

Пролетарии всех стран, соединяйтесь!

Уб

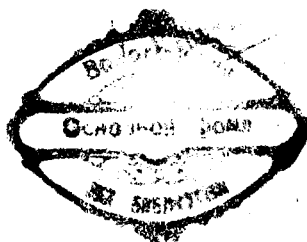
ВРЕМЯ

24601

ОРГАН ЛИГИ „ВРЕМЯ“

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ЯНВАРЬ 1924



Изд-во „КРАСНАЯ НОВЬ“

ГЛАВПОЛИТПРОСВЕТ ■ МОСКВА

Вологодская областная универсальная научная библиотека

www.booksite.ru

РЕДАКЦИЯ: П. Керженцев
(ответ. ред.), А. Кактынь, И.
Шпильрейн.

ОБЛОЖКА и ЗАСТАВКИ
выполнены 1 - ой рабочей
группой конструктивистов.

ШТАМП „Л. В.“ по проекту
т. Шестакова.

СТАТЬИ

П. Керженцев.

НОТ на хозяйственном фронте.

I.

Резолюции ЦК и ячейки ЛВ.

Последние партийные дискуссии и обе резолюции ЦКРКП (о партстроительстве и об экономической политике) особенно резко выдвинули вопрос о необходимости усилить работу в области производства.

Оставляя в стороне конкретную программу ближайших мероприятий в этой сфере („рационализация производства, повышение производительности труда“ и т. д.), остановимся на некоторых **методах** намечаемой работы.

Резолюции прежде всего отмечают необходимость создания более тесной связи между партией, профсоюзами и производством. „Необходимо приближение ком'ячеек к производству; отчеты и информация со стороны хозяйственников-коммунистов должны стать регулярными; доклады должны обсуждаться по существу“. „Особое внимание должно быть обращено также и на приближение профсоюзов к производству. Необходимо усилить влияние профсоюзов в деле подбора и выдвижения новых людей на хозяйственные посты, в деле контроля над работой хозорганов и т. д.“.

В таком же духе говорит и резолюция об экономической политике: „Усилить участие профсоюзов в работе по руководству хозорганами, контролю над их деятельностью и по подбору хозяйственных работников; приблизить партийные организации на предприятиях к производству на основе регулярной информации парт'ячеек о ходе работ в предприятиях и объединениях, свободного обсуждения всех сторон деятельности хозорганов и поощрения инициативы отдельных товарищей в деле изыскания мер улучшения хозяйственной работы“.

Сознвая, что к восстановлению хозяйства и к работе госаппарата должны быть привлечены и беспартийные, резолюции специально подчеркивают этот момент: „Работа по вовлечению масс в практическое строительство должна быть усилена именно в виду опасности отрыва госаппарата от масс“; „усилить практику широких беспартийных конференций; **способствовать росту всевозможных добровольных самодеятельных объединений**: культурно-просветительных, спортивных и т. д., в особенности таких, которые непосредственно затрагивают семейно-общественный быт рабочей массы (Нарпит и т. п.), обеспечивая им возможность правильного развития“.

Этот последний параграф дает, таким образом, формальную партийную поддержку Лиге „Время“ и другим подобным организациям.

Каким же образом будет организационно проводиться хозяйственная работа? Совершенно ясно, что ячейка, завком или местком, перегруженные своей специальной работой, смогут уделить производственной работе большое, может-быть, главное внимание, но не заняться этим делом целиком. С другой стороны, для

того, чтобы втянуть широкие массы и беспартийных, потребуется создание или использование каких-либо особых организационных объединений. Организационная ткань, объединяющая рабочих завода, предприятия или учреждения, должна быть более прочной и сложной, чем теперь.

Все это заставляет сказать, что имеющиеся или возникающие ячейки ЛВ, кружки НОТ должны быть вовлечены в общую хозяйственную работу. Выполняя свои особые задания пропаганды и осуществления НОТ в практике нашей действительности, ячейки ЛВ в то же самое время будут организациями, работающими нога в ногу с партией и профсоюзами над хозяйственными проблемами.

Отсюда практический вывод: ячейки ЛВ обязаны теснее связаться с парт'ячейкой и органом профсоюза; парт'ячейки и профсоюзы должны понять полезность и важность добровольных объединений в роде Лиги „Время“, как организаций, необходимых в деле нашей борьбы за улучшение промышленности и усовершенствование госаппарата.

II.

Массовое творчество в области НОТ.

Среди работников по НОТ в СССР существует течение, полагающее, что низовые организации по НОТ (кружки на заводах, ячейки ЛВ и т. п.), вообще, не только не нужны, но даже вредны, так как они-де искажают идеи НОТ, вульгаризируют их и т. д. Нам говорят затем, что мы слишком много агитируем и пропагандируем НОТ, что надо, наоборот, сосредоточиться в узко-лабораторной работе в институтах.

Позицию недоверия к массам и цеховой замкнутости занимают не только некоторые инженеры-нотисты, но и кое-кто из работников, более близких к пролетариату.

Нам надо раз навсегда установить тезис, что **НОТ в СССР сможет приобрести значение и смысл и принести результаты только в том случае, если мы заинтересуем проблемами НОТ широкую массу трудящихся и вовлечем ее в активную работу по НОТ.**

Тот, кто это отрицает—не понимает основ коммунистической политики и характернейших особенностей нашего времени.

Конечно, вовлечение пролетариата в работу НОТ совсем не означает, что работа специальных институтов прекратится, что исследовательская и практическая работа учреждений сойдет на-нет. Напротив, в широкой работе ячеек, кружков и различных объединений на местах она найдет опорные пункты и источник для усиления своей деятельности.

Всякий, кто попытается проводить НОТ без таких ячеек на местах, без активного соучастия рабочих и служащих, всегда встретит массу трудностей в роде тех, какие в свое время почти парализовали работу Тейлора и его сторонников в Америке.

Мы обязаны основывать свою работу по НОТ на почве широкого понимания, сочувствия, и активной поддержки со стороны пролетариата.

Низовыми организациями по НОТ, возникающими чаще всего по инициативе мест,—стихийно, являются ячейки ЛВ, кружки и ячейки НОТ, ячейки содействия и т. п.

Ячейки ЛВ есть, в сущности, ячейки НОТ. **Ведь, и сама Лига „Время“ есть Лига НОТ** (кто этого еще не понял—не понял сути всего нашего движения). Там, где ячейки ЛВ, вопреки директивам из центра, замкнулись лишь в борьбе за время, они естественно замирают или упираются в тупик. Напротив, все жизненные ячейки обязательно превратились или превращаются целиком в ячейки НОТ (не по названию, а по содержанию работы).

Кружки НОТ имеются двоякого характера. Одни (напр., в ВУЗ'ах) заняты почти исключительно изучением вопросов НОТ. Другие выполняют и практическую работу, и в данном случае приближаются по характеру к ячейкам ЛВ.

Наконец, ячейки содействия РКИ ставят своей задачей не столько проведение идей НОТ, сколько вообще работу по улучшению предприятий и учреждений.

Что характерно для всех этих объединений? Они построены на началах добровольчества и личного интереса к делу. Их задача—выявить инициативу массы.

Они связывают изучение НОТ с непосредственным практическим действием.

Наконец, они выполняют конкретную работу по НОТ.

Понятно, есть различные градации и оттенки. Ячейки ЛВ в особенно большой степени подчеркивают начало добровольчества и строгой конкретизации работы. Ячейки содействия носят несколько официозный характер и имеют очень широкие задания.

Все эти организации еще совсем недавнего происхождения. Нам следует внимательно присматриваться к их работе. В этих ячейках будет совершаться важная работа.

III.

Содержание работы.

В №№ 3 и 4 нашего журнала читатели могут найти ряд сообщений о содержании работ низовых ячеек Лиги „Время“ и кружков НОТ.

Характерна ячейка Лиги „Время“ на Дербеновском заводе в Москве. Это довольно крупная ячейка—в 77 чел., которая обнимает пятую часть всех занятых в предприятии. Половина участников—члены партии. Ячейка Лиги „Время“ с самых первых шагов перешла к агитации и пропаганде НОТ. Этот подход к широким массам сейчас же дал результаты, так как привлек внимание всех занятых на заводе. Ячейка обратила прежде всего значительное внимание на упорядочение и организацию работы всех местных организаций—ячеек РКП, РКСМ, завкома и подкомиссий. Во всех этих случаях были установлены известные общие правила, назначены точные часы, определенные дежурства, были нормализованы бланки, отчеты и т. д. Эта основная работа протекала на самом заводе. С одной стороны, по производственно-технической линии, с другой стороны,—по административной. Здесь, точно также, работа сводилась прежде всего к упорядочению всей системы, точному распределению времени работы, ответственности, системы ордеров и т. д., и т. д. Было обращено внимание на систематическое изучение и пропаганду идей НОТ. Ячейка работает успешно и, повидимому, стоит твердо на ногах именно в виду того, что свою конкретную работу могла связать с интересами всей массы.

Другой пример—это кружок НОТ в Январских ж. д. мастерских в Одессе. Здесь условия несколько своеобразны. Еще с 1920 г. существует в мастерских общество рабочей технической инициативы, которое поставило своей задачей выявление инициативы рабочих в деле всяких изобретений и усовершенствований мастерских. Опираясь на этот опыт, Январские мастерские образовали сейчас кружок НОТ, перед которым поставлена специальная программа (читатели найдут ее ниже).

Программа состоит из трех частей: технико-экономической, организационной и профессиональной. Всем участникам кружка предлагается обратить внимание на тот или иной вопрос и подумать, что и как следует изменить или улучшить. Среди этих заданий мы видим, напр., такие: правильное расположение оборудования, сколько перемещений имеет каждый предмет и как уменьшить их и какими мероприятиями можно сократить простой в ремонте, существуют ли простои от несвоевременного получения частей и материала, существует ли наперед выработанный план работы, не теряется ли непроизводительно время на переход от оборудования к месту работы, какие мероприятия вы считаете вредными для здоровья, какие способы для их устранения, насколько отопление и освещение удовлетворяют требованиям гигиены, какой процент полного рабочего времени в

месяц тратится делегатом на профессиональную работу и на какую, в какие моменты и при каких условиях бывают несчастные случаи.

В программе кружка НОТ Январских ж. д. мастерских встречаются, конечно, вопросы, которые поставлены в слишком общей и широкой форме и требуют специальных и сложных изучений, но значительная часть программы вполне доступна для работы отдельных членов кружка. Программа дает известную канву, привлекает внимание к некоторым проблемам и тем создает инициативный толчок для мысли. Труднее будет поставить критическую оценку выдвигаемых предложений в их практическом выполнении. В этом случае Январские мастерские по попытке общества рабочей технической инициативы проектируют совместное обсуждение всех предложений в технической комиссии при участии специалистов.

В истории кружка НОТ и общества рабочей технической инициативы в Одессе интересно то, что обе организации возникли по инициативе самих рабочих, при крайне скептическом отношении инженеров и техников. Последние частично втянулись в работу лишь впоследствии, когда упорная работа инициаторов показала, что кружок стоит на твердой почве.

Ячейки при ВУЗ'ах обычно носят двойной характер. Некоторые кружки НОТ целиком заняты чисто-учебной работой: теоретически изучают вопросы НОТ. Ячейки ЛВ всегда стоят на другой основе — наряду с изучением теоретическим они ведут и непосредственную практическую работу. Здесь кружки ЛВ в ВУЗ'ах прежде всего обращают внимание на упорядочение студенческой жизни в смысле правильного распределения занятий, уничтожение очередей в канцеляриях, столовых, систематизации досок объявлений (а таких досок имеется до сотни).

Своеобразна работа военных ячеек ЛВ. НОТ в Кр. армию просачивается только через эти ячейки.

IV.

Ближайшие задания.

У некоторых являются сомнения: не будет ли вредно параллельное существование столь различных низовых ячеек, и не следует ли теперь же свести их в единую организационную схему.

Несомненно, эти опасения ни на чем не основаны. Работа только что начинается, организационные пути и практические методы лишь нащупываются, и поэтому еще нельзя сказать, какая из организаций более правильно подойдет к вопросу. К тому же каждая из них имеет несколько отличный подход и программу, и поэтому, ячейки, существуя одновременно в одном и том же предприятии, могут с успехом продолжать свою работу.

Вообще, мы чересчур пугаемся того, что называется параллелизмом, забывая, что если организации заняты одним и тем же предметом работы, то это не значит, что они конкурируют друг с другом. Ведь, метод работы и подход к ней существенным образом определяют дело. Если мы к одной работе будем сразу подходить с нескольких точек зрения, с разных сторон и с разнообразными методами, то мы вовсе не будем создавать параллелизма, а чаще всего лишь более плодотворно будем разрабатывать вопрос.

Несомненно, что кружки НОТ, организационно совершенно не объединенные и не представляющие никакого единого целого, должны тесно связаться с ячейками ЛВ, в качестве секций, специально занимающихся теоретическим изучением НОТ. Этой организационной связи ячейки ЛВ должны добиваться. Фактически дело будет обстоять таким образом, что ячейки ЛВ будут иметь несколько подразделений в своей работе. Для изучения НОТ они будут создавать кружки, которые частично будут вероятно обслуживать не только эльвистов, но и тех, кто в организацию ЛВ не вошел, но вопросами НОТ интересуется. Но главная работа ячеек ЛВ — работа практического характера, причем опять-таки, при сколько-нибудь развитой работе, ячейке придется выделить специальные группы.

Одна часть эльвистов будет выполнять лишь предварительную работу по НОТ более простого характера. Для работы чисто НОТ'овской нужно будет создать группы из более опытных товарищей.

Что касается ячеек содействия, то в виду их более специального характера, вряд ли ячейки содействия будут выполнять чисто НОТ'овскую работу. По существу ячейки содействия должны будут обращать внимание преимущественно на вопросы бесхозяйственности и работать по линии общего улучшения предприятий без применения специальных НОТ'овских методов.

Чем больше будет углубляться работа ячеек ЛВ и кружков НОТ, тем более будет усиливаться потребность в тесной организационной связи, координации работы и центральном руководстве.

Наш журнал будет охотно помещать информацию о работе ячеек. Когда усилятся и окрепнут наши ячейки, мы можем руководить организованной работой по хозяйственному строительству и создадим твердую базу под движением НОТ в СССР.

Только на такой массовой основе НОТ и сможет приобрести значение.

Только при помощи низовых ячеек НОТ тесно свяжется с хозяйственной работой, стоящей на очереди дня.

М. Лапиров-Скобло.

Время и прогресс техники.

Борьба за время есть основа борьбы за ясное планирование, точный учет и максимальную экономию, важнейший фактор культурного и материального прогресса.

Карл Маркс говорил, что изготовление рабочих орудий специфически характеризует человеческий процесс труда. Карл Каутский, передавая эту мысль Карла Маркса, пользуется свойствами немецкого языка для удачной 'игры слов: животные могут находить (finden) орудия в природе, и только человек умеет их открывать, изобретать (erfinden). Рутерфорд в одной из своих блестящих речей очень наглядно изобразил эти первые ступени человеческой изобретательности. Дело сводилось к последовательному сосредоточению того же запаса энергии в наименьшем пространстве. Дубина обрушивалась на более или менее значительную поверхность, топор или нож уже ограничивали действие одной линией и, наконец, копьё или стрела сосредоточивали его в одной точке (см. К. А. Тимирязев, — „Чарльз Дарвин и Карл Маркс“). Этот процесс все нарастающего сосредоточивания, все увеличивающейся концентрации энергии характеризует собою и дальнейший технический прогресс. Яркое его проявление мы имеем в современных двигателях внутреннего сгорания или еще лучше во взрывчатых веществах, где концентрированная в маленьком объеме энергия, освобождаясь, дает могучие эффекты.

Параллельно с этим процессом концентрации энергии действует другой — **борьба за время**, в течение коего процесс совершается, стремление к его ускорению. Борьба за время, победа над ним характеризует собою один из главнейших путей современного технического прогресса. Не касаясь этой проблемы во всей ее полноте, мы хотели бы на ряде примеров из наиболее важных областей жизни и народного хозяйства показать, как победа над временем, торжество человеческого гения над скоростью его потока, является одним из важнейших факторов технического прогресса, и какие перспективы открываются перед нами.

Непрерывный рост власти человека над природою, рост его материальных ресурсов, расширение границ его влияния и деятельности неизбежно ведут к тому,

что ряд отдельных независимых общественных процессов постепенно и неизменно сливается в один целостный, общественный процесс—жизни человечества. К числу наиболее существенных препятствий этому процессу следует отнести **пространство и время**, потребное для его преодоления. Мы знаем, что аэроплан, телефон, телеграф завладели пространством. Рассмотрим специально **вопрос о времени** в этих огромной важности технических явлениях, вопрос об ускорении процесса, вопрос о значении скорости.

Последний рекорд в Америке пилот Гарольд Броу развил на военном аэроплане-истребителе фирмы „Кертис“—среднюю скорость в 390 километров и наибольшую—в 398,4 километра в час.—Мы видим, с какой огромною скоростью, более $6\frac{1}{2}$ километров в минуту (примерно, верста в 10 секунд), носится теперь человек в воздушном океане. **Экономически выгодный скорый** полет возможен только при большем числе оборотов пропеллера (винта), что, в свою очередь, требует большого числа оборотов авиационного мотора. В начале войны число оборотов авиационного мотора составляло 1200—1400 в минуту. Теперь на аппаратах Кертиса мы имеем 2200 оборотов в минуту. Это увеличение скорости влечет за собою и другие огромной важности экономические выгоды. С увеличением числа оборотов уменьшается вес мотора, приходящийся на единицу мощности. От веса в $1\frac{1}{2}$ до 2 килограмм на одну лош. силу мы приходим, с увеличением числа оборотов (скорости), к 0,9 килограмма на одну лош. силу, т. е. в среднем получается экономия около 1 килограмма на силу. Если иметь в виду, что на аэроплане ставятся уже моторы до 1000 л. с., мы получаем экономию на одном лишь весе мотора одного аэроплана до 1000 килограмм (примерно, 60 пудов), и, следовательно, можем увеличить полезную грузоподъемность самолета на 60 пудов, что равно среднему весу 12-ти человек. Увеличение скорости (числа оборотов) не только уменьшает вес мотора, но несет за собою еще одно важное преимущество—уменьшаются размеры двигателя, и этим самым размеры выступающих частей аэроплана, а, следовательно, и сопротивление воздуху. Теперешний мотор оказывает сопротивление, в несколько раз уже меньшее: например, новейший мотор „Либерти“, скажем, в 2—3 раза меньше, чем мотор „Гном“.

Это явление значительного возрастания экономической выгоды с увеличением скорости мы имеем и в ряде других областей. Возьмем область электрического машиностроения. Скажем, турбогенератор в 10000 киловатт при 3000 оборотов в минуту будет экономически выгоднее, примерно, вдвое, чем при скорости в 1500 оборотов в минуту.

Обратимся теперь к вопросам беспроволочного телеграфирования. Переход от медленных слуховых приемов и ручной передачи к быстро действующим телеграфным аппаратам в корне перестраивает всю постановку радио-передачи. Во время нашего посещения в 1922 году Науэнской (в 40 километрах от Берлина) станции беспроволочного телеграфа, одной из величайших в Европе, мы ознакомились с опытами автоматической передачи со скоростью 110—120 **слов** (5-ти-буквенных, как это принято по международным нормам) в минуту. 18-го августа текущего года инженер В. И. Баженов добился в „Люберцах“ приема 75 слов в минуту. Нормально, скажем, наша Ходынская станция передает и принимает 9—15 слов в минуту. Таким образом, мы получаем возможность передавать и принимать радиотелеграммы не только, примерно, в 5 раз (рекорд Баженова), в 8 раз (рекорд Науэна) быстрее, но и во столько же раз экономичнее, ибо станция работает при той же мощности, при том же почти расходе энергии.

Вопрос об ускорении процессов, об ускорении реакций имеет огромное значение в химии, где на этом основаны все каталитические явления, давшие так много человечеству благодаря счастливым работам ряда выдающихся химиков, в том числе нашего русского академика В. Н. Ипатьева, и открывающие головокружительные перспективы „химии будущего“. Течение химических процессов, совершающихся повсюду в живой и мертвой природе, происходит под влиянием особых веществ-ферментов и катализаторов,—которые, не изменяясь, а действуя только своим присутствием, могут произвести превращение

громадной массы данного вещества. Оствальд так определяет катализатор: „Сущность каталитических явлений такова, что от прибавления естественных веществ реакционные скорости, которые раньше были незначительны, вдруг становятся необыкновенно большими. Катализатор—такое вещество, которое, не проявляясь в конечном продукте химической реакции, изменяет ее скорость“. **Катализатор есть изменение скорости реакции.** „Катализатор есть трансформатор энергии“—добавляет академик Ипатьев. Бах сравнивает катализатор с капиталом, который участвует в производстве и прибыли и тем больше увеличивает ее, чем быстрее он обращается.

Мы видели, как в царство химии ворвалась яркая, переживающая свой героический период, физика, осветила и выявила внутреннее строение атома, поставила вопрос о превращении элементов и о получении колоссальных запасов энергии внутри самого атома.

И тут, на этом пути, мы видим, какие возможности открывает **максимальная концентрация энергии во времени и пространстве.** Мы знаем опыт американского профессора Вендта, который получил атомное разложение в гораздо большем масштабе, чем это было сделано впервые знаменитым Рутерфордом. Заряжая массивные электрические конденсаторы до очень высокого напряжения в сотни тысяч вольт, посылая внезапно эту энергию в тончайшую вольфрамовую нить, Вендт получал температуру около 50.000 градусов, свет, во 100 раз ярче солнечного, **продолжавшийся только стотысячные доли секунды.** При этом атомы вольфрама всецело распались на атомы гелия, при чем один атом вольфрама дал 46 атомов гелия.

Мы лишены возможности подробнее останавливаться на всех этих вопросах. Но, говоря о времени, мы не можем не остановиться еще на некоторых смелых устремлениях, дерзких попытках физиков. Мы говорим о триаде—Лоренц, Минковский и Эйнштейн. В 1892 году Лоренц вводит в свои уравнения особое условное время. Минковский (1905—7 гг.) заменяет евклидово пространство новым понятием непрерывного времени и пространства, а Эйнштейн лишает время его независимости, подчиняя скорости и ускорению. **Время относительное зависит от скорости движения системы.** По мере увеличения скорости, время замедляется. Двигающийся хронометр по мере ускорения движения будет качаться все медленнее и медленнее. И вот Ланжевен рисует фантастическую картину. Ядро, в которое помещены хронометр и человек, выброшено из земли со скоростями в 200—250 тысяч километров в секунду (физически доступными). Медленно течет время в ядре при этих скоростях. Медленно качается хронометр. Медленно совершаются процессы жизни в человеке. Ядро возвращается обратно на землю, его календарь отсчитал только 2 года, а на земле, где время текло, покорно подчиняясь старым законам, прошло уже около 200 лет. Улетевший с земли молодой цветущий человек, вернувшийся через 2 года (**по календарю ядра**), встречает семью своих собственных правнуков.

Здесь, конечно, математический вывод времени связан с его физическим смыслом и воплощением в реальную жизнь. Не будем на этом останавливаться подробно. Скажем лишь, что **победа над временем**, совершение процессов с наибольшей точностью и максимальной скоростью дает нам не в фантазии романиста, а в реальном воплощении **действительное удлинение нашей жизни.** Мы не можем остановить естественного потока времени, ускорить наступление будущего или тем более вернуть прошлое. Но в нашем полном обладании настоящее. Человек, который на своем пути непрерывных побед над природой совершил такие блестящие завоевания над временем, не может не понимать его абсолютной ценности. Мы научились в технике ценить мельчайшие частицы времени, с чрезвычайной простотой и изяществом измерять, улавливать 10-тысячные доли секунды (назовем хотя бы новейшее изобретение у нас, в Советской России, миллисекундомера молодого физика А. И. Ширского). Важно этим значением времени насытить всю нашу жизнь. Ни одной минуты неиспользованного времени!

Ленин о госаппарате.

[Год назад, 23 января появилась первая статья Ленина о Рабкрине, где впервые к вопросам НОТ было привлечено внимание партии. Берем из статей Ленина об аппарате несколько характерных цитат].

„Наш госаппарат, за исключением Наркоминдела, в наибольшей степени представляет из себя пережиток старого, в наименьшей степени подвергнутого сколько-нибудь серьезным изменениям. Он только слегка подкрашен сверху, а в остальных отношениях является самым типичным старым из нашего старого госаппарата“.

„Я думаю, что Наркому Рабкрин придется поработать над, частью, слиянием, частью, координированием тех высших институтов по организации труда (Центральный Институт Труда, Институт Научной Организации Труда и т. д.), которых у нас теперь имеется в Республике не менее 12. Чрезмерное однообразие и вытекающее отсюда стремление к слиянию будут вредны. Наоборот, тут надо найти разумную и целесообразную середину между слиянием всех этих учреждений воедино и правильным разграничением их при условии известной самостоятельности каждого из этих учреждений“.

„Дела с госаппаратом у нас до такой степени печальны, чтобы не сказать: отвратительны, что мы должны сначала подумать вплотную, каким образом бороться с недостатками его, памятуя, что эти недостатки коренятся в прошлом, которое хотя перевернуто, но не изжито, не отошло в стадию ушедшей уже в далекое прошлое культуры. Именно о культуре ставлю я здесь вопрос, потому, что в этих делах достигнутым надо считать только то, что вошло в культуру, в быт, в привычки. А у нас, можно сказать, хорошее в социальном устройстве до последней степени не продумано, не понято, не прочувствовано, схвачено на-спех, не проверено, не испытано, не подтверждено опытом, не закреплено и т. д.“.

„Надо проникнуться спасительным недоверием к скоропалительнобыстрому движению вперед, ко всякому хвастовству и т. д., надо задуматься над про-еркой тех шагов вперед, которые мы ежечасно провозглашаем, ежеминутно делаем и потом ежесекундно доказываем их непрочность, несолидность и непонятность. Вреднее всего было бы спешить. Вреднее всего было бы полагаться на то, что мы хоть что-нибудь знаем, или на то, что у нас есть сколько-нибудь значительное количество элементов для построения действительно нового аппарата, действительно заслуживающего названия социалистического, советского и т. п.“

„Нет, такого аппарата и даже элементов его у нас до смешного мало, и мы должны помнить, что для создания его не надо жалеть времени, и надо затратить много, много, много лет“.

„Мы уже пять лет суетимся над улучшением нашего госаппарата, но это именно только суетня, которая за пять лет доказала лишь свою непригодность, или даже свою бесполезность, или даже свою вредность. Как суетня, она давала нам видимость работы, на самом деле засоряя наши учреждения и наши мозги.“

Надо, наконец, чтобы это стало иначе.

Надо взять за правило: лучше числом поменьше, да качеством повыше. Надо взять за правило: лучше через два года или даже через три года, чем второпях, без всякой надежды получить солидный человеческий материал.

Я знаю, что это правило трудно будет выдержать и применить к нашей действительности. Я знаю, что тысячами лазеек обратное правило будет пробивать у нас себе дорогу. Я знаю, что сопротивление нужно будет оказать гигантское, что настойчивость нужно будет проявить дьявольскую, что работа здесь первые годы, по крайней мере, будет чертовски неблагоприятной; и, тем не менее, я убежден, что только такой работой мы сможем добиться своей цели, и, только добившись этой цели, мы создадим республику, действительно достойную названия советской социалистической и пр., и пр., и т. п.“

„Наш теперешний быт соединяет в себе в поразительной степени черты отчаянно смелого с робостью мысли перед самыми мельчайшими изменениями“.

„Мы должны постараться построить государство, в котором рабочие сохранили бы свое руководство над крестьянами, доверие крестьян по отношению к себе и с величайшей экономией изгнали бы из своих общественных отношений всякие следы каких бы то ни было излишеств.“

„Мы должны свести наш госаппарат до максимальной экономии. Мы должны изгнать из него все следы излишеств, которых в нем осталось так много от царской России, от ее бюрократическо-капиталистического аппарата“.

„Лишь посредством максимальной чистки нашего аппарата, посредством максимального сокращения всего, что не абсолютно необходимо в нем, мы в состоянии будем удержаться наверняка. И при том мы будем в состоянии удержаться не на уровне мелкокрестьянской страны, не на уровне этой всеобщей ограниченности, а на уровне, поднимающемся неуклонно вперед и вперед к крупной машинной индустрии“.

ВОСПИТАЙ
ПЛАНОВЫЕ ПРИЕМЫ,
обрати их в привычку
повседневной работы.

НАУЧИСЬ
РАБОТАТЬ ПО ПЛАНУ
во всех мелочах жизни.

М. Рудаков.

Время и план.

I.

Организация времени.

Время есть наш капитал, наша трудовая энергия. Организовать время значит производительно разместить свой капитал, т.-е. так, чтобы затраты времени воспроизводились в кратчайший срок и наивыгоднейшим образом в полезных для общества предметах, в ценностях. Этим капиталом мы обладаем все, но в различном количестве—директора фабрик и руководители какой-либо отрасли промышленности обладают по доверию государства миллионами рабочих часов своих сотрудников, и они должны уметь разместить этот капитал в определенных целях производства относительно каждого рабочего движения так, чтобы время этих движений воспроизводилось в определенных предметах работы.

То же относится и ко всякого рода руководителям советских учреждений. Их руководителям предоставляется капитал времени—сотен и тысяч служащих и он должен этот капитал умело разместить с определенной целью и воспроизвести его в определенных конкретных предметах, в торговых, банковых и других прибылях и т. д. И чем лучше будет рассчитан каждый час движения этого капитала, тем вернее обеспечится его производство, тем богаче станет данная организация и каждый ее сотрудник в отдельности.

То же происходит и с каждым из нас в отдельности—у каждого из нас есть своя трудовая энергия, свой капитал. Этот капитал—рабочие часы нашей собственной жизни. Это строго ограниченный капитал и каждая капля его растраты опустошает нашу жизнь, приближает ее конец. Этот капитал для нас, советских строителей, должен быть особенно дорог. Расточительство его есть явная форма уголовщины (худший вид этого грабежа—привычка „убивать время“). В жизни среднего работника этот капитал выражается в размере 20—25 лет его сознательной деятельности.

И разве каждый из нас,—сотрудников новой исторической эпохи общечеловеческого советского и социалистического строительства,—не должен относиться особенно ревниво к своему единственному капиталу и рассчитать использовать его так, чтобы этот капитал оформился в новых социальных замыслах, воспроизводился в конкретных хозяйственных культурных богатствах нашего советского строя?

Как же лучше организовать этот драгоценный капитал нашей жизни; как сделать так, чтобы наши желания и хозяйственные задания уравнивались, балансировались с выполнением на 100% (не больше и не меньше), как сделать, чтобы наши цели оплодотворялись определенным и верным средством достижения, чтобы начало и конец работы смыкался прочным приводным ремнем?

Исторический опыт капиталистической организации (государственно-капиталистические тресты, синдикаты, работы отдельных великих людей, как Эдиссон, Гете, Наполеон, Ленин—они умели организовать свое время), и исторический опыт нашей Октябрьской революции и хозяйственной практики показал, что формой экономической организации времени является **план**.

Что такое план?

План есть **метод** (способ) организованной работы, т.-е. работы, начало и конец которой уравниваются, **задания** этой работы воспроизводятся **в выполнении полностью**. План, с точки зрения воспроизводства затрат времени, есть **баланс времени задания и выполнения**. Хороший план состоит из 2-х частей: а) хорошо продуманного задания и б) хорошо учтенных условий выполнения. Такой план балансируется ровно на 100% и является лучшей формой организации времени.

II.

План и революция.

До Октябрьской революции капитал времени миллионов трудящихся масс находился в распоряжении фабрикантов, заводчиков и банкиров. Октябрьская революция смела заводчиков и банкиров и возвратила пролетариату его достоинство—миллионы часов его рабочего времени.

Исчез хозяйчик и надо было распорядиться самим своим собственным капиталом, надо было пустить этот капитал в хозяйственный оборот: в производство и обмен. Надо было самим разместить свое время на станках фабрик и заводов, самим избрать предмет производства, в котором бы экономно воспроизводились затраты живого капитала—рабочего времени. На смену распорядительства отдельного капиталиста выдвинулась коллективная хозяйственная воля, единая хозяйственная директива в форме **единого хозяйственного плана**, производственной программы и системы норм выработки.

Но единый хозяйственный план мы не умели балансировать, не умели организовать задания и учитывать условия и способы их выполнения, т.-е. не умели выливать в организованные формы наш собственный капитал—рабочее время. И от того, что мы не умели организовать план и выполнять его, от этого наши фабрики и заводы давали холостой ход, т.-е. машины вертелись впустую, жгли топливо, портили материалы, а продуктов получали столько, что их не хватало на прокормление самих рабочих завода. Рабочие бродили из угла в угол завода, делали большие прогулы, растеривали капитал времени и не знали, как его воспроизводить коллективным путем в ценностях. Стали упорно искать способов, как лучше использовать время, как лучше произвести, как объединить труд миллионов рабочих и подчинить его единой коллективной хозяйственной воле.

Планы и программы подвергались жестокой критике. Иногда отчаивались получить необходимую трудовую спайку в плане или выработанной программе. Но 6 лет хозяйственной практики научили и показали, что вне плана нет формы руководства хозяйством одной шестой части земной планеты, только хорошо продуманный план может увязать миллионы рабочих сил и направить их трудовые движения в определенные производительные точки приложения.

Шесть лет назад задачи плана заключались в том, чтобы охватить хозяйство страны в целом, чтобы не забыть и не потерять целые отрасли промышленности, огромные нужные пространства и отдаленные окраины. До мелочей повседневной жизни план не касался, он висел над повседневной работой, не руководил ее мелочами.

XII съезд партии выдвинул другие задачи плана. План должен внедряться в мелочи жизни, должен спуститься с хозяйственных верхов в цех, в канцелярию, в работу каждого отдельного сотрудника. Общехозяйственные задачи план в большей мере уже охватил, но в повседневной работе у нас огромное расточительство капитала времени и отсутствие умения пользоваться **планом, как орудием организации**.

XII съезд РКП дал лозунг научной организации в улучшении нашего госаппарата. Мы уточняем этот лозунг и говорим—**план есть орудие организации во всех областях советской хозяйственной жизни и отдельных трудовых личностей**.

Надо научиться заострять это орудие и виртуозно владеть им. Словом, для того, чтобы хорошо организовать хозяйство и труд отдельного работника **надо научиться работать по плану** во всех мелочах нашей жизни. И только тогда мы используем наш драгоценный капитал жизни—время и воплотим его в новых формах социального бытия.

III.

План и управление.

Особенно важное значение план имеет в **управлении** фабрикой, заводами, магазинами, волостями и их объединениями. В дореволюционное время хозяйством управлял частный собственник. В момент упразднения этого хозяйчика нити управления оборвались и ослабли. Старый собственник упразднен, а новый коллективный собственник еще не успел войти в роль, не успел воспитать в себе хозяйственные приемы, и от этого получалась бесхозяйственность, расхлябанность труда, холостой ход фабрик и заводов. Именно факт перехода **от частной собственности к коллективной, выдвигает момент управления, как основную проблему организации всего нашего хозяйства и улучшения госаппарата** (ведь, весь госаппарат, его штаты и отделы — только рычаги управления).

