесса имела в металлообработке колоссальное значение. Профессор Н. Н. Саввин указывал в 1913 г.,

что в металлических производствах чугунные и стальные заготовки, проходя путь до создания «деликатных машинных изделий», нередко удорожаются в 20–30 раз, что «обусловлено главным образом высокой стоимостью затраченного труда, расходами топлива и большими расходами капитала на организацию этого труда» [Саввин, 1913, с. 1–2].

Средняя доля заработной платы в себестоимости изделий металлообрабатывающей промышленности была очень высока — 25%, а в некоторых производствах, требовавших широкого использования рабочей силы высокой квалификации (судостроение, изготовление артиллерийских орудий, ремонтные и железнодорожные мастерские), доходила до 40% [Саввин, 1913, с. 3]. Важным фактором повышенного внимания руководителей этой отрасли к проблемам организации труда являлся и наблюдавшийся в ней высокий уровень травматизма. По свидетельству журнала «Фабрично-заводское дело», в 1911 г., например, при обработке металлов произошло 29 085 несчастных случаев, что составляло 43% от всех увечий в различных отраслях отечественной промышленности [Фабрично-заводское дело, 1914, с. 6].

Непосредственно перед началом Первой мировой войны значительный толчок развитию дискуссии о целесообразности использования «новомодных» систем рационализации и оплаты труда дал доклад инженера П.П.Рицциони на XXX Совецательном съезде инженеров службы подвижного состава и тяги русских железных дорог, состоявшемся в 1913 г. в Харькове. В докладе анализировалась целесообразность замены традиционной сдельной системы оплаты, применявшейся в механических мастерских этой службы, новыми американскими системами Гельси и Роуэна. Ввиду того что на содержание подвижного состава и тяги казенных железных дорог отпускалась 1/20 часть годового бюджета государственного казначейства, речь шла о достаточно значимом вопросе экономической политики. Но тема о путях рационализации труда оказалась настолько злободневной, что дискуссия быстро вышла из первоначальных рамок и в обсуждение вопроса о сущности и перспективах тейлоризма в России активно включились такие известные и многотиражные органы, как журналы «Утро России», «Русская мысль», «Биржевые ведомости», газеты «Русские ведомости», «Луч», «Правда».<sup>3</sup>

В профессиональной печати наиболее многочисленные и широкие отклики на публикации в этих изданиях появились в ежемесячнике «Фабрично-заводское дело»,<sup>4</sup> представлявшем себя как журнал, «посвященный вопросам о научных основах заводоуправления, административно-технической организации промышленных предприятий, о методах повышения произво-

<sup>3</sup> См., напр.: [Беседа о системе Тэйлора, 1913; Мертвяго, 1913].

<sup>4</sup> Выходил в 1913–1914 гг. в Петербурге (в 1913 г. было издано 2 номера, в 1914 г. — 4). Редактор-издатель журнала — А. С. Харитонов.

дительности труда, популяризации новейших открытий и изобретений во всех областях техники и разработки теоретических и практических задач в связи с калькуляцией фабрикатов и коммерческой организацией фабрик и заводов» [Фабрично-заводское дело, 1913, с. 1].

Оценки новых систем организации и оплаты труда, которые мы находим на страницах этого журнала, можно характеризовать как взвешенную и достаточно настроженную критику. Практически все авторы,<sup>5</sup> отдавая дань заслугам Ф.Тейлора в деле усовершенствования работы механических станков и улучшения качеств резов, признавая неординарность и экономическую эффективность некоторых его административных приемов, высказывали вместе с тем большие сомнения в том, что разработанные им правила и алгоритмы рационализации трудового процесса имеют универсальную значимость и отмечены печатью действительной научной объективности. Подобное же отношение вызывали работы и других американских авторитетов в области «научного менеджмента».

В статьях указывалось, в частности, что системы Тейлора, Роуэна и др. доказали свою продуктивность лишь на заводах, занимавшихся «массовым изготовлением новых однородных изделий» и доводы авторов касались главным образом станковой работы или же совершенно примитивных операций, а новации в области оплаты труда, сопровождавшие распространение новых форм организации, лишь «извращают старую урочную систему в пользу капиталиста» [«В.О.Т.», 1914, с. 7–9].

Отмечалась высокая дороговизна предлагавшейся «рационализации»: «Тейлор при исследовании обработки металлов на станках должен был произвести более пятидесяти тысяч опытов, стоивших около четырехсот тысяч рублей. Отсюда очевидно, какие огромные средства потребны, чтобы поставить изучение движения в том масштабе, который рекомендуют Тейлор, Джильбрет и их последователи» [«В.О.Т.», 1914, с. 16]. В других работах обращалось внимание на то, что приводимые апологетами новых форм менеджмента цифры роста производительности некорректны. «Какой же „научный анализ“ применил Джильбрет при изучении работы каменщика? — спрашивается в одной из статей. И перечисляется: отобрал лучших каменщиков, назначил многочисленных помощников по сортировке и подноске кирпичей, увеличил штат администрации на столько, чтобы она могла учесть результаты работы каждого каменщика. «И все же, — писал автор, ссылаясь на про-

---

<sup>5</sup> Отметим, что особенностью журнала была манера публикации статей под псевдонимами, представлявшими собой простые буквенные аббревиатуры. Это досадное для современного исследователя обстоятельство делает зачастую невозможной идентификацию авторства той или иной публикации. Не спасает положения даже классический словарь И.Ф.Масанова.

деланный им опыт по внедрению американской схемы, — я утверждаю, что положить в течение часа 350 кирпичей (вместо 120. — А. Д., А. С.) невозможно» [«В.О.Т.», 1914, с. 13]. В той же работе ставится под сомнение «научность» вывода Тейлора о том, что к тяжелой физической работе, в частности к переноске чугунных чушек, способны только самые тупые работники.

Подобные высказывания мы встречаем и на страницах других изданий. Так, профессор Санкт-Петербургского Политехнического института М.В.Бернацкий (1876–1943) отмечал в своей обзорной статье, подводившей итоги прошедшей дискуссии: «Наиболее важная с принципиальной стороны работа Тейлора — „Научные основы организации промышленных предприятий“ — широковежательно объявляет, что „результатом введения научной организации будет экономия энергии, времени, материала, денег и труда“. Серьезное дело не нуждается в подобных, чисто американских, способах рекламирования. Сам Тейлор, переводчики и издатели его труда неоднократно подчеркивают „научный“ характер системы: страницы книг до такой степени пестрят этим определением, что в душу читателя невольно закрадывается сомнение в искренности автора» [Бернацкий, 1913, с. 2].

Подробно изложив взгляды Тейлора, Бернацкий отмечал, что с хозяйственной точки зрения для предпринимателя увеличение интенсивности труда рабочих при сохранении прежнего уровня оплаты, или несколько повышенного, «представляется усилением *производительности*, ибо уменьшаются издержки производства и увеличиваются его результаты». Но с точки зрения всего народного хозяйства принцип «достижения максимума эффекта затратой минимальных усилий» не может рассматриваться как момент прогресса, поскольку хозяйственная деятельность не есть цель, а всего лишь средство. «Действительный хозяйственный процесс на протяжении всей человеческой истории выражался всегда в увеличении *производительности* труда, т. е. в уменьшении затраты рабочей энергии на изготовление продукта. Соответственно этому, должен выигрывать и потребитель, ибо стоимость товара, несомненно, падает» [Бернацкий, 1913, с. 8]. Приветствовать систему Тейлора, по мнению Бернацкого, нужно только в плане ликвидации рутинного, малопродуктивного способа ведения дела.

