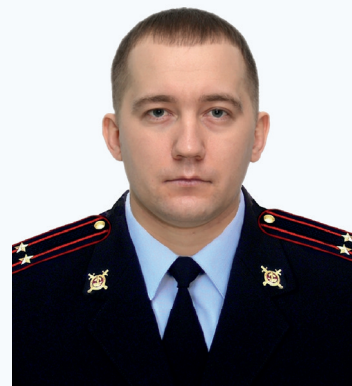


**УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ****PERSONNEL MANAGEMENT: HISTORICAL ASPECT****Пушин Михаил Александрович,**

*заместитель начальника отдела кадров  
Сибирского юридического института  
МВД России (г. Красноярск),  
слушатель Академии управления МВД России  
(г. Москва)*

pushin\_1983@mail.ru

**Ключевые слова:**

управление кадрами, менеджмент, организация людей, управленческий персонал, история кадровой работы.

В статье рассматривается процесс становления и развития управления персоналом с точки зрения традиционного трехэтапного формата: донаучный, классический и современный. Автор отмечает, что история управления кадрами неразрывно связана с развитием экономики и государственности, она уходит в глубину столетий; проблема управления возникла практически в одно время с организацией людей как социальным феноменом.

**Keywords:**

personnel management, management, organization of people, management personnel, history of personnel work.

The article examines the process of formation and development of personnel management from the point of view of the traditional three-stage format: pre-scientific, classical and modern. The author notes that the history of personnel management is inextricably linked with the development of the economy and statehood, it goes back centuries; the problem of management arose almost at the same time with the organization of people as a social phenomenon.

**В**опрос управления персоналом актуален в любое время, а особенно в сложных социальных, экономических и политических условиях настоящего времени. Актуальность управления кадрами обусловлена тем, что процессы трансформации, в которые включены в том числе органы внутренних дел Российской Федерации, невозможны без изменения требований к личному

составу (сотрудникам) и, в первую очередь, к управленческому персоналу. Эти изменения должны быть направлены на развитие инновационных умений и навыков, способностей к разрешению конфликтов, умений создавать сплоченную команду и организовывать личную служебную деятельность.

Управление кадрами (менеджмент) – это особый вид деятельности, механизм и система научно-практических мероприятий, методов и принципов руководства людьми в организации. В предметную область этой деятельности входит широкий круг вопросов, начиная с отбора и распределения, аттестации и продвижения работников, их обучения и адаптации, решения конфликтных ситуаций и создания благоприятного социально-психологического климата и заканчивая организационным планированием и строительством, т.е. изменением самой организации с учетом особенностей ее персонала [6, с. 15].

Рассматривая вопрос кадрового управления, следует рассмотреть историю развития управления в целом, как и когда это явление появилось, развивалось и какого уровня достигло в настоящее время.

Всю историю становления управления традиционно делят на три основных этапа: донаучный, классический и современный. Донаучный период включает Античность, Средневековье и Новое время. Классический период связывается с деятельностью Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера и других представителей научной школы управления, а также со взглядами О.А. Ерманского, А.К. Гастева, Р.М. Керженцева, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевского и др. Современный этап представлен идеями Г. Мицберга, Б. Альстранда, Ж. Лампеля, А.В. Тебекина, Б.С. Касаева и др.

Управление как сфера человеческой деятельности появилось давно. Во все времена совместная работа больших или малых групп людей так или иначе требовала управления: планирования, распределения обязанностей между работниками, объяснения каждому исполнителю его выгоды или необходимости участия в общем деле, контроля за работой со стороны старших и т.п. [10, с. 35].

История управления кадрами неразрывно связана с развитием экономики и государственности, она уходит в глубину столетий. Проблема управления возникла практически в одно время с организацией людей как социальным феноменом. В древнейших обществах – Шумере, Египте, Вавилоне, Древней Греции и Древнем Риме принципы управления передавались в царских династиях от поколения к поколению как ценнейшее тайное знание [2, с. 15-17]. При этом управление считалось сродни священнодействию и искусству, ему придавался магический оттенок.

