



ПОЭТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

В этом месяце исполняется 130 лет со дня рождения Алексея Капитоновича Гастева, человека, стоявшего у истоков научной организации труда (НОТ), крупнейшего теоретика и практика в области управления производством, общественного деятеля, поэта. Судьба Гастева - ученого и гражданина - сложилась очень по-русски: при жизни современники и соотечественники его понимали далеко не всегда. Он нес свой крест до конца. В полной мере масштаб его личности осознали даже не после смерти, а через десятилетия после посмертной реабилитации.

Первопроходцы

Алексей Гастев родился в сердце России — в Суздале — 26 сентября 1882 года в семье учителя и портнихи. Окончив городское училище, а затем технические курсы, он поступил в учительский институт в Москве, но был исключен за политическую деятельность (повод был надуманным — Гастев участвовал в демонстрации в память о 40-летию со дня смерти Николая Добролюбова) — типичная биография для юношей из интеллигентных семей той поры. Работал слесарем в Петербурге, за участие в революционном движении несколько раз сидел в тюрьме, затем был сослан в Усть-Сысольск. Позже эмигрировал во Францию, где работал на лучших промышленных предприятиях, вникая во все нюансы производственной деятельности, шаг за шагом осваивая новые технологии, дополняя полученные знания учебой в Высшей школе социальных наук в Париже.

В РСДРП Гастев вступил в ту пору, когда еще не было в этой партии деления на большевиков и меньшевиков — в 1901 году, хотя его предпочтения при расколе были на стороне первых.

Но спустя семь лет наш герой покинул большевистскую партию, предпочтя революции социальной революцию научно-техническую. Значительно позже — в 1931 году — он вернется в ряды ВКП(б). Но, возможно, именно этот эпизод с выходом из партии и сыграл роковую роль в его судьбе в конце 1930-х...

Впрочем, и вне большевистского строя Алексей Капитонович был на переднем крае политической борьбы. После февраля 1917 года он стал секретарем ЦК Всероссийского союза рабочих-металлистов. Страна лежала в разлуке, на ее территории полыхала гражданская война, а Гастев пытается восстановить промышленное производство на заводах Петрограда, Харькова, Николаева. И когда военные сполохи стали наконец угасать, он пришел к логичному витку в своей биографии, создав и возглавив Центральный институт труда. Впрочем, помимо работы в области научной организации труда, Алексей Капитонович не без успеха осваивал и другую стезю — литературную.



**АЛЕКСЕЙ
КАПИТОНОВИЧ
ГАСТЕВ**

ОТ «МАШИНЕРИЙ» К ЦИТУ

Именно на период гражданской войны пришелся всплеск его поэтического творчества. Еще в 1904 году в ярославской газете «Северный край» под псевдонимом Дозоров был напечатан его первый рассказ «За стеной» из жизни ссыльных. Первый сборник стихов «Поэзия рабочего удара» вышел в 1918 году. Знаменитый Велимир Хлебников отмечал воздействие Горького на ранние произведения Гастева. Стоит отметить и тот факт, что в 1919 году Алексей Капитонович был председателем Всеукраинского Совета Искусства, сотрудником «Путей творчества» и «Сборника нового искусства».

Большую часть его произведений можно назвать стихотворениями в прозе: их ритм не организован до степени стихотворного, рифмы нет, да и написаны они в форме прозаических отрывков. Однако установка на лирическую выразительность, особая организация синтаксиса, повторяемость строк — все это приближает их по типу к произведениям стихотворным и дает полное право говорить о Гастеве как о лирическом поэте, близким в смысле формы к Уитмену и Верхарну. Бывало, он выступал со своими произведениями и со сцены. Нам они могут показаться странными, но в то время «машинерии» Гастева пользовались большой популярностью.





Центральный институт
труда (ЦИТ)

**План
Заготовка
Чистота
Порядок
Установка
Вход в работу
Режим
Выдержка
Еще раз чистота
и порядок**

Вслушаемся в эти поэтические ритмы: «Вырастают стальные плечи и безмерно сильные руки. Я слился с железом постройки, поднялся. Выпираю плечами стропила, верхние балки, крышу. Ноги мои еще на земле, но голова выше здания. Я еще задыхаюсь от этих нечеловеческих усилий, я уже кричу: «Слова прошу, товарищи, слова!»

РЕВОЛЮЦИОНЕР В ПЕДАГОГИКЕ

Принято считать, что Гастев и его последователи в ЦИТе ставили в качестве приоритетной задачи повышение производительности труда. Но это только грань большой проблемы, которую пытался разрешить Гастев. На самом деле она радикальнее, ибо заключается в полной реконструкции всей производственной структуры и прежде всего изменении главной производительной силы — трудящегося. Задача состоит в том, писал Алексей Капитонович, каким образом перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию, непрерывному улучшению как производства, так и того ограниченного поля, на котором работает каждый отдельный руководитель. Насколько это созвучно дню сегодняшнему!