Однако эта система таит в себе ряд опасностей для человека: «Если отвлечься от перспектив усиленного заработка или других возможных выгод, следует признать, что процесс работы при „новой организации“ становится очень тяжелым по основаниям *психологического* характера. Тэйлор стремится окончательно уничтожить и ту, сравнительно очень малую дозу самостоятельности, индивидуального творчества, которая еще сохраняется за рабочим в современном производственном процессе, а следовательно, увеличивает моральную тяготу хозяйственного труда» [Бернацкий, 1913, с. 11]. В результате система Тейлора превращается в обоюдоострое оружие,

напоминающее сильно действующие лекарства, которые, спасая организм от какой-то болезни, в то же время причиняют ему существенный вред. «Уместно ли применение столь сильного средства, как „система Тэйлора“, на почве свободной конкуренции, в борьбе личных интересов?» — задавался вопросом автор и отвечал на него, что «каждый объективно мыслящий даст отрицательный ответ» [Бернацкий, 1913, с. 12].

Говоря о внедрении системы Тейлора в производство, Бернацкий подчеркивал, что «ближайший повод к применению „системы“ был дан не соображениями объективного характера, а борьбою за прибыль: *повышенная заработная плата последних годов, энергичная деятельность профессиональных рабочих союзов, развитие рабочего законодательства* — побуждала предпринимателей искать способов понижения издержек производства». И пока рынок был переполнен дешевыми рабочими руками, «малоспособными к противодействию», предприниматели не находили нужным «ценить» рабочего, присматриваться к его индивидуальным свойствам и производить отбор. «Оценка» человека как машины выпала на первый край тогда, когда расходы на него оказались очень значительными. «„Система“ показалась предпринимателям тем более приемлемой, что она вырывала рабочих из созданных им коллективов, подавала надежду на замену столь неприятного для капиталистов коллективного договора прежним индивидуальным» [Бернацкий, 1913, с. 13]. «Если бы Тэйлор серьезно призадумался над причинами „преднамеренной вялости“ современных рабочих, замкнутых в профессиональные организации, то он не ограничился бы выражением простого неудовольствия и не искал бы объяснения в „ложных идеях“: перед ним предстала бы жизнь, с борьбой сталкивающихся интересов, выдвинулись бы те важные проблемы, которые пытается разрешить рациональная социальная политика. Тэйлор должен был бы признать, что в деле поднятия уровня жизни рабочих хулимые им профессиональные союзы являются одним из самых могучих орудий» [Бернацкий, 1913, с. 13]. Тейлору, по мнению Бернацкого, нужно было бы поставить вопрос о гарантиях участия трудящегося в повышенной производительности. «Но он это отказывается делать. Это и понятно почему: при прочих равных система Тейлора даст всю выгоду предпринимателям, немного — потребителям, а всей своей тяжестью обрушится на рабочий класс» [Бернацкий, 1913, с. 15].

В 1913 г. опубликовал небольшую брошюру и один из пионеров отечественной научной организации труда, автор «Тектологии» А. А. Богданов (Малиновский) (1873–1928). В популярной форме он излагал основные идеи системы Тейлора и высказывал о ней весьма критические суждения. Так, по его мнению, система Тейлора — вещь сложная, поскольку в ней смешаны различные элементы, «хорошие и дурные», «полезные и вредные для развития общества» [Богданов, 1913, с. 10]. В этой системе верна установка на изучение

движений работника с целью определения наилучшего способа выполнения той или иной работы — устранение лишних движений, достижение наибольшего соответствия между условиями работы. Результатом этого становится повышение производительности труда. Такое повышение производительности полезно для общества в целом при любых условиях труда. Однако, как указывал Богданов, повышение напряженности труда полезно не при всяких условиях. «Общество выигрывает, если работник с прежней затратой труда произведет вчетверо больше продукта; но оно ничего не выигрывает, а напротив, теряет, если из одного работника выжмет труда вчетверо больше нормально, а три других работника пропадут задаром: если труда и столько же, то рабочая сила общества не растет, а падает» [Богданов, 1913, с. 12]. Богданов вынес свой «вердикт» тейлоризму: система направлена против работника, поскольку она «стремится сразу, в одном поколении увеличить до крайности напряжение труда, сознательно жертвуя средним работником — попросту отбрасывая его, под предлогом „безделья“ или „лености“».

#### **ОЦЕНКА ВОЗМОЖНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ АМЕРИКАНИЗАЦИИ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ**

Вернемся к практическому аспекту распространения тейлоризма в России. 29 марта 1912 г. в правлении Общества технологов под председательством Н.Н.Саввина<sup>6</sup> состоялся доклад И.А.Семенова (1862–1930)<sup>7</sup>, лектора Санкт-Петербургского Политехнического института по кафедре заводской организации и владельца Петербургского завода по производству гильзонабивочных машин, «Общая характеристика организации хозяйства на машиностроительном заводе И.А.Семенова в Санкт-Петербурге». 30 марта И.А.Семенов выступил с докладом «Отдел распределения работ». На этом же заседании был заслушан доклад И.М.Холмогорова «Устройство завода Герберта». Первый доклад Семенова был опубликован на страницах «Записок Императорского Русского технического общества» [Организация заводского хозяйства, 1912, с. 282–296]. В предисловии к публикации отмечалось, что в то время как в Америке и Германии проблема рациональной организации промышленных предприятий не только получила блестящее практическое разрешение, но и «завладела теоретическим мышлением», у нас в России интерес к ней еще «покуда только пробуждается». На Западе переход к новым системам организации диктуется требованиями технического прогресса, при этом в России он «носит характер „затеи“, дилетантского стремления к новшеству», но скоро и в России наступит полоса технического развития, когда «современная система

---

<sup>6</sup> О Н.Н.Саввине см.: [Чепарухин, 2003, с. 230–234].

<sup>7</sup> После Октябрьского переворота 1917 г. Семенов ушел пешком в Финляндию, а затем перебрался в Чехословакию, обосновавшись на заводе «Шкода».

организации заводов станет такой же необходимой составной частью предприятия, как... машины» [Организация заводского хозяйства, 1912, с. 282]. Для внедрения новой системы требуется сильное давление извне, и когда оно есть, то переход к новым системам становится массовым.<sup>8</sup>

В своем докладе И. А. Семенов охарактеризовал имеющиеся за границей системы оплаты труда (Г. Тоуена, А. Гельси, Г. Эмерсона, Г. Гантта, Ф. Тейлора) и показал, что для их введения требуется прежде всего реорганизация заводоуправления. Им было отмечено рациональное начало системы Тейлора и предложена своя схема управления, подразумевающая распределение функций между коммерческим, подготовительным, распределительным, конструкторским отделами, а также отделом времени и рабочей платы и советом. Причем каждому отделу были вменены четкие обязанности. Семеновым были разработаны специальные таблицы, в которые заносилась информация о длительности различных технологических операций и технических характеристиках станков и оборудования. Затем вся информация сводилась в единую таблицу, что позволяло распределительному отделу следить за тем, чтобы все цеха были загружены работой равномерно, а также за тем, сколько работы будет приходиться на каждый цех и сколько потребуется для него людей и станков.