Большое значение в становлении практики управления имеет Вавилон. В Законах царя Хаммурапи, которые общепризнанно считаются вершиной развития права древней Месопотамии и являются первым в мире источником писаного права (1792–1750 гг. до н.э.), были определены нормы рабовладельче-

ских отношений, юридически оформлены экономически значимые вопросы (минимальная заработная плата, контроль производства, ответственность). Так, например, врач, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал вознаграждение в два раза больше, чем за операцию, сделанную простому человеку, а при неудачном исходе – лишался рук; строитель не только получал вознаграждение сообразно величине постройки, но и гарантировал ее качество жизнью: если дом обрушивался и хозяин погибал, строителя казнили, а если погибал сын хозяина, казнили сына строителя<sup>1</sup>.

Значительный вклад в развитие практики и теории управления внес Древний Египет, где был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством, сформировался развитый по тому времени государственный управленческий персонал и обслуживающий управленческий аппарат. В обществе Древнего Египта главной целью считался порядок, жесткая централизация, тотальный контроль, а высокая степень регламентации общественной жизни являлась способом его достижения, так сформировался управленческий аппарат.

В структуре управления Египта был сформирован и эффективно действовал институт профессиональных управленцев (менеджеров) со специализацией как по видам работ, так и по отдельным направлениям (писцы, надсмотрщики, учетчики, хранители документов и пр.). Менеджеры от имени фараона следили за формированием и расходом бюджета государства, движением всех материальных ценностей, распределяли подданных по профессиям, систематически проводили переписи населения [3, с. 124-134]. Яркой иллюстрацией эффективности управленческой структуры Древнего Египта являются пирамиды, для строительства которых необходимо было планировать и организовывать труд тысяч рабов.

Фараон как руководитель государства имел профессиональное управленческое образование – при дворе фараона работали школы подготовки чиновников, в которых наряду с изучением придворного и служебного этикета, риторики обсуждались вопросы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и снятия социального напряжения.

В Древнем Китае еще два тысячелетия назад была создана специальная академия, где осуществлялась специализированная подготовка управленцев (менеджеров). Одну из первых теорий управления создал Конфуций. Им была разработана концепция благородного человека не по происхождению, а по воспитанию. Закон идеальных отношений выражался принципом: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим». Гуманное управление подразумевает

<sup>1</sup> Законы вавилонского царя Хамурапи. URL: [http://академия-собор.рф/sites/default/files/hammurapi\\_svod\\_zakonov\\_hammurapi\\_backup.pdf](http://академия-собор.рф/sites/default/files/hammurapi_svod_zakonov_hammurapi_backup.pdf) (дата обращения: 05.09.2022).

правление без компромиссов, заботу о людях и их благе, кроме того, защиту идей строгой социальной дифференциации иерархического разделения обязанностей между членами общества. В Китае впервые была разработана система рангов, которые присваивались на основе не наследственного права, а военных заслуг. Позднее было разрешено приобретение рангов за деньги. При этом государство должно опираться на мудрость и добродетель правителя и его помощников.

Результатом развития индийской цивилизации в области организации и управления стал трактат «Артхашастра» или «Наука о государственном устройстве». В этом обширном труде (15 разделов) были представлены в системной форме основные принципы и методы управления, должностные инструкции чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных отраслей и предприятий<sup>2</sup>.

Первая часть трактата начинается с изложения правил поведения царя, а также вопросов отбора, назначения и испытания министров и главного советника, тайных агентов, наблюдения за враждебными и дружескими партиями и т.п. По сути, речь идет о древнем профиле требований к кандидатам<sup>3</sup>.

Мыслители и политические деятели Древней Греции (Солон, Сократ, Ксенофонт, Платон, Аристотель) оказали огромное влияние на становление принципов, методов и традиций в сфере управления персоналом, которые актуальны в настоящее время.

Древние греки уделяли особое внимание вопросам организации и управления производственными процессами, заботились о четкой специализации рабочих. Здесь впервые появилась необходимость регулирования взаимоотношений между гражданами и достижения между ними согласия. Отсюда и появилась власть как насильственная деятельность, направленная на защиту тех или иных субъектов и оказывающая регулирующее воздействие на людей [5, с. 20-25].

Солон привлек к управлению государством не только знать, но и людей простого происхождения, заложив начала современной демократии. Одним из его деяний было разделение всех граждан на четыре разряда в зависимости от доходов. Такое деление в совокупности с имущественным положением влияло на службу граждан, положение и военные обязанности. Кроме того, Солон издал закон, способствовавший развитию ремесел, по которому сын мог не кормить престарелого отца, если тот не выучил его ремеслу [5, с. 20-25].