Американцы в историческом развитии концентрации капиталов, дошедших до форм государственно-капиталистических трестов и синдикатов, подходили к проблеме управления **от нормы выработки отдельного работника к плану управления фабрикой и их объединений.**

Тэйлор работал над нормой выработки отдельного работника и отсюда выдвинул свою проблему „искусства управления“. Концентрация капиталов в крупные объединения фабрик и заводов постепенно, но неуклонно отстраняла отдельного хозяина и заменяла его индивидуальную волю коллективной волей **Совета акционеров** и распорядительной волей дирекции. У них исторический переход от индивидуального хозяйства к коллективному — к государственно-капиталистическим трестам организационно означает переход **от регулирования времени отдельного работника от отдельной нормы выработки к регулированию работ дирекции трестов и фабрик, к организации плана управления трестами и фабриками.**

Наш же ход организационного развития управления диаметрально противоположен: американцы шли от индивидуального управления к коллективному **в пределах частной собственности, через норму выработки отдельного работника к плану управления трестами и синдикатами.** А мы идем наоборот: **от единого хозяйственного плана к повседневному плану отдельного учреждения и к норме выработки отдельного работника.** Перевернулось это только потому, что мы перешагнули через запретную грань частной собственности.

После отставки капиталистов нам надо было охватить и увязать хотя бы грубо, ошибочно, но все отрасли хозяйства в целом, надо было показать, что опустевшее место хозяйчиков занимает новая организованная хозяйственная воля пролетариата. И поэтому нам надо было организовать сначала **план всего хозяйства** и от него уже переходить к плану отдельных частей хозяйства, к повседневному плану фабрик и заводов, **и, наконец, к норме выработки отдельного работника.**

Центр тяжести организационных работ советской системы хозяйства в период его перехода **от частной собственности к коллективной** лежит не в организации **нормы выработки отдельного работника, не в отшлифовке его отдельных трудовых движений** (на это я указывал еще в 1922 году, — газета „Труд“ от 28/II), а в организации **нормы норм, т. е. плана управления объединения фабрик и заводов и других хозяйственных объединений** (именно хозяйственных, так как в административных органах НКВД и армиях есть старый капиталистический опыт управления).

План управления в советском строе должен быть **нормой выработки советских учреждений, орудием их организации и системой управления как отдельных хозяйственных единиц, так и хозяйства и государства в целом.**

Плановая проблема становится актуальной после XII съезда РКП, в связи с улучшением госаппарата.

Надо спустить план с хозяйственных верхов—внедрить его в повседневную работу масс с низу до верху всей советской системы.

Надо воспитать плановые приемы и обратить их в привычку организованной работы советского сотрудника.

Таким путем мы разрешим проблему советского управления в условиях государственной собственности, найдем соответствующую точку приложения миллионам рабочих сил и **сбалансируем капитал времени** миллионов трудовых единиц.

IV.

Организация плана.

Основным условием организованного проведения какой бы то ни было работы личной или общественной, и в особенности общественной, является предварительная **проработка плана**. Проработать план—значит хорошо продумать задание и учесть условие выполнения этого задания. Практика показывает (и теоретически, см. книгу Керженцева), что для проведения этой работы необходимо тщательно продумать следующие детали организации плана:

1. Предмет работы.
2. Цель работы.
3. Средства работы.
4. Метод работы (способ).
5. Подбор работников.
6. Время работы.
7. Разделение работы на элементы.

При организации плана надо умело согласовать эти составные части и продумать каждую из них применительно к данной конкретной работе. Прежде всего надо отчетливо выявить **предмет работы**, продумать и охватить его во всех деталях и во-вторых, **цель** работы. Практика показывает, что причиной невыполнения большинства планов является неопределенность или даже **беспредметность** в работе. Беспредметность в работе—это самое страшное зло в организации. Например, возьмите большинство наших заданий—повестку заседания не продумают, не ставится конкретных вопросов суждения, не выявляется точная цель заседания. Говорят три-четыре часа и не договариваются до нужного, а иногда договариваются как-раз до неожиданного, до того, что не надо было собирать совсем заседания.

Беспредметность работы и бесцельность ее часто встречается не только в заседаниях, но и в более крупных работах отделов и целых учреждений. Такие примеры мы найдем, если покопаемся в материалах реорганизации и упразднения различных советских органов. Но и в нашу задачу эта работа не входит. Здесь мы хотим только показать, на что надо обращать внимание при организации плана.

За выявлением предмета и цели работы необходимо отчетливо выявить **средства работы**—денежные и материальные или орудия труда. Средства работы есть тот приводной ремень, который соединяет предмет работы с целью его обработки. Но этот ремень может не пригнаться как надо, если мы не примем определенный способ пользования им. Это метод. Метод работы есть орудие экономии средств и в свою очередь является верным средством скорейшего достижения цели в данной работе. Когда определен и охвачен предмет работы, ясна цель, рассчитаны средства, намечен метод или способ применения средств к достижению цели, тогда и только тогда подбираются сотрудники. Их количество (штат) определяется предметом и целью работы, количеством работы, ее объемом. Метод и средство работы определяют **качественную сторону работников**.

Когда определен состав работников, тогда рассчитывается их рабочее время, необходимое для выполнения намеченной работы.

Предмет и цель работы определяет собой первую часть плана — **задание**. Расчет средств, определение метода, подбор работников, расчет времени, — все это составляет вторую часть плана — **выполнение**. Выполнение есть наиболее сложная часть работы построения плана. И все же эта часть работы всецело зависит от **правильности задания**. Определите неправильное задание или **измените цель работы** во время процесса, и вся стройность продуманного выполнения в корне нарушается, нарушается **баланс задания выполнения**. Чтобы убедиться во всем этом, надо, хотя в небольшом масштабе, провести выполнение плана на опыте, выверить и учесть этот опыт. Факт ошибок, обнаруженных опытом, великолепно учит, как надо работать по плану. Для интересующихся серьезно вопросами приложения плана к практике, мы прилагаем в конце нашей работы инструкции и формы плана по учетной карточке. По этим формам мы проводили свой опыт (его результаты будут опубликованы в ближайшее время). Одно можно сказать, что организация плана и опыт его внедрения организует ту среду, в которой вы работаете, поучительно выявляет ваши ошибки в задании и выполнении, само время становится контролером ваших своевременных действий по плану. На опыте организации и выверки плана можно убедиться, что

**среда — организатор,
факт — учитель,
время — контролер.**

V.

План и эльвисты.

Эльвисты, и ячейки „ЛВ“ могли бы оказать большую услугу в организации всего нашего общественного строя и в особенности в конкретной работе по улучшению соваппарата, если бы они поставили своей задачей — **научиться работать по плану**. Эту работу можно проводить в сфере той работы, которая поручается вам в данном предприятии или учреждении. Этим путем ячейки „ЛВ“ стали бы на платформу содействия улучшению соваппарата. На этой работе эльвисты прежде всего **самоорганизуются**, а ячейки „ЛВ“ на этом конкретном предмете выкуются и разовьются, как дисциплинирующие окружающую среду общественной организации. В этом будет их большая заслуга перед новым советским обществом.

В заключение мы скажем — **борьба за время есть борьба за план**.

Владейте планом, как орудием организации, внедряйте плановые приемы в нашу повседневную работу, обращайтесь их в организационные навыки.

Этим вы придадите вашей трудовой жизни **стройность и красоту**, себя и общество обогатите **организованным капиталом времени**, которым вы сможете победить препятствия и достигать желания и цели.

ИНСТРУКЦИЯ.

(К статье т. Рудакова).

I. Основные элементы организационной работы.

Прежде чем приступить к работе, которую хотят проводить организованным порядком, надлежит учесть и определить план этой работы; для этого необходимо определить следующие пять элементов раздела первого, планово-учетной карточки:

а) Предметы и цель работы, — здесь необходимо конкретно, вещественно установить, что вы думаете делать и для чего, какие конкретные результаты хотите достигнуть исполнением этой работы. Если работа большая, больше чем на одного человека, и один рабочий день (один человеко-день), то следует установить общий предмет работы и общие цели работы, а затем расчленить ра-

боту из отдельные составные части предмета работы и выявить свои конкретные цели в отношении каждой отдельной части общего предмета работы. Эти частные цели должны быть составными частями общей цели.

Общая работа расчленяется, согласно пункта IV, на: 1) части, 2) операции, 3) элементы и в каждом из этих подразделений определяется свой предмет работы и цель.

б) Время работы. Время выполнения всей работы определяется временем выполнения каждого элемента, или операции в отдельности. Общее время работы, следовательно, определяется суммой часов или минут выполнения элементов или операций работы.

в) Метод работы. — Метод работы определяется предметом, характером и целью работы. При обследовании способов ведения той или иной работы, фиксируется представление о работе самого руководителя и исполнителя, и этот фиксированный способ работы (система) сверяется с практикой, с ежедневным в выполнении работ, и, таким образом устанавливается плодотворность этого метода. Выверяется точность правил того задания и выполнения выверяется стихийный план, существующий в голове работников. Работа расчленяется на элементы, по ним определяется время выполнения работы, размер средства и подбор работников.

г) Средства работы. — Под средством работы мы условимся понимать орудие труда, материалы и денежный капитал.

Средства, по характеру работы, определяются в соответствии с предметом и целью работы. Размер денежных средств надлежит определять по отношению к отдельным операциям и элементам, устанавливая стоимость их выполнения.

д) Подбор работников. — Подбор работников по количеству и квалификации определяется характером и величиной операции и элементов работы (штат определяется количеством и характером операции, т.е. подбирается в строгом соответствии с величиной и характером работы).

2. Принципы организации плана.

Экономное проведение работы сводится прежде всего к организации хорошего плана.

Составить хороший план, значит сбалансировать задание и выполнение на определенное время, т.е. рассчитать работу так, чтобы при выполнении не оказалось ни излишков, ни недостатков в элементах работы, в средствах рабочей силы и прочее.

Работа по организации плана разделяется на две основных части, первое: расчет элементов, задания, и второе: учет условий выполнения.

К элементам задания относятся: место работы (определяется, каким путем будет проводиться работа), время работы, подбор работников, стоимость работы и средства работы.

Расчет задания сводится к двум моментам:

1. Определение предмета и цели работы.
2. Расчет работы в целом на части, операции и элементы по формуле пункта IV учетно-плановой карточки № 1.

Здесь нужно пользоваться принципом разложения работы на элементы. Этот принцип упрощает сложную работу и дает огромную экономию в использовании работников в. При помощи этого принципа достигается возможность выполнения сложной работы не „сложными“ работниками, т.е. людьми без большой подготовки к.

Расчет выполнения более сложен, успешность его будет зависеть от умелого применения следующих организационных принципов (пункт 2, карточка № 1):

1. Соответствие.
2. Использование.
3. Действия по кратчайшей.
4. Воспроизводство.

Первым принципом задания в плане, в управлении в особенности, является определение предмета и цели работы.

Первым же пунктом в расчете выполнения является определение размера средств (предварительное задание может выявляться без точного учета средств, но точное задание строится на основе определенных средств и в строгом соответствии с ними).

Принцип соответствия здесь применен не только в отношении размера средств к ней работе, но и в отношении соответствия каждой операции и элемента (применительно к характеру, и точности работы) работы таким образом, что бы соблюдалось основное положение плана — баланс. Задание и выполнение: здесь применяется второй важный принцип расчета — принцип воспроизводства данных средств в результатах операций и работы в целом, т.е. принцип воспроизводства пассива задания в активе выполнений.

Следующими (в порядке последовательности) элементами работы в расчете выполнения плана является:

Определение методов работы.

Подбор работников.

Определение времени выполнения работы.

При определении метода или способа выполнения работы следует применить принцип действия по кратчайшей линии к цели.

При чем применение этого принципа не должно совершенно нарушать двух вышеустановленных принципов работы, — соответствие и воспроизводство. Наоборот, он влечет за собой неизбежно дальнейшее применение и усугубление этих принципов — это выявляется в подборе работников (и аппарате выполнения работы) определение времени.

Подбор работников должен проводиться в соответствии с характером операции и элементами работы в целом. Чем правильное подобраны работники по отношению к характеру возлагаемой на них работы, тем быстрее пойдет работа, короче путь достижения. Когда установлен метод работы (аппарат выполнения) и подбор работников, тогда выявится скорость работы и определится точная величина линии кратчайшего расстояния, определится время выполнения работы по операциям и элементам. При установлении величины кратчайшего времени для выполнения работы необходимо строго держаться принципа использования времени.

3. Система работы.

Система работы на основе вышеопределенных принципов есть плановая система работ, система баланса времени задания и выполнения.

Она состоит из трех частей: а) план или расчет задания и выполнения, б) учет и контроль (выверка плана), выполнение и задание, в) оценка задания и выполнения (оценка осуществления плана).

Основная часть системы работ—план. Его мы разобрали в предыдущих пунктах.

Вторая часть системы—учет выполнения этого плана:

Составляется учетно-плановая карточка на каждую определенную работу, охватывающую определенный период времени. Устанавливается наблюдение за ходом операции, зафиксированной на карточке работы.

Учет и контроль работы продлевается применительно к величине периода и характера работы, но не менее одного раза в 10 дней.

На все протекающие работы составляется табель или учетная доска, на которой наносятся (по форме карточки № 2) наименование работ, сроки, процент выполнения, оценка и т. д.

На учетной доске, величины карточки № 2 наносятся суммарно, и отмечаются только одни проценты и общий балл оценки работы.

Учетная доска помещается на видном месте и является формой публичного контроля работы. Один экземпляр такой доски вывешивается в кабинете руководителя учреждения.

Работа по учету и контролю плана проводится особым органом данного учреждения Учетно-Плановым Бюро (сокращенно План-Бюро—, П-Б“). П-Б ведет табели работ и наносит итоговые данные на учетную доску.

При выполнении план сложной работы расчленяется на части и элементы подобно проч. № расчленения работы на элементы.

4. Оценка работ.

В оценку работ вводятся условные знаки: так, например, первое положение: работа не выполнена в силу выявления неправильности задания (вина руководителя, дававшего задания)—отмечается (плюс ноль); второе положение: работа произведена, но задание не выполнено, не воспроизведено в выполнении, т.-е. работа проделана впустую,—такая работа расценивается—0 (минус ноль), третье положение: к работе исполнитель не приступал по своей халатности—такое отношение оценивается просто 0 (ноль).

Работа, выполненная на 100%₀, т.-е. задание воспроизведено в исполнении полностью—такая работа определяется пятью баллами методом вывешенного индекса, при чем расценка устанавливается по элементам и операциям и, согласно формуле, указанной в пунктах 4 и 6 учетно-плановой карточки № 1.

Балл оценки ставится по окончании работы, в дальнейшем оценка предполагается вестись по результатам производительности и стоимости работы.

Учетно-плановая карточка № 1.

(Инструкционная карточка).

Основные элементы системы организационной работы.

I. Обще-организацион. элементы.

- а) Предметы и цель работ.
- б) Время работы.
- в) Метод работы.
- г) Средство работы.
- д) Подбор работников.

II. Принципы организации.

(Сочетание оргэлементов).

- а) Использование.
- б) Соответствие.
- в) Действие по кратчайшей.
- г) Воспроизводство.
- д) Разделение труда.

III. Система работы.

(Сочетание организ. элемент.).

- а) План работ (задания и выполнения).
- б) Учет и контроль работы (задания и выполнения).
- в) Оценка работы (задания и выполнения).
- г) Расчленение работы на элементы или ее части при выполнении.

Примечание: План—это баланс задания и выполнения, построенный на основе вышеуказанных принципов и элементов в организации.

IV. Расчлен. работы на элементы.

- а) Общая сумма работы Р.
- б) Часть работы Р.
- в) Операция работы Н.
- г) Элементы работы Х.

Общая сумма работы = сумме частей =
= сумме операций = сумме элементов.

V. Учет, контроль, задания и выполнения.

Учет и контроль задания по отдельным операциям и элементам задания и выполнения на особых планово-учетных карточках рабочих операций. Карточки десятидневки (или иные по характеру работы).

Процент выполнения работы определяется процентом выполненных элементов (мелкой работы).

VI. Оценка работы.

100%₀ = 5.

Примечание: Каждые 20%₀ = 1 баллу.

Если работа не выполнена по вине исполнителя, ставится 0 (ноль). Если работа не выполнена по неправильности задания, ставится— (минус). Если работа выполнена, но безрезультатно вследствие неправильности задания, или иных причин, ставится + 0 (плюс ноль).

Исаак Шпильрейн.

Научная организация психо- техники.

I.

На примере психотехники — науки новой, ввезенной к нам только после войны, в самые последние годы, можно ярче, чем на примере какой бы то ни было другой дисциплины НОТ проследить **влияние государственного хозяйства в целом** на развитие и выдвижение отдельных общественно важных дисциплин.

Психотехника, т.-е. прикладная психология в применении к проблемам хозяйственной жизни, возникла еще в начале текущего столетия, когда для прикладных целей профессионального подбора, профконсультации, уменьшения затрат времени и энергии на необходимые производственные работы были применены также достижения теоретической и экспериментальной психологии. Поворотным пунктом в истории этой дисциплины была книга Мюнстерберга „Психология и экономическая жизнь“, пробудившая к себе очень большой интерес психологических кругов.

Приложение психологии к практическим проблемам началось в Западной Европе по всем указанным областям уже в начале прошлого десятилетия, а небывалый расцвет этой работы в военное время был вызван особыми условиями этого периода, требовавшими быстрого массового отбора людей на новые для них должности.

В России прикладная психология продолжала оставаться заморской наукой, вызывавшей только теоретический интерес; ни в довоенное, ни в военное время не было сделано никаких попыток применить достижения психологии к вопросам практического порядка. Эта работа началась только в 1921 году. Очень интересно проследить, под каким углом зрения у нас подошли к ней. Основной проблемой нашего хозяйства в 1920—21 гг., когда стала выясняться неудача намеченного планового охвата хозяйственной жизни, была проблема поднятия производительности труда отдельного рабочего. Как заинтересовать рабочего в производственной работе, как добиться того, чтобы ему было выгодно работать на фабрике, а не делать зажигалки или не бежать от голода в деревню? Как поднять производительность отдельного работника? При какой нагрузке еще можно говорить о производительном, продуктивном труде, какая нагрузка чрезмерна для рабочего? Вот были вопросы, в которые вплотную уперлась в это время работа по восстановлению промышленности. Под знаком этих вопросов проходила и I-я конференция по НОТ в декабре 1920 г. Этим и объясняется тот интерес к **вопросам индивидуального труда** — утомление и отдых, тейлоризм, максимум и минимум, — который проявился на этой конференции, объясняется и то, что доминирующую роль на ней играли русские тейлористы и их антипод — Ерманский. Под знаком этих же вопросов был создан в Москве Институт Труда, который и до сих занимается проблемами производительности труда **индивидуального рабочего**, вопросом о наилучших трудовых приемах и о расходе энергии рабочего. Эти вопросы составляют, конечно, часть общего цикла проблем психофизиологического труда. Они должны быть изучены и при всестороннем охвате трудового процесса; но, конечно, частичный охват, не идущий дальше Тейлора в смысле постановки проблем, может быть злободневным только до тех пор, пока жизнь не поставила новых требований.

Эти новые требования выявились в 1922 году, тогда, когда проблема индивидуальной производительности была — худо ли, хорошо ли — разрешена нами.

Когда производительность труда отдельного рабочего сравнивалась или почти сравнивалась с довоенной нормой, и на смену и в дополнение к прежним вопросам выплыли **вопросы новой серии**: вопросы о том, как **сочетать труд** отдельных рабочих, как правильнее поставить организацию фабрики, чтобы в балансе получить прибыль, чтобы расходы на производство с излишком покрывались его результатами? Эта задача организационного порядка выдвинула на-ряду с проблемами технического учета, калькуляции, стандартизации, нормализации машин, сырья, полуфабрикатов и продуктов, также вопросы, непосредственно касающиеся прикладной психологии. Необходимо было нормализовать и улучшить качественно не только продукты, не только машины, но и рабочих. На ряду с наступившей в это время жесткой чисткой и сокращением советского и производственного аппаратов от лишних ртов, понадобилось мерило, позволяющее отделить пригодных работников от непригодных, был поднят вопрос о **профподборе рабочих** и о качественном учете их квалификации. Для этого периода характерна платформа бюро московских коммунистов работников НОТ, отпечатанная в „Правде“ 11-го января 1923 года, подводящая идеологически итоги его.

Под знаком работ по профподбору возникал ряд учреждений в Республике, ставящих своей задачей разрешение этих вопросов, в том числе также крупные учреждения этого порядка, как Лаборатория Промышленной Психотехники Наркомтруда СССР и Харьковский Институт Труда.

Основные задачи, которые ставили себе эти учреждения, были **задачи профподбора**. Эти задачи распадалась на ряд отдельных подсобных задач. Первой из них является вопрос о **профессиографии**, т.-е. о психологическом описании профессий, для которых подбираются работники. Испытание методов профессиографии и оценка применявшихся до сих пор за рубежом методов этого исследования – вот основная задача первого периода.

На-ряду с методами профессиографии был выдвинут, и вопрос о том, каким образом можно **классифицировать**, разбивать на группы исследуемые профессии, для того, чтобы отыскать наиболее родственные между собой профессии и тем облегчить дело профотбора.

Третий вопрос – об **обследовании самых методов испытания**, и четвертый – об **испытаниях** непосредственно **профприодности**, также нашли себе разрешение частью в работах харьковской и московской групп, частью и в в Казанском Институте Научной Организации Труда; в частности, у нас в Москве работа ведется как в направлении углубления разработки ряда возникающих в этой области теоретических вопросов, так и в направлении практического исследования учеников фабзавуча, вагоновожатых московского трамвая, телефонисток, студентов различных высших учебных заведений, сотрудников разных наркоматов и т. д.

Между тем экономические условия продолжали развиваться. Если теперь вы заглянете на большинство фабрик, то увидите, что ненормальности происходят уже не от того, что администрация не может справиться с организацией работы внутри фабрики. Нет. Станки в порядке, заработная плата приближается к довоенной и даже иногда ее превышает, и производительность труда также не отстает от довоенной. Поэтому вопросы профподбора и нормальной нагрузки сейчас как будто бы не являются вопросами наибольшей остроты. Зато вы сплошь и рядом заметите рабочих, бездельно сидящих у станка, потому что нет сырья или не подвезли полуфабрикатов. Вы увидите фабрики, не могущие платить рабочим в срок жалованья, между тем как склады ломятся от продуктов, не находящих сбыта, вследствие малой покупательной способности крестьянства.

Основной задачей сегодняшнего дня является установление **связи между отдельными звеньями производственной жизни**, между промышленностью и крестьянством, между отдельными трестами и инстанциями промышленной жизни, между нашими и зарубежными рынками. Вопросы другого рода стоят теперь в порядке дня: сдвигание „ножниц“, планомерное уменьшение площади ржи и засева ее пшеницей для удовлетворения англо-французского рынка, плановая организация государственной промышленности.

В связи с этими вопросами и психотехнике предъявляются новые требования, для удовлетворения которых мы еще не имеем подходящих учреждений и нам придется значительно перестроить свои ряды.

Эти требования заключаются, с **одной стороны**, в том, чтобы в **плановом порядке** заниматься распределением рабочей силы, **повышением квалификации**. Нам придется в ближайшее время заниматься не профподбором в интересах данных предприятий, но профконсультацией, т.е. распределением рабочих по предприятиям, соответственно их способностям. Эта работа—организация рационального распределения рабочей силы согласно ее способностям, выработка объективного масштаба квалификации уже ведется в плановом порядке теми буржуазными государствами (наприм., Франция, Бельгия), где, как и у нас, ощущается острый недостаток в квалифицированной рабочей силе, где восстановление военных потерь в этом направлении стоит в порядке дня.

Отсюда новая задача для психотехники—приспособляться к требованиям **профконсультации**. Организовать эту работу в **общегосударственном масштабе** и объединить ее с работой Главпрофобра по воссозданию квалифицированной рабочей силы.

В этой широкой задаче профконсультации психология должна работать совместно с **врачами-профгигиенистами и с профсоюзами**. Наряду с такой деятельностью психологии, перед ней открывается новое поле, на котором до сих пор наши психологи ничего не сделали—поле **воздейственной работы**. Вспомним Мюнстерберга, который уже в 1912 году писал о значении психологического исследования—способов рекламы. Вспомним о последующих опытах западных психологов, которые указывали на то значение, которое цвет, форма, шрифт объявления, стиль рекламы могут иметь для воздействия на волю покупателя. Не меньшее значение, конечно, **психология воздействия** должна иметь и у нас, где постоянно приходится сталкиваться с необходимостью планомерного воздействия на большие человеческие массы (пропаганда многополья, политработа в армии) и где эта работа чрезмерно часто ставилась психологически не продуманно и уже во всяком случае всегда кустарно. Вспомним, что говорил на 3-м Съезде Коминтерна т. Троцкий о германской революции: „объективные условия в Германии в 1918 г. были более благоприятны для революции, чем у нас в 1917 г., но германский рабочий класс не был психологически подготовлен к своей исторической задаче“. Требования **психологической подготовки больших коллективов** к задачам, стоящим перед ними,—непосредственно звучат для нас из этих слов.

Каждая высшая степень психологической работы не исключает низшей, и если мы говорили, что ближайшая задача, которую перед нами ставит новая экономическая конъюнктура, заключается в организации профконсультации, в выработке методов массового воздействия, то этим, конечно, не устраняется необходимость продолжения и углубления разработки методов профподбора и регулярной научно-исследовательской работы на установление оптимума и максимума производительности, влияния на них внешних условий и т. д.

II.

Кроме новых **задач**, планирования всей хозяйственной жизни страны диктуют психологической работе новые **организационные формы**. Раз волеи XII Съезда создан центральный орган по НОТ в Республике, в лице НК РКИ, значит, и самая разработка проблемы НОТ должна встать не стихийно, как до сих пор, а организованно, в подчинении единому плану этого наркомата.

В частности, для психологии это значит следующее: если мы обратимся к рассмотрению тех учреждений, институтов и лабораторий по прикладной психологии, которыми сейчас так богата Москва, мы заметим, что число этих учреждений и учреждений чрезвычайно велико, едва ли не больше, чем число работающих по данным специальностям людей. Такое многообразие учреждений, не

разделивших между собой как-нибудь организованно своей работы, объясняется, с одной стороны, ведомственной их разрозненностью, с другой стороны, вероятно, недостаточной ориентированностью ведомств-хозяйств в том, что, собственно, может и должна давать психологическая работа. У нас, так сказать, недостает **производственной схемы** психологической работы. Фактически сейчас положение таково: как-нибудь числящийся за каким-нибудь ведомством институт обрастает аппаратурой и двумя-тремя-четырьмя работниками, которые приходят туда раз в неделю на какую-нибудь „конференцию“ научного характера или же совершенно нерегулярно (по обследованию РКИ, раз в месяц и реже) для какой-нибудь специальной работы. Очевидно, неудовлетворительный темп работы в этих учреждениях и вызывает необходимость создания новых учреждений, которые и создаются со специализированными целями; возникают новые лаборатории со штатом, который работает уже во многих других учреждениях, везде получает жалование недостаточное для того, чтобы на него существовать. Эти психологи поневоле разрываються между старыми учреждениями и новыми, созданными специально для них. В результате среднее количество должностей, лежащее на одном специалисте по психологии, едва ли может поддаться учету. А работа по психологии не стоит ни в каком соответствии ни с численностью учреждений, ни со стоящими перед ними проблемами, ни с их нормальным штатом.

В виду означенного, представляется необходимым ввести ясность в **организационную схему** этих учреждений так, чтобы можно было относительно каждого из них с уверенностью утверждать, какого рода проблемы оно разрабатывает. С другой стороны, необходимо материально так обеспечить работников этих учреждений, чтобы они не были вынуждены совмещать в нескольких учреждениях; необходимо довести ставки ответственных научных работников до средней ответственной ставки советских служащих (как не лишенную комизма справку могу привести такую, например, цифру: Институт Научной философии 1-го Университета платит своим членам 3 червонца, научным сотрудникам 1-го разряда еще того меньше).

Прикладная психология до сих пор нашла себе следующие области применения: в педагогике и педологии, в экономической жизни, в военном деле, и—здесь, положим, нашла применение меньше, чем должна будет найти в жизни партии.

В каждой из этих горизонтальных линий

	Изучение.	Проф- подбор.	Рацио- нализация труда.	Воздей- ствие.
Педология	1	2	3	4
Хозяйство	5	6	7	8
Военн.	9	10	11	12
Партия	13	14	15	16

возможно применение психологической работы по 4-м вертикалям:

- 1) изучение профессиональной работы;
- 2) работа по профподбору и распределению;
- 3) рационализация труда;
- 4) психология воздействия.

Тогда работа по 16 получающимся таким образом квадратам может быть указана, например, в следующем **перечне детальных работ** прикладной психологии:

I. Педология.

- 1) Изучение ребенка в разных возрастах и в разной социальной среде, при разном образовании и т. д. Дефективный ребенок.
- 2) Профориентация. Систематическое наблюдение в школе. Рационализация учебного плана, фабзавуча, трудовой и профессиональной школ и т. д.
- 3) Нотизация педагогической работы и жизни детского коллектива.
- 4) Экспериментальная педагогика.

II. Психология экономической жизни.

- 5) Изучение условий труда. Профессиография.
- 6) Профотбор и профконсультация, испытание методов и систем тестов.
- 7) Хронометраж. Устранение лишних движений и установление норм и стандартных трудовых приемов.
- 8) Педагогика и НОТ в фабзавуче. Методика фабрично-заводского труда.

III. Психология военного дела.

- 9) Изучение красноармейцев, их быта, языка, интеллекта, объема представлений. Изучение условий службы. Детальная профессиография различных родов оружия.
- 10) Подбор частей одной боеспособности. Отбор комсостава и специальных частей: летчиков, радио-телеграфистов, пулеметчиков и т. д.
- 11) Рационализация военного дела с психологической стороны.
- 12) Педагогика военного дела, методы политработы в армии, обучение в специальных частях.

IV. Приложение психологии в партийной работе.

- 13) Изучение методов учета партийных сил. Метод анкетный, перекрестных характеристик, тестов, и т. д.
- 14) Применение методов индивидуального обследования, установление типов партработников и отсюда рационализация практики учраспреда.
- 15) Рационализация методов партработы.
- 16) Рациональная организация партвоздейственной работы, в форме. „Научного Института Агитпропа и Политпросвета“.

Вся работа московских учреждений, а затем и всех учреждений Республики может без труда уложиться в этой предварительной схеме. Возможные дополнения в ту или другую сторону легко могут быть включены в нее без ломки основного плана. В этом случае возможно значительное **уплотнение существующих уже учреждений**. Действительно не нужно, чтобы всякий заводик и всякое высшее учебное заведение или даже всякое ведомство имело собственную психологическую лабораторию. Для прикладной работы над рабочими и учащимися этих учреждений работу можно без труда централизовать в нескольких больших институтах, нормально нагруженных и нормально оплачивающих своих научных сотрудников.

Такая консолидация работы позволит также значительно сберечь расходы на аппаратуру. Я не хочу здесь приводить импортные цифры некоторых учрежде-

ний, на уже имеющиеся в Москве в изобилии и бездействии психологические аппараты, но укажу, что я лично на предложение представить импортный план по психологической лаборатории одного из московских учреждений, ответил приведенными здесь соображениями относительно рационального распределения работы между психологическими институтами. При таком рациональном разделении труда импорт аппаратов может быть сведен к минимуму. Имеющейся у нас аппаратуры хватит на годы для текущей работы.

В заключение несколько слов о практическом проведении: мне кажется, что все заинтересованные учреждения и ведомства, как-то: Наркомпрос, Наркомздрав, ВЦСПС, Наркомвоен, Главсанупр, Наркомтруд—должны были бы совместно рассмотреть вопрос о такой консолидации учреждений и провести ее через РКИ и Госплан как жесткую схему.

И. Кан.

Время и культура.

Каждая общественная формация обладает своим собственным стилем в использовании времени. Любой общественный класс применяет свои специфически своеобразные методы его расходования.

Характер этого расходования—то бесконечно расточительный, то экономно-скупой, то целесообразно-нормированный—находится в прямой зависимости от „ценности“ времени, переменной для разных эпох, а для той же эпохи—для разных классов. Способ производства определяет собой способ использования времени. Различная объективная и субъективная ценность времени находится в прямой, непосредственной зависимости от технико-экономической структуры общества, в конечном счете—от уровня производительных сил.

Можно указать два основных метода использования времени, соответствующих двум фазам развития общества. Первая характеризуется применением ручных орудий, вторая—начинается с появлением машин.

В течение первой фазы—весьма длительной по своей протяженности—время не представляет особой ценности и расходится небрежно и расточительно; в течение второй оно приобретает все возрастающее значение, с ним начинают считаться, учитывать, измерять и беречь.

К первой формации относятся все общественные структуры, характерные своей „безыскусственностью“, непосредственной близостью к природе, относительно поверхностным контактом с окружающей средой, когда люди еще очень мало преобразовывают окружающую среду—проводят свои первые борозды в мире.

Сюда следует отнести периоды охоты, рыболовства, собирания плодов, скотоводства, первобытного и более позднего земледелия.

В деятельности коллектива или индивида устанавливается лишь элементарное технологическое взаимодействие между человеком-работником и природной средой.

Не трудно отметить, что эффект этих работ почти не зависит от способа использования работником времени. Нельзя значительно ускорить, ни замедлить естественного, т.-е. обычного хода вещей и выполнение этих работ идет своим нормальным темпом, predetermined закономерностями данного круга явлений. Никакими усилиями не ускорить процесса созревания семени, таяния снега на полях и горах, появления рыбы у берегов, не изменишь скорости течения реки

или ветра, надувающего парус рыбака. Приостановить или замедлить выполнение работы можно—ускорить нельзя: темп работы определяется характером применяемых орудий, а типичные орудия данной формации—ручные. Нельзя значительно увеличить число ударов молота по наковальне в единицу времени, число взмахов весла, нажимов ноги на лопату и т. д.

Необходимо отметить еще одну важную особенность: у работника нет никаких стимулов к ускорению процесса работы во что бы то ни стало. Техника производства не вынуждает и не побуждает работника ускорять ее темп. Между природой—комплексом, подвергающимся воздействию—и человеком одно промежуточное звено—звено исключительно от него зависящее:

поле — соха — пахарь,
море — невод — рыбак.

Одиночка человек лицом к лицу с природой: его трудовая связь с последней замыкается на ручном орудии. Работник легко регулирует силу его действия, скорость и направление движения. Работу вообще можно приостановить, чтобы после перерыва опять возобновить, не нарушив ее хода.

Неудивительно поэтому, что у людей нет потребности в точном измерении времени, в делении его на мелкие промежутки.

В несложном укладе своего труда и быта человек пользуется вековым опытом измерения времени по натуральным часам—звездам и солнцу.

Для кочевых племен, для отважных путешественников по неизведанным пустыням земли и моря небесные светила были надежными маяками и часами¹⁾. Проследим и торю возникновения и эволюции точного инструмента для измерения времени—часов

Солнечные и водяные часы были известны многим древним народам—вавилонянам, египтянам, индусам, а их изобретение, повидимому, должно быть приписано ассирийцам.

О солнечных часах в их зародышевой форме имеются упоминания и в библии, и у греческих мыслителей. Философы ионической школы Анаксимандр и Анаксимен усовершенствовали солнечные часы, построенные на острове Косе в VI веке до Р. Х.²⁾

Платон описывает механизм особых водяных часов; полное развитие подобные механизмы получили в Александрии в III в. до Р. Х.—„Первые солнечные часы привезены были в Рим консулом Валерием Массала из Сицилии в 263 г. до Р. Х., а первые водяные были построены Сципионом Назика (157 г. до Р. Х.).

Чрезвычайно показательным фактом нераспространенности часов и в то же время возрастающего их значения является то, что часы в прежнее время считались весьма значительным подарком. Папа Павел I-й подарил Пипину Короткому водяные часы, как крайнюю редкость; подобным же образом поступает Гарун аль-Рашид по отношению к Карлу Великому (809 г.).