После доклада Семенова о внедрении тейлористских установок началось его обсуждение. Так, инженер Пиолунковский выступил с возражением против утверждения о том, что система Тейлора является потогонной, поскольку она назначает время для каждой операции, которое «научно необходимо, для того чтобы рабочий мог работать с максимальной производительностью без ущерба для своего здоровья» [Организация заводского хозяйства, 1912, с. 293]. Г. Ефимов сообщил, что в 1907 г. на Александровском заводе один из техников попытался урегулировать распределение работ по мастерским: «Техник этот, никогда не слыхавший даже имени Тэйлора, пошел по тому же самому пути. Он разбил работы по ремонту паровозов на отдельные операции и с часами в руках наблюдал их продолжительность. Затем, пользуясь полученными данными, он составил графики для определения продолжительности выполнения работ и их последовательного порядка» [Организация заводского хозяйства, 1912, с. 295].

В прессе появились сообщения об этих выступлениях. Так, журнал «Коммерческий деятель» писал: «Казалось бы, что эти сообщения вызовут самый горячий интерес среди петербургских фабрикантов и заводчиков. Да и как это могло быть иначе? Ведь вопрос надлежащей организации, — вопрос

---

<sup>8</sup> В «Записках Императорского Русского технического общества» публиковались и обзорные переводные статьи о научной организации труда за рубежом (см., напр.: [Шерпантьев, 1912]).

жизни предприятия. Еще больший интерес обещали эти сообщения, благодаря тому, что организационные вопросы должны были бы быть иллюстрированы в *практическом* применении их на двух лучших в этом отношении, поставленных в России, заводах, заводах, кажется единственных у нас, на которых они *научным образом* разрабатывались и применялись. Нужна была бы большая доза презрительного пренебрежения к способности нашего заводчика, *понять собственные интересы* в своем собственном производстве, для того, чтобы проявить скептицизм к успеху данных сообщений» [Хабаров, 1912, с. 15]. Между тем промышленники проигнорировали собрание, проявив равнодушие. В связи с этим автор заметки отмечал, что за границей система Тейлора создала целую революцию в постановке производства и «самые ярые противники ее в целом, в частности все-таки вынуждены пользоваться ее методами». По его мнению, российские промышленники консервативны и не ищут новых методов, а «как и встарь, только *протягивают ручки* с припевом „подайте бедному на хлеб“, а если иногда и придет *шаловная мысль* идти в уровень с веком и создать что ни будь *революционное*, то, поверьте, от этой революции, кроме *улыбки* ничего не получается» [Хабаров, 1912, с. 14].

В 1912 г. инженер М. И. Аронов (1881–?) выступил со статьей об американской системе организации предприятий [Аронов, 1912], а двумя годами позже он опубликовал большую работу «Рациональная организация хозяйственных предприятий» в популярном сборнике «Новые идеи в экономике» [Аронов, 1914]. Он подчеркивал, что если бросить беглый взгляд на новые системы организации предприятий, то первым впечатлением станет разочарование. За некоторыми исключениями, все факторы и элементы этих систем каждому и давно известны. Но системы эти тем не менее новые, поскольку «приводят в связь и подчиняют единому замыслу все элементы производительного труда, элементы эмпирически известные каждому практику, который применял их, но применял бессознательно, без связи с другими элементами, *без теоретического обоснования*» [Аронов, 1912, с.113]. Особенностью новых систем является то, что они базируются на анализе условий труда вообще, на критическом отношении к этим условиям с точки зрения положительного или отрицательного влияния их на результаты труда, на подбор положительных элементов, т. е. они требуют «напряжения ума, вооруженного всеми атрибутами *теоретического мышления*» [Аронов, 1912, с.113].

Оценивая теоретическое значение системы Тейлора, Аронов подчеркивал, что она, бесспорно, представляет самое полное развитие анализа в области условий, которые влияют на производство. Сделав краткий обзор работ по данной проблематике (Ф. Тейлора, Ф. Джилльбрета, Г. Гантта, Г. Эмерсона), он отмечал, что, несомненно, в скором будущем система Тейлора приобретет широкое распространение, однако ее введение, вероятно, «будет встречаться рабочими враждебно, подобно тому, как это было при

введении машин. И тогда машины сильно сокращали спрос на рабочие руки в одном месте, но создавали его в другом; и тогда введение машин (т.е. в сущности, сильное повышение производительности) ознаменовало наступление эпохи интенсивной общественной и экономической жизни» [Аронов, 1912, с.115]. Машины положили конец ремесленничеству и дали толчок к организации класса пролетариев. Автор заключает, что индивидуализирующие системы оплаты труда рабочих окажут значительное влияние на психологию людей. Следовательно, рациональная социальная политика в рабочем вопросе должна быть направлена на создание правовых условий для защиты рабочими их коллективных интересов.

В 1913 г. в либеральной газете «Русские ведомости» была помещена статья известного экономиста С.Н.Прокоповича (1871–1955) «Система Тэйлора», написанная по следам только что вышедших на русском языке (1912 г.) двух работ Ф. Тейлора («Научные основы организации промышленных предприятий» и «Административно-техническая организация промышленных предприятий»), а также работы Ф. Джилльбрета «Изучение движений» (1913 г.). В самом начале статьи С. Прокопович указывает на то, что «около этой системы накопился уже целый клубок недоразумений». Автор сразу отмечает позиции, с которых он собирается рассматривать систему Тейлора: «...Как и всякое другое ценное техническое изобретение, система Тейлора будет, прежде всего, использована заводчиками и фабрикантами в своих классовых целях и явится в их руках мощным средством борьбы с рабочими союзами» [Прокопович, 1913, с.3].

Из этого Прокопович сделал вывод, согласно которому рабочие союзы и социалисты должны видеть в системе Тейлора средство усиления «капиталистической эксплуатации труда рабочих». Между тем отмечалось, что система Тейлора представляет собой «признанный технический прогресс» — «за социальной шуйцей системы мы не должны забывать ее техническую десницу». По мысли автора, если бы эта система была бы изобретена «при гармоническом строе общества, свободном от классовых противоречий, она имела бы совсем иное общественное значение». Эта система является таким же прогрессом, как и замена ручного труда машинным. Далее Прокопович детально разбирает основные идеи системы Ф. Тейлора, подчеркивая, что она требует полного заполнения трудом всего рабочего времени, причем трудом напряженным, быстрым и высокого качества. В результате внедрения предлагаемой системы в некоторых производствах произойдет сокращение рабочего дня, как, например, у браковщиц велосипедных шариков, но и после такого сокращения система будет предъявлять к рабочему и его силам очень высокие требования по сравнению с обычной практикой.