---

2 Артхашастра (фрагменты): История политических и правовых учений : электронная хрестоматия. URL: <http://grachev62.narod.ru/hrest/chapt04.htm> (дата обращения: 05.09.2022).

3 Артхашастра (фрагменты): История политических и правовых учений : электронная хрестоматия. URL: <http://grachev62.narod.ru/hrest/chapt04.htm> (дата обращения: 05.09.2022).

Сократ считал, что руководство в частных делах отличается от руководства в общественных только величиной: оба таких случая имеют дело с управлением людьми. Если кто-либо не может управлять своими частными делами, он определенно не сможет управлять общественными.

Ксенофонт утвердил управление людьми как особый вид искусства. Он говорил о целесообразности разделения труда, которое способствовало формированию профессий, специальностей и соответствующих требований к работникам, выполняющим различные виды деятельности.

Платон развил представления о разделении труда, проанализировал основные профессии в хозяйстве. Его авторству принадлежит закон гармоничного разнообразия труда: разнообразию потребностей людей соответствует разнообразие способностей к труду и разнообразие видов труда. Философ считал, что управлять страной должны законы, но поскольку они слишком абстрактны, то осуществлять надзор за их исполнением должен политик, владеющий искусством управления. Смысл управленческой деятельности должен заключаться в применении этих законов к реально складывающейся ситуации. В трудах Платона содержатся истоки идей о стилях управления и размышления о современном сейчас ситуационном подходе в управлении [8, с. 39-52].

Аристотель, как и Сократ, подчеркивал сходство искусства управления государством и искусства управления домашним хозяйством: оба связаны с управлением собственностью, рабами и свободными гражданами. Он отмечал важнейшую роль работника в производственном процессе, утверждая при этом, что люди, имеющие опыт и навыки в производственной практике, преуспевают больше, чем те, кто обладает чисто теоретическими знаниями в этой же области. Аристотель сформулировал принцип зависимости результатов труда от различных свойств работника, а также описал порядок выбора на должности в различных государственных устройствах. Кроме того, он подчеркивал, что гражданам необходимы досуг и известная свобода, получаемая от удовлетворения первичных потребностей, для размышления и участия в делах государства [12, с. 25-29].

Вклад Древнего Рима в проблему управления заключается главным образом в формулировании закона и установлении форм правления, направленных на поддержание порядка. Ученые, писатели, политические деятели Древнего Рима уделяли внимание проблемам ведения сельского хозяйства, организации труда рабов. Так, Катон Старший давал рекомендации об организации подневольного труда, о подборе круга работ в зависимости от индивидуальных качеств раба и местности. Он советовал подыскивать среди рабов надзирателей, которые отличались бы высокой трудоспособностью, ответственностью, умели бы организовать труд других. Кроме того, Катон Старший предпринимал попыт-

ки планирования численности необходимых работников. По сути, Рим создал специальный механизм производства и отбора работников-рабов.

Таким образом, в период Античности основной задачей являлась координация трудовой деятельности, элементы систематического управления трудом были фрагментарны, отсутствовала осознанная концепция управления людьми как отдельный вид деятельности со своей научной основой.

Вместе с тем уже в этот период для реализации кадровых задач в государственных структурах формировался специальный корпус чиновников, образующих государственные секретариаты, канцелярии, приказы, выполняющие функции подбора кадров. Вавилонский правитель Навуходоносор II использовал на своих текстильных фабриках систему специализированного отбора по профессиональным навыкам и физическому здоровью. В странах Востока высшие органы администрации включали управления кадров. В Древнем Китае таким кадровым органом был гуаньцзис – управление гражданскими чиновниками и кадрами армии, ведавшее учетом и комплектованием кадров. Такие подразделения наводили справки о будущих чиновниках и других подданных правителя. В Древнем Египте была создана специальная школа чиновников, готовившая кадровую элиту – государственных управленцев. Профессия чиновника была очень престижной и требовала от ее обладателя разносторонних знаний и умений. Поэтому в школу был жесткий отбор по умственным способностям и задаткам, физическому здоровью и т.д. [1, с. 45-51].

В средние века большинство организаций (за исключением церкви и армии) использовало труд весьма небольшого числа людей, выполнявших одни и те же операции одними и теми же инструментами в течение многих лет и даже столетий. При этом управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации, чаще всего ее владельца, принимавшего решения в отношении своих сотрудников на основе здравого смысла и опыта.