В 1232 г. султан Саладин посылает колесные часы императору Фридриху II-му; о колесных часах с боем имеются упоминания у Данте и т. д. В течение весьма продолжительного времени часы остаются предметом роскоши, доступным только верхам общества. Еще в раннем средневековье часы удовлетворяют потребностям лишь наиболее обеспеченных классов и, вероятно, служат украшением жилищ не в меньшей степени, чем теперь граммофон или рояль в средне-мещанских кругах... Значительно позже часы „демократизируются“, проникают в массу населения, становятся бытовым явлением³⁾. Первым шагом в этом направлении было установление в городах часов общественного пользования—так-наз. башен-

1) Замечательную иллюстрацию значения звезд для рыбной ловли можно найти у Глеба Успенского в рассказах „Власть Земли“.

2) Все фактические данные о часах заимствованы из статей В. Серафимова и В. Лермонтова в Энциклопедическом Словаре Брокгауз и Эфрон, см. слово „Часы“.

3) О посте часовой индустрии можно судить по косвенному признаку—существованию цеха часовых мастеров в Париже в 1544 г.

ных. Впервые такие часы устанавливаются в 1288 г. в „Вестминстер-холл“ (Лондон), затем в Милане в 1306 г., в Падуе в 1344 г., в Страсбурге в 1368 г. и т. д. ¹⁾.

Для характеристики ценности времени в раннем средневековье любопытно отметить, что все часы того времени снабжались только часовой стрелкой. Только тогда привился счет времени в равных часах; до этого сутки делились на 24 часа, при чем день и ночь, независимо от времени года, считались равными 12-ти часам, что при различной продолжительности дня приводило к непостоянству длины часа.

Но если исключить часть городского населения, которая частично могла нуждаться или нуждалась в часах, то вся остальная трудовая масса пользовалась по старому обычаю „натуральными часами“—небесными светилами—для ориентировки во времени и в пространстве.

В типичной производственной ячейке средневековья—ремесленной мастерской—ценность времени все еще остается незначительной.

Рабочий день едва ли превышал 8 часов; самое число рабочих дней в году за вычетом всех многочисленных церковных праздников было немногим больше половины. Повидимому, праздничным днем было не только воскресенье, но и понедельник.

Два независимых фактора—торговый капитализм с его задачами организации мирового обмена и мануфактура с ее новыми методами организации производства—с одной стороны, создали технические и экономические предпосылки для более концентрированного использования времени, а с другой,—обусловили в неизмеримо большей степени потребность в точных время измеряющих инструментах—часах.

Интересы торгового мореплавания—с его настоячивыми и жадными поисками морских путей в богатые страны далекого Востока—Индию, Китай,—стимулировали развитие астрономии, в свою очередь, вызвавшее потребность в более точных инструментах по измерению времени. Тихо-де-Браге пользовался для своих наблюдений иногда ртутными, вероятно также и колесными часами. Последние употреблял и астроном Вальтер в конце XV века. Острая необходимость в точных хронометрах для специальной цели—определения долготы в открытом океане—побуждала правительства, озабоченные успехами мореплавания, назначить громадные премии за решение этой задачи (Филипп III-й Испанский—10.000 талеров, голландские Штаты в XVII веке—30.000 гульденов, наконец, биллем 1714 г. английский парламент—10.000 фунтов стерлингов).

Предыдущее развитие часовой индустрии подготовило решение этой задачи. К концу XV века были изобретены пружинные часы, устранившие гири, как источник движения. Благодаря этому, возник новый тип часов—переносных, создавших предпосылки для изобретения часов карманных (Петер Генлейн 1500 г.). Применение маятника, как измерителя времени, связанного с системой зубчатых колес, создало эпоху в часовой индустрии.

Труды Галилея, изучившего свойства изохронизма маятника, а затем работы его сына Винченцо и его ученика Вивани подготовили почву для изобретений Гюйгенса, который справедливо „считается основателем всего современного часового искусства“.

Часы с маятником были им изобретены в 1656 г., а два года спустя—анкерные ²⁾.

Однако, благодаря целому ряду дополнительных изобретений „удалось создать механизм переносных часов высокой точности, имеющих право носить современное название хронометров“ (1767 г.).

¹⁾ Явление это легко и теперь проверить—старинные сооружения большого общественного значения—Кремль, монастыри, церкви и т. д.—обычно снабжены часами.

²⁾ До Гюйгенса часы были грубыми, топорно и наугад построенными машинами; после Гюйгенса они стали точными приборами-механизмами, основанными на выводах науки и служащими ей.

(Взятое здесь и в тексте в кавычки заимствовано в указанных статьях Энциклопедии).

Этими достижениями мы в значительной степени обязаны конструктивному гению Петра Леруа (1748 г.) и его продолжателей.

Вопрос о применении этих часов в мореплавании, в частности для определения долготы местности, получил окончательное решение в 1761 г. во время плавания корабля „Детфорт“ из Портсмута в Ямайку и обратно ¹⁾.

Мануфактура с ее новой формой сотрудничества, основанной на разделении труда, явилась технической базой и могущественным стимулом для принципиально-нового подхода к использованию времени. Это был переломный момент большой важности.

Отрезки времени, необходимые для выполнения определенной работы, утрачивают свои прежние расплывчатые границы. Когда выполнение работы расчленяется между отдельными группами, отдельными работниками, тогда механизм сочетания усилий во времени, расписание работ становится одним из важнейших регулирующих моментов. В свое время эту сторону дела отметил К. Маркс при анализе мануфактуры: „Рабочее время, необходимое для достижения искомого полезного эффекта в каждом частичном процессе, устанавливается опытом, и совокупный механизм мануфактуры покоится на предположении, что в данное рабочее время достигается данный результат. Лишь при этом условии различные, дополняющие друг-друга процессы труда могут непрерывно совершаться один рядом и одновременно с другим в пространстве и времени. Очевидно, что эта непосредственная, взаимная зависимость отдельных работ, а следовательно, и рабочих, вынуждает каждого из этих последних употреблять на свою функцию лишь необходимое рабочее время, вследствие чего создается гораздо более высокая степень непрерывности, согласованности, правильности, порядка и в особенности интенсивности труда, чем это имеет место в самостоятельном ремесле и даже в простой кооперации... В мануфактуре изготовление данного количества продукта в течение данного рабочего времени представляет технический закон самого процесса производства ²⁾“.

Экономические побуждения зарождающегося товарно-капиталистического общества, в свою очередь, стимулируют ускорение производственного процесса: общая масса извлекаемой прибавочной стоимости растет пропорционально времени, функционирования рабочей силы и степени интенсивности ее использования.

Таким образом, и общие интересы торгового капитализма—по линии организации мирового обмена и специальные, связанные с новым типом производства—содействуют повышению ценности времени.

Но как с одной, так и с другой стороны изменение ценности времени определяется только изменением поля и типа сотрудничества. В конечном счете скорость работы определяется характером применяемых в мануфактуре ручных инструментов, но регулируется в известных пределах самым фактом сотрудничества.

Лишь с возникновением машинного производства, применением принципиально новой техники создались новые дополнительные, чрезвычайной важности факторы, придавшие времени и его использованию особую остроту и напряженность.

Скорость движения машины или отдельных частей большей частью не зависит от работника,—она дается самой конструкцией, определяется скоростью движения мотора, главного вала системы, передаточных звеньев и т. д. Работник вынужден приравливать свои движения к скорости работающих частей машины—нельзя отставать от ее темпа. Если нет надобности работать непосредственно физически, то в силе остается интеллектуальная настороженность, внимательность, психика пульсирует в строгом соответствии с общим ритмом работы. А ритм

¹⁾ „До половины XIX века часы изготовлялись ручной работой. В Америке по недостатку искусных работников начали вводить автоматические машины для точного изготовления главных частей. С 1865 г. стали ее вводить в Европе, чтобы не потерять рынка“.

²⁾ См. „Капитал“ т. I-й, стр. 310—311, изд. 1909 г.

становится все более напряженным. Хронометраж операций и отдельных отрезков работы создает предпосылки для ее дальнейшей интенсификации.

Образцовая современная фабрика вся в целом начинает приближаться к гигантскому механизму со строго закономерным функционированием всех своих частей. Примером может служить завод Форда.

Время становится ценностью, учитывается, как орудие организации производственного процесса.

Одновременно необходимо отметить тот важный момент, что основные экономические тенденции капитализма—напряженная борьба и конкуренция между отдельными предпринимателями, их объединениями на поле национального, а затем мирового хозяйства—обуславливают дальнейшее повышение стоимости времени. При прочих равных обстоятельствах победитель на экономическом поле тот, кто во-время сумеет найти дешевый источник сырья, рынок сбыта, быстрее уловить новые намечающиеся тенденции и т. д. Скорость часто является решающим козырем в конкурентной борьбе. Есть утверждение: „Кто дает скоро, тот дает вдвойне“; не менее верно и обратное: „Кто берег скоро, тот и берет вдвойне“. Ведь, норма прибыли находится в прямой зависимости от числа оборотов капитала. Деньги—высший критерий буржуазного общества и все возрастающее значение времени оно обобщило в формуле—„Время—деньги“.

Колымага времени первобытного нагурального хозяйства, еле плетущаяся по проселочным дорожкам древнего мира и нашего средневековья, уступает свое место паровозу времени. Он начинает развивать пары, необычайно ускорять темп жизни. Отрезки времени, „расходуемые“ на отдельные этапы развития менового общества, становятся все короче и короче. Если на феодализм было „израсходовано“ в Европе, примерно тысячу лет, то на ремесленно-городскую формацию 3—4 столетия, на промышленный капитализм лет 150—200, на финансовый капитализм навряд ли больше нескольких десятилетий: веки сменяются все чаще. Получается своеобразный экономический спектр со все более короткими волнами.

Зато характер использования времени, а вместе с ним темп жизни—становится все более насыщенным и напряженным. Каждая минута на счету. В крупных городах современности всюду на площадях и улицах—куда ни глянешь—часы. Современный город насыщен обостренным чувством времени и напряженным использованием каждого его отрезка—мгновения: „будь краток“. Лучший стиль—это стиль телеграмм. Строгое расписание времени и жизни; безостановочный ход производства, размеренный и точный на фабрике, в конторе, в научной лаборатории.

Метод насыщенного использования времени является типичным для капитализма, однако, исключительно в сфере организации труда и производства. В этой области буржуа-предприниматель—поскольку он работник—дорожит временем; за этими пределами интенсивное использование времени было бы совершенно нецелесообразным, ненаучным, не соответствующим объективному положению вещей. Особенно это верно по отношению к тем группам, которые сами не участвуют в общественном процессе производства, а живут за счет прямой или косвенно извлекаемой прибавочной стоимости. Здесь призыв к форсированному использованию времени был бы равносильен призыву расширять производство в период кризиса. Но в жизни господствующих классов наступают иногда периоды, когда время начинает расцениваться очень высоко. Это—периоды их упадка. Классы, клонящиеся к упадку, классы, перестающие выполнять общественно необходимые функции, классы—паразиты, классы, обреченные на гибель, классы без будущего—выбрасывают лозунги насыщенного расходования времени для... наслаждения. Тут каждое мгновение дорого, как для человека приговоренного к смерти. Жизнь быстротечна. Лови момент!

В то же время классы и отдельные группы, загнанные нуждой, работой через силу, когда нехватает времени, чтобы жить, тяжело скорбят о безумном расхищении их времени и досуга.

Мы видим, таким образом, что характер использования времени находится в прямой зависимости от конкретных условий: от общего уровня производительных сил, от специфических форм техники и особенностей экономики;—в конечном счете оказывается различным для разных классов и групп¹⁾.

Можно ли наметить какие-либо особые подходы к проблеме временииспользования, исходя из интересов рабочего класса—его борьбы и его творчества? Могут ли здесь быть какие-либо марксистские подходы? В чем могут заключаться черты сходства и различия с подходами капиталистического общества?

В методах использования времени обществом социалистическим, а тем более к нему переходным, когда пролетариат лишь начинает отчетливо выявлять свои особые подходы,—имеется много общего с методами капиталистического общества. Это и неудивительно.

Ведь, общим как в одной, так и в другой культуре является их прогрессивность, стремительность, настойчивость, деловитость...

А все это связано с экономным расходованием времени, с повышением его ценности.

Организация труда внутри предприятия, организация совокупности предприятий, группы отраслей в одно целое—будущее социалистическое плановое хозяйство—еще усилит значение времени, потребует его строгого и точного учета, экономного расходования. Мануфактура, как своеобразная форма сотрудничества, в свое время вызвала новое отношение к времени,—но на узкой базе единичного, технологически в себе замкнутого, предприятия. Социализм, расширяя поле явного сотрудничества далеко за пределы единичного предприятия и по существу охватывая всю наличность производительных сил общества, соподчиняет их друг другу, объединяет их работу единством замысла, превращает всю хозяйственную деятельность в закономерно, в пространстве и времени, функционирующий механизм. При грандиозности задач, которые придется разрешать при невозможности—по крайней мере, на первых ступенях социализма—ускорять течение полезных и замедлять течение вредных для коллектива процессов, время будет расцениваться очень высоко, чувство времени сделается еще более обостренным. В этом смысле тенденции капиталистического общества найдут свое продолжение и в социалистическом.

Помимо этих причин, приводящих к экономии времени, можно, однако, вывинуть ряд других, действующих в том же направлении, но вытекающих уже из самой природы социализма. Здесь можно подчеркнуть один момент, в котором выпукло может проявиться отличительная особенность нового общества—бережное отношение к товарищу, сотруднику, максимальное самоограничение во имя признания ценности труда другого.

Легче всего можно демонстрировать специфические формы самоограничения на одной типичной идеологической работе. Это работа собраний, когда люди совместно—в порядке коллективного обсуждения—ищут решения определенной задачи. Начнем с отрицательного момента—объема любого современного собрания, как оно обычно протекает. Характерным моментом является необходимость в регламенте, который регулировал бы максимальную продолжительность выступления²⁾. Очень редки случаи, когда оратор по своей инициативе ограничил бы время своего выступления—борьба происходит за его увеличение... Многословие коренится в своеобразном, быть-может, и смутно сознаваемом, чувстве неуважения к другим, к их работе, мысли, времени. Сплошь и рядом на большом собрании, когда продуктивно можно проработать 2—2½ часа—в распоряжении докладчика час или того более: оппонентам предоставляется 5—10 минут. Не

1) Представило бы известную культурно-бытовую ценность составление „бюджета времени“—крупно о обществе: его учителя, буржуа, торговца, художника и т. д. наподобие „бюджета времени кр. ссыльных“ С. Струмилина.

2) Недаром на собраниях у древних эллинов и римлян были в большом употреблении водяные часы, коими определялась и нормировалась продолжительность речи. Не отсюда ли характеристика малосодержательных речей, как водянистых.

свидетельствует ли это о том, что аудитория расценивается, как нечто „низшее“, — которой надо много и пространно растолковывать — а мнения других выслушиваются как бы... из приличия. Можно не сомневаться в том, что в социалистическом обществе ораторы будут домогаться у аудитории предоставления им не максимума, а минимума времени, — „никак не больше“, а аудитория, в противоположность современной, будет обращаться к своим любимым ораторам — с требованием „никак не меньше“...

Дело, однако, не в абсолютной сжатости речи. Нормирование речи, ее длительность должна быть строго соотносительна аудитории. Ничего недоказанного, ничего сеющего недоразумение, лишнего, само собой разумеющегося. Ведь, из литейной поступающая в механический цех отливка содержит в себе все, что требуется для будущего изделия, и минимум того, что в дальнейшей обработке должно быть устранено. Не должна ли речь устная, письменная, по существу любое „идеологическое“ произведение, быть готовым, окончательно отделанным продуктом. Строгая структура, отделанность частей, единство организующей мысли — скульптурность, отечаненность изложения. Не скупость речи, а экономное использование материала; речь соотносительная аудитории — уважение к своей аудитории, стремление быть ей полезным, жажда дать — вот основной подход в работе.

Тут приходится, однако, указать и на другую крайность: в нашем общении сплошь и рядом стремятся к краткости во что бы то ни стало — время становится фетишем, которому приносятся жертвы — потери, вызываемые недостаточной выясненностью вопроса, отрывистыми приказаниями начальства, недостаточно ясно формулируемыми или неправильно, из-за краткости, воспринятыми; отсутствие бережного и внимательного отношения врача к своему пациенту, педагога к запросам своего воспитанника, вызывается помимо всего недостатком времени.

Сказанное выше не в меньшей степени применимо и к печатному слову. Молодежь — да и не только она — приобщается в значительной степени через книгу к уже накопленному опыту. Но чем дальше, тем книжный поток становится все более значительным. Трудно с ним совладать. Чем дальше, тем все в большей степени молодежь сгибается под тяжестью книг... Как наиболее экономно, быстро, надежно, глубоко овладеть материалом... Как впитать в себя кристаллизованный опыт прошлого, не согнуться под бременем, не потерять свежести восприятия, не обезличить себя под перекрестным огнем многочисленных чужих воздействий — сохранить самостоятельность, самобытность? Ведь, чем дальше, тем больше надо уметь и знать. На все это надо время, время и время.

Возникает, таким образом, грандиозная задача реорганизации всего нашего научного опыта. Временно, однако, приходится искать паллиатива и, пока что, намечать какие-то новые пути для фиксации уже имеющегося материала. Нужны новые приемы составления книг, руководств, необходимо сокращение до возможного минимума ее объема, надо придать любому произведению сжатость, конструктивность первоклассного математического руководства. Все, что является повторением чужого, зачастую читателю уже известного, должно быть устранено или как-то оговорено — заменено указанием на первоисточники... Как все это далеко от наших обычных „толстых“ книг, исследований, на 0,9 заполненных изложением чужих, уже ставших общим достоянием, построений...

Глубокое несоответствие между суммой задач, стоящих перед коллективом, классом, группой, отдельным индивидуумом и наличностью сил для их разрешения делает задачу экономного расходования чужого и своего времени все более острой. И будет уходить неудовлетворенным читатель или слушатель от того, кто злоупотребляет его временем. И приговор его будет суров. И повернутся спиной к тому, кто неэкономно растрчивает энергию работника.

В чем же может заключаться специфически пролетарский подход к проблеме временииспользования? Время для рабочего класса не фетиш, не Молох, которому следует приносить жертвы. Он знает цену времени в своей работе, в своей борьбе и творчестве... но подход к времени у него такой же, как к молоту,

станку, чертежу—это только орудие, инструмент для работы. Резец может при-
тупиться—и надо вновь его отточить: ремень может ослабеть—и надо его под-
тянуть. Во время перерыва работа приостановлена, но это полезная, производи-
тельная потеря времени. Так и во всем. Правильный подход к решению задачи о
времени упирается в задачу научного использования рабочей силы—научного,
т.-е. соответствующего интересам рабочего класса. Забота о работе должна совпа-
дать с заботой о работнике; интересы производства не должны расходиться с
интересами труда. В этом разрезе насыщение времени работой,—с одной стороны,
отдых, досуг,—с другой, соотносительны проблеме сохранения рабочей силы, ее
ремонта, повышения ее активности и в конечном счете совпадают с принципом
максимально интенсивной жизни.

Врач М. Г. Майзель.

Новая область НОТ.

Положение дела требует, чтобы мы—медработники—тоже пошли в направ-
лении НОТ. Планово. Широким фронтом. И чем скорее, тем лучше. Наши
медучреждения складывались веками—они древнее заводов и фабрик. Приспосо-
бляясь к требованиям жизни, они принимали новые формы. Утрачивали кастовый
характер—приближались к массам. Параллельно с прогрессом науки обрастали
новыми частями—лабораториями, водо-электро-светолечебницами, рентгеновскими
кабинетами и пр. Создавались новые функции, новые обязанности, новые распе-
деления и комбинации прежних.

Но весь этот процесс протекает медленно, стихийно и не планомерно.
Устраивая новое учреждение стараются сделать все получше—никто не ставит
целью худшее,—но за образец берут старое. Вот почему на-ряду с формами и
приемами весьма высокого достоинства передаются по наследству черты архаиче-
ские, подлежащие устранению. Не случайно, что заказы (рецепты) в свой меди-
цинский магазин мы пишем на языке, на котором никто не говорит, и начинаем
их значком, смысл которого почти никто не знает и назначение которого—при-
звать благословение божие...

Еще не обследована и даже во всей полноте не поставлена задача: какова
должна быть наиболее совершенная форма лечебного учреждения? Как должен
складываться—во всех деталях—труд отдельных функционеров и каково наилуч-
шее сцепление их между собой? Вот проблема, которая должна быть решена
максимально полно и максимально просто, и это значит—научно¹⁾.

Целый ряд моментов делает задачу НОТ в лечебном деле особенно неот-
ложной именно у нас, в России. У нас создается новое лечебное дело. Советская
медицина ставит себе практическую задачу—лечить всех, кто в этом нуждается, а
не только тех, кто может позволить себе эту роскошь—и при этом ликвидиро-
вать прежний порядок—„медицина получше для богатых, похуже—для бедных“
(Семашко). У нас на глазах разрастаются именно высококвалифицированные
учреждения медпомощи—курортное дело, специальные научные институты, сана-
тории, которые теперь предназначены для трудящихся масс. Ясно, что это новое
вино должно быть влито в новые мехи.

С этим связана другая сторона проблемы—экономическая. Растут расходы

¹⁾ Известный физик Кирхгоф так определяет понятие науки (механики): „Механика
есть наука о движении, задачу ее мы очертим так: вполне и самым простым
образом описывать совершающиеся в природе движения“.

по эксплуатации мелучреждений—надо устроить так, чтобы это не легло непосильным бременем на государство. Почти нет такого медучреждения в Москве, которое не стояло бы перед неразрешимой задачей—не увеличивая штата, уложить рабочий день в нормы кодекса о труде.

Выход снова—НОТ.

Здесь в самом начале дела, перед первым приступом, возникают сомнения. Так ли, действительно ли он так силен, этот НОТ, что может взяться за новое дело, за новую область—медпомощи—столь сложную, своеобразную, так мало поддающуюся регламентации и механизации?

Возможны сомнения и споры. Мы можем, однако, избавить себя от абстрактного обсуждения этих вопросов и опереться на факты и некоторый опыт.

Летом настоящего года пишущий эти строки организонал по инициативе Объединения Московских Санаторий первую Опытную Станцию по вопросу НОТ в лечебном деле (при Физико-Диетическом Санатории, Мясницкая, 33). Уже в самом начале работникам Станции пришлось столкнуться с недоверием, сомнениями и возражениями окружающих, главным образом, врачей. В интересах дела стоит остановиться на содержании этих возражений.

По существу они разбиваются на 2 группы.

Первая группа возражений направлена против НОТ вообще, и, в значительной мере, основана на недоразумениях:

1) В лечебном деле невозможна **механизация** труда, ибо здесь нет однотипных, однообразных и, сравнительно, простых движений, как у фабричных рабочих.

2) Интенсификация лечебного труда не желательна—он и так напряженный и опасный.

3) В организационном отношении НОТ не может внести ничего нового. Мы и так стремимся к наиболее совершенным формам. Вы даете только новое название старых приемов,—как молюеровский персонаж делает открытие, что мы все говорим прозой.

4) НОТ вовсе не наука.

Все эти возражения основаны на простом смешении НОТ с тейлоризмом в узком смысле слова.

В НОТ'е речь идет отнюдь не о механизации труда и, тем паче, его эксплуатации. Задача шире и, по существу, иная—найти конкретные, наиболее совершенные формы здорового и вместе с тем производительного коллективного труда.

Что касается вопроса о научности, то, если максимально планомерное и систематическое изучение данного трудового коллектива и его соответствующая реорганизация не могут быть названы научными потому, что они идут в одном направлении с практикой, тогда и агрономия не наука, и технология не наука,—и медицина не наука.

Интереснее и большее значение для нас имеет 2-я группа возражений:

1) Лечебное дело слишком сложно, многогранно, своеобразно. Здесь „обрабатывается“ не мертвый материал—железо или дерево—и не документ, а самый человек. Операции над ним требуют индивидуализации случая, а не стандартизации и шаблона.

2) Врач—ее ремесленник. Необходимая составная часть его деятельности—творчество. И снова—шаблон невозможен.

Эти возражения указывают на действительные трудности. Но трудность—не обязательно остановка. Мы должны найти такие приемы работы, такие стандарты, такую форму согласования работников, которые имели бы несомненную ценность для всех или почти для всех и в то же время никого не стесняли бы без нужды.

В конечном счете НОТ не хочет ничего навязывать насильно,—опираясь на авторитет или на другое принуждение. Его приемы работ,—инструкции сотрудникам, расписания и т. п., должны быть приняты потому, что они выгодны и рациональны. Вы будете так работать потому, что так работать **лучше**. Кроме того, элементы необходимой индивидуализации творчества врача и т. п. не сле-

дует слишком подчеркивать. Не этими элементами определяется остов повседневной работы. Не надо никого стеснять чрезмерно, но совершенная чистота, изготовленность средств, координация движений должны стать обычными не только в операционной. И полный порядок полезен не только на столе врача и на видных снаружи полках аптеки,—он должен быть и во всех закоулках и ящиках, где обычно валяется всякий хлам, остатки перевязочных материалов, заброшенные истории болезней и старый каталог от Швабе...

Сложность и многогранность. И это—трудность, но в то же время и облегчение.

Именно сложность и многообразие входящих элементов дают большой простор для всевозможных комбинаций, изменений, усовершенствований в самых разнообразных направлениях. Чисто медицинская—лечебная и научная—работа врачей перемежается с работой профилактической, гигиенической и просветительной. К ней примыкает работа по непосредственному уходу за больными—фельдшеров, сестер и санитаров. Эта главная нить неразрывно сплетена с вспомогательными—лаборатория, рентгеновский кабинет, аптека, хозяйственная часть, кухня, контора, техническая часть и т. п.

Здесь есть над чем поработать.

После этих соображений общего характера—полезно будет сказать несколько слов о том же на языке наиболее убедительном для врачей—на языке фактов.

Физио-Диететический Санаторий рассчитан на 50 коек и имеет 33 служащих. Состав больных не совсем обычный для санаториев,—нередки тяжелые больные, требующие больничного ухода. Кроме того, весьма разработанная постановка диететического питания—сложное меню, много индивидуальных назначений. В связи со всем этим от персонала требуется большое напряжение и много часов работы—почти все сотрудники до последнего времени работали сверх нормы. Опытная Станция НОТ, учрежденная при санатории летом этого года, начала с тщательного обследования всего санатория—труда отдельных сотрудников и их согласованности между собой. Методы обследования—обычные для работников НОТ в других областях—анкеты, бюджет времени, фотография рабочего дня. Этому обследованию Станция придала большое значение, ему уделила очень много времени.

При этом резко выделились дефекты организации и в значительной мере сама собой наметилась нужная реорганизация. Иногда необходимость изменений была так очевидна, что наблюдателям трудно было удержаться от попыток немедленных реформ на месте. Это было бы ошибкой. Реорганизация производилась Станцией с чрезвычайной осторожностью, после предварительного обсуждения с сотрудниками санатория и в полном контакте с завврачем. В результате—ряд изменений в структуре санатория и в приемах работы. Выключен лишний труд, достигнуто более рациональное распределение обязанностей и лучшая согласованность функционеров между собой, введены технические усовершенствования, распределительные доски с карточками и пр.

В итоге больные стали обслуживаться лучше, а рабочий день сотрудников сократился на 180 часов в неделю.

Вот 2—3 примера вопросов, которые в работе в настоящее время.

Желательно, чтобы санаторные врачи вели систематические лекции—беседы с санаторными больными обще-просветительного характера—по физиологии, гигиене, физкультуре и т. п. Фактически врачи далеко не всегда находят достаточно времени в сил, чтобы вести эти беседы аккуратно. И действительно, это дело нелегкое. Нужно изложить предмет в соответствии с современными научными данными и в то же время вполне популярно и занимательно. Нужно подыскать соответствующие теневые картины, сконструировать простейшие приборы для демонстраций и пр. Очевидна непроизводительная трата сил, если отдельные врачи проделывают эту работу—каждый для себя сызнова. НОТ требует другого порядка. Должны быть разработаны стандарты—лекций—бесед. Подробные конспекты, где собрано все существенное по вопросу. Намечены наилучшие способы уяснения. Наиболее яркие примеры, исторические ссылки и т. д.

Если врач-лектор получит в руки такое пособие, составленное применительно к санаторной аудитории, — в современной популярной литературе вполне подходящего нет — его работа будет облегчена чрезвычайно. Тогда можно с уверенностью сказать — лекции читаться будут.

Другой очередной вопрос.

Надо разработать инструкции каждому сотруднику санатория. Но это должны быть не те инструкции общего и формального характера, которые имеются кое-где и теперь. Эти инструкции предусматривают права, обязанности и ответственность сотрудников, но не касаются вопроса о том, как именно следует осуществить все это. НОТ требует другого. Настоящая инструкция должна с совершенной четкостью и достаточной подробностью зафиксировать, где, в какие часы и как именно можно наилучшим образом выполнить определенную работу. Другими словами, каждый сотрудник — от главврача до судомойки — должен получить ту „инструкционную карточку“, над которой работал Тейлор и о которой он говорит: „Эти инструкционные карточки можно применять очень широко и разнообразно. Они играют в искусстве управления такую же роль, как в технике — чертежи: они подробно определяют порядок, в котором должны быть выполнены все операции, все детали работы каждого человека“.

(Тейлор. Административно-техническая организация §§ 405—407).

Еще один пример — из другой области.

Соответственно особому характеру санатория меню больных весьма сложно. Ежедневно изготавливается: обще-санаторный стол, особый стол для желудочно-кишечных больных, особый для больных язвой желудка, диабетический стол, вегетарианский для тучных и т. п. Внутри каждого — специальные изменения соответственно индивидуальным особенностям данного больного. Кроме того, меню должно учитывать питательность продуктов и быть достаточно разнообразным. Наконец, когда меню на день составлено, надо определить количество сырых продуктов, необходимых для каждого блюда (твердой раскладкой санаторий не стеснен). Эта задача каждый день сызнова решается совещанием сестры-хозяйки, экономки и повара.

Снова очевидно — непроизводительная трата энергии.

НОТ постарался реформировать и эту часть. Все блюда, которые в ходу в санатории (около 300 наименований), классифицированы по родам, что очень облегчает составление меню.

Кроме того, составлена карточная система блюд в алфавитном порядке — с указанием количества сырых продуктов в граммах, которые нужны для приготовления.

Наконец, составлена — и оказалась практически очень удобной — особая расчетная таблица (которая сразу без всяких вычислений дает готовое количество каждого продукта для любого числа больных). В результате составление меню и выписка продуктов, отнимавшие раньше больше трех часов, — теперь занимают менее часа.

В заключение — конкретное пожелание.

В интересах дела надо вести работу по НОТ по всему лечебному фронту — в более крупных больницах, амбулаториях, институтах, санаториях, лабораториях, аптеках и т. п.

При этом необходимое условие — при медучреждениях должны быть организованы специальные Опытные Станции ¹⁾, работники которых заняты только этой задачей. Вести работу по НОТ между делом — невозможно.

Работу Опытных Станций можно мыслить постоянной. От изучения и реорганизации учреждения эта Станция или Планирующее Бюро переходит к поддержанию нового порядка и его совершенствованию.

Выгодно этой постоянной работой занять в учреждении 2—3 человека, чтобы установить лучший порядок и освободить или разгрузить десятки и сотни людей.

¹⁾ За последнее время санаторий „Высокие горы“ уже вступил на этот путь.

Е. В.

Организация письменного стола.

У нас много говорят о научной организации труда, о научном подходе к постановке работы, о правильном и экономном распределении времени и т. д. Но редко кто подходит к этому правильно, начиная с мелочей, умея относиться к ним внимательно, а не несколько свысока.

А между тем, в научной организации труда мелочи играют колоссальную, доминирующую роль. И тот, кто с них не начнет—никогда не сможет рассчитывать на успех в проведении в крупном масштабе научной постановки работы.

Возьмемте, для примера, хотя бы ваш письменный стол. Что он из себя представляет? Является ли он вам подспорьем, помощником в работе? Смело скажу—нет. На нем, обыкновенно, без всякого порядка—в нескольких случайных папках, или без папок (это зависит от степени аккуратности секретаря) лежит куча бумаг и дел. Часть из них лежит на столе неделями, и их вы хорошо знаете, часть—только что просмотрели и намеревались наложить резолюцию, когда вам или позвонили по телефону или вызвали по делу в другую комнату. За ваше отсутствие курьер, секретарь, машинистка и др., принесли вам ряд новых бумаг и положили их на ваш стол—совершенно по своему усмотрению. Вернувшись и желая закончить уже начатое дело, с которым вы ознакомились и решение по которому держите в голове, вы его не находите. Оно заложено горой других бумаг. Отыскивая нужное вам дело и перебирая наложенные вновь бумаги, вы невольно вскользь пробегаете их, видите надпись „В. Срочно“, „Экстренно“ и т. п., натываетесь иногда на такие бумажки, которые вас интересуют, вчитываетесь в них и, или забываете совершенно о том деле, которое искали, или—найдя его—уже не помните, что вы хотели по нему сделать, и зачем вы его искали. И так—не раз, не два, а в большинстве случаев—целый день.

Кроме того, из-за беспорядка на вашем столе, вы, разыскивая важную бумагу, невольно по несколько раз прочитываете бумаги, не имеющие особого значения, так как они постоянно попадают вам под руку, и на это тратите опять-таки массу времени.

То же и в столе. Ящики стола, обыкновенно, или пустуют и в них лежит—сахар, остатки хлеба, случайные бумажки, старые перья и т. п. (дела находятся у секретаря), или же бывают забиты также без всякой системы кипой бумаг и папок.

Канцелярских принадлежностей часто совсем под рукой нет, и все ваше богатство заключается в чернильнице (иногда—шикарном приборе), 1—2-х ручках, пепельнице, нескольких конвертах, нескольких листах бумаги, часто измятой и загрязнившейся.

Можно бы и еще продолжить это описание, но думаю, что и сказанного достаточно. Характер вашего стола ясен.

Перейдемте лучше к описанию того типа стола, который более согласован с требованиями научной постановки труда.

Поверхность стола разграфляется на пронумерованные квадратики (сделает вам это легко любой маляр). Вы запасааетесь необходимыми канцелярскими принадлежностями и расставляете их на столе, как вам удобнее.

Поставим посредине чернильницу, рядом—подставку для ручек, подставку для карандашей, пресс, ножницы,—с другой стороны—пепельницу и спичечницу (лучше, если они соединены вместе—это займет меньше места). На левой стороне стола вы ставите ящик с тремя отделениями—в одно из этих отделений секретарь вам кладет весьма срочные бумаги, те, которые вы должны просмотреть, увидав их в этом отделении, хотя бы в вашем распоряжении имелось

всего полчаса времени; в другое отделение—кладутся бумаги, которые вы должны просмотреть в течение данного дня, а в третье—бумаги, уже не срочного характера, могущие ждать дни и даже недели. Рядом с этим ящиком вам кладется папка с бумагами на подпись.—При этом необходимо дать распоряже-

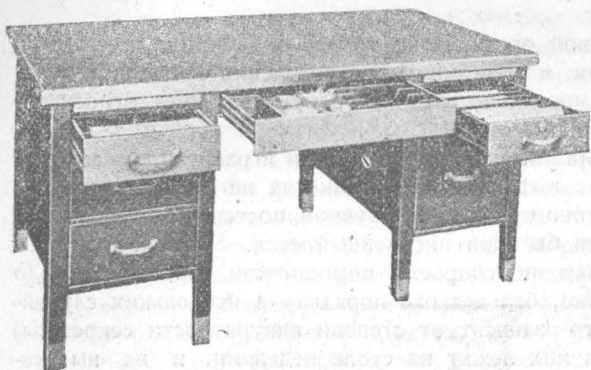


Рис. № 1.

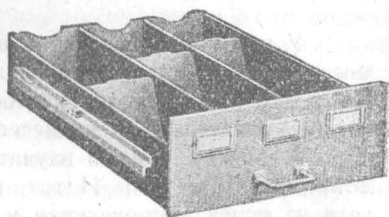


Рис. № 2.