Еще один аспект, затрагиваемый Прокоповичем, — рост производительности труда рабочих и увеличение прибыли предпринимателей: «Не-

сомненно, система Тэйлора, повысив производительность труда, увеличит прибыль предприятий, но повысит ли она заработок рабочих? Принесет ли ее введение что-нибудь рабочим?» [Прокопович, 1913, с. 4]. Отвечая на этот вопрос, Прокопович поставил и ряд других, например: каковы будут социальные последствия системы Тейлора; какие меры в связи с этим могут предпринять профессиональные союзы? По глубокому убеждению автора, Тейлор «совершенно лишен качеств социального реформатора», хотя он и протестует против пользования его системой как «бичем для принуждения рабочих к более интенсивной работе», но его собственный план применения системы совершенно неприемлем для рабочих, так как «они не могут согласиться и на выбрасывание с фабрик всех непервоклассных рабочих, и на одностороннюю фиксацию заработной платы фабричных конторщиками, и на математическое высасывание всех сил рабочего фабричной работой» [Прокопович, 1913, с.4]. В результате, по мнению автора, профессиональные союзы рабочих враждебно приняли систему Тейлора, а сам он «занял враждебную позицию по отношению к рабочим организациям». У Прокоповича явно не вызывает симпатии позиция Тейлора в этом вопросе: «...Если Тэйлор говорит о гармонизации интересов рабочих и предпринимателей, то и это понятие он толкует чисто капиталистически: предприниматели распоряжаются, рабочие повинуются и исполняют их приказания». Из этого делается главный вывод: распространение системы Тейлора «неизбежно связано с деморализацией и дезорганизацией части рабочего класса» [Прокопович, 1913, с. 4].

Ведя речь о тактике рабочих союзов по отношению к новой системе, Прокопович отмечал, что эти союзы не могут бороться против введения новой организации труда «по тем же мотивам, по которым они никогда не борются против введения машин: в их задачи не входит борьба против технического прогресса — напротив, они ждут от развития производительных сил общества улучшения положения рабочих». Между тем, по мнению Прокоповича, рабочие организации должны бороться против «капиталистической эксплуатации этой системы, против пользования ею для подавления коллективной самодеятельности рабочих, их деморализации и разрушения профессиональных союзов» (!) [Прокопович, 1913, с. 4]. Обратим внимание на пафос статьи Прокоповича — удивляет откровенная антикапиталистическая позиция автора, которая свободно демонстрировалась в открытой, подцензурной периодической печати тех лет.

Показывая преимущество системы Тейлора исключительно в плане технического прогресса и роста производительности труда, Прокопович тем не менее постоянно отмечал, что рабочим союзам придется выдержать упорную борьбу, чтобы помешать предпринимателям использовать эту систему в целях борьбы против организации рабочих — «борьбы за то, чтобы

рабочие, работающие по этой системе, оставались в союзах, чтобы они имели право голоса при определении высоты получаемой ими заработной платы... чтобы эта новая организация работы не выжимала без остатка всю рабочую силу...» [Прокопович, 1913, с. 4].

Относительно использования системы Тейлора в «отсталых», по терминологии автора, странах (к которым он относил и тогдашнюю Россию), где нет надлежащего технического обучения рабочих, на повестку дня выходят вопросы обучения и «народного просвещения». Если шаги в этом направлении не будут сделаны, то последствия станут непредсказуемыми, это можно будет назвать «экономическим самоубийством».

В другом либеральном издании — журнале «Русское богатство» — в том же 1913 г. была напечатана статья еще одного экономиста Н. Н. Гиммера, больше известного под псевдонимом Н. Суханов (1882–1940) [Гиммер, 1913]. Эта статья, написанная живым и сочным языком в чрезвычайно уважаемом в демократических кругах издании, по нашему мнению, стала своего рода гимном антитейлористских настроений начала XIX в.

Представляя читателям журнала «систему Тейлора», Н. Н. Гиммер описал ее становление следующим образом. Американский инженер Ф. Тейлор в 70-х гг. XIX в. поступил на один из машиностроительных заводов в качестве рабочего по металлу, при этом его технические способности в сочетании с другими качествами обеспечили ему блестящую карьеру. «К несчастью, вскоре после его поступления, проворовался приказчик», — ехидно замечал Гиммер. Тейлор был назначен на его место, а через несколько месяцев какое-то новое «счастье» возвело его на пост старшего в токарном цехе. Первоначально рабочие выражали удовольствие по поводу нового назначения — в начальство попал их товарищ, но Тейлор заявил им, что он на стороне администрации. «С этого началась война, которая с течением времени становилась ожесточеннее», — резюмировал Гиммер. Дело в том, что у Тейлора появилась *idée fixe*, серьезно его охватившая, — сделать все возможное, чтобы получить от станков полную производительность для повышения до максимально возможной степени производительности труда. На первых порах он «воевал» против «умышленной вялости», придавая ей большое значение, а затем, когда производительность станков сильно возросла и «рабочие усиленно стали поговаривать о необходимости отправить Тэйлора к праотцам», он приступил к изучению рабочего в процессе работы.

Выхлопотав специальные ассигнования, Тейлор проанализировал и проконтролировал движения рабочих в разных операциях. Тем самым были выявлены лишние движения рабочих, сильно утомлявшие их, а также произведены физиологические исследования различных типов рабочих для пригодности к выполнению разных типов работ. Далее Н. Гиммер ставил задачу оценки системы Тейлора. По его мнению, Тейлор — «искусный, ода-

ренный инициативой техники твердокаменный управляющий заводом... очень слабый мыслитель и мало осведомленный общественный мыслитель». Такая характеристика связана с тем, что в книге очень много экскурсов в область политической экономии и социологии, большинство которых направлено на доказательство гармонии интересов капиталистов и рабочих при использовании этой системы. «Все эти мотивы нам уже давно знакомы... К тому же надо заметить, что пишет наш автор крайне неумело, безо всякого плана, с огромной массой совершенно лишних и ненужных — если не „движений“, то — слов, фраз, целых страниц. Работа совсем не по системе Тэйлора» [Гиммер, 1913, с.136].

Н. Гиммер предлагал оценивать идеи Тейлора с двух точек зрения — технической и социальной. С технической точки зрения, по его мнению, «система Тэйлора в принципе, есть несомненно, огромное приобретение», поскольку «изучение процесса и приемов труда и рационализация последнего на основе добытых наблюдений есть очевидное и бесспорное благо, поскольку это есть фактор повышения производительности труда» [Гиммер, 1913, с. 136]. Причем оценивать *социальный* момент здесь очень тяжело — «мы не знаем, насколько повышение производительности труда в примерах Тэйлора было обусловлено действительным научным усовершенствованием приемов и насколько оно создается большим поглощением энергии рабочего в единицу рабочего времени, т.е. повышенной эксплуатацией рабочего» [Гиммер, 1913, с. 138]. Тем не менее научная разработка приемов труда вместе со специальным подбором индивидуальных рабочих для определенных видов работ является «огромным фактором» повышения производительности труда на единицу рабочего времени. Любопытно отметить, что Гиммер ведет речь о применении системы Тейлора как к современному, так и к «будущему» строю. Под последним он понимал строй, когда «организация производства будет преследовать производительность труда, а не капитала, машина проникнет в длинный ряд отраслей, ныне ей недоступных» [Гиммер, 1913, с. 138]. По мнению автора, Тейлор запоздал со своей системой лет на 150. Тогда она могла бы произвести переворот в приемах труда с теми же результатами, какие в то время вызвал переворот в средствах производства.