Необходимо, писал он, так реорганизовать сам процесс труда,

И этим Словом стало создание в 1920 году Центрального института труда (ЦИТ) в Москве. Собственно говоря, всю свою предшествующую жизнь Гастев твердо и неуклонно приближался к идее ЦИТа, к ее реальному воплощению. ЦИТ — основное детище Гастева, его «главное художественное произведение».

чтобы тот превратился «из тяжелого ярма для рабочего в положительный творческий процесс».

Очень многие разработки Гастева не просто не утратили своей злободневности, они остроактуальны сейчас, когда и в центре, и на местах много говорится о технологической модернизации, но ничего не слышно о модернизации организационной.

Актуальна мысль Гастева и о том, что внедрение идей научной организации труда и управления возможно и необходимо не только на технически оснащенных участках производства с прекрасным, современным оборудованием, но и в «любом сарае», в самом неуртушенном «медвежьем углу России». Этот тезис подвергался суровой критике со стороны многих ведущих советских экспертов, усматривавших в нем попытку «законсервировать техническую отсталость» страны. Думается, сам ход исто-



рии показал, как ошибались критики.

Очень важна сегодня гостевская идея социализации трудовых процессов, направленной на пробуждение в работнике внутренней органической способности действительно стать неустанным, безостановочным творцом новых методов труда. В 1924 году под руководством Гастева в ЦИТе был сформулирован установочный (инженерный) метод обучения со строгой дозировкой знаний и навыков. Работа по созданию методики быстрого и массового обучения трудовым приемам и операциям велась комплексно, она сопровождалась целым рядом лабораторных исследований и экспериментов в области био-

механики, энергетики, психотехники и т.д. Эта методика позволяла максимум за полгода подготовить высококвалифицированного рабочего, тогда как в тогдашних школах ФЗУ для этого требовалось несколько лет.

Чрезвычайно важно отметить, что свою концепцию трудовых установок Гастев распространял не только на производственные процессы. По его мнению, она призвана охватить общую культуру людей. Как писал автор, «даже когда мы выйдем за ворота завода, то и тогда несем в себе производственную установку. Будет ли это быт или вопрос общей культуры, и здесь мы должны будем выступить с системой так называемой культурной установки».

РАБОЧИЙ... ЕСТЬ ДИРЕКТОР ПРЕДПРИЯТИЯ ПОД ИМЕНЕМ СТАНОК

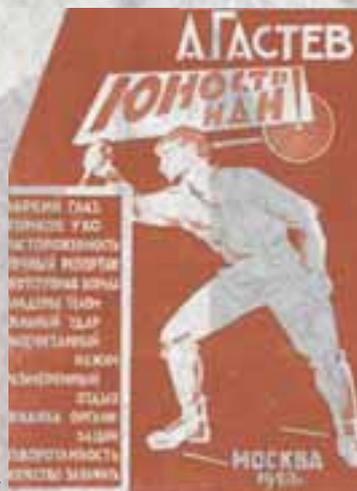
Научная общественность внутри страны очень неоднозначно встретила концепции Гастева и его коллег. Иначе обстояло дело за рубежом. Летом 1924 года Алексей Капитонович возглавил советскую делегацию на I Международном конгрессе по НОТ в Праге, и там методы ЦИТ получили всеобщее признание. По некоторым данным, работы цитовцев высоко оценивал Генри Форд.

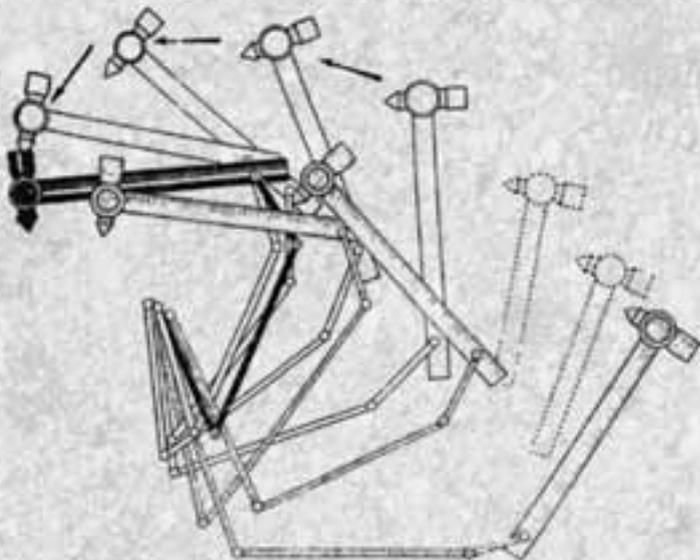
Концепция ЦИТ состояла из трех частей: теории трудовых движений, методики обучения и теории управленческих процессов. К сожалению, последняя, третья часть, особенно актуальная сейчас, мало исследована. В основе гастевского подхода лежала идея так называемой узкой базы, суть которой заключалась в том, что всю работу по научной организации труда и управления следует начинать с упорядочения труда отдельного человека, кем бы он ни был — исполнителем или руководителем. Понятно, что советская практика управления промышленным предприятием такого «кощунства» в отношении административной

верхушки потерпеть не могла. Только сейчас в отечественную практику менеджмента входит понимание того, что любые изменения в организации начинаются с первых лиц...