ние секретарю класть эту папку вам на стол только в том случае, если есть какие-нибудь бумаги на подпись, — пустая она у вас на столе лежать не должна,

а должна находиться у вашего секретаря. В правом углу стола—у вас стоит еще один ящик, уже с одним отделением, в который вы кладете просмотренные вами бумаги, а также папку с подписанными бумагами. Ваш секретарь должен периодически входить к вам в кабинет и проверять, нет ли в этом ящике бумаг ему к исполнению.



Рис. № 3-а.

Далее, поставьте, как вам удобно, лампу, календарь, телефон. Все это тщательно отметьте на плане. План вручите вашему курьеру и вмените ему в обязанность каждое утро, а также каждый раз, как только вы выйдете, хотя бы на небольшое время, из вашего кабинета,—приводить ваш стол в порядок, согласно этого плана.

Вологодская областная универсальная научная библиотека

Средний ящик вашего стола предназначьте для канцелярских принадлежностей и, сообразно этому, разделите его на ряд мелких отделений—для карандашей, ручек, перьев, резинок, булавок, скрепок и т. п. Благодаря этим отделениям и небольшим перегородкам между ними—вы избегнете того, что при выдвигании ящика, обыкновенно, от толчка все смешивается, и вы теряете массу времени на отыскание нужного вам предмета. (Рис. № 1).

В правом ящике вашего стола расположите карточную систему (рис. № 2), примерно, для трех рядов карточек. Как и для чего их предназначить и распределить—указывать трудно, так как это зависит от рода вашей работы и ваших привычек. Возможно разделение карточек—1) на карточки с описью дел, ведущихся в вашем учреждении и вас интересующих, 2) на карточки с напоминаниями и заметками для вас лично и 3) на карточки данных вами поручений.

С правой же стороны стола вы имеете один большой ящик, предназначенный для вертикального хранения дел (рис. № 3-а или б). В этом ящике вы



храните дела актуального характера, которыми вы особенно интересуетесь и лично ведете. Этот ящик спасает вас от массы папок на столе, или нагромождения их друг на друга в одном из ящиков стола.

Ящики левой стороны стола можно приспособить следующим образом. Левый верхний ящик вы предназначаете для хранения бумаги, бланков и конвертов. Для этой цели вы кладете в него папку, указанную на рисунке № 4—очень удобную для этой цели. При этой системе вы имеете возможность иметь под рукой до 12—13 сортов бумаги и конвертов в одном ящике, которые вы можете доставать, не перебирая для этого ряда папок и не путаясь в ненужных вам в данный момент сортах бумаги и бланков.

ПРИМЕЧАНИЕ: В случае невозможности приобрести или приспособить свой стол к вертикальному хранению дел,—можно использовать для хранения разных дел такую же папку, несколько приспособив ее для этой цели (увеличить корешок папки, чтобы в нее можно было класть большее количество бумаг и дел).

Вологодская областная универсальная научная библиотека

www.booksite.ru

Второй ящик левой стороны стола можно приспособить для ваших личных надобностей и класть в него, например, завтрак, портфель и др.

Остальные два нижние ящика левой стороны стола—вы можете приспособить, руководствуясь вышеприведенными примерами,—сообразно рода вашей работы—предназначить их для карточной системы, для вертикального хранения дел, или оставить в обыкновенном виде, но только строго определить, какого рода дела вы будете в них класть.

ПЛАН СТОЛА. -

Рис. № 4.

Чистая бума- га.	Канцеляр- ские принад- лежности.	Карточная система.
Личный ящик.		
		Д е л а.

Удобно сделать план и опись вашего стола—примерно, по образцу на рис. 4. В случае вашего отсутствия, ваш заместитель не будет поставлен в затруднение—где у вас найти то или иное дело и, с другой стороны—не внесет хаоса в ваш стол.

В заключение надо сказать, что внешний порядок на столе часто предопределяет и порядок, и плановность вашей работы вообще.

ЛИГА **ВРЕМЯ** ■■■

■■■ ЛИГА **НОТ**

Б. Бабин-Корень.

Механизация картотек.

Небольшой отрезок картона или плотной бумаги—определенной формы, определенным образом заполненный и по определенной системе уложенный среди других подобных же отрезков—является в настоящее время одним из могущественнейших средств организации, **без которого немыслимо ни одно дело крупного масштаба.**

И чем грандиознее масштаб предприятия, тем большее подсобное значение приобретают для него в центре и на местах **карточные системы.** Не пройдет нескольких лет—и для организаций СССР всевозможные карточные указатели, классификаторы и т. д. станут признаком **элементарной организованности.** А пока еще очень немногие знают, что такое собственно „картотека“, да еще с механическим оборудованием.

Картотекой, однако, называется очень простая вещь: всякое **собрание** заполненных и уложенных в определенном порядке карточек, вполне готовых для справок. Когда карточек немного (напр., в указателе небольшой библиотеки)—вся „картотека“ уместается в одном картонном ящике и доступна полному обозрению в несколько минут. А когда карточек очень много (напр., в отделе учета служащих морского ведомства Соед. Штатов)—„картотека“ может занять ряд комнат, при чем на отыскание в ней некоторых сведений может потребоваться очень много времени.

Вот здесь-то и возникает необходимость в той или иной **механизации** картотек, начиная с устройства удобнейших ящиков и шкафов для карточек и кончая устройством приспособлений, позволяющих с большей или меньшей быстротой **автоматически** извлекать целые группы карточек, имеющих какой-либо общий признак.

Таким образом, **механизация картотек** имеет целью свести до минимума **затрату времени** при работе с очень большими собраниями карточек.

Ниже мы даем несколько примеров разной степени и различного вида механизации картотек.

Система „Kardex“.

В сущности говоря, — это комфортабельно устроенная система карточных „кустов“. Каждый „куст“ карточек представляет из себя картонную доску, к которой приклеен **ряд не вполне налегающих одна на другую карточек** — в роде того, как это бывает на висячих телефонных алфавитных указателях. Доска имеет свое гнездо в ящике, в который она **вдвигается горизонтально.** Над ней и под ней—такие же доски с „кустами“ карточек. Когда мы выдвигаем какую-либо доску, она не выпадает из ящика, а—дойдя до края своего ложа—опускается передним ребром вниз на столик, цепляясь выступами заднего ребра за заслоны у своего ложа. В таком полунаклоне данный „куст“ доступен для обозрения и записей.

На рис. 1-ом изображена картотека системы „Kardex“ в действии.

На 4 столиках — 4 двойных ящика. В каждом ящике 40 „кустов“. Если в каждом кусте 50 карточек, то всего в данной картотеке 8000 карточек.

В зависимости от того, для каких целей служит данная картотека — лишь справочных или оперативных — она может обслуживаться одним или несколькими работниками. Она имеет свои недостатки: неподвижность карточек внутри „куста“, неодинаковая использованность их в разных „кустах“. Зато она имеет и свои до-

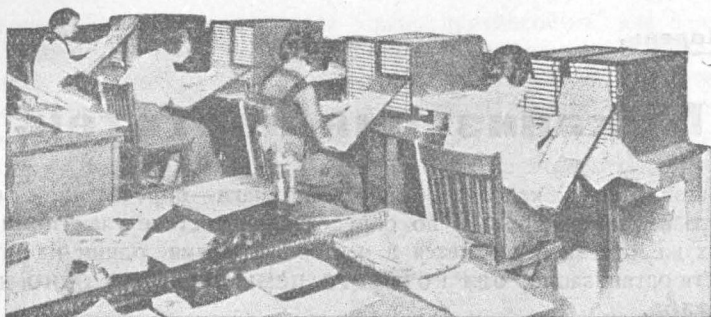


Рис. 1. Карточка системы „Kardex“.

стоинства: гарантия от спутывания порядка карточек в тех случаях, где такое спутывание может причинить большие убытки. Такие картотеки хороши для организаций банковского типа и им подобных.

Система инж. С. Беккера.

В 1921 году Петроградский Совет Народного Хозяйства издал брошюру: „Техника учета и статистики по системе инж. Беккера“. Здесь механизация сводится к пробиванию на карточках — в строго определенных местах — **кружков и овалов**. Кружки пробиваются, когда соответствующий признак **есть**, овалы, когда его **нет**.

Допустим, что разрабатывается какая-нибудь анкета. Данные каждого листа анкеты переносятся на отдельную карточку в виде целого ряда кружков и овалов, после чего карточка принимает вид, изображенный на рис. 2-ом (в схеме).

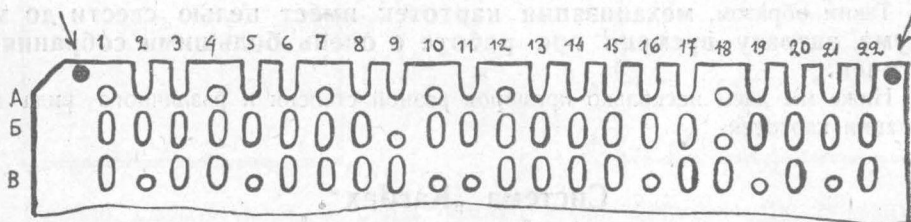


Рис. 2. Карточка системы Беккера (показан лишь верхний край).

После перфорирования (пробивание отверстий) все карточки устанавливаются вертикально в прямоугольные ящики. Для извлечения из ящика карточек с любым признаком (напр., признаком Б—9), достаточно продвинуть в отверстия Б—9 сквозь все карточки длинный тонкий прут и затем приподнять его за оба конца вверх на полсантиметра: тогда все карточки, у которых отверстие Б—9 круглое, приподнимутся, а все, у которых отверстие Б—9 овальное, — не приподнимутся. Приподнявшиеся карточки „подцепим“ другим прутком, продетым в самое верхнее правое или левое отверстие (показанное на рисунке стрелками и зачерненное), затем вынем первый прут и вторым прутком **извлечем все повисшие на нем карточки**.

Зная, что означают разные отверстия, нетрудно „прочитать“ эти немые карточки. А можно и дальше сортировать их тем же порядком, перекладывая в новые ящики.

На практике система Беккера имеет ряд недостатков, которых мы здесь не станем обсуждать. Факт тот, что со времени ее изобретения прошло три года, но не слышно, чтобы она где-нибудь применялась.

Система „Findex“.

В этой системе как раз, повидимому, побеждены дефекты системы Беккера (интересно было бы знать—какая изобретена раньше?).

Карточки этой системы все с самого начала **одинаково перфорированы**: сто кружков—десять рядов по десять кружков в каждом.

Значущими являются кружки **четных** горизонтальных рядов (числом 50). Если признак, соответствующий тому или иному кружку, имеется, то кружок остается как и был. Если же данного признака нет, то кружок соединяется с вышележащим кружком **сплошным вертикальным прорезом** (посредством ручной прорезывающей машинки).

Карточка после „заполнения“ принимает примерно такой вид (рис. 3).

Дальнейшие манипуляции почти те же, что и у Беккера. Только, карточки не извлекаются совсем (их удерживают 4 постоянных прута), а лишь приподнимаются и в приподнятом виде удерживаются особым стержнем. При этом на их свободных верхних краях легко прочитывать главные сведения, характерные для данной карточки.

Общие данные:

Фамилия Х Звание Р.

Имя и т. д.

Отч. З и т. д.

год рож. 1902

Адрес М.

1 2 3 4

5 6 7 8

Рис. 3. Схема карточки системы „Findex“ после „заполнения“. Четыре продольных отверстия с боков служат лишь для постоянного удержания карточки внутри системы (четырьмя прутами). Одно самое верхнее отверстие служит для „подцепливания“ приподнятых карточек. Для простоты взято не 100, а 16 отверстий.

Общие данные:

Фамилия, адрес и т. д.

1 2 3 4

5 6 7 8

Рис. 4. Схема карточки системы ЦИТ-Припутень.

Карточный классификатор системы ЦИТ-Припутень.

Система, предложенная т. Припутенем и далее разработанная издательством ЦИТ, тоже основана на перфорировании, но имеет сравнительно несложное устройство.

Карточки этой системы, как и системы „Findex“, заранее перфорированы (по 10—15 отверстий с двух боков). Кроме того, они имеют в верхней части несколько надразов.

Готовая для „заполнения“ карточка имеет такой вид (рис. 4), где для простоты показано лишь по 5 отверстий.

При „заполнении“ карточки необходимо лишь прорезать до края все те отверстия, которые соответствуют **отсутствующим** признакам (напр., не-женщина, не рабочий).

После прорезывания, карточки вкладываются в особо устроенный ящик, изображенный на рис. 5-м.

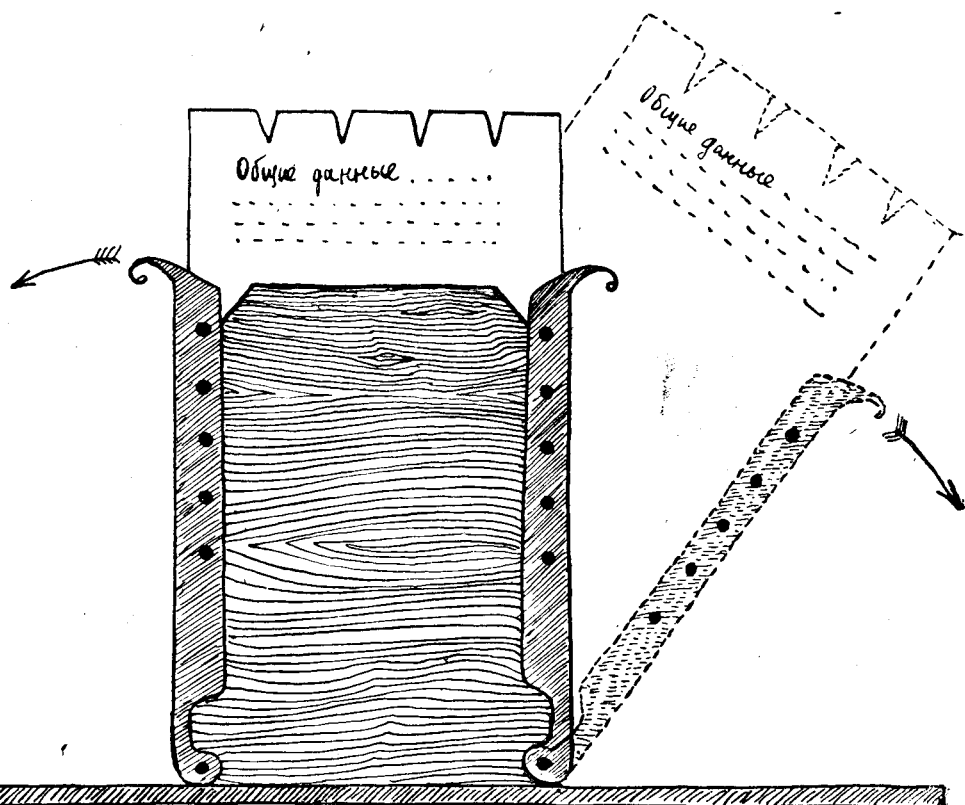


Рис. 5. Ящик для карточек системы ЦИТ-Припутень. Пунктиром изображены карточки после извлечения из общей стопки.

Этот ящик—важная часть системы—состоит из двух, укрепленных на деревянной подставке, неподвижных стенок,—и двух других—подвижных, откидывающихся вниз, в оба бока. Эти подвижные стенки снабжены бордюром, перфорированным ровно столькими же отверстиями и в тех же местах, что и ребра карточек. Таким образом, мы можем вдвигать стержень в отверстия карточек через отверстие бордюра, **связывая тем самым всю интересующую нас группу карточек с откидной стенкой**. Откидывая затем стенку на 45° , мы выдвигаем сразу из стопки все интересующие нас карточки и на их верхних краях читаем помещенные на них главные сведения или просто считаем число „выпавших“ вбок карточек и опять возвращаем их на прежнее место простым поворотом стенки ящика.

Надрезанные сверху карточек выступы позволяют увеличить в несколько раз число наносимых на карточки признаков. Так, например, комбинация из пяти выступов и шести отверстий дает возможность сразу извлекать из „классификатора“ карточки родившихся в любом году за **полстолетие** ¹⁾.

* * *

¹⁾ Издательство ЦИТ сейчас строит перфоратор для стандартных карточек, после чего выпустит в свет готовые „классификаторы“ со стандартными перфорированными карточками.

На этом я заканчиваю описание сравнительно простых приемов механизации карточек. Но на этих простых способах она не заканчивается. Американская практика дала уже сложную **машинизацию** карточек, наиболее известными образцами которой являются

Системы Hollerith и Powers.

Эти системы также основаны на перфорировании карточек отверстиями в условных местах (до 450 отверстий на одной небольшой карточке).

Но извлечение из **сотен тысяч** карточек всех тех, которые обладают интересующим нас признаком, производится посредством сложных электрических машин с большой пропускной способностью.

„Сортирующая машина“ Hollerith — сортирует в час 15.000 карточек, притом сразу на несколько категорий. Другая — „счетная машина“ производит подсчет разных цифровых данных на карточках, пропуская в час 9.000 карточек.

Чтобы дать представление о размерах подобных „карточек“, приведем здесь снимок картотеки одного американского газового завода, оборудованной машинами Hollerith (рис. 6).



Рис. 6. Система Hollerith на одном из газовых заводов.

Любопытно, что 26 лет назад в России была сделана попытка применения машин Hollerith к обработке данных переписи 1897 года, но с ними тогда у нас не справились.

Это еще — машины будущего. А пока интересно собрать данные о **простейших механических приспособлениях** для карточек.

Настоящий очерк есть „**вызов**“ всем тем, кто еще знает какие-либо приспособления этого рода.

У тебя нет журнала „ВРЕМЯ“?

Выпиши с I-го номера

Подпишись на 1924-ый год!

А. Эйхенвальд.

Как работает кассир.

Все мы по собственному опыту знаем, какое громадное количество времени гибнет в очередях за ж. д. билетами. Например, нами было вычислено, что за 8 мес. на одной только Городской станции в Москве на стояние в очередях потрачено столько времени, сколько пошло на постройку Всероссийской Выставки.

Очевидно также, что борьба с этого рода очередями должна главным образом, идти по линии повышения продуктивности касс, увеличения производительности труда кассира.

Можно ли повысить эту производительность и как этого достигнуть—такова была та задача, которая стояла перед вокзальной комиссией особого совещания по НОГ на транспорте (ЦНОРТ).

Войдите в любую кассу. Вы увидите:

Темно, пыль, на столе грязная посуда от обеда. В углу, на сломанном диване одеяло (кассы часто служат местом ночлега) и т. д.

Сам кассир обычно работает стоя. На Ярославском вокзале, например, высокие стулья составляют частную собственность кассиров.

Прилавок или стол, за которым кассир работает, то так высок, что он кладет под ноги бревно, то так низок, что он жалуется на постоянные боли в спине.

По ширине же этот прилавок или чересчур широк, так что кассир с трудом каждый раз дотягивается до окошка или чересчур узок, так что на него ничего положить нельзя.

Вот что обычно наблюдается, как только кассир начинает выдавать билеты. Неизменно он что-нибудь забывает приготовить и принимается искать. Ищет в шкафу, ищет на столе, ищет под столом, спрашивает конторщика, ищет опять к шкафу и т. д., а в это время пассажиры ждут, и, конечно, всячески клянут и кассира, и начальника станции, и их ближайших родственников.

Но даже когда все найдено, все-таки кассира то и дело отрывают от работы. То входит кто-нибудь „за справочкой“, то звонит телефон, то поднимается за окошком скандал и приходится водворять порядок.

Бросается в глаза также то, что обычно стол, на котором пишутся плакарты, отстоит на более или менее значительном расстоянии от окошка и прилавка с компостером.

Благодаря этому при работе, особенно в горячие минуты, кассир буквально мечется от окошка к столу, от стола к билетному ящику, оттуда опять к окошку, точно совершая какой-нибудь диковинный танец.

Присмотримся, однако, поближе к той работе, которую производит кассир. Как располагаются билеты в билетном ящике.

Иногда как попало или по вдохновению, но чаще в географическом порядке, т. е.,

чем больше расстояние до данной станции, тем дальше билеты располагаются в лунках. Так, например, в данной кассе Ярославского вокзала последней станцией от Москвы является самая ходовая станция—Сергиево. В соответствии с этим и билеты до Сергиева в билетном ящике расположены дальше остальных. Посмотрим, какое количество энергии пропадает из-за одного этого.

От кассира до конца ящика 70 сантим., а до начала (где и нужно было бы поместить билеты на Сергиево)—20-см. В день продается в кассе 3000 билетов, из коих 17% падает на Сергиево.

Отсюда не трудно определить, что каждый день только на одно Сергиево кассир отмеряет рукой лишних 510 метров, т. е. почти полверсты. Возникает большое сомнение в целесообразности подобной гимнастики.

Обратимся, наконец, к материалу, которым пользуются кассиры—к билетам и плакартам.

Я полагаю, что больше всего должно позавидовать следующее противопоставление:

В дачной кассе (где отсутствует писание билетов и плаккарт) один кассир в 16 раз (шестнадцать) быстрее выдает билеты, чем в дальней кассе, где работает кассир с помощью конторщика.

Таким образом, совершенно очевидно, какое колоссальное значение может иметь даже одно приближение характера работы дальней кассы к дачной, т. е. введение взамен писания билетов и плаккарт выдачи готовых картонных плаккарт и билетов.

Нельзя не отметить также следующего обстоятельства.

До сих пор никто не интересовался и не регулировал взаимоотношения кассира с пассажирами. Все зависело от индивидуальности кассира. Покладистый—ладил с публикой. Нервный—устраивал скандалы и портил свои нервы еще больше.

В этом отношении характерно, что по нашим наблюдениям, только отвечая на вопросы пассажиров о цене билета, кассир произносит около 1500 слов в день.

Понятно, что повторение одних и тех же вопросов действует крайне раздражающе. Часто приходится наблюдать, что какой-нибудь нервный кассир, буквально в 1000-й раз отвечая на вопрос—сколько стоит билет до Сергиева, обрушивается на недоумевающего пассажира: „Да сколько же раз вам повторять одно и то же“. Но увы, и следующий пассажир задает все тот же роковой вопрос.

Надо, однако, сказать, что излишние справки, могущие быть замененными объяснениями, не исчерпывают вопроса о разговоре кассира с пассажиром. Часто встречается, например, что пассажир не умеет даже толком объяснить, какой ему нужен билет, и

куда он хочет ехать. Многие пассажиры отличаются также многословием и неуместной вежливостью. Вместо того, чтобы сказать одно слово: „Пушкино“, говорят так: „Барышня, будьте добры, дайте мне, пожалуйста, билет до станции Пушкино“.

Мероприятия.

Как улучшить обстановку работы кассира? Прежде всего нужна удобная мебель. В частности чрезвычайно важно посадить кассира на стул. Для этого стул должен быть



Плакат фото-монтаж работы Г. Клуцис.

По существу такую „вежливость“ следует рассматривать, как ничем не оправданное нахальное и грубое отношение к массе пассажиров, ожидающих в очереди.

Во всяком случае не следует преуменьшать значения того, что мы бы могли назвать нормированием разговора между кассиром и пассажирами.

с удобной для работы спинкой с подлокотниками, подножкой и сидением, которое можно поднимать и опускать. Прилавок или стол такой ширины, чтобы можно было без труда достать до окошка. Удобнее всего сделать стол с вырезом посередине.

В середине стола справа необходимо сделать отделения для разного рода денег. Эти

отделения должны быть выдвижной дощечкой снизу отделены от денежного ящика, помещающегося под столом. Таким образом, как только набирается слишком много дензнаков, кассир, дергая за дощечку, направляет их вниз, где они уже будут лежать, рассортированные по достоинству.

Мы не отмечаем также совершенно очевидной необходимости улучшения вентиляции, освещения и т. д., но было бы не лишним обратить также внимание на окраску стен, которая слишком часто бывает чересчур мрачной и может быть на установку в помещении касс живых цветов и т. д., чтобы самое пребывание в кассе не было бы в тягость кассиру.

Ряд улучшений следует произвести и с внешней стороны кассы, чтобы обеспечить быстрое движение очереди.

Окошко кассы должно быть разделено на две половины. Через одну кассир берет деньги, через другую выдает билет. Таким образом, пока предыдущий пассажир проверяет сдачу и прячет билет в кошелек, следующий может уже называть станцию и давать деньги.

Около окошка с внешней стороны должна быть сделана длинная полка, чтобы стоящие в очереди могли готовить деньги, документы и пр. заблаговременно.

Для борьбы с толкучкой, у окошка кассы устанавливается узкий барьер с полочкой снизу, на которую можно класть ручной багаж.

В настоящее время на Ярославском вокзале строится по заданиям ЦНОРТ специальная касса, в которой проводятся все вышеуказанные мероприятия.

В отношении билетного ящика необходимо, кроме расположения билетов в зависимости от частоты требований на них, также и выделение каким-либо цветом гнезд, где помещаются определенного рода билеты. Например, гнезда для билетов до 300 верст — красным, от 300—600 синим цветом и т. д. Кроме того, должна быть изменена самая конструкция ящика в целях уменьшения его размеров. По этому поводу нами разработан проект видоизмененного билетного ящика, в котором площадь, занимаемая билетами, уменьшена в несколько раз по сравнению с обычным ящиком.

Что касается изменения типов билета и плацкарт, то задача здесь, как мы указывали, сводится к тому, чтобы освободить кассира от всякого писания, отрезывания и т. д. Все типы билетов и плацкарт, в том числе и детские, нужно свести к обычной

форме билета на карточке. Тогда работа кассира по выдаче билетов ограничится простым выбором соответственного билета или плацкарты из ящика. В настоящее время плацкарты, детские билеты и пр. такого типа заготавливаются. Для ходовых станций готовятся также комбинированные карточки, на которых совмещаются билет и плацкарта, благодаря чему время на выдачу такого рода билетов сокращается вдвое.

Переходим к „нормированию разговора“. Как этого достичь? Ведь, здесь надо действовать на толпу пассажиров, на миллионы людей.

Единственный возможный способ — инструктирование путем объявлений. Но для этого сами объявления должны быть таковы, чтобы предписываемое в них действие выполнялось и, главное, чтобы эти объявления были прочитываемы.

Лучше совсем не вывешивать ничего, чем вывешивать плохо написанные объявления.

Наконец, отметим, что все вышеуказанные меры должны быть пополнены инструктированием кассира, как ему надо работать, а для дальних касс в особенности еще снабжением кассира хорошими справочниками о цене билетов, алфавите станций и т. п.

Вчитываясь в предложенные мероприятия, легко обнаружить, что значительные результаты, которые они должны дать, основаны, главным образом, не на улучшении приемов работы, но на рационализации всего процесса и общих условий труда.

Надо, однако, сказать, что нами осталось неотмеченным одно громадной величины обстоятельство, именно проведение мероприятий. Дело в том, что почти все работники по НОТ встречаются с упорным сопротивлением проведению намеченных мероприятий.

Чем объяснить подобного рода противодействие? Мы объясняем это только косностью, привыканием к обычной обстановке труда. Ведь, сидящие в душной комнате и не замечают, что можно „топор на воздух повесить“. Это замечается только новыми людьми, входящими в ту же комнату со свежего воздуха.

Таким образом, последним нашим мероприятием является агитация и пропаганда НОТ вообще и в частности по поводу результатов данной работы.

Следовательно, мы полагаем, что вообще говоря, не только нужно заметить дефекты, выработать предложения и проводить их, но и убедить самих работников в необходимости предложенных изменений.

**Нет плохих работников —
есть работники
не на своих местах**

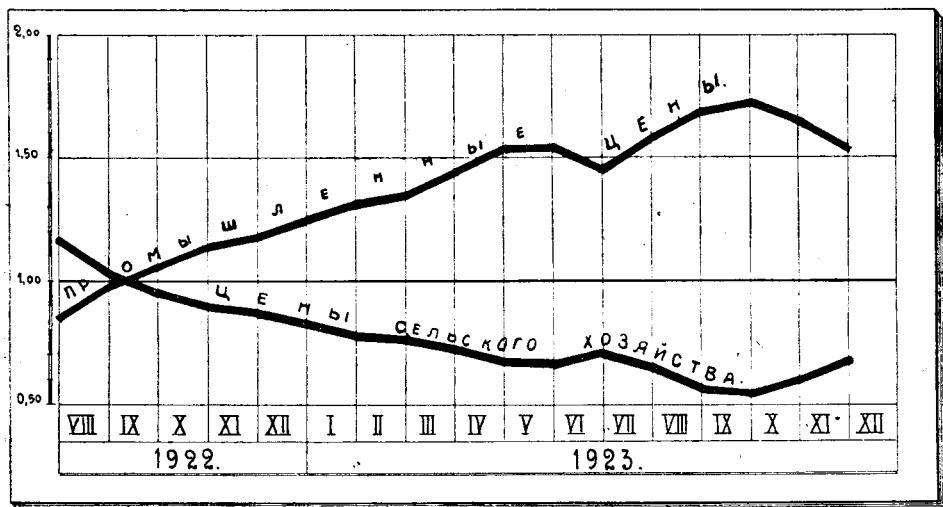
ХОЗЯЙСТВО ВО ВРЕМЕНИ.

Под этим заголовком редакцией намечены **ежемесячные сводки**, имеющие целью в ясных, отчетливых кривых и небольших столбцах цифр, дать рядовому читателю, даже неподготовленному, к разбору статистико-экономических диаграмм и таблиц, представление о тех **изменениях**, какие происходят в нашем народном хозяйстве. Динамика хозяйства, его изменения во времени, его прогресс или регресс, интересуют в нынешнее время не только хозяйственников и экономистов, но каждого **сознательного** рабочего и крестьянина, отдающего себе отчет в происходящем вокруг него. **Эльвист**, выступающий в защиту основного принципа экономии — **экономии времени**, не может не быть в курсе того, как **используется время хозяйством**, взятом в его целом. От этого зависит, в конечном счете, не только восстановление и укрепление хозяйственной мощи страны, но и существование самой рабочей диктатуры. Задача наших кратких обзоров—

Дать учет хозяйства во времени.

„Ножницы“.

Мы начнем, естественно, с **ножниц**, как наиболее яркого **показателя** общего состояния хозяйства, который сосредоточивает внимание на решающей для ближайшего времени все хозяйственные наши судьбы **„смычке“ промышленности и сельского хозяйства**. Состояние ее наглядно характеризуется так-называемым **„раствором“ „ножниц“**.



Раствор „ножниц“ на каждый данный момент—это **соотношение на данный момент в процентах между средним уровнем промышленных цен и средним уровнем сельскохозяйственных цен**, изображенных соответственно с верхней и нижней линиями (или лезвиями) „ножниц“.

Средние же уровни цен на ту и другую группу товаров определяются в долях единицы, изображенной на чертеже средней прямой линией (продольной

осью) и представляющей собою **средний уровень** цен на все товары, обрабатываемые на рынке, измеряемый определенными **индексами цен** (в нашем случае взят **оптовый индекс Госплана**, представляющий взвешенный средний от индексов различных товаров, показывающих каждый, во сколько раз нынешние **оптовые** цены на эти товары в совзнаках превышают „нормальные“ цены 1913 г.).

Раствор оптовых „ножниц“ по месяцам представляется следующей простой таблицей цифр (процентов).

На 1-е октября 1922 г.	111%
„ 1-е января 1923 г.	152 „
„ 1-е апреля „	199 „
„ 1-е июля „	206 „
„ 1-е октября „	320 „
„ 1-е ноября „	280 „
„ 1-е декабря „	230 „
„ 21-е декабря „	201 „

Раствор „ножниц“ все уменьшается вплоть до последнего времени (до последней имеющейся даты учета — 21/хп), притом в заметном темпе. Это означает то, что цены промышленные падают, тогда как сельскохозяйственные продолжают расти. **Лезвие „ножниц“ загибаются в сторону сближения.** Следовательно, состояние „смычки“ улучшается; крестьянин на свой хлеб может приобрести уже большее количество промышленных товаров. Тем самым рассасывается кризис сбыта для промышленности.

Остальные показатели будут даны нами по известной системе в следующем номере, когда у нас будут уже полные данные, сведенные к началу хозяйственного года—к 1 октября 1923 года.

А. К.

НОТ сойдет на НЕТ

если

**сам пролетарий
не станет активным
работником по НОТ**

ЗАГРАНИЦЕЙ

А н г л и я .

Деловой язык.

Ноябрьский № „System“ снова поднимает вопрос о борьбе с лишними фразами и словами в деловой переписке и выдвигает четыре основных ошибки, в которые часто впадают деловые письма:

1. Отсутствие ясности в силу того, что письма диктуются прежде, чем обдуманы и приняты во внимание все детали вопроса. Отсюда существенные пропуски и дополнительная переписка.

2. Употребление личного местоимения первого лица, придающее письму эгоистический характер, оттачивающий адресата.

3. Употребление искусственного языка, старомодных слов и фраз, делающих письма формальными и холодными.

4. Неумение резюмировать сущности дела в конце письма, благодаря чему или возникает дальнейшая бесполезная переписка или вообще ничего действительного не следует.

Для борьбы с этими недостатками некоторые фирмы стараются сблизить деловую переписку с разговорной речью. Служащим предлагается писать также, как они говорят. Одна фирма составила маленькое руководство, сравнивающее неудачные старинные формы с более простым и естественным языком. Руководство выявляет всю нелепость „деловой переписки“, сравнивая ее с обычным разговорным языком, которым пользуются в делах.

Пример простой сделки, заключенной посредством разговора и типичной плохой деловой переписки:

Язык продавца:

„Здравствуй, Мистер Джонс. Мне нужно 10 жестянок того же самого масла, которое вы мне прислали месяц тому назад“.

„Благодарю вас: Я позабочусь, чтобы вы получили масло немедленно“.

Язык деловых писем:

„Будьте добры принять от меня заказ на 10 добавочных жестянок масла такого же сорта, как вами было недавно прислано мне согласно моему требованию“.

„Нами получено ваше уважаемое письмо с заказом на 10 жестянок масла того же качества, как было вам недавно отправлено, согласно вашему требованию.“

Мы выражаем вам свою благодарность за ваш заказ, который будет немедленно выполнен, и просим вас быть уверенными в нашей готовности служить вам и впредь по мере возможности.

Оставаясь

„Предполагаю, что цена осталась прежней“.

„С сегодняшнего дня установлена новая расценка, несколько выше прежней, но для вас мы оставим прежнюю цену, считая заказ со дня вашего запроса“.

„Прекрасно. Примите тогда заказ.“

Показав, как бы разговаривал при данной сделке продавец—руководство приводит пример, как это все могло быть просто сказано в письмах. Вся громоздкая и торжественная переписка могла бы уложиться в два очень просто составленные письма:

Письмо покупателя:

„Мне нужно 10 жестянок того же самого масла, которое было вами прислано мне месяц тому назад. Если цена осталась прежней—примите мой заказ“.

Ответ продавца:

„С сегодняшнего дня цена несколько повышена, но мы выполним ваш заказ по прежней цене, относя его к тому дню, когда было получено ваше письмо. Вы получите 10 жестянок масла багажом, по всей вероятности, завтра“.

Из отчетов „комиссии по исследованию утомляемости в промышленности“.

(Reports of the Industrial Fatigue Research Board).

Прачечные: Следующая таблица показывает сколько времени (средняя за неделю) в секундах тратит работница на то, чтобы выгладить рубашку при условии отдыха (кроме обеденного перерыва) в 15 минут в 10 ч. утра и без отдыха:

	8—9	9—10	10—11	11—12	12—1	2—3	3—4	4—5	5—6	6—7
Без отдыха . . .	205	202	211	211	173	202	208	206	244	
	10.30—12									
С отдыхом . . .	210	180	207	170	193	204	219	—		

„В моем предыдущем письме, касающемся 10 жестянок масла того же сорта, как уже было доставлено мне, я не осведомился относительно того, какова будет цена масла. Я полагаю, что цена будет такая же, как и та, что была при прежнем заказе. Если это не так, не откажите сообщить“.