Совсем иначе обстоит дело, если рассматривать систему Тейлора с социальной точки зрения: «В капиталистическом производстве, где применяется система Тэйлора, субъектами производства являются, во-первых, ее организаторы, а во-вторых, технические работники, непосредственные производители. Это представители двух противоположных классов, капиталисты и пролетарии» [Гиммер, 1913, с. 139]. Поэтому систему нужно оценивать с учетом анализа того, как отразится ее применение на интересах общественных классов. Так как для капиталистов-предпринимателей инте-

рес заключается только в росте доходности их предприятий и в большей прибыли на капитал, то система Тейлора, повышая производительность, снижает издержки производства предпринимателя и тем самым, при данной рыночной конъюнктуре, повышает доходность предприятия. В силу сказанного, система научной организации труда играет для предпринимателя ту же роль, что и введение машин вместо ручного труда, — и то и другое удешевляет производство, оставляя в руках «излишек между прежней ценой производства и неизменной (по нашему предположению) рыночной ценой» [Гиммер, 1913, с. 140]. Экономическая разница для капиталиста между машиной и системой Тейлора заключается в том, что «введение машины может быть для него выгодно в зависимости от сравнительной цены машины и цены вытесняемой ею рабочей силы», а «система же Тэйлора принесет ему выгоды безусловно — при данной рыночной конъюнктуре» [Гиммер, 1913, с. 140].

С точки зрения интересов рабочего класса вопрос влияния новой системы должен, по мнению автора, рассматриваться комплексно, поскольку, во-первых, «рабочий, подобно капиталисту, есть человеческая личность с физическими и духовными потребностями, для удовлетворения которых нужны материальные средства», во-вторых, «современный промышленный рабочий есть пролетарий; он является слабейшей и угнетенной стороной в современном строе; он не имеет иных средств для удовлетворения своих насущных потребностей, кроме продажи своей рабочей силы», в-третьих, «рабочий есть непосредственный участник производственного процесса, прилагающий к капиталу свой живой труд», в-четвертых, «он участник рабочего движения, направленного к завоеванию лучшего будущего» [Гиммер, 1913, с. 142]. Подробно проанализировав все вышеуказанные моменты, Гиммер сделал следующее заключение: «В общем, значение ее для пролетариата... более скромно. При ограниченном круге своего применения, при крайне медленном своем распространении — она не должна вызывать у рабочих никаких надежд и не требует от них никаких особых реакций. Она не сулит массового подъема экономического уровня и не грозит сколько-нибудь острой безработицей. Не больше, как продолжает дело машины, она в смысле интенсификации и автоматизации труда; в капиталистических условиях это нежелательно, но это соответствует общему „историческому ходу вещей“ и требует борьбы только за сокращение рабочего дня. Единственный пункт новой системы, серьезно угрожающий здоровью рабочего и требующий немедленной подготовки к непосредственному организованному отпору, это, по нашему времени, поурочные оплаты... В остальном рабочий класс, думается, не должен придавать значения ни обещаниям врагов, ни предостережениям и беспокойству друзей» [Гиммер, 1913, с. 153].

**ОБСУЖДЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗНАЧИМОСТИ  
СИСТЕМЫ ТЕЙЛОРА СРЕДИ ЧЛЕНОВ ОБЩЕСТВА ИМ. А. И. ЧУПРОВА  
И ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА**

26 сентября 1914 г. в Обществе им. А. И. Чупрова для разработки общественных наук был прочитан доклад Н. А. Каблукова (1849–1919) «Общеэкономическое и социальное значение системы Тэйлора», который в дальнейшем увидел свет в виде статьи в журнале «Современник» [Каблуков, 1915]. Представляются интересными мысли Каблукова об исторической роли системы Тейлора: «Известно, как... полное упущение из виду значения в производстве личности человека отразилось на последнем при введении в жизнь машин и повело к ухудшению положения рабочих и замене труда взрослых мужчин трудом женщин и детей, к удлинению рабочего дня, к установлению ночной работы и т. д.» [Каблуков, 1915, с. 92]. Но, отмечает далее автор, развитие техники и усовершенствование машин способствовали более тщательному и умелому обращению с ними, а также потребовали от рабочего более умелого обращения с машинами, следовательно, «личности рабочего» стало придаваться больше значения: «Нужен был с одной стороны рабочий, способный к более интенсивному труду, могущий проявить более напряженное внимание при ходе машины и при уходе за машиной», с другой стороны, это напряженное внимание и большие затраты сил могли «получиться в том только случае, если эта более интенсивная затрата сил... покрывалась более усиленным питанием ... более благоприятными условиями, в которые ставился рабочий» [Каблуков, 1915, с. 92].

Каблуков считал, что сама сущность системы Тейлора направлена на возможность повышения производительности труда, поскольку они зависят не от «внешних сил природы», а заключаются в самом человеке. Следовательно, необходимо внимательное и скрупулезное изучение условий производительности труда. «В системе Тэйлора, — замечает Каблуков, — личность, как таковая, получает большое значение. *Не человека приспособливают к делу, а наоборот, выбирают для данного человека подходящее дело.* Это представляет в постановке дела на фабриках *совершенно новое начало...*» [Каблуков, 1915, с. 98]. Каблуков проанализировал также идеи Тейлора, связанные с отказом от организации управления «по военному образцу». В результате «все предполагается, как *общее* дело администрации завода и рабочих и эта общность вытекает не из чего иного, как только из технико-экономических оснований производства, из повышения производительности, можно сказать, и доходности предприятия, но основанной не на выжимании из рабочего большого количества его трудовых сил, а на *более правильном использовании этих сил, соответствующего устройству человеческого организма и способностям и свойствам отдельного лица*» [Каблуков, 1915, с. 99].

В результате рабочий перестает быть «винтиком машины» и «рабочей массой», а становится активным «деятелем в производстве». «Так ли, однако, это? Нет ли тут еще большего стеснения личности рабочего по сравнению с тем, что происходит теперь?» В настоящее время рабочий имеет свободу приспосабливаться к тому, как «ловчее работать, сам решает, когда устал». При системе Тейлора все измерено, взвешено, исчислено: «Разве это не есть полное превращение рабочего в какой-то неодушевленный механизм, который сам не решает даже, к чему он более склонен и способен» [Каблуков, 1915, с. 99]. Такие выводы из системы Тейлора делают многие. Но все ли так в действительности? По мнению Каблукова, совсем нет. Его аргументация была следующей: поскольку будут выработаны общие научные основания, опираясь на которые рабочие совместно с управляющими фабрикой будут определять, кому исполнять какую работу и как распределить ее в течение рабочего дня, то ни о каком «бездушном механизме» говорить не приходится. «И если эти общие основания будут выработаны, опираясь не на произвольные мнения того или другого, а в силу изучения свойств, особенностей и условий человеческого организма вообще, данного рода труда и индивидуальных свойств каждого отдельного рабочего, то они станут *нормальными*, так сказать, естественными, сами собой подразумевающимися» [Каблуков, 1915, с. 99]. Отсутствие соблюдения выработанных правил будет происходить только по болезни или по принуждению. Таким образом, система Тейлора должна применяться не только на фабриках и заводах, но и везде, где «каждое трудовое приложение человеческих сил в интересах наиболее производительного применения их должно опираться на научные основания» [Каблуков, 1915, с. 101]. К таким сферам Каблуков относил и сельское хозяйство, и ремесленное производство, и кустарный промысел.