Гастев писал: «...рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое

Частая смена труда и отдыха, причем труд у рабочего места, а отдых на специальных табуретах, все это приучает к ровной, выдержанной работе





В 1924 году Алексей Капитонович Гастев проводил исследования по эргономике рабочих процессов. Последовательные положения правой руки и молотка при правильном движении рубки зубилом. Интервалы времени между фазами 1/15 секунды (Центральный институт труда, 1923)

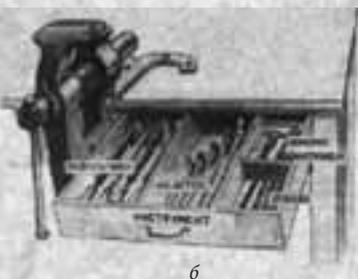
известно под именем станка (машины-орудия)». Таким образом, к вопросам управления он подходит с точки зрения рабочего места, распространяя полученные выводы и на управление производством и даже государством. То, что такой подход плодотворен, он сумел убедительно

доказать, выявив ряд функций, неизбежно выполняемых любым работником на любом рабочем месте, понимая под последним и станок и завод в целом. Этими функциями, принимающими вид непрерывного ряда, являются, по его мнению, «расчет — установка — обработка — контроль — учет — анализ — систематика, расчет — установка». Прилагая эту формулу и к рабочему и к администратору, Гастев, по существу, распространил ее как на непосредственное производство, так и на управленческие люди.

Хорошо, что именно сейчас настало время для творческого переосмысления наследия Гастева. Ведь как сказал вернувшийся его имя из забвения академик Аксель Берг, «мы многому научимся, обращаясь к наследию этого пионера советской науки управления производством».



а



б

Порядок в рабочем ящике — тоже условие нормального трудового режима:

- а) обычный вид ящика — инструмент в беспорядке;
- б) ящик в порядке — работа идет скорее и лучше

ГИБЕЛЬ И БЕССМЕРТИЕ

Но не ЦИТОм единым жил Гастев. Увлеченный театрал и книголюб, известный литератор (с 1932 по 1936 год он возглавлял журнал «Вестник стандартизации», ныне — «Стандарты и качество»), яркий талант, он притягивал к себе многих незаурядных личностей. В его большой квартире недалеко от Дома на набережной всегда было много молодежи, вечерами приезжали артисты, писатели, часто звучала музыка и раздавался смех. С удовольствием приходили на «огонек» Николай Бухарин и Алексей Рыков, а с Михаилом Томским, лидером профсоюзов, Алексей Капитонович очень близко дружил долгие годы. Кто бы мог тогда подумать, что знакомство с этими людьми, объявленными «врагами народа», как бы вручит Гастеву черную метку и явится основной причиной обвинения его в «правом уклоне», приведет сначала к аресту 7 сен-

тября 1938 года, а затем и к расстрелу 15 апреля 1939 года. Вскоре был закрыт и ЦИТ.

Реабилитация Гастева состоялась, как и многие другие, в середине 1950-х. Но вплоть до 1970-х годов он был известен больше как поэт. Его значение как организатора производства, первопроходца в области научной организации труда, в нашей стране стали понимать только в 1980-е. Но только сейчас, когда представления о качестве управления и конкурентоспособности на основе высокой производительности труда стали определять место страны в мировом экономическом рейтинге, труды Гастева стали по-настоящему востребованы. Пионер научной организации труда вернулся к своим потемкам.

В

Людия Берн,
обозреватель журнала
Business Excellence

ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС ПРЕДСТАВЛЯЮТ НЕ УТРАТИВШИЕ ЗЛОБОДНЕВНОСТИ ПРАВИЛА «КАК НАДО РАБОТАТЬ», ПРЕДЛОЖЕННЫЕ А.К. ГАСТЕВЫМ, — ПО СУТИ, ПРООБРАЗ НЫНЕШНЕЙ СИСТЕМЫ «5S», «РАБОТАЕМ ЛИ МЫ ЗА КАНЦЕЛЯРСКИМ СТОЛОМ, ПИЛИМ ЛИ НАПИЛЬНИКОМ В СЛЕСАРНОЙ МАСТЕРСКОЙ ИЛИ, НАКОНЕЦ, ПАШЕМ ЗЕМЛЮ — ВСЮДУ НАДО СОЗДАВАТЬ ТРУДОВУЮ ВЫДЕРЖКУ И ПОСТЕПЕННО СДЕЛАТЬ ЕЕ ПРИВЫЧКОЙ».

ВОТ ПЕРВЫЕ ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ДЛЯ ВСЯКОГО ТРУДА



Правильное расположение инструмента (схема 1930-х годов)

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