„В ответ на Ваше письмо от 16 сего месяца по поводу цены на ваш добавочный заказ на 10 жестянок масла того же качества, какое указано в вашем прежнем заказе—мы позволим себе сообщить, что с сегодняшнего дня установлена новая цена, которая несколько выше прежней. Но, цена ваш заказ, мы оставим для вас прежнюю цену. Надеюсь, что это вас вполне удовлетворит и ожидая вашего ответа в ближайшее время.

Остаемся“

„Нами получено Ваше письмо от 24 сего месяца; сообщающее цены на 10 жестянок масла того же качества, какое раньше было заказано мной вашей фирме. Ваше сообщение о прежней цене вполне удовлетворяет пишущего, и вы можете приступить к выполнению заказа на этом основании“.

Сравнение периодов времени, которые тратятся на выполнение отдельных операций в прачечной в разные часы дня показывают, что работоспособность прачек падает к концу дня, часто ниже после обеда, чем утром, и понижается больше при 10-часовом рабочем дне, чем при 9 часовом.

~~Текстильное~~ Текстильное производство. Кривые работы показывают все увеличивающееся падение производительности ткача в течение утра и после обеда.

На ткацких фабриках недостаточное освещение вызывало понижение производительности на 11,5%, а дневное искусственное освещение даже на 21,5%. Причина не столько в количестве света, сколько в его характере—отсутствие ровного освещения, отсвечивание, тень.

Наблюдалось в ткацких резкое понижение производительности к концу работы, если температура повышалась до 80—85°F. При температуре в 75°F понижения производительности не было.

(The Journal of the National Institute of the Industrial Psychology. October).



За границей такие витрины, с диаграммами о ходе работ в промышленном предприятии выставляются на видном месте и в кабинете заведывающего предприятием. По этим диаграммам легко ориентироваться в работе предприятия, принимать те или иные решения и отдавать соответствующие распоряжения.

Искусство торговать.

Одна оптовая фирма в Канаде, торгующая красками, предложила своим закупщикам—розничным торговцам—поместить в местных газетах изображение дома, присланное фирмой с обещанием выдать премию тому из детей города, который представит лучший план окраски дома. Каждый участник или участница конкурса должен был представить рисунок дома, раскрашенный акварельными красками, наиболее гармонирующими друг с другом. Кроме того, каждый из детей обязывался назвать какое-нибудь местное здание—жилой дом, фабрику, учреждение, и т. п., которое по мнению участника конкурса нуждается в по-

краске. С помощью этого плана один торговец получил 600 проектов и одновременно почти полный перечень всех зданий города, нуждающихся в подновлении. На основании этих данных торговец обратился к владельцам зданий с предложением материала для покраски и получил значительное число заказов на краски.

В Англии многие предприятия, распространяющие свои товары через розничные магазины, помогают своим закупщикам советами об искусстве торговать:

1. Одна крупная фабрика трикотажных изделий издает особый журнал, в котором содержатся разнообразные указания относительно лучших методов розничной торговли трикотажными изделиями.

2. Фирма, производящая вагонетки, имеет в центральных пунктах особых представителей, которые помогают советами и указаниями каждому собственнику вагонетки, если даже она приобретена у другой фирмы.

3. Предприятие по производству стали в Шеффилде имеет особую лабораторию, где ведутся исследовательские работы по заданиям покупателей стали.

4. Ассоциация мануфактуристов держит специального консультанта, обязанность которого помогать фирмам, торгующим готовым платьем в деле рекламирования товара.

Организация переезда магазина:

Одно крупное лондонское торговое предприятие (Peter Robinson Co) в течение нескольких часов перевезло все свои товары на сумму в 100.000 фунтов стерлингов в новое помещение и на следующий день открыло все отделения для покупателей.

1. Момент переезда был приурочен к окончанию распродажи, уменьшившей количество товаров в магазине.

2. Был составлен план всех отделений в новом помещении.

3 Для каждого отделения также был составлен план распределения товаров отделения. На этом плане был нанесен каждый прилавок, каждая полка, каждая витрина, выставка, касса, лифт, место выключателя для освещения и т. п. Каждое место было обозначено особым номером. Кроме того, в каждом помещении были положены товары, показывающие, что должно было сохраниться на той или иной полке, витрине и т. д.

В новом помещении на всех „стратегических“ пунктах были развешены карточки показатели. Были установлены методы и приемы упаковки и перевозки. Каждый заведующий получил точный план своего отделения в новом помещении.

Для организации людей перед перевозкой были розданы инструкции, определяющие порядок и пути перевозки товаров.

В субботу в час дня магазин закрылся. Прежде всего была собрана вся выручка со всех касс и переправлена в банк. Потом бухгалтерия слала свои книги, а служащие бухгалтерии собрали все книги из всех отделений и проверили по особым спискам все ли сдано. Все книги, нераспределенные бумаги, индексы, ордера были заперты в несгораемых шкафах. После этого начался фактический переезд. Каждое отделение перебиралось самостоятельно. Для контроля и охраны от краж один из служащих отделения вел учет всем отправляемым товарам, а другой служащий в новом помещении, учитывал все поступающие товары. Не было никакой путаницы между отделениями, потому что пути, по которым должны были направляться товары каждого отделения, были точно определены. Когда товары прибывали в отделение нового помещения они немедленно раскладывались по заранее размеченным для них полкам, выставкам, витринам и т. д. В случаях недоразумений заведующий справлялся с своим планом.

Перевозка и устройство отделения „тяжелых“ товаров— мехов, шуб, пальто было закончено в 2 часа, костюмы были на своих местах через 3 часа, шелко-

вые товары через 6 часов; отделение мелочи, отделки и т. п. обосновалось к 12 часам ночи, так же, как и бухгалтерия. В 12 часов ночи в субботу все работы были закончены, а в 9 часов в понедельник магазин был открыт для покупателей: каждая витрина, каждая полка была в полном порядке, и каждый приказчик ориентировался на новом месте, как в старом помещении.

В понедельник каждый служащий был снабжен планом нового магазина, показывающим положение каждого отделения, раздевальни, лифтов и кратчайших путей перехода из одной части здания в другую.

(„System“).

Пример организации одной железной лавки.

Силы продавцов и время покупателей экономится здесь, благодаря лучшей организации в распланировании прилавков и полок и размещению товаров.

1. Каждый прилавок не вполне доходит до пола со стороны, где стоит приказчик, и, таким образом, приказчик может задвинуть концы ног под прилавок и стоять ближе к покупателю.

2. Верхняя крышка прилавков—стеклянная, и под ней ящик для выставки товаров. Дно этого ящика несколько покатое, и, таким образом, товары лучше видны, а под прилавком больше места для полок.

3. Все товары в разных местах лавки выставлены так, что покупатель может к ним подойти близко и их хорошо рассмотреть.

4. Ящики в прилавке и на полках содержат внутри ящики поменьше, благодаря этому можно держать вместе все товары, которые обычно продаются вместе или составляют части одной и той же машины. Это сохраняет место и избавляет приказчика от излишних движений.

5. Все части одной машины сложены поблизости друг от друга. Напр., винты или гайки определенного размера, употребляющиеся для разных машин. Их держат возле каждой машины.

6. Товары выставляются для обозрения в одном шкафу, а хранятся для покупателя в шкафу рядом—так, что по мере того, как покупатель выбирает—приказчик отбирает товары рядом, не мешая покупателю и не тратя лишних сил на боготню по лавке.

Экономятся силы и время.

Работа центрального института промышленной психологии в Англии.

Добыча угля: Институтом было произведено длительное обследование ряда угольных шахт, в результате чего были внесены изменения в методы и обстановку работы, оказавшие большое влияние на поднятие производительности труда. В Ланкашире изучение движений углекопа привело к повышению добычи угля на 16%. Одновременно поставленные опыты в психологической лаборатории в Манчестере и обследование ряда шахт привело к установлению лучшего метода освещения шахт, повысившее добычу угля (в одном случае даже до 14%). Кроме того, были выработаны меры для охраны зрения углекопов. Дальше Институт установил тесты для испытания пригодности рабочих к профессии шахтера, получившие сейчас широкое практическое применение.

Производство пищевых продуктов: на нескольких крупных фабриках пищевых продуктов был исследован вопрос о влиянии на производительность перерывов для отдыха. Опыт продолжался целый год, и в результате оказалось, что хотя благодаря перерывам рабочее время было понижено на 3%—производительность труда возросла на 5,47%. Размеры производительности

измерялись каждые полчаса. В одной конфектной фабрике, введенные Институтом 15-минутные перерывы утром и в послеобеденную сессию, проходившие, главным образом, в перемене работы (доставка материала) повысили производительность фабрики на 14%.

На шоколадной фабрике исследование работы упаковщиков привело к устройству нового типа сиденья для упаковщиков, повысившее их производительность на 20%.

Установленные Институтом новые методы подготовки упаковщиков понизили вдвое время, необходимое для обучения. В ряде пекарен рекомендованное Институтом улучшение обстановки работы и перераспределение работы между рабочими повысило производительность в разных отраслях производства от 31 до 40%.

Народные кафе и столовые: В течение года Институтом велась работа по исследованию причин битья посуды народных кафе и столовых одной крупной фирмы. По указанию Института были внесены изменения в методы и организацию работы служащих, уменьшившие напряжение и утомляемость, — в результате чего битье посуды понизилось в среднем на 53% (а для одного предмета даже на 70%). Теперь фирма перестраивает все свои кафе, столовые и рестораны по плану, рекомендованному Институтом.

(The Journal of the National Institute of the Industrial Psychology. Октябрь, июль, апрель).

Германия.

Управленческая техника и кинематограф.

Семинарий по вопросам управления Коммерческого Института в Берлине решил вести агитацию за лучшую постановку управленческого дела с помощью кинематографа. Семинарий подготовил все необходимое для фильма „Современная контора, ее техника и организация“.

Фильма будет делиться на отделения, соответствующие отделениям конторы, и должна дать представление о всех технических усовершенствованиях, аппаратах и машинах и различных отделениях.

В каждом отделении будет демонстрироваться техническая часть, функции технических приспособлений и организационная роль технических приспособлений в работе конторы. Перед зрителем пройдут, частью во временной последовательности, частью связанные по существу дела все операции, в том виде, как они имеют место в образцовой конторе.

„Organisation“.

Оздоровление труда
одна из основных проблем **НОТ**

ЛИВРЕМЯГА

Время—НОТ.

Наблюдательность.

Эльвисту необходимо вырабатывать наблюдательность. Необходимо принять за правило останавливать свое внимание на каких-нибудь работах, все равно в обстановке ли своей повседневной работы, на улице или в окошке мастерской. Необходимо сосредоточиться на той или иной работе, уяснить себе ее смысл и подметить особенности. Попытаться мысленно воспроизвести эту работу (а при случае и на опыте).

Уяснив смысл и значение работы постараться упростить ее, отбросить как можно больше лишних движений, в самом процессе работы, в подготовительных к ней стадиях, и попытаться выработать более легкий, более простой способ работы, способ, при котором с наименьшей затратой силы, времени и материала можно было бы произвести такое же качество или лучше, ту же работу или тот же продукт работы.

В процессе наблюдения и анализа, конечно, вы соприкоснетесь с рядом вопросов, которые вы не в состоянии будете решить без тех или иных научных данных. Это уже область НОТ. Тут, и только тут вы нашли грань между ЛВ и НОТ.

Есть ли у всех членов ЛВ наблюдательность? Нет; наблюдательный человек, придя на собрание сейчас же уяснит себе массу, состав собрания, ее настроение, даже подчас уровень развития и сообразно с этими данными быстро сделает вывод, как вести себя, и в какую сторону направить влияние на данный состав аудитории, чтобы гладко и деловито собрание прошло.

На фабрике.

Ячейка на текстильной фабрике. Чтобы не повторятся на случаях очередей, ожидании во всех видах и т. п., я о них говорю не буду, в № 1, 2 журнала „Время“ эти случаи разобраны.

Как непрременным требованием я ставлю вовлечение в ЛВ наиболее развитых и активных работников обязательно из каждого отдела, отделения и цеха фабрики. При исполнении таковых в начале организации начинать работу с тех отделов, из коих есть члены ЛВ. Правы т. т., которые говорят, что работа ЛВ зарезительна. Достаточно

одного-двух осязательных результатов, чтобы в ячейку потекли новые члены.

Вся начальная работа разделяется на 3 периода: 1 — Самовоспитание во времени, привычка к наблюдению и анализу. 2. Наблюдение и анализ по плану. 3. Разработка полученного материала и проведение его в жизнь.

Предположим, что в ячейку ЛВ на данной ф-ке в начале вошли 1 слесарь, 1 ткач и 1 конторщик. В чем должна заключаться их работа с первых же дней.

Каждый из них должен усвоить, развить в себе чувство времени, наблюдательность и анализ. В условиях повседневной работы каждого из означенных членов, предметов целесообразного наблюдения не перечесть. Начнем со слесаря. Слесарь может с первых же шагов вести наблюдение времени, расходуемого в его мастерской. Полезно учесть время, которое тратится на получение работы, получение материала, инструмента, сдачу работы, на заправку инструмента, на приспособление к работе. Характерных, бросающихся в глаза моментов расточительной траты времени в наших мастерских на каждом шагу сколько угодно, и, конечно, все эти недочеты можно устранить. Тренируя себя во времени, наблюдая и анализируя окружающие его процессы, слесарь изыскивает способы для их устранения. До практического проведения в жизнь намеченных улучшений в масштабе всей мастерской еще далеко. Практическое применение улучшений в первом периоде работы можно вести лишь в своей личной работе. Очистить место работы, вычистить и выверить тиски, протереть окно, разобрать, вычистить ящик с инструментом, разложить инструменты в ящике в порядке, исправить его, м. б., для более быстрого нахождения инструмента в ящике, окрасить его в разные цвета, напр., зубила оставить черными, клепальщики красными, бородки зелеными, выколотки синими и т. д., четко обозначить размеры на ключах, сверлах, плашках, метчиках и пр., если они имеются в ящике и т. д.

Принять за правило:

в начале каждой работы уяснить ее себе, определить способ работы, время на исполнение каждой операции, полезно все это записать, а затем проверить насколько предположения оправдались на практике.

Агитация заранее должна идти безустанно, не нужно обращать внимания на шутки и остроты т.т., подчас и острые, и обидные, нужно поставить себе целью вовлечь в ячейку членов из каждого цеха — и токаря, и кузнеца, и молотобойца, и маляра, и уборщика мастерской и чернорабочего, и технич. персонала, на основании личного опыта руководить первыми шагами новых членов. Сам собой разумеется, что работа члена ЛВ не должна отрицательно отражаться на работе мастерской, нельзя допускать бесед, совещаний и т. п. в рабочее время. В часы перерывов, за папироской можно перебраться лишь парой фраз, но главные суждения и разборы должны вестись в нерабочие часы в совместных совещаниях ячейки.

Таким образом, ЛВ практически наблюдает и анализирует по чистям всю работу мастерской. На совещании члены ячейки выработывают систему и план введения усовершенствования в их работу. Здесь непременно сама жизнь вызовет внимание и к станку, и к инструменту, и месту работы, и к порядку получения работы, материала, и к способам получения указаний и распоряжений во время работы, коснетесь вы и света, и воздуха, и температуры, коснетесь и способов переноски материалов и изделий, не пройдет мимо и учет. Тут перед вами будет и система, и план, и контроль, и выполнение, одним словом, все, что в целом составляет НОТ.

Но т.т. должны быть осторожны, терпеливы и напористы.

НОТ снизу.

Получается вот что: если в Европе и Америке создавались специальные бюро по НОТ, и эти бюро реорганизовали работу вверху, то у нас получится реорганизация снизу, и вряд ли можно не сломить солому. Ум хорошо, а два лучше, а если и маленькие бюро за границей имели большие достижения в десятки лет, то многомиллионная рабочая армия СССР может получить лучшие достижения в ближайшие годы.

Таким образом, мы видим, что ячейке одна работа двух порядков: обрабатываются вопросы общего характера, подходы к наблюдению, изучению предмета, к анализу, изучению наук, связанных с трудом, и второе — вопросы частные, относящиеся к мастерской, ткацкой, каменной, конторе и проч. Здесь, очевидно, работа пойдет по этим вопросам в секциях. Но предприятие, в конце концов, представляет из себя одно целое. Один цех или отдел существует для другого или пополняет его, и естественно, что в процессе развития работы ячейки встанут вопросы, касающиеся нескольких или всех секций, и здесь работа пойдет опять в общем масштабе, а не в ячейках. Объединение коснется в значительной мере вопросов администрирования предприятия. Проработав администрирование по отделам и цехам, при-

дется администрирование увязать в одно целое, и требования дела, само дело, научно обоснованное, укажет правильный план, схему организации. В этом случае не будут иметь место явления предположительного характера.

Следует ли иметь только директора или к нему нужны и зав. и пом. Нужен ли завхоз? Исходом со множеством завквартир, завкондвор, завдров и т. п. или можно обойтись директором и одним дворовым приказчиком с парой старших рабочих невысокой квалификации. С другой стороны, — вывится потребность в действительно квалифицированном и специальном составе: мастеров, механиков, техников и их помощников, т. е. людей, ведающих производством, жизненным нервом каждого предприятия.

Вышеизложенное я считаю лишь наброском, схемой тех путей, которыми мы должны идти к НОТ. Каждая отдельная часть этой схемы требует детальной проработки, суждения, но и по схеме можно заключить, что работа предстоит серьезная, сложная и большая. Потребуются многие месяцы и даже годы для ее окончания, и поэтому необходимо теперь же уяснить себе, что к НОТ нельзя подходить так же, как к очередям. Необходимо помнить, что только упорная и длительная работа даст нам те результаты, к которым мы стремимся, т. е. НОТ и пр. Очень возможно, что значительный % теперешних членов ЛВ отстанет от работы, выйдет совсем из строя, и этот % эту потерю необходимо учитывать в самом начале.

А. Денисов.

Обзор материалов, поступивших в Лигу „Время“.

Лозунг „Борьба за время“ широко всколыхнул наше общественное мнение.

Все это ярко изображено, в тех статьях, зам. т.к.х. информационных справках, которые за истекшие три месяца буквально завалили Лигу „Время“.

Все поступившие корреспонденции, не считая материалов в журнал „Время“, официальных протоколов и иногородней информации, разбиты на три основные группы:

1. Статьи и заметки, указывающие на растрату времени в учреждениях, предприятиях и на отдельными лицами.

2. Статьи и заметки, делающие конкретные предложения разным учреждениям и предприятиям.

3. Отзывы и справки о результатах той или иной возмездной работы членов ЛВ или Лиги в целом.

Приступая к обзору этих материалов, мы постарались классифицировать их по самым характерным вопросам, которые они затрагивают. Получились интересные результаты.

Сводка материалов, поступивших до 1-го декабря, о растратах времени.

Всего поступило статей и за- меток.	Растрата времени.			Растрата зависит.		Указано на пути испра- вления заме- ченных недостатков.	Просьба к ЛВ принять меры.
	В учрежде- ниях.	В предприя- тиях.	Отдель- ными лицами.	От нена- лаженно- сти аппа- рата	От отдель- ных лиц.		
128	86	28	14	90	30	29	15

Из этой таблички видно, что из всех поступивших корреспонденций о растрате времени почти $\frac{3}{4}$ жалуются на растраты в учреждениях, около $\frac{1}{4}$ на предприятиях и лишь немногие на отдельных лиц.

Но из этого, конечно, не следует делать вывода, что отдельные лица мало влияют на растраты времени.

Следующие две графы в таблице говорят за то, что растраты на $\frac{1}{4}$ зависят от этих отдельных лиц, хотя большинство растрат происходит от плохой организации учреждений и предприятий.

Когда мы попробовали выяснить, какого типа и какие это учреждения и предприятия, на которые поступило большинство жалоб о растратах времени, то оказались самые разнообразные учреждения, ведомства и пр. Однако, доминируют больше всего те учреждения и предприятия, которые по характеру

своей работы близко сталкиваются с массой населения. К таким относятся: почтовые учреждения, госбанк, жилищные органы и вообще учреждения коммунального типа (водопроводные кассы и др.). Довольно большой процент падает на учреждения типа трестов.

На предприятия больше всего жалоб от рабочих. Несвоевременная уплата жалованья; очередь за продуктами в кооперативах фабрик; прием в заводоуправлении и пр. чисто местные фабричные нужды.

Жалобы на отдельных лиц получились в большинстве за олоздания этих лиц на общественные собрания, лекции, комиссии, где их ждали, как докладчиков или нужных для собрания людей.

Переходим к разбору тех материалов, которые вносят какие-либо практические предложения.

Сводка статей и заметок, поступивших в Лигу „Время“ и вносящих различные практические предложения.

Число поступив- ших статей.	Из них касается учрежде- ний.	Из них касает я предпри- ятий.	Касается вуз'ов.	Привле- кают к от- ветствен- ности.	Предла- гают ча- стичную реоргани- зацию.	Предлага- ют пол- ную реор- ганиза- цию.	Статьи ЛВ.
124	62	20	4	10	48	12	38

Все статьи, делающие конкретные практические предложения по своему содержанию касаются самых разнообразнейших учреждений, предприятий, вузов и самой Лиги „Время“.

Характерностью их всех является то, что все они вскрывают наши недостатки и затем предлагают их устранить, указывая тут же пути исправления.

По содержанию материал очень интересен и разнообразен. Исключая небольшой процент тех статей, которые распространяются о „культуре“ времени, о русском „американизме“, все остальное касается самых животрепещущих вопросов нашей жизни.

Нам остается только сделать обзор некоторых статей.

Вот заметка, предлагающая устранить все лишние разговоры с телефонной станцией, когда вы соединитесь с каким-либо абонентом. Здесь благодарность телефонистке за ее заявление, что она „позвонила“, предлагают устранить.

Много статей говорят о часах, о том, где их разместить по городу, как извещать население о наступившем или прошедшем часе и т. д., и т. д.

В этом отношении мы уже многого достигли. Целый ряд сведений из провинции изве-

щают нас, что часы есть, каждый час отмечается ударом в колокол, сиреной и т. д.

Поднят также вопрос об организационном улучшении торговли.

Многие интересуются вопросом об округлении сумм оплаты всяких мелких платежей и расчетов. Недостаток мелочи создает затруднение в мелком торговом обращении. Особенно это чувствуется на почтах, разных мелких кассах и платежах. Уплата 18, 37, 57 и т. д. рублей, дело теперь сложное, и эта часть нашей общественности ждет еще своего регулирования и реформы.

Целый ряд статей разбирают проблему о безработице и сверхурочных работах вообще. Что касается сверхурочных работ, то помимо того, что устранение их приносит некоторую пользу со стороны ликвидации безработицы, ряд авторов находит, что сверхурочные работы вообще вредны и мало продуктивны. Этот вопрос по нашему мнению должен быть еще детально изучен, и результаты его опубликованы.

Несколько статей вносят предложения частично реорганизовать библиотечное дело. Товарищи считают необходимым, в целях экономии времени, шифр десятичной классификации книги печатать на книге. Вместе же с книгой печатаются и каталожные карточки.

Есть и эльвистские поэты и писатели, которые свои стихи и фельетоны посвящают ЛВ.

Перечислить все затронутые темы нет возможности. Перейдем к темам, касающимся самой Лиги „Время“ и эльвистов.

Здесь основной вопрос это работа ЛВ в целом. Предлагаются ряд идей по агитпропработе, присылать воззвания к гражданам, воззвания к эльвистам. Пишутся заповеди для эльвистов, составляются лозунги, характеристики членов Лиги, — какими они должны быть. Учету времени отводится слишком большое место. На учете времени, на карточках учета многие корреспонденты предполагают построить почти всю работу. Здесь, конечно, переоценено значение учета времени.

Многие заметки пишут о НОТ'е. Ряд предложений указывает на необходимость наших ячейки ЛВ превратить в кружки по НОТ.

И. Васильев.

Лекция, лектор и время.

Одним из главных, наиболее бьющих в глаза, видов растрат времени является растрата его на лекциях, докладах, собраниях и проч.

Это является следствием того, что благодаря присутствию на лекциях, собраниях, докладах большого количества людей, время приобретает здесь ценность большую обычной во столько раз, сколько человек находится в аудитории. Приступая к разбору этих растрат, разделим их на 3 группы:

1. Опоздания.
2. Растраты, происходящие вследствие плохой организации демонстрационной части лекции.
3. Растраты, происходящие от неуме-

ния, а иногда и нежелания лектора представлять материал наиболее кратко и наиболее экономно.

Не останавливаясь на 1-й группе растрат, рассмотрим более подробно группы 2-ю и 3-ю.

П р и м е ч а н и е. Будем рассматривать лекцию, сопровождаемую выполнением чертежей, выписыванием формул и математических выводов на доске и демонстрацией диапозитивов, как наиболее общий вид лекции.

А. Растраты времени из-за демонстрационной стороны лекции.

1. Вытирание неподвижной доски занимает, в зависимости от рода лекции, от 3% до 10% всего лекционного времени.

2. Передвижение и вытирание движущейся (мягкой) доски занимает столько же времени, сколько вытирание неподвижной.

(Под движущейся доской я понимаю наиболее часто употребляемый вид ее, представляющий собой мягкую бесконечную ленту (обычно из линолеума), натянутую на двух вращающихся роликах).

Предложение 1. Небольшое приспособление, — деревянная планка с укрепленной на ней матерчатой подушкой во всю длину движущейся доски, о которую эта последняя при своем движении может вытираться, дало бы огромную экономию времени.

- 2) Необходимо во всех аудиториях, ВУЗ'ах и т. п. перейти от неподвижных к движущимся доскам с автоматическим стиранием.

Наблюдение: Выполнение схем, чертежей, длинных математических выводов, рисунков, и т. п. на доске отнимает до 28% всего лекционного времени и является далеко не всегда необходимым.

Доска является далеко несовершенным методом демонстрации.

В большинстве случаев, при наличии диапозитивов, удастся ими заменить не только исполнение рисунков, чертежей и т. п., но и выписывание математических выводов и формул.

Демонстрация диапозитивов не требует особых затрат времени.

Предложение 1. Исполнение схем, чертежей и т. п. на доске заменить демонстрацией диапозитивов.

2. Заменить дорогие диапозитивы на стекле, исполненными на прозрачной бумаге (калька, восковка и т. п.) чертежами.

3. В случае многочисленной аудитории все подобные схемы, чертежи и пр. размножать и после лекции раздавать слушателям. Легче всего это осуществить в ВУЗ'ах, так как почти каждый значительный ВУЗ имеет свою лито и даже типографию.

Б. Растраты при чтении лекций.

Растраты этого рода не поддаются такому точному учету, как растраты демонстрационные.

1. Многие лекторы, заканчивая какую-нибудь часть св. ей лекции, бывают прину-

жены остановиться для того, чтобы обдумать последующую часть.

2. Один профессор МВТУ, забыв какую-либо не особенно распространенную формулу из математики или из прочитанной части курса, заявляет: „ничего—мы это сейчас выведем“. И начинает выводить.

3. Очень часто лекторы применяют не наиболее простой вывод только потому, что в момент чтения они его позабыли.

4. Приводя примеры, лекторы часто задумываются над тем, какой бы пример привести и, потеряв время на обдумывание, в результате приводят ряд примеров, из которых нужны далеко не все.

5. У нас считается особым шиком читать лекцию, не заглядывая в „бумажку“.

Растраты времени в чтении лекции обусловлены отсутствием:

1. Предварительной проработки материала.

2. Подробного конспекта с указанием формул, выводов, примеров и т. п.

Факт. В лекциях отсутствует лаконизм.

Причины: 1. Отсутствие привычки.

2. Невозможность придумать наиболее краткий способ выражения в самый момент чтения.

3. Отсутствие сознания необходимости лаконизма.

Причины 1 и 3 устранить возможно; причина 2—вполне неустраима.

Лекция является неэкономичным (в смысле времени) способом изложения.

В случае пересмотра методов преподавания в ВУЗ'ах этот вывод может иметь большое значение.

А пока:

1. Установить точные и подробные программы по каждому отдельному курсу.

2. Простенографировать лекции по некоторым курсам, сократив их, исключив все лишнее, приведя их к наиболее лаконичному виду, определить время, необходимое для их прочтения.

3. Основываясь на этом опыте, установить это минимальное время с небольшой надбавкой, как нормальное для данного курса.

4. Путем различных административных мер принуждать лекторов прочитывать весь курс в этот срок.

Это заставит их подтянуться, предварительно прорабатывать лекции, вести конспект, быть лаконичным, не разбазаривать времени.

М. Рапопорт.

Что означает значок ЛВ?



Прежде всего бросается в глаза белое пространство, это—циферблат часов. Слева— часовая стрелка, справа (внизу)—секундная стрелка, вертикально (как бы разделяя циферблат пополам)—стрелка секундомера-хронометра.

Все это символ „Время“, т.-е. делай все точно, во-время, учитьвай, береги время.

Справа (вверху) на циферблате красный сектор (здесь он напечатан черным,—должен быть красным, как на жетоне); это значит, что Лига „Время“ есть один из отрядов в борьбе за новую культуру, за новый быт, за коммунизм.

Вокруг значка торчат зубцы, напоминающие шестерни, это указывает на производство. Лига рассматривает „Время“ не философски, а как фактор, в котором происходит производственный процесс, тем самым время связывается с производством, с системой.

Слева (внизу) и справа (вверху) огибают значок стрелы, это указывает на движение часовых стрелок, во-первых, а во-вторых, все время, весь производственный процесс надо брать в его движениях, в динамике.

Движение подчеркивается особенно резко в значке тем, что он не ровно круглый, а разбит на неровные секторы (художественный прием).

Значок ЛВ служит постоянным напоминанием эльвисту—делай все точно, быстро, организовано.

„Лучшим методом

в борьбе с „ножницами“

является

р-а-з-в-е-р-т-ы-в-а-н-и-е

планового хозяйства“.

В Москве.

В московском комитете ЛВ.

За истекший период времени МК ЛВ заседал три раза.

Для изыскания средств МК ЛВ наметил ряд мер.

Решено было силами эльвистов устроить вечер в пользу ЛВ. К этому делу привлечены ячейки Лиги Консерватории, Студии Мейерхольда, Вхутемаса, Института Живого Слова и Пролеткульта.

Намечена интересная „Эльвистская“ программа. Вечер состоится в начале февраля.

Второй мерой для изыскания средств должно послужить усиление издательской деятельности. Здесь намечено к изданию некоторых брошюр, издан и поступил в продажу комплект (11) листов.

Намечена организация киоска ЛВ на выставке ВСНХ; комплектование и рассылка библиотечек по НОТ в провинцию.

МК пересмотрел вопрос о печатной пропаганде идей ЛВ. Необходимость широко развить печатную агитацию заставило МК создать специальное Бюро печати, задачей которого будет доставка живого и интересного материала во все московские газеты, главным образом, предназначенные для рабочего читателя.

Сама организация Лиги в Москве крепнет и ширится. Руководить из одного места ячейками, в которых числится свыше 3-х тысяч человек становится трудным, нужен более соборный, более близкий к ячейкам орган.

Такой орган — это райкомы ЛВ.

Во всех районах Москвы уже есть райкомы ЛВ, которые приступают к работе.

За истекшее время было устроено одно делегатское собрание ячеек, отчет о котором см. в этом же журнале.

МК ЛВ два раза обсуждал вопрос об организации курсов по НОТ для подготовки руководителей ячеек ЛВ в районных организациях.

Проект программы этих курсов поручено разработать т. Рудакову, который выдвигает идею построения программы под управленческим уклоном. По его мнению задача НОТ в современный момент — это подготовить хорошего управленца, а не начебчика по НОТ.

Другие товарищи думают, что в изучении НОТ надо исходить не из управления, а из производства.

Решено было этот вопрос еще раз поставить на обсуждение, а т. Рудакову представить программу лекций по НОТ.

Делегатское собрание ячеек ЛВ г. Москвы.

Московская организация Лиги „Время“ уже не может собирать общие собрания всех эльвистов, т. к. их сейчас числится свы-

ше трех тысяч человек, а это вносит много технических затруднений в плодотворную работу собрания.

Делегатские собрания — это лучшая форма связи и обсуждения вопросов работы при меньшей численности ЛВ в Москве.

17-го/XII 1923 г. на делегатском собрании присутствовало 200 человек, которые были делегированы от 2000 чел. эльвистов.

Все вопросы повестки дня подверглись тщательному обсуждению, а отдельные моменты работы Лиги — критике.

По вопросу о создании райкомов ЛВ (положение СМХ, см. № 3 журнал „Время“) после доклада о их значении и принципах работы были предложены две резолюции: одна за организацию райкомов, другая — против.

Обе точки зрения высказывали свое мнение. Главным мотивом против организации райкомов была боязнь, что это будет ненужная, промежуточная инстанция, которая будет только тормозить работу ячеек и пережевывать указания из центра.

Но краткий доклад секретаря Баумановского района ЛВ тут же рассеял все сомнения.

Он осветил работу только что организованного райкома, и все увидели на деле, что райкомы при энергичной и толковой работе скоро превращаются в нужный для ячеек ЛВ орган.

Делегатское собрание голосовало большинством против 4 голосов за резолюцию: „Считать создание райкомов ЛВ необходимым“.

Интересный доклад сделал т. Рудаков о работе ячеек ЛВ. Основные положения его доклада таковы:

В своей работе наши ячейки должны ближе стать к конкретной обстановке. Эта обстановка заключается в том, что нам надо улучшать наш госаппарат.

Только в связи с этой целью, мы можем ставить свои цели.

Переход к плану и системе и точному контролю выполненного плана, эти основные лозунги современной работы ячеек ЛВ.

Докладчик останавливается на плано-карте, элементы которой см. в его статье журнала „Время“ № 4. Эту плано-карту должно иметь и вести каждое учреждение. Ячейки ЛВ должны добиваться того, чтобы их предприятия работали по плану и системе, и все это подвергалось точному контролю.

Плано-карту могут вести и отдельные эльвисты.

После небольших прений собрание приняло резолюцию, в которой подчеркивает, что переход к плану и системе своевременен и необходим, рекомендуется это немедленно проводить в жизнь, намечая совершенно конкретные

календарные планы работы каждой отдельной ячейки ЛВ.

Наш очередной лозунг.

План, Система, Контроль.

В целях выяснения состояния работы на местах и самого контроля, делегатское собрание заслушало доклады о работе отдельных ячеек ЛВ.

Доклады делали ячейки при Академии Социального Воспитания, Центросоюзе, Малаховской колонии, Институте Гражданских Инженеров.

Из докладов выяснилось, что основная общественная работа уже проделана.

Ликвидирован ряд несуразностей, в роде очередей, волокиты в канцелярии, опоздания профессуры и начальствующих лиц вообще. Ячейки перешли уже к более планомерной работе, НОТ'у, к общественному учету времени и т. д.

Ряд товарищей в обмене мнений находили, что работа проявляется еще слабо, что слаба связь ячеек между собою, с райкомами и МК.

Указывалось также на недостаточность руководства ячейками из Центра.

Собрание признало необходимым усилить связь ячеек с райкомами и в работе ориентироваться на НОТ.

И. В.

Как мы осуществляли идеи НОТ на Дербеневском заводе.

Ячейка ЛВ или, вернее, НОТ насчитывает в своем составе 77 человек. Это составляет к общему числу работающих на заводе 22%. Почти $\frac{2}{3}$ общего числа поборников идеи НОТ рабочие-производственники и мастера от станка, и лишь одна треть служащих. Членов РКП, РКСМ и кандидатов—48% и беспартийных—52%.