«Система Тэйлора ведет... к возможности при затрате значительно меньшего времени и сил на производства материальных предметов достигнуть более полного удовлетворения потребности в них. А это опять представляет громадный культурный выигрыш в том отношении, что человек, уделяя время физическому труду, соответственно требованиям здорового образа жизни, вместе с тем будет иметь много больше времени, чем имеет теперь на развитие своих душевных и умственных сил, на приобретение большего количества знаний, на удовлетворение своих умственных стремлений, потребностей вкуса и здоровых наслаждений» [Каблуков, 1915, с. 102]. Такая логика рассуждения приводила автора к идиллической картине последствий внедрения тейлоризма в производстве под флагом воспитания гармоничной личности. Только при совместном изучении внешней природы и труда может, по мнению Каблукова, быть достигнута наивысшая эффективность — экономический переход из царства необходимости в царство свободы, т.е. использование производительных сил не так, как «повелевают

людям какие-то неведомые им законы, а соответственно человеческому знанию этих законов и использованию их сообразно целям, желаниям, задачам, которые человечество само себе ставит» [Каблуков, 1915, с. 103].

Провозгласив одной из главных целей рост производительности труда, Каблуков рассуждал относительно использования системы Тейлора в России. Поскольку в России производительность труда достаточно низкая, условия труда неблагоприятные, то необходимо стремиться «более чем где-либо и притом теперь более чем когда-либо применять такую систему» [Каблуков, 1915, с. 106], которая неизбежно ведет к повышению производительности труда и активному участию в этом рабочих. Следовательно, в этой системе должны быть заинтересованы сами рабочие. Отметим, что Каблуков не приводил фактов внедрения тейлористских методов управления, его рассуждения были построены исключительно на умозрительной проекции этих методов.

Доклад Н. А. Каблукова в Обществе им. А. И. Чупрова вызвал серьезную дискуссию. Большинство выступавших экономистов и практиков высказалось против перенесения системы Тейлора на российскую почву, хотя среди выступавших были и одобрительные голоса.

Так, В. Ф. Тотомианц (1875–1964), признанный авторитет в области кооперации, отметил, что, с точки зрения предпринимателей, система Тейлора имеет много преимуществ, а с точки зрения рабочих, она тоже может иметь некоторые преимущества (повышение заработной платы, сокращение рабочего дня), хотя «несомненно, имеет и отрицательные стороны, в особенности — сокращение числа занятых рабочих» [Журнал общего собрания Общества им. А. И. Чупрова, 1915, с. 270]. Отсюда — отрицательное отношение к ней рабочих организаций. Но система Тейлора, по мнению Тотомианца, не имеет столь большого значения, как это полагает Каблуков, — решение рабочего вопроса лежит в сфере использования идеи коопартнершипа<sup>9</sup>.

Другой выступавший, П. П. Маслов (1867–1946), подчеркнул, что Каблуков совсем не остановился на отрицательных последствиях системы Тейлора. В Америке система вводится не потому, что этим преследуется общий прогресс, а потому, что предприниматель ввиду высокой заработной платы стремится всесторонне использовать рабочего. Эта система ведет к оставлению на предприятиях лучших работников и отбрасыванию худших. Все это сказывается на размере потребления. Система могла бы иметь положительное значение только в том случае, если бы при сокращении рабочего времени не происходили увольнения. Снижение числа стачек с введением системы

---

<sup>9</sup> От *англ.* copartnership — привлечение рабочих и служащих к совладению акционерными организациями. Идея возникла во второй половине XIX в. (см.: [Шепелев, 2006, с. 507–526]).

Тейлора Маслов объяснял появлением привилегированного слоя рабочих, которые агитируют против стачек. В России же благодаря «слабому накоплению капитала» наблюдается громадный резерв рабочей силы. В результате введения идей научной организации труда этот резерв только возрастет.

Н.Н. Шапошников (1878–1939) оценил доклад Каблукова как односторонний, а отношение к системе Тейлора — как «чересчур оптимистическое». Система Тейлора дает предпринимателю могучее оружие против рабочего и «в конце концов не может не отразиться на физическом состоянии последнего». Причем введение этой системы особенно опасно там, где, как в России, нет прочных и сильных рабочих организаций.

В выступлении председателя собрания В.Я. Железнова (1869–1933) подчеркивалось, что «повышение производительности идет при системе Тейлора значительно быстрее, чем повышение заработка рабочих», и это является негативным явлением. «Тейлор, — отмечал Железнов, — дилетант в физиологии и основательной проверки своих методов с этой точки зрения не производил. Специалисты физиологи считаются с отрицательными сторонами системы и... полагают необходимым ее всесторонне изучить» [Журнал общего собрания Общества им. А.И. Чупрова, 1915, с. 272].

Полностью поддержал развитие Каблуковым идеи Р.В. Поляков (1880–?), преподаватель Московского технического училища, который отметил: «Оппонент, только что вернувшийся из Америки и ниже сообщаящий свои личные наблюдения, прежде всего благодарит докладчика за его — впервые в России — положительное отношение к системе» [Журнал общего собрания Общества им. А.И. Чупрова, 1915, с. 272]. Далее Поляков отметил, что система Тейлора нашла гораздо большее воплощение, чем думают многие. К 1913 г. число рабочих, работавших по этой системе, превышало 100 тыс. человек! Это с учетом того, что на многих предприятиях применение системы держится в глубокой тайне. Тейлоризм проникает в США в самые разнообразные отрасли промышленности, в некоторых высших школах, например в Гарвардском университете, читается специальный курс по этой системе. Поляков особо подчеркнул, что первое выступление рабочих в связи с введением системы Тейлора в США относится к 1910 г., хотя в 1911–1913 гг. производительность труда и заработная плата повысились, число несчастных случаев на производстве сократилось. В результате на многих предприятиях рабочие сами стали требовать внедрения этой системы.

Поляков предлагал использовать систему Тейлора и в России. По его мнению, это было бы «правильно и вполне справедливо», поскольку сократит рабочий день не только для фабричных рабочих, но и для кустарей. Поляков вел переписку с Тейлором, задавал ему вопросы относительно успешности внедрения научной системы организации труда и писал, что «на мою просьбу сообщить список предприятий, где они (методы научной

организации труда. — А. Д., А. С.) применяются, он (Тейлор. — А. Д., А. С.) ответил: „К сожалению, я такой список привести не могу, потому что все почти предприятия, работающие по нашей системе, настаивают на том, чтобы держать этот факт в большем или меньшем секрете“» [Поляков, 1914, с. 347].

Выступая с докладом на заседании инженерно-механического отдела Политехнического общества, Поляков отмечал, что те предприятия, которые раньше других воспользуются плодами тейлоризма, создадут себе преимущественное положение на международном и внутреннем рынках, причем это одинаково справедливо как для США, так и для России. По отношению к последней, указывал Поляков, можно слышать доводы, что «именно для нее дело обстоит как раз наоборот вследствие будто бы отличающегося от заграницы характера и общего более низкого уровня ее рабочих». Эти доводы он считал малоубедительными по двум причинам: во-первых, никак нельзя согласиться с распространением такой характеристики на всех русских рабочих (рабочие Центрального и Петербургского районов вряд ли отличаются от своих западноевропейских собратьев); во-вторых, «даже если бы дело обстояло именно таким образом, что русский рабочий меньше развит, чем рабочий Западной Европы, то... если у русского рабочего меньше традиций, меньше технической рутины и общего технического развития вообще, то тем легче воспитать его в определенном направлении системы» [Поляков, 1914, с. 357]. Противодействия же системе Тейлора, по мнению Полякова, следует ожидать со стороны руководителей предприятий.