Управленческая мысль средневековой Европы в основном представлена такими мыслителями, как Н. Макиавелли и Т. Мор.

В произведениях Н. Макиавелли – политических трактатах, исторических очерках, новеллах – содержатся идеи, составляющие оригинальную систему практического управления. Эта система с точки зрения эффективности, глубины и политической мудрости превосходит многие разработки современных ученых в области управления. Четыре основных принципа, выведенные Н. Макиавелли, оказали значительное влияние на развитие управленческих идей:

- авторитет лидера базируется на поддержке сторонников;
- подчиненные должны знать, что они могут ожидать от своего лидера, и осознавать, что лидер ожидает от них;
- лидер должен обладать волей к выживанию;

– лидер всегда должен быть образцом мудрости и справедливости для своих сторонников. В своем трактате «Государь» Н. Макиавелли акцентирует внимание на поведении политического лидера. Он пишет о том, что стремящийся к успеху правитель должен знать мотивы поведения людей (два главных мотива – любовь и страх). Тот правитель, которого боятся, способен управлять даже лучше, чем тот, который любим. Необходимо следить за тем, чтобы боязнь, страх не переросли в ненависть. Для правителя должно быть важно не то, какой он есть, а то, каким он кажется подданным. Мудрый правитель сочетает в себе качества льва (силу и честность) и качества лисицы (ложь и притворство) [7, с. 97].

Теоретическое наследие Н. Макиавелли для менеджмента в основном заключается в идеях манипулирования людьми. Он полагал, что любой человек во все времена наделен одними и теми же страстями, желаниями, волей, поэтому только он является постоянной величиной. Все другие элементы политического или социального процесса подвижны. Поэтому основная задача менеджмента – научиться манипулировать людьми. Он сформулировал принципы взаимодействия лидера с подчиненными.

Промышленная революция, начавшаяся в середине XVIII века, принесла переворот в управленческой мысли. С промышленной революцией связано выделение трех уровней управления: верхнего, среднего и нижнего. На этом этапе развития управления только наметилась тенденция перехода от принципа надзора за работниками к принципу организации труда на научных основах. Промышленная революция дала толчок развитию теоретических и практических исследований в области управления. Огромная роль в этом направлении принадлежит Р. Оуэну. Ранее других он заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли только через 100 лет.

Рассмотрим известный эксперимент Р. Оуэна на его текстильной фабрике в Шотландии. На фабрике были крайне неудовлетворительные условия труда, что сказывалось на его производительности. Р. Оуэн провел многочисленные реформы: организовал на фабрике питание рабочих, сократил продолжительность рабочего дня, ограничил применение детского труда, благоустроил улицы фабричного поселка, открыл новую школу. Постепенно, благодаря реформам, фабрика превратилась в одно из самых производительных и рентабельных предприятий страны. Этот эксперимент принес ощутимую прибыль владельцу, но не нашел повторения [14, с. 75-78].

Представители классической школы управления (А. Файоль, Ф. Тейлор, Л. Урвик, Дж. Муни, П. Стоун) исследовали эффективность работы всей организации в совокупности. Они впервые заговорили о необходимости теоретического изучения управления. В частности, метод исследования Ф. Тейлора

заклучался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части (труд исполнительский и труд распорядительский) и последующем анализе этих частей. Целью Ф. Тейлора было создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации [5, с. 20-25].

Объектом интересов А. Файоля, которого называют «отцом научного менеджмента», стала организация в целом, а не отдельные стороны ее деятельности. Кроме того, он изучал и описывал управленческую деятельность как таковую, чем до него не занимался никто. А. Файоль доказывал, что административные функции существуют на любом уровне и сформулировал 14 принципов управления (разделение труда; полномочия и ответственность; дисциплина; единоначалие; единство направления; подчиненность личных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация; скалярная цепь (цепочка подчинения); порядок; справедливость; стабильность рабочего места для персонала; инициатива; корпоративный дух) [9, с. 13-15].

Возможности реализации идей классического менеджмента были наглядно продемонстрированы в условиях крупного машинного производства, ориентированного на массовый выпуск продукции. Пример этому – успех автомобильной компании Генри Форда.