Бюро ячейки имеет в каждом отделе предприятия заводской организации по 1 ответственному представителю, которому предоставлена полная свобода действия и проявление своей инициативы в порученной ему области. Ответственные представители в ком-ячейке, завкоме, заводууправлении, среди рабочих-производственников, мастеровых, технического персонала и лиц конторского труда ведут как показательную, так и агитационную работу за НОТ. На секретаря ячейки возложена обязанность организующего начала у себя на заводе и поддерживания связи с горкомом.

Должен оговориться, что Дербеневский завод, на котором ведется производство химическо-органических продуктов и красителей, является совершенно обособленным от других групп предприятий и даже за границей в таких странах, как Америка, Германия и Англия до настоящего времени не было выработано каких-либо твердых основ и положений для проведения НОТ в химической

промышленности. В химических производствах применение физической силы доведено до минимума, так как даже на обязанности чернорабочего лежит больше роль наблюдателя, нежели производителя работ.

По этим причинам чрезвычайно трудно было остановиться на какой-нибудь отдельной области производства данного завода, где бы можно было сосредоточить все свое внимание для проведения в законченном виде НОТ'а. Пришлось вникать в каждый отдел предприятия, углубляя свое внимание на самые мелочи, чтобы достигнуть хотя бы некоторых более или менее значительных результатов.

С самого же начала работы мы прямо перешли к агитации и пропаганде НОТ'а. К этому мы были вынуждены опять-таки особенностью нашего химического производства, где одно зависит от другого, и речь могла идти уже не об экономии времени, а о рационализации труда.

Употребленная нами тактика подхода к широкому массам рабочих и служащих нашего завода оказалась правильной. Начавшаяся параллельно с показательной работой отдельных лиц работа по устранению того или иного недостатка механизма обращало на себя внимание и привлекала в число поборников НОТ все более и более трудящихся.

С самого же начала работа разделилась на две области: на производственно-техническую и административную. Ячейка как в той, так и в другой области, встретила большое сочувствие и у хозяйственников, и у профессиональных работников и партийцев.

Укажу на достижения, которые считаю наиболее существенными и заслуживающими внимания не только ячеек предприятий химической промышленности, но и каждой ячейки НОТ'а на фабриках или заводах.

На мелочах мы завоевали симпатии рабочей массы и достигли более рациональной постановки дела на заводе.

По завкому, ячейке РКП, ячейке РКСМ и культкомиссии.

1. Установлены определенные в неделю и месяц с точностью до часа и минуты заседания комиссии.
2. Делается оповещение членов комиссии за 24 часа о порядке заседаний и подлежащих обсуждению принципиальных вопросах.
3. Неуклонно соблюдается точность начала общих собраний, систематически опаздывающие приравниваются к числу уклоняющихся от явки.
4. Собрания и заседания проводятся по выработанным планам и регламенту.
5. Проводятся регистрации посещаемости собраний и заседаний на однотипных регистрационных листках, дающих без особого личного подсчета наглядное представление о числе присутствующих, процентное отношение присутствующих к общему числу рабочих и

- служащих, членов комиссии или приглашенных на совещание лиц.
6. Рабочие и служащие оповещаются о мероприятиях и постановлениях комиссии и совещания, а также о резолюциях собраний, путем выписок из протоколов или отдельных выборок и сводок, расклеиваемых в определенных местах на досках в виде объявлений.
 7. Отдельные представители комиссий установили определенные дни и часы выдачи личных справок и прием личных заявлений от товарищей и делегатов.
 8. Введены разнородные по форме бланки для подачи товарищами заявлений в завком и его комиссии. Бланки имеются заготовленными всегда в достаточном количестве.
 9. Отведен отдельный стол, где товарищи могут написать заявления.
 10. Устроен ящик для заявлений.
 11. Установлен порядок в сборе профессиональных взносов цеховыми делегатами (бланки, ведомости и проч.).
 12. Установлены определенные часы для выдачи нейтрализующих средств (жиры) из заводского распределителя для каждой группы работающих.
 13. Выдача жалования производится в определенный час для каждого отделения и мастерской.
 14. Введена система личных карт на каждого товарища, работающего в предприятии. Графы установлены по опыту профработы.
 15. Для протоколов собраний, заседаний и совещаний выработаны и заготовлены бланки.
 16. Каждой комиссией (культ, охрана труда и пр) выработан план работы.
 17. Распределены дни и установлены часы для занятий отдельных кружков в заводском клубе.
 18. Введено дежурство (ответственное) в клубе.
 19. Введен учет в распределении получаемых через профсоюз билетов на лекции и зрелища, а также опубликование этих отчетов.
 20. Комиссии стали придерживаться и выделять из своей среды отдельных товарищей на те или иные доклады по вопросам их работы, делаемые в центре.
- По заводу и конторе.**
1. Установлены директором и его заместителями определенные дни и часы для приема товарищей.
 2. Заводоуправлением и административным персоналом соблюдается время обеденного перерыва.
 3. Разработано и зафиксировано распределение обязанностей отдельных работников.
 4. Введена ответственность отдельных товарищей не только за их работы, но и за содержание в порядке и чистоте вверенных им книг, дел, столов, помещений и пр.
 5. Введена система во вскрытии и приеме почты и бумаг, а также отправке их.
 6. Заводоуправлением принято пожелание о выделении ответственного за корреспонденцию предприятия товарища.
 7. Введено правило использования знаний стенографии у машинисток для записывания черновиков всех составляемых бумаг.
 8. Возложена ответственность за регистрацию.
 9. В отделе статистики вводится более упорядоченное размещение дел по папкам.
 10. Введены разнородные по величине и форме бланки для всякого рода удостоверений.
 11. Введено применение мимеографа для размножения бумаг и заготовления бланков.
 12. Для выдачи различного рода удостоверений из конторы предприятия и домоуправления установлены определенные часы до и после обеда.
 13. Возобновляется телефонная сеть между конторой и отделениями конторы, а также отделений между собой.
 14. Установлено правилом для заведующих и мастеров производить выписку материалов по вечерам и предъявлять ордера на подпись директору или его заместителям во время ежедневных утренних обходов завода, при чем ордер на подпись должен предъявляться самим заведующим отделением или мастером, а отнюдь не посылаемым рабочим, который не может дать необходимых разъяснений о предназначении выписываемого сырья и материалов. Заводоуправление по возможности воздерживается от производства подписи ордеров в течение дня.
 15. Установлены определенные часы выдачи материалов для отделений завода из склада и заводских магазинов.
 16. Произведена чистка машинных отделений;
 17. В размещении строительных и прочих материалов, а также топлива придерживаются определенного плана.
 18. Производилась в течение осени отборка из старых различных механических частей, еще пригодных к делу Средоточено хранение их в порядке и определенных местах.
 19. Возобновлено ведение системы картографической отметки в производстве отдельных продуктов, а также колебания рабочей силы, заработной платы и т. д.
 20. Введено и производятся выписки из иностранных, немецких и английских журналов по областям производств нашего завода.
 21. Введены выписки библиографических сводок научной литературы, касающейся нашего производства.

22. Выделена комиссия из 3-х лиц для изучения литературы по НОТ и проведения популярных лекций и собеседований о производстве вашего завода.
23. Заготовлены и развешаны плакаты с лозунгами НОТ'а.
24. Введен учет выдаваемой прозодежды и обуви по карточной системе.

Сношение с другими предприятиями.

1. Предложено агентам, артельщикам и посыльным, как лицам, которые больше всего имеют дело с другими предприятиями, и через которых поддерживается связь, вступить в члены Лиги „Время“.

Секретарь ячейки ЛВ
Де, бенефского завода.

В Провинции.

Татотделение Лиги „Время“.

Месяц работы для эльвиста—это целая эпоха. Спроектированный план—урок Татотделения Лиги „Время“ на месяц полностью осуществлен.

Работа, проделанная Татотделом за ноябрь, в деталях, за их многочисленностью, не может быть вся изложена.

Дадим схему.

Орга-фронт.

На 25/XI в городе имеется 23 ячейки с общим количеством членов—499 человек. В том числе членов и кандидатов РКП—62, РКСМ—51, беспарт.—339, не учтено—47, (две ячейки не представили сведений).

По производственному типу ячейки подразделяются следующим образом:

При советских учреждениях	9
„ производственных учреждениях.	4
„ ВУЗ'ах	7
„ военных частях	2
„ школах II ступени	1
Итого	23

По темпу работ и достижениям на первом месте стоят производственные ячейки. Здесь работа уже вышла из узких рамок борьбы с явной растратой времени и частично идет в направлении рационализации производства (Транпарк).

Работа в учреждениях идет с большими сопротивлениями на пути, но уже сдвинута с мертвой точки. Известны не единичные факты результатов работы ячеек, как то: установление приемных часов (в Наркомфине), устранение очередей (Электротрест) и пр.

Работа в ВУЗ'ах до сего времени сильно отставала, но за последнее время значительно оживилась. Все ВУЗ'овские ячейки объединены в специальную секцию, руководство которой возложено на тов. Гефтера. На созванном 24/XI собрании Бюро ВУЗ'овских ячеек был разработан единый план работ по „ЛВ“ в ВУЗ'ах.

Работа будет разворачиваться в направлении: а) организации самого себя, б) организации работ ячеек Лиги „Время“ в целом, в) рационализации работ студенческих самоорганизаций, г) рационализации технического аппарата, ВУЗ'ов, д) рационализации

управления ВУЗ'ами, е) рационализации методики преподавания.

Результаты работ уже сказались, и дело медленно и планомерно расширяется.

Целый ряд ВУЗ'овских ячеек издает стенные газеты.

При школах II ступени пока имеется одна ячейка, (школа коммун. имени Карла Маркса). Благодаря содействию преподавательского состава, по проявляемой инициативе и достижениям, она занимает далеко не последнее место. Введен обязательный учет времени для членов ячейки. Установлен порядок в началах и окончаниях уроков.

Военная ячейка при Мус. Пех. Курсах также проявляет большую активность: предстоит развертывание работ в гарнизоне, мало охваченном кампанией Лиги „Время“.

Приняты через РКИ меры к установке в городе единого времени путем дачи в 12 час. дня условного гудка с ряда заводов в разных частях города.

Агит-фронт.

Продолжается работа через прессу (Известия ТЦИК, „Клич Юного Коммунара“. Три стенные газеты специально по вопросам Лиги „Время“ издаются при ВУЗ'ах. Продолжается формирование кадра агитаторов помощью библиотеки и читальни Института НОТ.

Научный фронт.

Даются ежедневно консультации членам Лиги „Время“ по вопросам организации; разработаны стандарты рабочих дней для отдельных групп.

Отношение к Лиге.

Отношение к Лиге разнообразное: со стороны некоторых парт- и проф. организаций активно сочувственное (Горрайком РКП, Союз сообрабников).

Со стороны других и большинства—пассивно-сочувственное; несочувственного отношения не наблюдается.

Установлен тесный контакт с партийными и проф. организациями.

Организация Совнота.

При Тат. Наркомате РКИ конструируется Совет НОТ. Представителем от президиума Лиги выделен т. Гефтер.

М. Гефтер.

ЛВ на Дальнем Востоке.

Работа Лиги „Время“ на Д/В развернулась в краевом масштабе: организованы губернский отдел Амурский в гор. Благовещенске, отдел Бур-Монгольской Республики в гор. Верхне-Удинске, уездный отдел в Петровском Заводе, и есть сведения, не вполне проверенные, об организации в гор. Владивостоке и Хабаровске. Численный состав пока не установлен. Запрошены срочно подробные сведения.

В гор. Чите, в месте пребывания Краевого Совета, губернского отдела не организовалась, а всю организационную и руководящую работу проводит Краевой Совет, через Краевое бюро.

По гор. Чите организовано всего 8 ячеек, из которых при госучреждениях 5 и 3 при производственных предприятиях, с общим количеством служащих и рабочих до 1000 человек. Членами Лиги состоит около 150 человек. Организована также ячейка при войсковой части в количестве 22 человек; приняты меры к установлению связи со штабом 5-й Краснознаменной армии и популяризации идей Лиги в армии.

Имеются сведения, что в некоторых учреждениях, предприятиях и войсковых частях и управлениях организованы также ячейки, но еще не зарегистрированы. Для контакта в работе и объединения приняты меры (публикация через местную прессу, личные письма и пр.).

Интерес проявляется со стороны учреждений и отдельных лиц огромный, о чем свидетельствуют частые запросы о высылке докладчиков (особенно последнее время). По силе возможности удовлетворяем просьбы).

Принимая во внимание организационный период вообще и недостаток свободных преданных идее работников, популяризация среди широких масс в этот период выразилась: в 3-х специальных докладах об целях и задачах „Лиги“, и в помещении до 10 статей в местной прессе на общие вопросы и до 30 мелких заметок о расстрате времени и вызовах в пользу ОДВФ.

Постольку, поскольку у нас проходит в настоящее время горячая пора организационная, план работ намечен на первое время исключительно в области популяризации идей НОГ и „Время“ среди широких масс и сам-воспитания эльвистов, дабы иметь кадр стойких и преданных идее борцов.

В области конкретных шагов и мероприятий намечен целый ряд практических вопросов, осуществление и проведение в жизнь которых возможно при не вполне еще сформировавшихся членах, не окрепших и не усвоивших еще достаточно методов и подходов к устранению ненормальностей в повседневной служебной и общественной жизни.

Предприняты меры к установлению тесной связи с профорганизациями ДВ, для чего разослано товарищеское письмо с приложением устава и других имеющихся материалов

с просьбой помочь нам в борьбе с хищническим расточительством времени путем агитации, пропаганды в вообще популяризации идей Лиги „Время“.

Учитывая, что путь к коммунизму лежит через НОТ и „Время“, в последнее время предприняты шаги в области тесной связи с партийными организациями в г. Чите, хотя на местах существует тесная и даже органическая связь (Благовещенск, Петровский Завод). Партийцы вообще принимают горячее участие в популяризации идей Лиги и вообще отношение самое симпатичное.

Вообще же весь план работ строится нами на положении: меньше идеологии—больше конкретной, практической работы.

Вот в кратких чертах все то, что нами предпринято, сделано за 2 месяца и намечено в будущем.

Работа ячейки ЛВ в Петроградском Техническом Институте.

Ячейка ЛВ образовалась 13/X-23 г. В этот день состоялось организационное собрание, на котором проф. Белоножниковым был сделан доклад о Лиге „Время“ и связи ее с НОТ. Под знаком этой связи намечалась и вся работа Лиги в Ин-те.

Избранное на общем собрании бюро (из 5-ти чел.) главное внимание обратило на общественно-практическую работу. До настоящего времени уже достигнут ряд ценных результатов, именно: во многих (большинстве) случаях разрешен вопрос с очередями (столовая Ин-та, общая канцелярия, где происходит выдача разного рода льготных талонов; секретариат по студ. делам, где, напр., была Лигой сосредоточена выдача отпускных билетов на зимние каникулы, вместо практиковавшегося до сих пор порядка прохождения отъезжающих студентов через четыре инстанции с неизменными очередями в каждой).

Урегулирован вопрос об объявлениях путем закрепления за каждой институтской организацией (всех таких организаций до 2-х десятков) определенного места, с обязательством систематич. этого места соответственно делению на более мелкие секции, кружки, подотделы и пр.

На общем собрании студентов Ин-та от бюро ячейки был предложен наказ избранному студенческим представителям, поручающий им вести сугубую борьбу с явлениями растраты учебного времени, каковой наказ единогласно, „par acclamation“, и был принят.

В данный момент готовится материал к выяснению причин опозданий и непосещений студентами лекций, рациональности расписания лекций.

В направлении личного тренажа—предложено желающим членам ячейки вести хронокарточки.

Налаживается связь с ячейками других ВУЗ'ов.

Членские взносы не установлены—в виду малообеспеченности студенчества.

Состав ячейки всего 57 чел., из них: партийных член. РКП и канд.—15, член. РКСМ и канд.—9, беспартийных—33, студентов основных фак-тов—39, рабочих—18.

Бюро с нетерпением ожидает созыва губ. конференции ячеек, но таковой почему-то все откладывается.

Б. Митропольский.

На Екатеринославщине.

После некоторого затишья в работе ЛВ. в Екатеринославе, ноябрь и декабрь отмечают новое оживление деятельности эльвистов.

За этот период временное организационное бюро Лиги „Время“ имело ряд заседаний и провело в жизнь несколько и деловых мероприятий.

Сованная 22-го ноября конференция ячейек ЛВ одобрила работу оргбюро, заслушала доклады о НОТ и ЛВ и выбрала городской комитет Лиги „Время“.

Конференция, обсуждая устав, вносит в него правильные поправки, что „членами Лиги „Время“ могут быть лица, имеющие право выбора в Горсовет“. Членский взнос устанавливается в 10 коп.

В течение ноября проводилась интенсивная кампания в газете „Звезда“.

Местные органы власти, органы профсоюзов и парторганизации относятся к ЛВ вполне сочувственно.

Происходивший в ноябре губсъезд Союза советработников в резолюции после доклада о НОТ, отмечает необходимость „вовлечения членов союза в работу по научной организации техники управления“ и считает для этой цели целесообразным создание по союзной линии при месткомх и клубах, кружков и ячейек НОТ и Лиги „Время“.

Одновременно с этим в Губисполком вносятся проекты постановлений, регулирующие приемные часы и время всяких ведомственных и междуведомственных заседаний в учреждениях, и постановление, обязующее все совучреждения и Коммухоз обзавестись точными часами, которые должны быть установлены на видных местах в рабочих помещениях и наиболее оживленных пунктах города. Разрабатываются проекты постановлений о „Подаче гудков для служащих“ и об окончании зрелищ в 24 часа ночи“.

Горком наметил план работы на декабрь и январь м-цы. Установлена связь с Центром и ячейками ЛВ. Предполагается чтение специальных лекций по ЛВ в клубах и предприятиях.

В области учета времени рекомендуется всем членам ЛВ вести хроно-карты, после чего перейти к планокартам. Опыты учета времени и предполагается обрабатывать по производственно-социальным группировкам.

Развертываем работу.

(Николаев, Одесской губ.).

Сейчас в Николаеве насчитывается 13 ячеек.

Комсомольский К.Б.З.Н.Б. целиком влился в ЛВ.

Всего в городе 362 эльвиста. Из них 133, партийн., 105 комсомольцев.

Недавно организовалась ячейка в Варваровском районе округа.

Избран постоянный окружком. В него входят: 1) Сулов—начподив 15 (отв. секретарь НК ЛВ). 2) Я. Бельский—замредактора „Красного Николаева“ (зам. отв. секретаря). 3) Холявский—секретарь окружкома партии. 4) Лучезарский—секретарь окружкома КСМ. 5) С. Кофф—студент (тех. секретарь). 6) Бадеев—завагитпроп. окружкома и Келле—ст. комиссар Никморбазы.

Достаточно широко на производстве и в совучреждениях развить работу пока не удается.

Причина этому—скептическое, а иногда даже враждебное отношение „верхов“ к ЛВ.

12 декабря окружком Лиги созвал общегородское собрание эльвистов, при участии месткомов, завкомов, комслужей, партийцев и всех трудящихся.

На повестке дня стоял доклад отв. секретаря—практические задачи ЛВ на Николаевщине.

В прениях приняли участие видные хозяйственники, администраторы и профработники, которые уже практически, по деловому подошли к борьбе за время.

Это собрание можно считать, в известной степени, переломным.

Нужно также отметить, что в последнее время общее отношение к Лиге значительно улучшилось: увеличилась тяга в Лигу, почти ликвидировался взгляд на нее, как на нечто „модное“ и быстро преходящее.

Ячейки гл. образом охватывают ВУЗ'ы и Красную армию (15 стр. Сивашскую дивизию).

Еще далеко не все ячейки вырвались из организационных рамок.

Лучшей показательной ячейкой можно назвать ячейку ИНО, насчитывающую свыше 40 членов.

Руководит работой ячейки ректор института приват-доцент Фидровский И.

Прочитан цикл лекций по НОТ.

Изучается стенография. Ведется учет времени по хронокарте. Ячейка пользуется авторитетом среди студенчества.

Агитационная кампания

еще не получила широкого развития.

Уголки НОТ существуют в центральном комсомольском клубе и в ИНО.

В газете периодический функционирует отдел „Время—социализм“ и под рубрикой „Рабочая жизнь“ отдел „Рабочее время дорого“. Общительная кампания, направленная против растратчиков времени, протекает недостаточно интенсивно.

Перспективы работы.

Окружком полагает, разбив работу по секциям, выработать план изучения НОТ, сообразно особенностям каждой секции, приготовив также соответствующие тезисы.

В этом отношении встречаются препятствия: нет литературы и руководства из центра.

Сугубое внимание направляется на организацию ячеек на заводах и в госучреждениях.

Ближайшие дни должны ознаменоваться организацией ячеек швейников (есть крупное объединение Швейпрсм) и у водников.

Общий вывод. Для глубокого развития работы имеются все данные. Никтоделение ЛВ будет жить и развиваться.

С. Кофф.

Работа ЛВ в Рузаевке.

(Пензенской губ.).

В начале декабря по инициативе участкового профессионального союза железнодорожников организовалась ячейка „ЛВ“ и содействия „НОТ“. Первой работой было намечен цикл лекций о Лиге „Время“ и „НОТ“, также была принята хронокарта тов. Курженцева. Вслед затем было проведен ряд практических мероприятий как то: упрямлено движение трудового курсирующего „Рузаевка-Саранск“ (р гулярно опаздывающего на 2—3 ч.) и поч овых поездов, ведется исследование и устраняется простой и опоздание смешанных поездов, ведется также и борьба с вводными словами: при вызовах абонента телефона, ругательными, и излишней вежливости при покупке билетов у касс, а также ряд других мероприятий. Вся эта организационная работа всколыхнула рабочие массы, и продвинула дело настолько вперед, что сейчас ощущается потребность организации секций по службам. Этот вопрос стоит на повестке дня у рузаевских эльвистов. Нужно надеется, что это углубление работы даст более живительные результаты, чем те, которые были добыты до сих пор.

Упрощение работ в производстве, применение научных методов к организации труда, экономия времени—стало девизом нашего города. Я с своей стороны призываю ячейки „ЛВ“ и содействия „НОТ“, писать о проделанной работе, и то, что предполагается в будущем, делиться своими впечатлениями, указывать дефекты и пути устранения их. Все это ценно и дорого для наших организаций.

В. Милославский.

В Нижнем-Новгороде.

За последнее время работа местных ячеек ослабела. Губбюро не имело возможности при отсутствии сод Иствия со стороны профессиональных и партийных организаций провести широкую пропаганду идеи Лиги „Время“. На состоявшихся двух общих со-

браниях членов городских ячеек выяснилась необходимость длительной пропаганды по распространению идей Лиги „ВРЕМЯ“ и „НОТ“.

Работа сосредоточена преимущественно в Центральном Рабочем Клубе им. Я. Свердлова, где имеется активная ячейка. Идет подготовка „вечера Время“ своими силами. Помимо городского района в район Н. Новгорода входят предместья (уезды) Канавино и Сорново.

Губбюро намеряет обратиться к Губисполкому с проектом обязательного постановления о выравнивании часов во всех советских учреждениях и установления определенных часов приема.

Движение „НОТ“ в Нижнем весьма слабое, т. к почти никто этим не занимается. Статьи на эти темы печатаются в „Ниж. Коммуне“ 1 раз в 10 дней.

Проведены переговоры с Губкомом РКСМ о введении пропаганды среди рабочей молодежи, учащихся школ II ст. и ВУЗ. По нашим сведениям в губернии имеется одна ячейка при газ. „Павловская жизнь“ (г. Павлово, Ниж. у.)

В дальнейшем развитии Лиги „Время“ в Нижнем необходима более активная помощь Губпрофсовета и Губкома Р.К.П., т. к. задачи Л. В. есть улучшение нашего хозяйства и борьба за новый быт.

Рушук.

Как у нас работает Лига „Время“.

(Новозыбков, Гомельской губ.).

В октябре по инициативе агитпропа укома была объявлена кампания по организации ЛВ. Всем ячейкам РКП были разосланы циркуляры и устав ЛВ, опубликованный в „Правде“ от 5/VIII с. г. В результате были организованы 8 ячеек, из коих 2 военные. В ячейках около 100 членов.

В ноябре было созвано общегородское организационное собрание, на котором были разрешены все накопившиеся вопросы. Выбранный горком в составе 5-ти лиц и 3-х кандидатов начал сейчас же работу; недавно состоялось заседание горкома, который решил: в основе взаимоотношения между ним и ячейками положить принцип децентрализации.

Намечен ближайший план работы. Решено провести агиткампанию среди рабочих и красноармейцев, popularизируя задачи ЛВ на собраниях, а также в повседневной работе. Во всех клубах и общественных местах развешивать лозунги и плакаты.

По вопросу об установлении единого общегородского времени горком ведет переговоры с соответствующими соворганами, для этого приспособляется каланча, которая проворачивает свои часы по телеграфу. Горком ведет переговоры с центр. раб. кооперативом о покупке партии часов и предоставлении их эльвистам в кредит.

Секретарь горкома назначен корреспондентом в журнал „Время“ и в губернскую газету „Полеская Правда“. Установлена связь с губкомом ЛВ, куда посылаются регулярно материалы работы.

В виду высокой цены на жетоны ЛВ, горком входит с с ответствующим ходатайством в союзную лигу о понижении цен на жетоны ЛВ.

Горкомом выписывается журнал „Время“, который служит для него руководством в его работе.

Лига встречает сочувствие среди широких масс рабочих, которые целыми группами вступают в нее.

С. Родин.

В Павловске.

(Воронежской губ.).

Городской комитет Лиги „Время“ организован 2-го октября 1923 г. На организационном собрании вступило в Лигу 25 членов, из них по социальному положению: крестьян—3, рабочих—3, служащих—10, интеллигентов—9; по выполняемой работе относятся: администраторов—6, партработников—4, политпросвет работников—4, канцеляристов—3, военных работников—2, профработников—2, работников юстиции—2, редактор газеты—1, акушерка-фельдшерица—1; из них: членов РКП—18, кандидатов РКП—3, членов РКСМ—2, беспартийных—2.

Следует отметить, что с момента организации Лиги не только члены Лиги, но и другие советские и профработники стали аккредитованы на собрания и заседания. Лига пользуется популярностью среди общей массы служащих и рабочих г. Павловска,

что подтверждается следующими фактами: всякому опаздывающему на собрания или заседания, а также затягивающему собрания пространными речами, делаются сплошь и рядом замечания: „Придерживайся Лиги „Время“.“

К 20-му декабря будет выработан план работ, в который войдет:

1) способы учета всех подмеченных случаев растраты времени и меры борьбы с ними.

2) Выделение по учреждениям секционных руководителей, обязанных добиваться проведения в жизнь принципов Лиги в своем учреждении.

3) Печатная и устная агитация борьбы за „Время“.

4) Созыв очередных собраний членов Лиги для обсуждения методов пропаганды и практических мероприятий в области экономии времени.

Я. Ефимов.

Лига „Время“ в Архангельске.

При клубе Архангельской уездно-городской организации РКСМ организовалась ячейка ЛВ из 27 чел., которая обязала своих членов быть точными во всех своих работах и распределять правильно свое время для рационального его использования.

Следует отметить следующее постановление ячейки:

„Обязать всех членов к тому, чтобы на чтение уделять минимум 2 часа в день“.

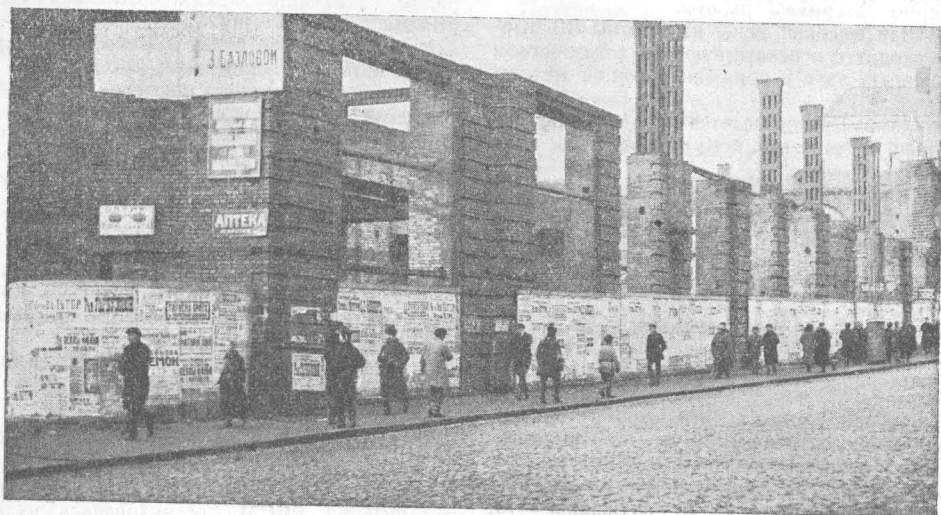
Комсомольцы правильно связывают идеи Лиги с необходимостью поднятия их собственного культурного уровня и стараются постигнуть культуру через Лигу „Время“.

А. Г.

БОРЬБА ЗА ВРЕМЯ

**есть основа борьбы
за ясное планирование,
точный учет,
максимальную экономию.**

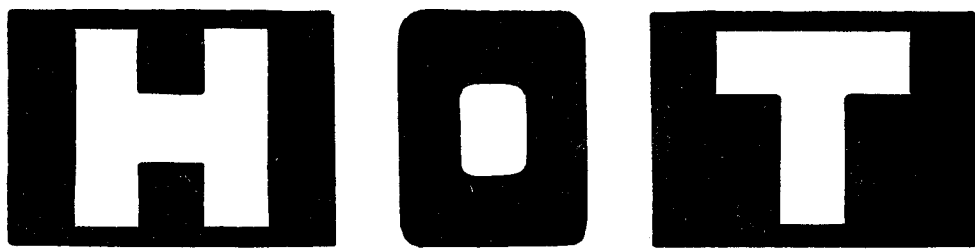
Так обычно расклеивают афиши в Москве.



На стене наклеено около 300 штук афиш, некоторые из них повторяются по 20 раз, часто по 4 одинаковых афиши наклеены рядом. Лишняя затрата средств, не дающая нужного эффекта.



Такие тумбы для афиш начинают появляться в Москвѣ, благодаря им достигается экономия в числе афиш.



Проблемы НОТ в СССР.

Вряд ли кто-нибудь в настоящих условиях будет возражать против необходимости создания идеологического и административного центра по НОТ во всесоюзном масштабе. Только при условии создания живого, компетентного и авторитетного центра можно быть спокойным, что форсирование разработки и применения НОТ в жизнь не приведет к отрицательным результатам.

Таким центром призван служить НКРКИ (Управление по Улучшению Госаппарата) и состоящий при нем Совет по НОТ.

Необходимо, чтобы этот центр был достаточно авторитетен среди заинтересованных отдельных органов, но не менее важно, чтобы его авторитет основался не только на базе административного верховенства но и на компетентности его в вопросах НОТ и на заинтересованности учреждений в существовании такого авторитетного центра. Объективные же предпосылки для такой заинтересованности очевидны: ведь, если до сих пор работу по НОТ вели лишь единичные пионеры большей частью бескорыстно искренно претаные идеи НОТ, то теперь, когда это движение из терпимого (как это было большей частью до последнего времени), а иногда гонимого, превращается в насаждаемое, форсируемое,—теперь возможны широкие злоупотребления, кустарничество, засоряемость самой идеи НОТ.

Наблюдение откуда-то извне за работой различных учреждений по рационализации—необходимо; также необходима концентрация в одном месте достижений НОТ, анализ этих достижений и выравливание, выравнивание единого фронта на поле борьбы против дезорганизovanности, кустарничества, расхлябанности нашего грандиозного хозяйства Республики. Необходимо далее с особым вниманием и поддержкой из центра организационных работ, которые не могут быть финансируемы отдельными учреждениями, предприятиями, но которые имеют общереспубликанское значение.

Из вышеизложенного вытекают основные функции центра по НОТ, которые можно свести к следующему:

1. Полное обследование всех существующих органов по НОТ.

Выявление их производственных возможностей.

2. Установление конкретных потребностей, предъявляемых условиями работы учрежде-

ний и предприятий во всесоюзном масштабе к НОТ.

3. Разработка производственной программы всесоюзного масштаба по НОТ (на основании пп. 1 и 2) во времени (календарная программа) и в пространстве (по отдельным органам-исполнителям).

4. Учет исполнения намеченной программы.

5. Принятие активных мер к выполнению этой программы (создание учреждений для разработки вопросов, не обслуживаемых существующими органами, премирование разработки отдельных вопросов).

6. Пропаганда, агитация идей НОТ в гущу жизни республики (путем популярных лекций-докладов, издательства, создания показательных заводов и станций, музеев и т. д.).

7. Контакт с широко развернувшейся кампанией общественно-партийного движения Лиги Времени и использование этого движения, как крупного этапа развития и массового внедрения НОТ в толщу трудящихся СССР.

8. Централизованный учет, подбор, подготовка и содействие систематическому распределению работников по НОТ. (Устройство специальных курсов, разработка программ по НОТ и наблюдение за их выполнением, Учетно-распределительное Бюро работников по НОТ и т. д.).

9. Постоянная осведомленность о всех работах, как изыскательных, так и по практике осуществления НОТ (путем обследований, представлением докладов, отчетов и персональной связи).

10. Накопление, систематизация и анализ материалов по практике НОТ в Республике.

11. Содействие перенесению достижений отдельных учреждений по НОТ на другие аналогичные (путем опубликования, издательства интересных работ, докладов, экскурсий и т. д.).

12. Идеологическое и материальное поддержание правильных методологических работ по НОТ. (Конкурсы, премирование, авансирование и т. д.).

13. Содействие перенесению западноевропейских достижений по НОТ на русскую почву (командировки, переводная деятельность, приглашение зарубежных лекторов и пр.).

14. Координирование работы по НОТ путем установления системы связи между местными органами НОТ, деловых конференций по отдельным вопросам и—общих, территориальных и общесоюзных, издание периодической литературы и пр.

15. Содействие в работе отдельных органов НОТ, в частности, по снабжению ячеек НОТ литературой (кстати создание центральной читальни библиотеки, доступной для рядовых работников по НОТ) и соответствующим оборудованием.

16. Разработка основных методологических вопросов НОТ.

17. Консультация учреждениям НОТ по основным вопросам научной организации производства.

18. Представительство перед высшими органами СССР по делам НОТ.

19. Участие в подготовке декретов и постановлений по НОТ.

На ряду с желательной активностью центра НОТ необходимо отметить некоторые границы этой активности.

Необходимо, чтобы программа развертывалась не сразу: во чтобы то ни стало, а вытекала бы из роста (главным образом, качественного) самого центра, так как очевидно для каждого организатора, что каждый административный или производственно-хозяйственный организм складывается в самом процессе работы не днями и не месяцами, а годами, и тем более это приложимо к такому авторитетному, ответственному органу, как центр по НОТ. Всякая же неорганизованность, ошибки в работе планирующего центра будут чрезвычайно болезненно отражаться по всей сети органов НОТ в Республике.

Второй предпосылкой успешности осуществления НОТ должно быть активное участие по возможности всех и во всяком случае крупнейших отдельных органов НОТ в работе центра, а поэтому Сов. НОТ должен быть обязательно сконструирован на началах федеративности.

Далее, пока не сложился, не окреп центральный орган, пока не сконструировалось, не выкристаллизировалось единство взглядов, политики и принципов в работе центра, до тех пор необходима особенная осторожность при подходе к работам крупнейших, зарекомендовавших себя учреждений по НОТ в Республике; опасно не только активное воздействие на них, но даже и критика и попытки формальной оценки их деятельности, так как это может или смутить руководителей критикуемых учреждений и поселить не-

заслуженное недоверие к их организационной деятельности со стороны организуемых объектов, или в лучшем случае вызвать пренебрежительное отношение к заключению центра и игнорирование его указаний, — в результате, авторитет центра подорван.