Отметим, что многие высказывания сторонников тейлоризма были достаточно оригинальны и показательны с точки зрения рассмотрения условий и перспектив внедрения методов научной организации. Так, на собраниях уже упоминавшегося Политехнического общества профессор А.Д.Гатцук (1855–?) отмечал, что ввиду сложности и дороговизны тейлористских методов для их масштабного применения необходимо, помимо личной заинтересованности предпринимателей, достаточно сильное «давление извне» и когда оно есть, то переход к новым системам становится массовым. Формы этого давления могут быть различны: обострение конкуренции или же, как это имело место в России, поводом может послужить кризис фабрично-заводской промышленности, в результате которого «появилась настоятельная потребность поставить промышленность на более прочное и выгодное основание» [Организация заводского хозяйства, 1912, с. 283]. Другие выступавшие указывали на то, что современная экономическая жизнь выдвигает задачу рационализации управления как объективную потребность успешного хозяйствования и, начавшись в производственной сфере, эта рационализация неизбежно преобразует также и коммерческие функции предприятия. В 1912 г. Л.А.Левенстерн даже специально предлагал

озаботить предстоящий съезд Общества разработкой вопросов, связанных с оптимизацией сбыто-снабженческой стороны заводского хозяйства [Организация заводского хозяйства, 1912, с. 296].

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изложенные в статье материалы позволяют сделать определенные выводы. Прежде всего обращает на себя внимание тот факт, что теория Ф.Тейлора, да и в целом передовой американский опыт в области организации трудового процесса не только были хорошо известны в дореволюционной России, но и активно обсуждались как в широкой печати, так и в профессиональной среде. Подход же специалистов, занимавшихся данным вопросом, варьировался от восторженно апологетического до подчеркнуто критического.

Открытыми апологетами новой доктрины выступали в основном представители технократически настроенных слоев интеллигенции, чьим главным рупором стала редактировавшаяся Л.А. Левенстерном книжная серия «Административно-техническая библиотека». Среди последовательных оппонентов тейлоризма преобладали представители леворадикального лагеря. При этом позиция большинства аналитиков была далека от этих двух крайностей, и ее можно обозначить как настороженно-оптимистическую, т. е. авторы, отдавая должное инновационному потенциалу учения Тейлора, указывали вместе с тем на неизбежность социально-психологических коллизий в случае ее форсированного внедрения.

Наконец, обращает на себя внимание то обстоятельство, что в производственной сфере вопросы практического внедрения тейлоризма волновали в основном инженерно-техническую прослойку. Как показано в статье, заводчики и фабриканты не сильно интересовались подобными проблемами. Примечательно, что аналогичная ситуация наблюдалась тогда и в Западной Европе. Исключения имелись (в нашем случае — И. А. Семенов), но налицо тот факт, что подавляющее большинство промышленников отнюдь не спешило включать научный менеджмент в повестку дня своей деятельности.

### Литература

- Аронов М. Несколько слов об «американской» системе организации предприятий // Записки Императорского Русского технического общества. 1912. № 3. С. 112–115.
- Аронов М. И. Рациональная организация хозяйственных предприятий // Новые идеи в экономике. Сб. 3. Рационализация хозяйства. СПб., 1914.
- Бернацкий М. В. Научная организация труда // Коммерческая школа и жизнь. 1913. № 3. С. 2–17.
- Беседа о системе Тэйлора // Утро России. 1913. № 57.
- Богданов А. Между человеком и машиной (о системе Тэйлора). СПб., 1913.

- «В.О.Т.» Современные способы оплаты труда рабочих в механических производствах // Фабрично-заводское дело. 1914. № 4. С.7–14.
- Гантт Г.Л. Современные системы заработной платы и подбор рабочих в связи с доходностью предприятий / Пер. под ред. А.В.Панкина и Л.А.Левенстерна. СПб., 1913.
- Гиммер Н. О «система Тэйлора» // Русское богатство. 1913. № 11. С.132–154.
- Джилльбрет Ф. Изучение движений, как способ повысить производительность при всякой работе / Пер. под ред. А.В.Панкина и Л.А.Левенстерна. СПб., 1913.
- Журнал общего собрания Общества им. А.И. Чупрова // Юридический вестник. 1915. Кн.9. С.270–273.
- Каблуков Н.А. Общеэкономическое и социальное значение системы Тэйлора // Современник. 1915. № 3. С.89–108.
- Кечкеев Кр. Предисловие ко второму русскому изданию // Джилльбрет Ф. Изучение движений. 2-е изд. М., 1924.
- Левенстерн Л. I. Научные основы заводоуправления. II. Схемы научной организации труда. СПб., 1913.
- Левенстерн Л. Возрождение промышленности. М., 1918.
- Левенстерн Л. Оплата труда. М., 1919.
- Мертвяго А. Значение системы Тэйлора // Утро России. 1913. № 64.
- Организация заводского хозяйства. (Реферат доклада, читанного в Обществе технологов инж.-технологом И.А.Семеновым) // Записки Императорского Русского технического общества. 1912. № 8–9. С.282–296.
- Панкин А.В. Организация промышленных предприятий и системы заработной платы // Записки Императорского Русского технического общества. 1909а. № 2. С.71–77.
- Панкин А.В. Организация технической работы и технического надзора в мастерской по Тэйлору // Записки Императорского Русского технического общества. 1909б. № 3. С.106–114.
- Панкин А.В. Научная организация труда (отдельный оттиск из журнала «Электричество»). Пг., 1914.
- Панкин А.В. Резание металлов на станках. М.; Л.: Молодая гвардия, 1929.
- Панкин А.В. Основные вопросы наиболее выгоднейшего резания металлов. М.: Изд. и 1-я типогр. Машгиза в Л-де, 1948.
- Панкин А.В. Обработка металлов резанием: Учеб. пособие для машиностроительных вузов и факультетов. М.: Машгиз, 1961.
- Паркгорст Ф.А. Практические приемы организации промышленного предприятия / Пер. под ред. А.В.Панкина и Л.А.Левенстерна, СПб., 1914.
- Паркгорст Ф.А. «От директора распорядителя и до рассыльного». Опыт письменной инструкции для служащих пром. Предприятий / Пер. с англ. А.В.Панкина и Л.А.Левенстерна. Пг., 1916.
- Поляков Р. Настоящее положение вопроса применении системы Тейлора // Бюллетени Политехнического общества. 1914. № 7. С.345–358.
- Прокопович С. Система Тэйлора // Русские ведомости. 1913. 25 апр. № 95.
- Саввин Н.Н. К вопросу о потреблении металла и металлических изделий в России: Речь, произнесенная профессором Н.Н.Саввиным на открытии II Всерос-

- сийского съезда деятелей по горному делу, металлургии и машиностроению 17 апреля 1913 года в Санкт-Петербурге. СПб., 1913.
- Тэйлор Ф. Административно-техническая организация промышленных предприятий / Пер. под ред. А.В.Панкина и Л.А.Левенстерна, СПб., 1912.
- Тэйлор Ф.В. Усовершенствованная система сдельной платы / Перев. под ред. и с предисловием А.В.Панкина и А.Л.Левенстерна. СПб., 1914.
- Фабрично-заводское дело. 1913. № 1.
- Фабрично-заводское дело. 1914. № 4.
- Хабаров Н. У мануфактуристов и технологов // Коммерческий деятель. 1912. № 4. С.14–15.
- Чепарухин В.В. Эмигрантские воспоминания Н.Н.Саввина // Зарубежная Россия. СПб., 2003. Вып. 2. С.45–56.
- Шепелев Л.Е. Акционерные компании в России XIX — начало XX века. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. ун-та, 2006.
- Шерпантье С. Успехи Тэйлора в области фабричной организации // Записки Императорского Русского технического общества. 1912. № 8-9. С.270–273.
- Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper and Row, 1911.

**Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице**  
**The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Aronov M. Neskol'ko slov ob «amerikanskoj» sisteme organizatsii predpriyatij // Zapiski Imperatorskogo Russkogo tekhnicheskogo obshhestva. 1912. № 3. S.112–115.
- Aronov M.I. Ratsional'naya organizatsiya khozyajstvennykh predpriyatij // Novye idei v ekonomike. Sb.3. Ratsionalizatsiya khozyajstva. SPb., 1914.
- Bernatskij M.V. Nauchnaya organizatsiya truda // Kommercheskaya shkola i zhizn'. 1913. № 3. S.2–17.
- Beseda o sisteme Tejlora // Utro Rossii. 1913. № 57.
- Bogdanov A. Mezhdru chelovekom i mashinoy (o sisteme Tejlora). SPb., 1913.
- «V.O.T.» Sovremennye sposoby oplaty truda rabochikh v mekhanicheskikh proizvodstvakh // Fabrichno-zavodskoe delo. 1914. № 4. S.7–14.
- Gantt G.L. Sovremennye sistemy zarabotnoj platy i podbor rabochikh v svyazi s dokhodnost'yu predpriyatij / Per. pod red. A.V.Pankina i L.A.Levensterna. SPb., 1913.
- Gimmer N. O «sistema Tejlora» // Russkoe bogatstvo. 1913. № 11. S.132–154.
- Dzhil'bre F. Izuchenie dvizhenij, kak sposob povysit' proizvoditel'nost' pri vsyakoj rabote / Per. pod red. A.V.Pankina i L.A.Levensterna. SPb., 1913.
- Zhurnal obshhego sobraniya Obshhestva im.A.I.Chuprova // Yuridicheskij vestnik. 1915. Kn.9. S.270–273.
- Kablukov N.A. Obshheekonomicheskoe i sotsial'noe znachenie sistemy Tejlora // Sovremennik. 1915. № 3. S.89–108.
- Kechkeev Kr. Predislovie ko vtoromu russkomu izdaniyu // Dzhil'bre F.Izuchenie dvizhenij. 2-e izd. M., 1924.
- Levenstern L.I. Nauchnye osnovy zavodoupravleniya. II. Skhemy nauchnoj organizatsii truda. SPb., 1913.
- Levenstern L. Vozrozhdenie promyshlennosti. M., 1918.
- Levenstern L. Oplata truda. M., 1919.

- Mertyyago A.* Znachenie sistemy Tejlora // *Utro Rossii*. 1913. № 64.
- Organizatsiya zavodskogo khozyajstva.* (Referat doklada, chitannogo v Obshhestve tekhnologov inzh.-tekhnologom I.A.Semenovym) // *Zapiski Imperatorskogo Russkogo tekhnicheskogo obshhestva*. 1912. № 8–9. S.282–296.
- Pankin A.V.* Organizatsiya promyshlennykh predpriyatij i sistemy zarabotnoj platy // *Zapiski Imperatorskogo Russkogo tekhnicheskogo obshhestva*. 1909a. № 2. S.71–77.
- Pankin A.V.* Organizatsiya tekhnicheskoy raboty i tekhnicheskogo nadzora v masterskoj po Tejloru // *Zapiski Imperatorskogo Russkogo tekhnicheskogo obshhestva*. 1909b. № 3. S.106–114.
- Pankin A.V.* Nauchnaya organizatsiya truda (otdel'nyj ottisk iz zhurnala «Elektrichestvo»). Pg., 1914.
- Pankin A.V.* Rezanie metallov na stankakh. M.; L.: Molodaya gvardiya, 1929.
- Pankin A.V.* Osnovnye voprosy naivyygodnejshogo rezaniya metallov. M.: Izd. i 1-ya tipogr. Mashgiza v L-de, 1948.
- Pankin A.V.* Obrabotka metallov rezaniem: Ucheb. posobie dlya mashinostroitel'nykh vtuzov i fakul'tetov. M.: Mashgiz, 1961.
- Parkgorst F.A.* Prakticheskie priemy organizatsii promyshlennogo predpriyatiya / Per. pod red. A.V. Pankina i L.A. Levenstverna, SPb., 1914.
- Parkgorst F.A.* «Ot direktora rasporyaditelya i do rassyl'nogo». Opyt pis'mennoj instruksii dlya sluzhashhikh prom. Predpriyatij / Per. s angl. A.V. Pankina i L.A. Levensterna. Pg., 1916.
- Polyakov R.* Nastoyashhee polozhenie voprosa primenenii sistemy Tejlora // *Byulleteni Politekhnicheskogo obshhestva*. 1914. № 7. S.345–358.
- Prokopovich S.* Sistema Tejlora // *Russkie vedomosti*. 1913. 25 apr. № 95.
- Savvin N.N.* K voprosu o potreblenii metalla i metallicheskih izdelij v Rossii: Rech', proiznesennaya professorom N.N. Savvinym na otkrytii II Vserossijskogo s'ezda deyatelej po gornomu delu, metallurgii i mashinostroeniyu 17 aprelya 1913 goda v Sankt-Peterburge. SPb., 1913.
- Tejlor F.* Administrativno-tekhnicheskaya organizatsiya promyshlennykh predpriyatij / Per. pod red. A.V. Pankina i L.A. Levenstverna, SPb., 1912.
- Tejlor F.V.* Uovershenstvovannaya sistema sdel'noj platy / Perev. pod red. i s predisloviem A.V. Pankina i A.L. Levensterna. SPb., 1914.
- Fabrichno-zavodskoe delo*. 1913. № 1.
- Fabrichno-zavodskoe delo*. 1914. № 4.
- Khabarov N.* U manufakturistov i tekhnologov // *Kommercheskij deyatel'*. 1912. № 4. S.14–15.
- Cheparukhin V.V.* Emigrantskie vospominaniya N. N. Savvina // *Zarubezhnaya Rossiya*. SPb., 2003. Vyp.2. S.45–56.
- Shepelev L.E.* Aktsionernye kompanii v Rossii XIX — nachalo XX veka. SPb.: Izdat. dom S.-Peterb. un-ta, 2006.
- Sherpant'e S.* Uspekhi Tejlora v oblasti fabrichnoj organizatsii // *Zapiski Imperatorskogo Russkogo tekhnicheskogo obshhestva*. 1912. № 8–9. S.270–273.

Статья поступила в редакцию 28 февраля 2012 г.