Его подход, основанный на максимальном разделении труда, применении высокопроизводительного оборудования и инструментов, размещении оборудования по ходу технологического процесса, регламентированном ритме производства, механизации транспортных операций, нашел отражение в использовании преимуществ поточного производства. Конвейер позволял повышать производительность труда рабочих без вмешательства мастера, так как рабочий должен был сам приспособиваться к скорости движения конвейера. Первый сборочный конвейер был пущен Фордом в 1913 г. Эффект от его использования превзошел все ожидания. К этому стоит прибавить и феноменальный успех фордовской модели Т (народного автомобиля), что в результате обеспечило компании огромный приток денежных средств, технологическое и коммерческое первенство в своей отрасли.

В целях совершенствования персонала в компании Форда был создан специальный социологический отдел численностью 60 человек, его деятельность была направлена на развитие у рабочих привычек к бережливости и экономии средств, обучение английскому языку (большинство из них были иммигранты). Задача социологического отдела состояла в исследовании положения рабочих путем посещения их квартир, проведения опросов (изучались семейное положение, иждивенцы, национальность, религиозная принадлежность, условия жизни, уровень благосостояния). Работник компании причислялся к определенной категории. Лица, склонные к алкоголизму, азартным играм, занимаю-

щие грязные комнаты или излишек жилья, могли быть дисквалифицированы.

Дисквалифицированных рабочих штрафовали и предоставляли им испытательный срок. Если по истечении шести месяцев требования компании не выполнялись, работник мог быть уволен. Форд создал систему льгот медицинского обслуживания, начал строить и продавать рабочим недорогое жилье в рассрочку [4, с. 11-15; 11]. Данные факты неумолимо говорят о том, что персонал (его благосостояние) и есть один из «кирпичиков» фундамента успеха всей организации.

В подтверждение мысли о ценности людского ресурса можно обратиться к известному высказыванию И.В. Сталина, произнесенному 4 мая 1935 г. перед выпускниками военных академий: «Надо, наконец, понять, что из всех ценных капиталов, имеющих в мире, самым ценным и самым решающим капиталом являются люди, кадры».

Завершая краткий экскурс в историю развития такого явления, как управление людьми, однозначно можно сделать вывод, что оно всегда востребовано и не теряет актуальность. Вопросами управления персоналом занимались во все времена крупные производители и владельцы фабрик и заводов, целью которых являлись не только оптимизация затрат и получение максимальной прибыли, но создание комфортных условия и режима труда.

### Библиографический список

1. Григорьев, А.А. Социология управления : лекции / А.А. Григорьев. – М., 2011.
2. Дуракова, И.Б. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2009.
3. Ивашкевич, В.Б. Управленческий учет как профессия / В.Б. Ивашкевич // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – № 3. – С. 124-134.
4. Исаев, Д. Корпоративное управление: сущность, история, перспективы / Д. Исаев // Финансовая газета. – 2007. – № 12. – С. 11-15.
5. Канунникова, Н.Г. Эволюция управления и современные подходы к определению его понятия. Социальное управление / Н.Г. Канунникова // Административное право и процесс. – 2012. – № 9. – С. 20-25.
6. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М. : Трикста, 2004.
7. Макиавелли, Н. Государь / Н. Макиавелли. – М., 2007.
8. Материалисты древней Греции : собрание текстов Гераклита, Демокрита и Эпикура / под общ. ред. ст. проф. М.А. Дынника. – М. : Госполитиздат, 1955. – 239 с.

9. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М. : Альпина Паблишер, 2013.

10. Михненко, П.А. Теория менеджмента : учебник : 2-е изд., перераб. и дополн. / П.А. Михненко. – М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014.

11. Музыченко, В.В. Мастер-класс по управлению персоналом / В.В. Музыченко. – М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009.

12. Пирбудагова, В.И. Становление идеи взаимодействия государства и гражданина как принципа правового государства в трудах ученых-юристов / В.И. Пирбудагова // История государства и права. – 2008. – № 17. – С. 25-29.

13. Пфеффер, А. Кадровая работа / А. Пфеффер // Российский бухгалтер. – 2013. – № 7. – С. 76-95.

14. Социология управления : учебник : 2-е изд., перераб. и дополн. / под общ. ред. В.И. Башмакова, В.Н. Князева, Р.В. Ленькова. – М. : Юрайт, 2012. – С. 75-78.