Что касается программы, то помимо углубления и развертывания работ по НОТ в области производства, учета, складского хозяйства, делопроизводства и т. п., необходимо включить в программу по НОТ разработку вопросов, до сих пор оставшихся в тени, но актуальных в условиях развития нашего Союза: НОТ в торговле (изыскание принципов, методов и систематическое проведение), НОТ в кооперации, в сельскохозяйственном производстве, в военном деле, в профессиональном и партийно-политическом строительстве, в деле просвещения и т. д.

Необходимо помнить, что возможность и объекты приложения принципов и методов научной организации управления и труда почти бесчисленны, и если исторические условия сложились так, что НОТ до последнего времени культивировалась преимущественно в применении к промышленности, то тем более необходимо выравнять фронт и, продолжая углубленную разработку в области промышленности, уделить усиленное внимание и другим областям хозяйственной и культурно-политической жизни Республики. (Между прочим, аналогичную тенденцию мы замечаем и в развитии НОТ на Западе).

Итак: 1) Создание авторитетного, компетентного центрального органа по НОТ.

2) Координация работы отдельных учреждений по НОТ в единый механизм (на началах федеративности).

3) Установление жизненной производственной программы по НОТ и регулирование ее исполнения из центра.

4) Пропаганда идей НОТ и подготовка работников.

5) Выравнивание фронта поступательного движения НОТ в отношении остальных учреждений.

Вот к чему можно свести первоочередные, ударные задачи по НОТ, стоящие перед НКРКИ, отдельными учреждениями НОТ и всеми сознательными работниками СССР.

П. Воскобойников.

В Москве.

Пленум СОВНОТ'а

6-го и 7-го декабря 1923 года состоялся пленум Совета по научной организации труда в составе представителей Института Труд (Центральный, Казанского, Харьковско-го, Таганрогского, Госуд. Центр. Лаборатории Труд в Петрограде и др.), представителей государственных учреждений (НКРКИ ВСНХ, НКФ, НКТ, Госплана, Главпрофобра, ЦСУ, ВРСР, НКПС, НКЗ, Комвнторга), профессиональных, кооперативных и пар-

тийных организаций (ВЦСПС, ЦК Профсоюзов, Центросоюза, ЦК РКП, ЦКК), общественных организаций (Клуба Красных Директоров, ВАИ) под председательством тов. Куйбышева. Были также представители с совещательными голосами и гости.

Во вступительном слове тов. Куйбышев говорил о задачах новой РКП, о месте НОТ'а в работе РКП, о внедрении научной организации труда в производство в целях увеличения производительности. СОВНОТ'у предстоит сыграть большую организационную роль в строительстве рабоче-крестьян-

ского государства. Вопрос об улучшении госаппарата не может быть решен иначе, как на основах научной организации труда. Промышленности для правильного своего развития следует максимально использовать НОТ.—Со времени созыва этого пленума,—сказал тов. Куйбышев,—должно прекратиться поверхностное отношение к принципам научной организации труда. Совет должен собрать все здоровое, все жизненное в России и за границей. Все собрать и все направить на конкретную работу в предприятиях и госучреждениях. Это—громкая и длительная работа. Совет призван координировать деятельность всех организаций и учреждений по НОТ—институтов, бюро, станций, лабораторий, обществ, поддерживать полезные начинания, планировать работу, давать в отдельных случаях задания, избегать параллелизма в работе. Надо понять трудность того дела, которое стоит перед СОВНОТ'ом. Небыстро скажутся плоды наших трудов. У нас не было предшественников. РКИ первый раз в истории делает перестройку всего государственного аппарата по принципам научной организации труда.

В заключение тов. Куйбышев говорит:

— Однако, несмотря на все трудности,—побольше веры в то дело, которое мы здесь начинаем, побольше практицизма, побольше здорового чутья действительности, поменьше теоретизирования, оторванного от жизни.

В президиум пленума избраны тт. Куйбышев, Ленгник, Розенталь, Керженцев, Макар, Ноа и Высочанский.

На повестке: 1) план работ СОВНОТ'а, 2) доклад о созыве всесоюзной конференции по НОТ и 3) конструирование СОВНОТ'а и его органов.

С докладом о плане работ СОВНОТ'а выступает тов. Бумажный.

— Ближайшей задачей СОВНОТ'а,—говорит он,—является выяснение того, что мы имеем в России в области НОТ'а. У нас сейчас (по неполным данным) имеется до 60 организаций, занимающихся НОТ'ом, считая и крупные, и мелкие, и такие, как ЦИТ, ЦНОРГ и отдельные кружки по НОТ'у на крупных предприятиях.

Кроме объединения и согласования деятельности учреждений и институтов, занимающихся вопросами НОТ'а, кроме учета, и изучения и оценки их работ путем собиранья и систематизации материалов в соответствии с основными задачами возложенными на СОВНОТ, в его работу входит производство обследований, периодическое заслушивание докладов руководителей учреждений, заслушивание отчетов о результатах обследований, направление дальнейшей работы учреждений, дача директив и специальных заданий. Координирование работы в области НОТ'а имеет целью связать все важнейшие учреждения между собою, как в смысле взаимного обмена опытом, так и дополнений друг к другу, с тем, чтобы обеспечить проведение через них единого плана работ СОВНОТ'а в области теоретического

и практического развития вопросов организации труда, производства и управления.

Развитые дальше тов. Бумажным положения сводятся к следующему. Планы работ отдельных институтов и учреждений вносятся на обсуждение и утверждение СОВНОТ'а, при чем планы эти должны быть составлены в течение установленных сроков и разработаны таким образом, чтобы они не носили узкоакадемический или изыскательный характер, а наряду с этой работой, опытными постановками и проч. отвечали бы важнейшим задачам текущей практики.

СОВНОТ всемерно будет содействовать и поддерживать как существующие, так и вновь образуемые учреждения и организации в области НОТ'а: консультационные бюро, издательства, предприятия, выставки, музеи и проч. Декреты, положения, обязательные постановления и проч., относящиеся к НОТ'у, рассматриваются перед внесением их в Коллегию НКРКИ и высшие законодательные органы СОВНОТ'ом. Пропаганда и популяризация НОТ'а производится путем участия в журналах и газетах, как столичных, так и провинциальных, или через специальную комиссию СОВНОТ'а или проводится отдельными его членами. Сюда же входит издание и содействие изданию основных трудов по научной организации труда, сборников, брошюр, а также подготовка издания самостоятельного журнала СОВНОТ'а. Помимо участия в печати члены СОВНОТ'а ведут устную агитацию и пропаганду. В деле подготовки новых кадров работников СОВНОТ совместно с Главпрофбром и Культотделами союзов разрабатывает планы, учебные программы по вопросам НОТ'а. Постановку библиографии по НОТ'у совет целиком берет на себя, при чем в первую очередь намечается создание общего карточного каталога по НОТ'овской литературе. С заграничными учреждениями по научной организации труда СОВНОТ устанавливает связь и самостоятельно и через входящие в него учреждения с целью получения от них материалов, передачи им отдельных заданий и использования их опыта для организационной и практической работы.

Для вовлечения в дело научной организации труда широких пролетарских масс СОВНОТ, через входящих в него членов профсоюзов, вовлекает, главным образом, низовые ячейки в дело осуществления планов отдельных учреждений, входящих в СОВНОТ. С местами СОВНОТ поддерживает связь через местные СОВНОТ'ы, через органы РКИ, через все НОТ'овские учреждения, входящие в состав самого СОВНОТ'а, а также путем выездов, командировок членов СОВНОТ'а, вызовов с мест и т. д.

— Конечно,—говорит тов. Бумажный,—теоретические изыскания и опытные постановки не обходимы, но мы должны бороться против того, чтобы рассматривать НОТ как нечто самодовлеющее. СОВНОТ будет давать свободу отдельным органам, она не будет диктатором, она будет всемерно поддерживать

органы, работающие в области практических проблем как промышленного, так и конторского труда. Многие из достижений ей придется закрепить принципиально государственным путем через Коллегию НКРКИ (нормали, стандарты и проч.).

На очереди стоит большая работа по изучению организационной структуры нашего госаппарата. Уже сейчас ведется обследование всех наших организационно-инструкторских аппаратов, во всех отраслях изучаются системы делопроизводства и проч. В этом смысле можно сказать, что нашей целью является создание параллельно административному, судебному и другим кодексам — организационного кодекса.

По этому же пункту повестки дня — о плане работ СОВНОТ'а — делал доклад тов. Ноа, который развил тему о сотрудничестве органов, работающих в области научной организации труда.

— До настоящего времени, — сказал тов. Ноа, — у нас в общем и целом еще нет организованного и систематического ведения работ как научно-исследовательских, так и практических в области рационализации народного хозяйства, промышленности, производства или даже по организации труда. Отдельные работы велись до и во время войны. С 1921 года после I-го съезда тайлористов одно временно с изыскательскими работами некоторых институтов (ЦИТ в Москве, Институты Труда в Харькове, Казани) и практических в некоторых предприятиях и учреждениях (военная промышленность, Центрооюз) широко развилась агитационная деятельность (кружки и ячейки НОТ'а, Лига „Время“, трактующие научную организацию, главным образом, с идеологической точки зрения). В настоящее время, когда путем калькуляции себестоимости и нормирования рабочего времени выявляется необходимость вести рационализаторские работы в более широком масштабе и более равномерно на всех участках производства, и когда, вследствие произведенной пропаганды, широкие массы трудящихся проявляют глубокий интерес к вопросам организации и рационализации — необходимо дать ей широкую работу в этой области развешивать планомерно.

Проведению в жизнь тех или иных организационных мероприятий предшествуют обычно изыскательские работы для установления возможностей и пределов этих мероприятий. В целях достижения наилучших результатов в изыскательских работах одни и те же работы во всех своих стадиях (теоретические изыскания, опыты в лабораторной и производственной обстановке) должны вестись координированно и результаты излагаться в форме инструкций, таблиц, руководств, нормалей, которые могли бы служить вспомогательным и руководящим материалом в практике. Координацию изыскательских работ в одной и той же области следует возложить на особые центры, главным образом, из числа заинтересованных в этом учреждений, при чем со стороны мест требуется проявление наиболь-

шей инициативы, а от координирующих центров — максимальное стимулирование этой инициативы.

Такой же центр объединяет органы, ведущие в предприятиях постоянную рационализаторскую работу, состоящую из изучения и обследования существующего положения рационализации и реорганизации последнего, широко пользуясь результатами изыскательских работ.

Совет по научной организации труда является органом, объединяющим как изыскательские центры, так и центры, координирующие работы по осуществлению и подготовке новых кадров работников. Для ориентировки общей работы необходимо наметить гибкую структурную схему связи между отдельными основными элементами проблемы рационализации. Подробный план работ потребовал бы искусственного развертывания отдельных, пока не вызванных жизнью, вопросов во всем своем объеме, что нецелесообразно, ибо результаты таких работ не всегда пригодны для осуществления. Схема, однако, должна дать каждому, даже незначительному на первый взгляд вопросу немедленно после его возникновения соответственное место, увязать его со всеми другими работами, относящимися к области рационализации, и тем обеспечить его развитие и всестороннее разрешение.

Все работы по рационализации следует вести в органах, сведенных в следующие группы: а) самостоятельные органы узкой специальности для изучения и разработки отдельных задач, б) органы для создания общественного движения, приемлющего, критикующего и проводящего в жизнь основы рационализации, в) органы для подготовки кадров работников, г) органы для внутренней связи учреждений между собою и с границей.

В основу подразделения изыскательских работ берется процесс продуцирования, который до известной степени может быть применен и к другим областям народного хозяйства, как-то: торговле, сельскому хозяйству, транспорту, функциональным госаппаратам и т. д.

Основные элементы в процессе продуцирования и соответственные изыскательские работы здесь следующие:

1 участок. Материал во всех своих видах, как-то: сырье, полуфабрикат, готовые изделия, продукт и работы по:

а) материаловедению, — изучение и улучшение качества материалов и замена одного другим;

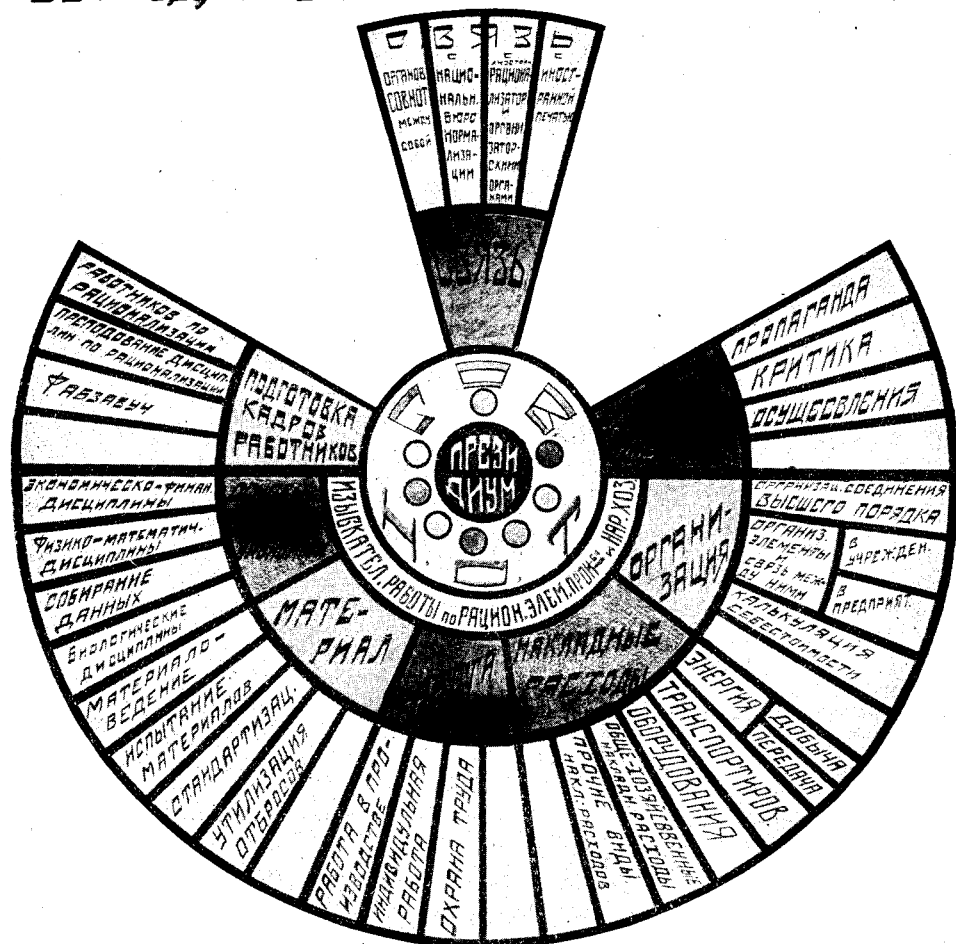
б) испытанию материалов, — разработка простейших способов испытания и определения материалов;

в) утилизации отходов, — изучение вопроса по утилизации;

г) нормализации и типизации, — установление нормалей и типов сырья, полуфабрикатов, изделий и продуктов, а также соответственной номенклатуры.

II участок. Работа — механический и трудовой процесс, производящий, изменяю-

СХЕМА СОТРУДНИЧЕСТВА ОРГАНОВ НОТ



ший формы, положение, качества и свойства обрабатываемого объекта, и работы по:

а) изучению работы в производственной обстановке,—принципы квалификации живого труда и машинной работы, паспортизация станков, установление гармонии между живым трудом и машинной работой и усовершенствование последней;

б) изучению индивидуального труда,—психо-физиологическое изучение живого труда, подбор профессий, разработка рабоче-трудовых приемов и норм, а также орудий труда и машин-орудий;

в) охране труда,—изучение и установление норм гигиены и санитарии труда, а также техники безопасности.

III участок. Накладные расходы,—все то, что связывает материал с работой, создает ту необходимую среду, в которой происходит эта связь и поддерживает эту среду в надлежащем положении, и работы по:

а) добыче и передаче энергии,—рационализация добычи и передачи всех видов энергии с места их добычи до места превращения их в работу;

б) транспортированию,—изучение и рационализация всех видов транспортирования, включая нагрузки и разгрузки;

в) оборудованию фабрик, заводов, мастерских и т. д.—рационализация, планировка и использование оборудования и орудий производства вообще;

г) общ. хозяйственным накладным расходам,—изучение характера общехозяйственных накладных расходов, методы их сокращения;

д) прочим видам накладных расходов.

IV участок. Организация, как элемент, связывающий все специальные области производства в предприятиях и разные виды функциональной деятельности в учреждениях и их управлениях в одну экономическую дисциплину, и работы по:

а) организационным объединениям высшего порядка,—разделение и объединение труда, формы объединения промышленных предприятий, специализация промышленности, плановое хозяйство, научно-экономические и производственные исследовательские органы;

б) организационным элементом и связи между ними в учреждениях,—структура, административная техника, делопроизводство, механизация конторского труда, личный состав;

в) то же в предприятиях,—подготовка производства (разработка заказов и изготовление чертежей, предварительная калькуляция, приспособления и инструменты, распределение работы), контроль производства (контроль сроков, продукции, орудий производства), заведывание производством (оплата труда, снабжение, складское хозяйство в производстве, калькуляция себестоимости, учет накладных расходов), личный состав (наем, контроль рабочего времени), сбыт (калькуляция продажных цен, продажа-торговля), управление как связь между отдельными элементами;

г) калькуляции себестоимости, как элементу, требующему особого внимания и служащему для выявления стоимости отдельных переходов продукта во время изготовления и сбыта в целях их рационализации,—предварительная и последовательная калькуляция, счетоводство, бухгалтерия, записи, балансы и т. д.

Вспомогательным участком для исследовательских работ служит участок „основы техники и экономики“, т. е. научное обследование тех или иных мероприятий в народном хозяйстве, практическое использование и применение результатов финансово-экономических, физико-математических и биологических дисциплин в целях рационализации как при ведении исследовательских работ и производств, так и при конструировании. В этом же участке отводится особая секция для собрания, систематизации, хранения и предоставления для пользования данного материала. Секция разбивается на подсекции, не по признакам основных участков, а по внешнему характеру данных, т. е. статистических и общих (материалов по обследованиям), печатных (экономическая, научная и техническая литература по отраслям рационализации) и наглядных (модели, учебные пособия, кино-фотография, образцы и т. д.). Такое подразделение должно в свою очередь вызвать стремление к рационализации самих данных.

Вторая группа работ по рационализации, занятая вопросами осуществления, разбивается на следующие секции:

а) воздействие, т. е. создание, широкого движения по повышению производительности и профессиональной квалификации среди рабочих, служащих, инженерных работников, руководителей предприятий и учреждений путем объединения существующих и планомерного создания новых организаций (системы кружков, секций и ячеек), издания журналов, бюллетеней, листовок

и т. д.—применительно к кругу читателей, и организации лекций и курсов;

б) критика, т. е. рассмотрение и оценка, предполагаемых мероприятий по рационализации и применение системы предложений, путем организации в предприятиях и учреждениях бюро предложений, как первичных ячеек критики, докладов по обсуждению предполагаемых мероприятий перед аудиториями сведущих по отдельным вопросам лиц, издания специальных журналов для помещения отчетов о работах исследовательских органов и проектов предполагаемых мероприятий;

в) осуществление, т. е. проведение в жизнь, всех мер по рационализации путем организации постоянных рационализаторских органов в предприятиях и учреждениях для изучения местных условий и проведения основ рационализации применительно к местным условиям и освещения в особых изданиях, лекциях и на курсах опыта и результатов работы.

Важнейшие практические работы по подготовке новых кадров работников должны сосредоточиваться на: а) подготовке работников по рационализации, могущих быть инструкторами по проведению рационализаторских работ в разных областях, например, по обследованию и фотографированию положений в предприятиях и учреждениях, хронометрированию и т. п., б) преподавании дисциплины рационализации, для чего необходимо объединить и координировать программы для проведения предметов, связанных с рационализацией народного хозяйства в соответственных ВУЗ'ах и ВТУЗ'ах, в) рационализации профессионального фабрично-заводского обучения (Фабзавуч), т. е. разработка программ, создание необходимой обстановки и выявление наилучших методов преподавания и обучения.

Успех работ по всем вопросам будет в значительной мере зависеть от постановки службы связи как между отдельными рабочими участками (секторами), между исследовательскими и практическими работами, центром и периферией, так и с заграницей—с существующими уже национальными бюро по нормализации, с организациями, работающими вообще в области рационализации и с иностранной печатью. Опыт Европы и Америки должен быть использован полностью, частью в переработанном виде, применительно к нашим условиям, частью без изменения в целях присоединения к международным нормам для упрощения своего производства и облегчения связи с международным рынком, техникой и наукой.

Схема должна быть только ориентировочной, ибо нельзя давать заранее готовые связывающие формулы в области, где нет еще опыта, отвечающего нашим условиям. Поэтому следует ограничиваться общими предначертаниями, основанными на возможном предвидении. Фактическая потребность в разрешении отдельных задач, выдвигаемых неотложными экономическими нуждами страны в целом или текущими моментами в отдельности, должна и будет служить потен-

циальной силой для предания схеме в дальнейшем того или иного вида. Всякая теоретическая схема должна будет претерпеть испытание опытом. Но внутреннему развитию не должны препятствовать какие-либо заранее фиксированные границы. Основное требование для схемы—гибкость.

В открывшихся по обоим докладам—и тов. Бумажного и тов. Ноа—прениям выступило до двадцати ораторов. Выступавшие подвергли рассмотрению предложенную схему сотрудничества органов по НОТ'у (см. прил. — графическую схему сотрудничества), при чем одни находили ее жесткой и искусственной (тов. Есманский), другие полагали, что она может быть взята за основу, как ориентировочная, а сама практика будет вносить в нее коррективы (т.т. Ленгник, Радус-Зенькович и друг.). Тов. Тихомиров Центросоюз обращает внимание СОВНОТ'а на необходимость изучения и рационализации торгового дела (работа универсальных магазинов, функции приказчиков, проходные счета и т. д.), тов. Звездов (Клуб Красных Директоров) затронул вопрос о переселении опытов по НОТ на предприятия. Тов. Гастев считает торговлю за „универсальный измеритель успехов производства“.

В результате обмена мнений и после заключительных слов докладчиков пленумом были приняты следующие постановления:

1. Доклад тов. Бумажного пленум СОВНОТ'а принимает за основу программы работ СОВНОТ'а.

2. Инструкцию тов. Ноа пленум принимает как схему для ведения работ.

3. Президиуму СОВНОТ'а поручается особо разработать план работ в области торговли.

Вслед за этим был заслушан информационный доклад тов. Керженцева о работе Комиссии СОВНОТ'а по подготовке всесоюзной конференции. Были оглашены темы намеченных докладов, названы докладчики, заслушан ряд замечаний от тов. с мест и их пожелания. По этому докладу пленум постановил:

1) Принять доклад тов. Керженцева к сведению. Поручить президиуму СОВНОТ'а

учесть замечания по вопросу о конференции и утвердить окончательный план ее.

2) Устроить во время конференции неделю агитации по НОТ'у силами членов конференции.

Вслед за этим был избран президиум Совета по научной организации труда в составе 35 человек: тов. Куйбышев (председатель), т.т. Альперович, Архангельский, Арсентьев, Амосов, Асадкин (ЦКК), Баранский, Бумажный, Бурдянский, Высочанский, Васильев (Петроград, ЦНОРТ), Виленский (Петроград, Управл. Уполн. НКРКИ), Гастев, Гольцман, Горбачев (ЦК Горнорабочих), Дунаевский, Есманский, Ильин (НКРКИ), Кривов (ЦКК), Киселев (НКРКИ), Керженцев, Ленгник, Макар (Харьков), Манцев (НКРКИ), Ноа, Радус-Зенькович, Розенталь (ВЦСПС), Розмирович (НКРКИ), Сахаров (ВСНХ), Томский, Тихомиров (Центросоюз), Чуцкаев, Шверник, Шпильрейн (НКТ).

На последовавшем затем заседании президиума СОВНОТ'а было избрано бюро из 11 человек: тов. Куйбышев (председатель), т.т. Ленгник, Бумажный, Высочанский, Гастев, Гольцман, Керженцев, Ноа, Радус-Зенькович, Розенталь, Чуцкаев и кандидаты в бюро: т.т. Альперович, Арсентьев, Амосов (ЦКК), Тихомиров, Шпильрейн.

Пленум СОВНОТ'а постановлено собирать 3—4 раза в год, президиумы 1 раз в 1—1½ месяца.

Президиуму предложено распределить членов СОВНОТ'а согласно принятому плану и инструкции по ведению работ по участкам работы и наметить к развертыванию первоочередные участки.

Положение о СОВНОТ'е было принято на одном из предыдущих заседаний временно-го президиума СОВНОТ'а.

П. Смирнов-Троянский.

НОТ в Петрограде.

Петроградский институт мозга.

Питерский институт мозга явился первым из научных учреждений, занимающимся практическим изучением человеческой личности и условий правильного ее развития. Здесь изучается не только мозг и вся нервная система человека, но также различные проявления человеческой личности по методам рефлексологии и психологии, изучаются различные виды прикладной рефлексологии, профессиональной, умственно-школьной, нервной гигиены и др. областей знания.

В лаборатории труда, возглавляемой академиком Бехтеревым, производится, между прочим, следующие работы: 1) в военно-же-

лезнодорожной школе—по вопросу об установлении типов утомляемости и упражнений; 2) по отбору наблюдателей в высшей военной воздухоплавательной школе; 3) по установке методики обследования авиаторов и телеграфистов. Этими вопросами занят д-р Рабинович в своей психотехнической лаборатории. Д-р Коган (био-механика) разработал методологию изучения физического рабочего труда, по приемам технической механике; кроме того, сделан им анализ отдельных видов применения живой рабочей силы и разработан вопрос о компенсации труда по материальным эквивалентам (оценка и оплата труда, или калорийность труда).

Затем, закончены работы по изучению труда на зав. „Красный Треугольник“ в смы-

сле выявления профессиональных болезней (действия паров бензина), устройства вентиляции, промежутков отдыха среди работы и т. п. Ведутся работы по обследованию учеников школы фабзавуча на Балтийском заводе. Прделана уже там большая работа по проведению медико-антропометрического обследования и заканчивается там психо-техническое обследование, задержавшееся вследствие несвоевременного получения приборов из-за границы.

Сотрудниками лаборатории было прочитано за последние месяцы немало докладов по специальным вопросам. Так, вернувшийся из заграничной командировки д-р Рабинович сделал доклад „об успехах современной психо-техники в Германии“ и „по вопросу о выборе профессии“; проф. Сухов — „об исследованиях в области изучения труда“; ассистент Кларк — „о вопросах профессиональной ориентации Зап. Европы и Америки“; проф. Тимофеевский — „об искусстве войны, как искусстве организации“ и „управление поведением, как организационная операция (по бюджет там времени)“; Берзин — „к вопросу об автоматизации организации труда“. Кроме того, проф. Кашкадамов написал статьи „об исследовании труда радио-телеграфистов в гигиеническом отношении“, „гигиена жилищ“, а также по вопросам, непосредственно не затрагивающих проблемы труда.

Чтобы судить о работе института мозга в той области, которая обследует труд во всех его проявлениях, укажем здесь, что в лаборатории труда начались исследования способностей организма к преодолению тяжестей, сделаны специальные установки для исследования профессиональных особенностей, также сделаны некоторые установки для изучения труда радиотелеграфистов по германской методике, заканчивается работа по изучению индивидуальных явлений в сосудистых рефлексах и продолжается работа в области изучения художественной одаренности и установления физиологического коррелятива к ним. Наконец, ведется обширное обследование причин очередей на центральной бирже труда и начала свою работу особая комиссия по организации консультационного Бюро по выбору профессии.

Ближайшими работами ученых, объединившихся вокруг института мозга, являются, между прочим, работы по измерению физической силы в отношении преодоления тяжестей и исследования над группой лиц по передаче по наследству некоторых специальных способностей.

Надо оговориться, что затронутые здесь вопросы касаются одной только лаборатории труда. На самом же деле в институте мозга имеется множество других лабораторий, имеющих узко-специальный характер, и потому мы здесь вовсе о ходим их молчанием.

Институт мозга вообще и его лаборатория труда в частности являются прежде всего научным институтом, имеющим, правда, в конечном итоге прикладной характер. Этого, очевидно, не учитывают некоторые хозорганы, обращающиеся в институт мозга. Так, напр., трест швейной промышленности пред-

ложил институту обследовать учеников фабзавуча в течение одного месяца, и институту пришлось отказаться от такой работы „на спех“.

По вопросам НОТ обратились, между прочим, в институт мозга касса соцстраха, Артиллерийская академия, местное отделение ЦИТа и др., и в пределах имеющихся средств оказывается консультативная помощь.

Институт имеет свои постоянные периодические конференции и свой орган, который издается только в нескольких экземплярах (на пишущей машине) за отсутствием средств.

Ю. О—кий.

Бюро организации электро-технического треста заводов слабого тока.

Образовавшееся при тресте 4 месяца назад Бюро организации прежде всего взялось за обследование телефонного завода „Красная Заря“ (б. Эриксон), как завода массового производства, наиболее хромавшего во всех отношениях. Тогда же была составлена схема организации завода, где точно разграничены функции технического, производственного и инспекционного отделов и общей конторы. Раньше, напр., технический отдел делал чертежи и несколько не задумывался, как будет выполняться работа по чертежам: об этом должен был заботиться производственный отдел. Теперь эти функции целиком выполняет один технический отдел, который заботится не только о ходе самой работы, но и об инструментах и пр. При этом и чертежи, и инструмент проходят обязательно через Бюро организации и только после одобрения (санкции) идут в работу. Таким путем каждый отдел приучается к определенной систематичности, к определенному порядку.

Бюро НОТ следит за ходом работ, за ходом учета работ, за ходом накладных расходов вообще и каждого станка в отдельности. На практике выяснилось, что 1 станок потребляет, напр., 35 коп. накладных расходов, в то время, как другой пожирает таких расходов 1 р. 20 к.—1 р. 35 к., и чтобы урегулировать учет, изучается теперь каждый станок, его производительность, количества приходящегося на его долю энергии, топлива, ремонт и пр. Таким образом, каждый станок имеет теперь свой паспорт.

До сих пор вообще не было планов мастерских. Теперь же все зачерчивается, все станки и машины занумеровываются, и указывается даже площадь, занимаемая станками.

Бюро НОТ налаживает сейчас правильную приемочную всех фабрикатов и полуфабрикатов и приступает к стандартизации разнообразных производственных изделий для упрощения и удешевления самого производства. Для той же цели введены теперь штампы, шаблоны, калибры. Напр., на производство микрофона требовалось раньше 5 операций,

теперь—только 2 операции, при чем точильная операция—самая дорогая—совсем уничтожена. Таким образом, получилась экономия на производстве около 75%, а на материале—процентов 50. Или—внутренние шайбы для микротелефонов производились раньше в 3 удара, теперь—только одним ударом, и вместо прежних 1000 шт. рабочий может выпустить их в день около 3000 штук.

Точно так же крючок для телеграфного аппарата Бодо упрощен; на его производство требуется только один кусок металла вместо двух, сама операция удешевлена на 50—70%, а экономия в материале—значительная.

Характерно, что Бюро организации сконструировало недавно автоматический станок для производства металлических щеток к аппаратам Бодо, и это производство удешевило щетки в 6 раз (против стоимости кустарных щеток).

Таким путем, шаг за шагом, из месяца в месяц, ломается весь прежний заводской уклад жизни, разрушаются старые приемы работы, сами по себе они упрощаются, и постепенно вырисовывается новый уклад жизни, более осмысленный и более богатый.

Система НОТ на заводе имени Макса Гельца (б. Семенова) в Петрограде.

Завод Макса Гельца первый в Республике ввел в полном объеме систему НОТ во всех своих отделах. Еще в 1919 г. все абсолютно сделанные работы ведутся по хронометражу. В настоящее время, благодаря большому накоплению проверенных секундометром работ разными исполнителями (рабочими), Бюро хронометража не хронометрирует уже многие работы, а пользуется готовыми сводными карточками с выведенными на них средними нормами. Эти нормы Бюро назначает теперь, как твердые и окончательные, и допускает по ним неограниченный расход работ.

На простых однотипных работах по строжке, точке и фрезеровке разных заготовок введена эталонная система и расценка обработки квадратного дюйма обрабатываемых площадей, с учтенными уже наперед ручными операциями.

Вообще, на заводе Макса Гельца ведется в области НОТ серьезная работа и там можно зарегистрировать уже серьезные достижения. Так, напр., в виду сложности изготавливаемых заводом табачных машин все работы разбиты приблизительно на 20.000 операций, и каждая операция учтена в деталях по времени и потребляемой энергии. Работы ведутся в порядке массового производства, по принципу последовательных операций. Благодаря хронометражу, наблюдается во всех цехах равномерный одинаковый приработок, и вовсе нет никаких значительных колебаний, какие наблюдаются в др. заводах в этом отношении (от 30 до 200% приработок). Зато рабочие завода Макса Гельца имеют лучший заработок, чем

рабочие др. металлообрабатывающих заводов. Средний заработок первых равняется 45-товарным рублям, 25% всех рабочих побывали в этом году в Домах отдыха. Конфликтов РКК—вовсе не знает. Касса взаимопомощи хорошо работает. Сознательность рабочих несомненно повышается.

А все это—дело рук твердой системы НОТ.

Ю. О.

Бюро организации при Севзапвоенпроме.

Организовавшееся по инициативе инж. Болана Бюро НОТ привлекло в свои ряды видные научные силы: академика Бехтерева, проф. Белоусова, Пресса и д-ра Рабиновича. Центральной своей деятельностью Бюро избрало школу фабзавуча Балтийского завода, где ныне производится психо-техническое обследование учеников.

В настоящее время, помимо полученного анкетного материала от учеников, осуществлено уже полностью медико-антропометрическое обследование в смысле выявления физического состояния учеников и пригодности их для той, или другой работы. Благодаря полученным из Германии приборам, приступлено также к экспериментальному психо-техническому обследованию, через которое пропущено уже свыше 50 учеников.

Этим путем Бюро надеется получить правильное распределение учеников по цехам (в зависимости от их психо-физических качеств), а также установить те нормы психо-технических испытаний, которыми должны удовлетворять ученики, поступающие в фабзавуч металлообрабатывающей промышленности.

Ячейка НОТ при ВИАТА.

Ячейка НОТ при Военной Электротехнической Академии РККА и Флотов организовалась 2-го марта 1923 года.

Ее цель—было: построение быта и трудовой практики членов ячейки на научных основаниях и пропаганда идей НОТ.

Методы работы—самообразование, самосовершенствование, самодеятельность. Коллективная работа служит средством проверки и поддержки индивидуальной работы.

Намечена была следующая программа работ: а) Знакомство с анатомией, физиологией, психологией и общей гигиеной человека; б) знакомство с психотехникой; в) научное построение рабочего дня, недели, года; г) гимнастика, спорт.

„Не говорить и спорить о НОТ, а осуществлять его в жизни—вот задача нашей ячейки“.

В момент организации нотовцы рассчитывали получить рабочий инструкционный материал у центральных учреждений по НОТ. Однако, ЦИТ указал, что такого материала ни в ЦИТ'е, ни во всех других организациях нет.

В тесном контакте с ЦИТ'ом, по его методам—ячейка начала работу.

Работа ячейки до летних каникул (до июля с. г.) выявляется в следующем:

Проводилась методичекая гимнастика по шведской системе. Занятия велись под руководством специалиста ежедневно 45 мин.

В результате постоянная живость, бодрость, работоспособность.

Все члены кружка бросили курить. Всякая работа начинается точно в назначенное время. Приобретена библиотека по НОТ. Установлен учет времени.

Частично членами ячейки выполнено:

Организация стола и комнаты; сосредоточение внимания при работе; организация кабинета и курса по НОТ в академии.

Работающей единицей ячейки является теперь так-называемая рабочая группа в 3—5 чел. Функции рабочих групп: предварительная проработка к.л. вопросов по предложению общего собрания; осуществление определенных постановлений ячейки, требующих длительной и кропотливой работы.

Общее собрание заслушивает отчеты групп, доклады по отдельным сложным вопросам, определяет содержание работы всех групп ячейки.

Рабочих групп существует пока 5: а) рационализации дома Красной армии и флота (общезначимые слушателей), стола и комнаты; б) гимнастики, спорта; в) психофизиологии труда; г) учета и экономии времени; д) связи и инструктирования.

Намечены еще группы: 1) рационализации электротехнической лаборатории; 2) исследования и изучения НОТ и 3) нового быта.

Эти группы дают понятие о программе работ ячейки.

Обсуждение вопросов и ведение общих собраний в ячейке организовано так:

Имеется доска для объявлений НОТ. На ней расклеиваются тезисы и предложения для общего собрания.

В порядке их обсуждения товарищами наклеиваются контр-тезисы, поправки и дополнения.

На общем собрании остается лишь задавать вопросы докладчику и дать высказаться 5—6 ораторам не более, как по 5 минут.

Таким образом, работа общего собрания значительно переносится на доску объявлений.

Доклады по самым сложным вопросам, что не укладываются в тезисы, заслушиваются в течение 20—30 мин. и за докладом идут вопросы и ответы. После них обсуждение переносится на доску с тем, чтобы на одном из ближайших собраний все вопросы, выдвинутые в докладе, решить точно и быстро.

Такой порядок позволяет в объявлении об общем собрании указывать не только повестку, но и расписание, т.е. длительность обсуждения отдельных вопросов и, следовательно, длительность всего собрания.

Действие такого расписания на аудиторию и ораторов вполне положительное.

Нельзя указать также на работу в подшефном детском доме. Там организована ячейка ЛВ. Она успешно работает, отвоевала себе место в стенной газете, живо пропагандирует идеи НОТ среди воспитанников-подростков.

В ЦИТ на курсы инструкторов производства командированы от академии два человека—будущие инструктора в учебно-показательных мастерских академии.

Курс по НОТ будет включен в программу академии; наверное, в этом году и начнется.

В заключение о методах работы в инструкции для рабочих групп нашей ячейки сказано так: „В основе деятельности групп лежит метод развертывания работы по узкой базе. Группа ставит перед собой только вполне конкретные задания“. До сих пор мы не знали неудач: все задачи были так малы и конкретны, что мы их одолевали. И двигались вперед. Может-быть, этому много помогала и наша спайка: мы почти все живем в общежитии, питаемся в одной столовой.

Сейчас, разбившись на рабочие группы, мы вступили в фазу эксперимента, кропотливой работы, когда результаты выявляются спустя долгое время после начала.

Н. Катков.

НОТ в провинции.

Хроника казанского института научной организации труда.

Орга-станции.

На станции при Электротресте идет работа по части организации делопроизводства, архитектурного планирования и учета производства; станцией заведует инженер Флавицкий.

На днях закончила свои работы станция при Союзе Совработников. Подробный проект по рационализации делопроизводства, учета и статистики почти полностью принят президиумом Союза.

В настоящее время проект реализован уже на 75%; станцией заведывает М. Гейтлер.

С конца ноября Институт НОТ совместно с Тат. НКРКИ начинает в порядке плановой работы обследование на предмет реорганизации одного из Наркоматов ТССР.

Нормализация штатов.

По поручению Татгосплана продолжается работа по нормализации штатов госучреждений ТР: с начала работ даны предварительные заключения по 9 наркоматам.

Работа по даче предварительных заключений будет закончена в начале декабря, после чего весь материал поступит на длительную проработку, НКРКИ совместно с ИНОТ: в порядке этой проработки будут создаваться орга-станции при учреждениях и предприятиях.

Объединение инженерно-технических сил.

В целях объединения инженерно-технических сил, с 9/X открыт клуб инженеров, членов профсоюзов; клубу предоставлено помещение института, который оказывает содействие жизни клуба. При организации клуба, завед. институтом—т. Бурдяским был сделан доклад о рационализации хозяйства и роли инженеров в этом деле.

Психотехника.

Психотехническая лаборатория занята в настоящем подготовкой к печати разработанных ею в прошлом психологических профилей ряда профессий.

Идет работа по вычислениям корреляций между отдельными умственными способностями и общей умственной одаренностью—на основании экспериментального материала, собранного на курсах при институте.

Составлен план массового обследования фабрик и заводов для выяснения вопросов освещения и кубатуры.

При ТНКРКИ организуется Совнот для объединения всех теоретических и практических работ по рационализации с привлечением к этому делу партийного авторитета в лице членов КК.

Представителем института в Совнот выделен завед. институтом.

М. Гефтер.

НОТ в Одесских ж. д. мастерских.

Учпрофсоюзем (при Главных Одесских ж. д. мастерских) ж. д. Союза в декабре 1920 года были организованы ячейки содействия производству по 13 цехам по одной в каждом. Были также вывешены ящики для предложений, но вследствие отсутствия правильного руководства за 1½ года ничего они не дали и начали замирать. Но сами ячейки, почувствовав свои революционно-пролетарские производственные обязанности и свою ответственность по своей инициативе организовали общий президиум (Бюро), начав выправлять и углублять свою работу.

В результате—1) Администрация в некоторых цехах (начиная с ремонта товарных вагонов особо важного производства) приступила к разработке графика ремонта вагонов, к упорядочению организации работ, к учету рабочей силы, сбережен. материала и т. д.

2) Начали выделять и отличать на своих общих собраниях отличившихся на производстве рабочих на работах ударного характера и проводить учет и выявление и поощрение проявивших себя рабочих по усовершенствованию и изобретению по мастерским.

По постановлению ячеек выдавалось рабочим техническим инициаторам мануфактура и другие предметы, а также отмечалась выдающаяся деятельность организаторов

производства и бесхозяйственность и бездеятельность администрации.

Установлено было, что изобретателей и усовершенствователей было:

За 10 л. до револ.	(1907—1917 г.)	12 чел.
За 3—1½ года	1918—21—1½	35 "
Рабочих		16 "
Администрат.-техников из рабочих		4 "

Вследствие перестройки организационных форм профсоюзов в условиях НЕПА прозвучали были распушены, в апреле 1922 г. Но живые силы самородки рабоче-технической инициативы не успокоились на этом. Передохнув летний период, они в сентябре месяце подняли клич в своей рабочей печати к объединению пролетариев для коллективного творчества по усовершенствованию и изобретению отдельных частей и улучшению производства.

25-го ноября с. г. состоялось первое собрание инициаторов учредителей около 30 человек, в числе которых приняли участие 4—5 видных ответственных тт. по приглашению организаторов. Были намечены задачи, пожелания и т. д. Заслушан был устав, но окончательно закрепить, оформить не удалось до сих пор.

Инициативная группа из 8 человек, не ожидая оформления устава „ОРТИ“ (Общества рабочей технической инициативы), начала сейчас же свою натуральную кропотливую работу и с первых же дней увидела громадные результаты коллективного труда. И вот, уже год, как еженедельно по пятницам от 7 час. вечера до 11—12 ч. ночи неутомимые толкуют, спорят о разных технических предложениях и т. д.

Последнее техническое заседание было, согласно постановлению собрания делеатов совместно с бригадами, техниками, администраторами—в количестве 150 человек; в малярном цехе Январских мастерских 17/XI с. г. после работ в присутствии рабочих обсуждалось предложение двух товарищей:

1) о системе снегоочистителей и 2) облегченный поршень маш. внутреннего сгорания. В процессе обсуждения приняли участие тт. с производства, внесены поправки конструктивного характера и приняты с одобрением.

За год существования ОРТИ было:

Организац. общих собраний	5
„ засед. прения.	20
Технич. общих заседаний	54
„ засед. экспер. комиссии.	8
Лекций общих: по НОТ	33
„ по машинам вн. сгорания	4
Предложений поступило	115
Рассмотрено и дали полож. результ.	26
„ отриц.	50
„ и переданы в эксп. комис.	39

Несколько инженеров и техников, относившиеся сперва очень скептически к затее рабочих, теперь присоединились к обществу.

В настоящее время в мастерских возник также кружок НОТ, который составил программу работ в виде следующей инструкции.

Инструкция.

Настоящая инструкция дает только указания для руководства при обследовании производства в целом или отдельной даже самой незначительной части.

Приступая к своей работе, обследователь должен проявить свою техническую инициативу, профессиональное чутье и вполне беспристрастное отношение в работе. Для того или иного предложения для улучшения, необходимо твердо помнить: 1) возможно ли проведение его в жизнь при настоящих средствах государства, 2) оправдает ли предлагаемый способ работы затраченные на него расходы и 3) если данное предложение не оправдывает себя с экономической стороны, то должно изменить лучшую сторону и гигиеническое условие труда.

Техническо-экономическая часть.

1. Отвечает ли применяемый инструмент характеру данной работы и какими недостатками он обладает.

2. Отвечает ли своему назначению употребляемый материал, нет ли возможности заменить более дешевым или использовать старым.

3. Какими недостатками обладает оборудование.

4. Соответствие оборудования с выполняемой работой.

5. Степень исправности.

6. Число оборотов и скорость резания и питания.

7. Какова толщина стружки (применяется ли основное правило для т-карных станков работать при самых больших сечениях стружки).

8. Правильно ли расположение оборудования.

9. Правильное ли течение предметов и материалов в процессе обработки.

10. Сколько перемещений имеет каждый предмет и как уменьшить их.

11. Процент брака и ваше мнение о ее причине и способах устранения.

12. Каковы напуски для обработки.

13. Возможно ли некоторые части заменить паковку штамповкой или литьем.

14. Нельзя ли сократить механическую и ручную обработку, оставляя необработанный поверхность.

15. Нельзя ли заменить ручную обработку машинной.

16. Каково качество работы и меры для его улучшения.

17. Нельзя ли уменьшить веса отдельных обрабатываемых частей, сделав их легче и проче.

18. Каковы способы транспортировки частей, нет ли возможности механизировать или облегчить.

19. Каким образом можно удешевить данное производство, не понижая заработка рабочих.

20. Какая часть рабочей силы идет на данную работу производительных и вспомогательных.

21. Какие технические улучшения вы можете предложить.

22. Не можете ли заменить существующий способ ремонта более новым и дешевым.

23. Каким мероприятиям можно сократить простой в ремонте.

Организационная часть.

1. Существует ли наперед выработанный план работы и насколько он проводится в жизнь.

2. Существует ли связь между отдельными работами и не наблюдается ли простой из-за несвоевременного получения частей и материала.

3. Как осуществляется связь между отдельными цехами.

4. Имеются ли запасные части и на какое время.

5. Рационально ли распределена на данной работе рабочая сила по квалификации.

6. Насколько удобно расположено место работы от хранения инструмента.

7. Не теряется ли непроизводительно время на переходы от оборудования к месту работы.

8. Нельзя ли сократить переноску обрабатываемых предметов.

9. Каковы возможности и выгоды разбивки групповых работ на узко-специализированные.

10. Насколько проводится принцип массового производства и что мешает его расширению.

11. Насколько правильно ведется учет, сдача и прием материалов и готовых изделий и не наблюдается ли утечка.

12. Что по вашему бесхозяйственно и как можно уменьшить ее.

13. Не страдает ли производство от нераспорядительности.

14. Какие результаты имеются от проявления кем-нибудь инициативы.

Профессиональная часть.

1. Насколько изменены разряды против тарифного бюллетеня и кто этому способствовал.

2. Проводится ли жестко запрещение сверхурочных работ и нет ли скрытых сверхурочных (неоплачиваем., как сверхурочные).

3. Насколько полно проводится 8-ми часовая или 6-ти часовая рабочий день, если полностью не проводится, то какие причины и как понимается 8-ми часовая — рабочий день.

4. Какие вы считаете моменты работы вредными для здоровья и способы их устранения.

5. Насколько отопление и освещение удовлетворяют требованиям гигиены.

6. Как расцениваются у вас работы, что положено в основу.

7. Насколько понижены в общем на данной работе нормы выработки.

8. Какова нынешняя интенсивность труда по сравнению с довоенной и чем вы ее изменяете.

9. Насколько правильно распределены— спец-одежда и питание.

10. Нет ли возможности работать на нескольких станках при нормальной усталости и как считаете правильным оплачивать работы.

11. Каковы взаимоотношения с административными лицами и как отражается на производительности.

12. Какой % полного рабочего времени в месяц тратит делегат на профессиональную работу и на какую.

13. Насколько профессия рабочего отвечает их призванию.

14. Одинакова-ли интенсивность труда по дням в течение недели и причина колебания.

15. В какие моменты и при каких условиях бывают несчастные случаи.

Л.

Деятельность Киевской Опытной Станции по нормализации труда в сельском хозяйстве при Укрбюро Всеработземлеса.

Основанная по инициативе ЦК и Киевского Губотдела Опытная Станция имела целью изучение с.-х. труда во времени, разработку вопросов гигиены и физиологии в связи с охраной труда с.-х. рабочих и нормализацию с.-х. труда, а также разработку вопросов управленческой техники в применении к с.-х. предприятиям. Первые шаги по организации станции состояли в широком обсуждении реальных возможностей в достижении сказанной цели в научно-технической секции Киевского Губотдела и в его Президиуме. Заведующий станцией проф. Подгаецкий провел подготовительную работу по составлению организационного плана работ Станции с учетом местных реальных ресурсов. Президиум ЦК Всеработземлеса, по докладу проф. Подгаецкого, в заседании 4-го сентября признал крайне ценным организацию Станции, подчинил ее работу насущным вопросам тарифно-экономической деятельности Союза и передал непосредственное заведывание Станцией Укрбюро. Лаборатория при Опытной Станции оборудована закупленной проф. Подгаецким в Москве и Петрограде аппаратурой. Оборудование пока неполное и не удовлетворяющее современному размеру работ станции. Кроме того, в сентябре месяце, сверх работы по организации лаборатории, была начата подготовка двух исследователей-хронометражистов при Станции, и составлен информационный доклад, который был прочитан заведующим Станцией на Первой Международной Конференции Работников земли и леса в Москве 3 октября, на немецком языке. Доклад суммировал работу по НОТ в с.-х. и выяснял задачи Профсоюза Всеработземлеса в разработке вопросов охраны и нормализации труда. Кроме этого,

от Станции был прочитан ряд докладов и сообщений на собраниях членов Научной Технической Секции, Профячеек Вузов и т. д. и отчет на Пленуме Киевского Губотдела. Заведующим Станцией организован страничка по НОТ в местной газете „Більшовик“ и юбилейная выставка Киевского Политехн. И-та по НОТ в с.-х. Обследовательская работа Станции состояла в изучении, методом хронометража, работ по уборке овощей (картофеля, морквы, бураков, капусты), пахоты и машинной молотбы на предприятиях в окрестностях Киева. Материалы обследования являются основанием для составления норм производительности труда, которые в наступающем периоде должны быть проверены опытным путем. При Станции организован Семинарий с научно-исследовательскими и консультативными задачами. В заседаниях Семинара Заведующим Станцией были доложены сообщения о работах, произведенных Станцией из области управленческой техники, на темы: 1) „К вопросу о характеристике административной деятельности в с.-х. предприятиях“. 2) „Методы психологического воздействия в применении к с.-х. труду“. 3) „Кризис современного НОТ и задачи НОТ в с.-х.“. 4) „Методы изучения труда работников леса“. Обследователем-хронометражистом Ситковецким подготовлен доклад на тему: „Опыт характеристики административной функции приказчика в помещичьем хозяйстве и в культсовхозе“. Филиал Семинара из студентов С.-Х. Института имеет провести работу по систематическому изучению методики хронометражного обследования, рассчитанную на 3 месяца. Личный состав Станции таков: Заведующий—1, исследователей-хронометражистов—2. Финансовое положение Станции, в виду перерыва финансирования от Укрбюро Союза крайне тяжелое. Сотрудники почти не получали содержания. Выезды на обследование в намеченные предприятия, вдали от Киева, поэтому не были осуществлены. Финансирование Станции; поступлений всего—945 руб. за 4½ месяца.

Расходы на приобретение и ремонт аппаратуры—525 руб., на расходы по поездке в Москву и Петроград за аппаратурой и по вопросам организации Станции—154 руб., на приобретение литературы по НОТ для Семинара—102 руб. 40 коп., на обслуживание лаборатории и Станции и на оплату труда—165 руб. 60 коп. Всего—945 руб. Остается задолженность неоплаченной зарплаты—500 руб. В декабре месяце при Станции организован Хозяйственный Совет в составе представителей Киевского Губотдела Союза, Губземуправления и коопер. союза („Сільський Господари“). Ближайшая задача Совета—изыскание местных средств для работы Станции впрямь до разрешения вопроса о финансировании Станции из центра. Предположено финансирование за счет сумм Наркомзема Украины, Укрбюро Союза и хоз. органов Украины, заинтересованных в работе Станции, по смете в сумме свыше 6.000 руб., на первые 9 месяцев 1924 г. Киевский Губотдел Союза заканчивает ремонт специального помещения для лаборатории Станции.

План работы Киевской Опытной Станции по нормализации труда в сельском хозяйстве при Укрбюро Всеработземлеса на 1924 г.

1. Подготовительная и организационная работа.

а. Подготовка практических работников НОТ в классе хронометражистов—курс трехмесячный, две группы (по командировке Союза) по 10 слушателей. Первая группа с января по март, вторая—с октября по декабрь.

б. Семинар по НОТ в сельском хозяйстве с функциями научно-исследовательскими и консультационными—за год 40 заседаний для заслушания докладов про работы Станции и на местах. На 1924 г. программные вопросы: управленческая техника в с. х. предприятиях и нормы производительности труда.

в. Кругок НОТ при клубе Киевского Губотдела—работа общеобразовательного характера.

г. Агитационно-популярная работа: 1) доклады информационные на пленумах, общих собраниях рабочкомов и т. д., 2) постоянная выставка по НОТ в сельском хозяйстве при Киевском Губотделе.

д. Связь с ЦК Укрбюро, Губотделами других губерний УССР и научными организациями путем докладов в Киеве, Москве и Харькове.

2. Научно-исследовательская работа.

Программные вопросы: 1) Нормы производительности труда в сел.-хоз. 2) Вопросы управленческой техники в сел.-хоз.

Календарный план на 1924 г.

Месяц:

- | | |
|-------------|--|
| I, VI. | а) Предварительное исследование условий и характера труда работников леса и разработка материалов для установления ее норм. |
| II, VII, X. | б) Условия о норме труда по уходу за молочным скотом. |
| I, II, III. | в) Разработка единого плана и схемы исследования методом хронометража полевых работ. |
| I, II. | г) Исследование бюджета времени участкового агронома, администратора в с.-х. крелите, и профработника для установления методики. |
| IV. | д) Обследование пахоты методом хронометража для проверки установленных в 1923 г. норм. |
| V. | е) То же предварительное бороньбы и севы. |
| V. | ж) То же посадки корнеплодов. |
| V—VII. | з) То же огородных работ для установления норм (использование материалов в 1923 г.). |
| VII. | и) То же с использованного материала в 1923 г. косовицы ручной и машинной. |
| VIII. | к) То же жнив. |
| VIII. | л) То же возки урожая в снопах. |
| IX. | м) То же молотбы. |
| IX. | н) То же возки соломы и зерна. |
| X. | о) То же уборки и возки свеклы. |
| X, XI. | п) То же уборки огородн. овощей. |

- XII. р) Разработка материалов, собранных в IV—XI п. 9—10) по нормализации труда в полевом и огородном хозяйстве с учетом опытов 1923 г. и установление в части работ нормы производительности.

НОТ в медицине.

(Киев).

Волна интереса к НОТ естественно должна была захватить и голову Киев. Губ. Отд., т.-е. „Всемирномедсантруд“.

При содействии проф. Подгаецкого в июне 1923 г. был организован отдел литературы по НОТ при библиотеке Центрального Клуба Союза. На I-ом губ. съезде врачей были прочитаны проф. Ганнебуш и т. Бенаревич информационные доклады по НОТ.

Во исполнение постановления Съезда при врач. секции был организован семинар по НОТ под руководством проф. Подгаецкого и Ганнебуша. Интерес к вопросам НОТ и проф. гигиены охватил широкие круги врачей г. Киева. Семинар насчитывает более 50 членов. Заседания семинара весьма многолюдны. Участниками семинара совместно с руководителем проф. Подгаецким,—были установлены три задачи в работе семинара: 1) повышение общей подготовки врачей в области вопросов НОТ и проф. гигиены, 2) практическая работа по изучению профессиональных вредностей и рационализации труда своего производства, в частности—вопросы административной техники в лечебных учреждениях, 3) практическая работа по изучению проф. вредностей на предприятиях гор. Киева, где большое число участников семинара работает в качестве врачей рабочей медицины.

После вступительной лекции проф. Подгаецкого на тему: „Современный НОТ и врачи“ участниками семинара были разобраны темы для рефератов по списку, составленному проф. Подгаецким и дополненному проф. Ганнебушем. Разрешение первой поставленной перед семинаром задачи—повышение знаний—достигается наиболее легко.

К разрешению второй задачи,—изучению своего производства,—подождал проф. Подгаецкий в двух своих докладах на заседаниях семинара, введший товарищей в курс вопросов управленческой техники в применении к лечебному учреждению. Темы докладов: „К вопросу о характеристике административной деятельности персонала лечебных учреждений“ и „К вопросу о способах создания положительной трудовой психологии в лечебн. учреждениях“. Докладчиком были представлены таблицы с характеристикой относительной важности различных „установок“ у мед. персонала, даны характеристики врача сельской лечебницы и сестры милосердия, а по второму докладу были выставлены такие положения: 1) распорядительство—искусство управлять людьми, которое занимает особо важное место среди других

„установок“, требуемых при отправлении административной функции, и само отправление этой функции требует специального умения в пользовании методами воздействия на трудящихся, 2) значительная часть способов воздействия с целью достижения большей производительности труда медработников имеет в виду создание позитивной к труду психологии и составляет часть психотехники, 3) методы административной психотехники в лечебных учреждениях охватывают группу средств воздействия: а) гарантирующих определенный минимум охоты к труду путем: I—создания представления об удовлетворительности материальных условий труда (своевременная выплата зар. платы, гигиена и эстетика в обстановке, частичная механизация труда), II—обеспечения моральных условий (вежливость, внимательность), III—укрепления авторитета руководителей (личные качества, энергия, инициатива, трудоспособность, знание и любовь к своему делу, умение заражать), б) стимулирующих—IV—индивидуальную инициативу сотрудников, V—коллективную инициативу („дух“, „мерка“ лечебного учреждения) и VI—любь к своему делу, своей профессии.

4. Использование тех или иных приемов для создания положительной трудовой психологии требует такта и опыта от руководителей леч. учреждениями, формы применения и дозировка средств диктуются объективными условиями работы того или иного коллектива.

5. Необходимо экспериментальная проверка целесообразности применения отдельных приемов административной психотехники в современных леч. учреждениях для обеспечения успешного отправления функции руководства.

Доклады вызвали большой интерес и горячие прения. Проф. Ганнебуш имеет прочитать доклад об условиях труда в психиатрических лечебницах. Подготавливается обследование условий труда в Октябрьской больнице.

Разрешение третьей задачи — изучения проф. вредностей,—оказалось наиболее трудным. Выявилась крайняя необходимость для участников семинара овладеть методами исследования рабочего организма, самого труда, утомляемости и т. д.

С этой целью проф. Полгаецким в заведомой им лаборатории профессиональной гигиены при медфаке организованы практические работы с членами семинара группами по 5 человек под руководством старш. ассистента кафедры—проф. Кудрицкого, при участии персонала кафедры по следующей программе: 1) методика антропометрии, 2) методы определения промышленного утомления, 3) методика изучения рабочего процесса во времени (хронометраж), 4) методика определения проф. вредностей и ядов. Практические работы ведутся систематически так же, как и вся работа семинара, который приближается по своему содержанию если не к институту подготовки НОТистов-врачей, то к краткосрочным курсам. План работы рассчитан на 6 месяцев. Дальнейшее углубление работы и практическое использование уже достигнутых результатов зависит от некоторых организационных моментов, в первую очередь от систематичности финансирования, организации специальной лаборатории и клиники.

Имеются основания предполагать, что и в этом отношении будет достигнут известный успех.

П.

„ДЕЛА С ГОСАППАРАТОМ у нас до такой степени ПЕЧАЛЬНЫ, чтобы не сказать — отвратительны, что мы должны сначала подумать вплотную, каким образом БОРОТЬСЯ С ЕГО НЕДОСТАТКАМИ“.

Н. Ленин.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Нот и объявления.

Машина заменяет живой труд.

Объявление экономит живое слово, иначе говоря тот же человеческий труд.

Если так, если действительно объявление есть застывшая речь (а на это мы имеем большее право, чем Шопенгауэр, называющий архитектуру застывшей музыкой), то, следовательно, методы НОТ^а, применимые к прочим механизмам, можно применить и к объявлениям.

Очевидно, что объявление только тогда сможет экономить речь, если оно вполне **з а м е н и т** живое слово.

В противном случае никто объявлений и читать не станет, что между нами говоря, в действительности и происходит.

Посмотрим, какую же речь может заменять объявление, и как оно вследствие этого, должно быть написано.

Мы различаем объявления информирующие, инструктирующие, указатели и вывески.

Информирующие—заменяют всякого рода справки (напр., расписания поездов). Инструктирующие—приказы, как себя вести, что говорить и т. д., например: „не курить“, „соблюдать чистоту“, „громко не говорить“.

Указатели заменяют соответствующие указания, как пройти туда-то и т. п.

Наконец, вывески заменяют то, что в обыденной речи называется „представиться“ напр., „Секретарь“, „Начальник Управления“).

В отношении всех этих объявлений имеется ряд общих правил. Как известно, всякая речь должна быть ясна, не содержать лишних слов. Говорить нужно „с выражением“ и достаточно громко.

Исходя из этого и объявления должны быть изложены понятным слогом, без лишних слов с выделением наиболее существенных фраз. Шрифт должен быть достаточно крупным, чтобы можно было издали читать (этим мы заменяем громкую речь).

ОБЪЯВЛЕНИЕ.

Настоящим доводится до всеобщего сведения, что согласно .. постановлению НКП и Т. здесь производится прием пожертвований в пользу японских рабочих, пострадавших во время недавнего землетрясения.

Подпись.

Печать.

ЗЕМЛЕТРЯСЕНИЕ В ЯПОНИИ.

ПОЖЕРТВОВАНИЯ принимаются
здесь.

С первого же взгляда на второе объявление становится ясным о чем там речь, в то время как содержание первого совершенно затемнено выделением ненужных слов вместо существенных и многословием.

Как нужно писать инструктирующее объявление.

Этого рода объявление заменяет приказ. Приказ должен быть, прежде всего, легко усвоенным, а для этого сугубо кратким.

Поэтому, инструктирующее объявление должно быть понятным с первого же взгляда. В предшествовании действия не должно замечаться какое бы то ни было колебание.

Отсюда, выделение в инструктирующем объявлении, наиболее категорического слова (например: **Н е т в х о д а**).

Но, ведь, мало понять приказ, нужно его и исполнять. Приказы исполняются только, если за ними стоит общепризнанная сила, безусловный авторитет.

Как придать эту силу клочку бумаги или куску жести?

Печальный опыт показывает на необходимость внесения в текст угрозы штрафом или каким-либо наказанием.

НЕ КУРИТЬ, ШТРАФ 3 РУБ.

КНИГ НЕ ПОРТИТЬ.

**НАРУШАЮЩИЕ ЛИШАЮТСЯ
ПРАВА ЧТЕНИЯ.**

Приведем характерный пример того, как не следует писать инструктирующих объявлений.

На основании обязательного постановления Народного Комиссара Путей Сообщения об охране порядка и безопасности движения на жел. дорогах от 25/V—1923 г. за № 2/1811

ВОСПРЕЩАЕТСЯ:

торговля без особого разрешения администрации дороги в поездах, пассажирских зданиях, на перегонах, а также в неустановленных для сего пунктах полосы отчуждения.

Виновные в нарушении сего подвергаются штрафу в размере до 50 руб. золотом.

Пение, игры на музыкальных инструментах и вообще нарушение тишины, как в поездах, так и в пассажирских зданиях и на перронах.

Виновные в нарушении сего подвергаются штрафу в размере до 10 руб. золотом.

Это объявление должно быть заменено таким:

НЕ ТОРГОВАТЬ

БЕЗ РАЗРЕШЕНИЯ ЖЕЛ. ДОРОЖН.
АДМИНИСТРАЦИИ

ШТРАФ 50 РУБ. ЗОЛОТОМ.

НЕ НАРУШАТЬ ТИШИНЫ

ШТРАФ 10 РУБ. ЗОЛОТОМ.

Что касается первого объявления, то в нем сосредоточены все грехи. Оно написано чиновническим слогом. Оно многословно. Не выделены существенные слова, так что лица, не занимающиеся торговлей и игрой на музыкальных инструментах принуждены почти до конца дочитать объявление, прежде чем сообразят, что оно относится не к ним.

Перейдем к информирующим объявлениям. Желая получить справку мы обращаемся по возможности к такому человеку, о котором мы заранее знаем, что он может дать справку (например, к журналисту о получении бумаги).

Подобное же требование мы предъявляем и к информирующим объявлениям. Поэтому информирующие объявления должны быть: 1) сосредоточены в определенных местах на справочных досках, 2) в каждом объявлении должно бросаться в глаза заглавие, чтобы

не нужно было долго искать в массе объявлений то, которое нужно.

Но этого мало. Справка должна быть исчерпывающей. Поэтому объявление о ценах или такое, которое выражено в червонных рублях без перевода на советские, заставляет нас спрашивать: „а сколько это выходит по сегодняшнему курсу?“. Следовательно, такое объявление недействительно, ибо не заменяет живого слова.

Наконец,—указатели.

Указатели мы читаем на-ходу. Поэтому они должны быть по возможности написаны так, чтобы их даже не надо было читать, но возможно было бы по одному взгляду определить содержание.

Для этого нужно установление символов, или различения цветами, подобно стандартным цветам на вывесках пивных.

Кроме того, указание должно быть совершенно очевидным, а следовательно, стрела, указывающая направление, должна резко бросаться в глаза.

ПРИМЕРЫ:

ВНИМАНИЮ СЛУЖАЩИХ.

Доводится до сведения сотрудников,
что ячейка Лиги „ВРЕМЯ“ помещается
в ком. № 25.

Лига „ВРЕМЯ“

ком. 25.

Относительно вывесок укажем лишь на то, что как общее правило недопустимо писать сокращенное название данного учреждения или лица, учитывая то, что вывески обычно предназначаются для незнакомых людей с данным учреждением, которые, следовательно, вернее всего не знакомы и с сокращенным названием. Поэтому следует остерегаться писать на вывесках: ОМОТОГПУ, МОГЛИВС, ЗАМЗАВУЧРАСПРЕД и т. п.

Ведь, и представляясь, мы обычно называемся полной фамилией или должностью, а не уменьшительным именем.

Этими краткими сведениями, конечно, не исчерпывается вопрос о том, как должно быть написано объявление, чтобы оно было прочтено и принято к „сведению и исполнению“. Не имея возможности подробно остановиться на всех вопросах, коснемся лишь некоторых.

Объявление должно быть вывешено на правильном месте и, конечно, при соответ-

ствующем освещении и на надлежащей высоте. Между тем разве редкость, что в учреждениях на видном месте вы видите плакаты о „борьбе с фашизмом“, „остерегайтесь холеры“, а указания о том, где помещается тот или иной отдел или вовсе нет или оно помещается где-нибудь в углу за дверью.

Также и на вокзалах, например, у касс вы можете прочесть о торгах на вывоз щебня и мусора или воззвание о борьбе с венерическими болезнями, но не о цене билета.

Не будем мы также касаться совершенно очевидного вопроса о том, чтобы шрифт был четким и ясным.

Дело в том, что слишком часто в погоне за ложно понятой красотой пишут объявления таким шрифтом, который для большинства представляется чуть ли не иероглифами.

Наконец, все объявления должны быть объединены в целую систему наподобие того „положения о стандартизации объявлений“, которое принято и проводится на транспорте.

Не приходится сомневаться, что НОТ в отношении объявлений, как бы ни очевидны казались некоторые предложения, должна дать не меньший эффект, чем в других областях. Правильно написанное объявление станет лучшим подспорьем в борьбе за время.

А. Э.

Новое в учетном деле.

Учетной частью ЦАР'а¹⁾ в своей работе по учету комсостава железнодорожного транспорта Республики введена в жизнь при консультации ЦНОРТ'а новая система учета с применением прибора для учета и статистики т. Сетиханова.

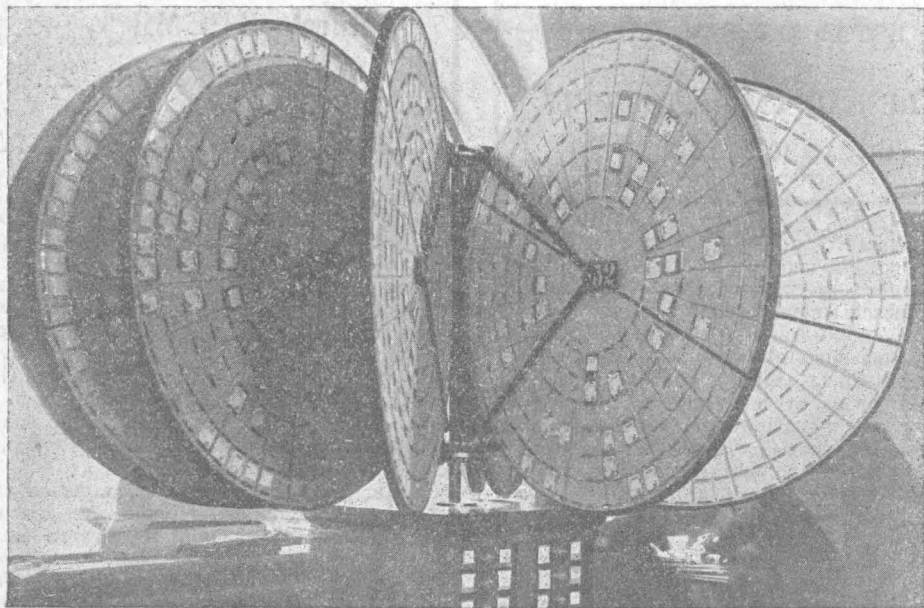
Данный прибор (см. фот. № 1, общий вид) служит для наглядного и съемного расположения в отдельных клетках ровных плоскостей картотечных карт. Прибор состоит из:

А) диска (фот. № 2), представляющего собой с одной и другой своих сторон плоскости для размещения на них картотечных карт (индивидуальных карточек).

Эти плоскости разграфлены на клетки путем наклейки на каждой плоскости диска бумаги с соответствующими графлениями.

В клетках диска размещаются цветные подкладные карточки, обозначающие штатные должности. Эти карточки располагаются на диске соответственно иерархическим ступеням учреждения, при чем высшая ступень расположена ближе к центру диска. Цветная подкладная (карточка должности) является носителем признаков среды (признаки должности) нахождения учитываемых элементов, при чем принцип обозначения основного признака на подкладной карточке тождествен способу обозначения его на индивидуальной карточке учетного элемента (на пример, данного работника).

¹⁾ Центрально-Админ. Отдел Распределения Раб. Силы при НКПС.



Фот. № 1.

В заранее изготовленных графах подкладной карточки фиксируются, кроме основного признака, указания (фамилия, инициалы и даты), отмечающие факты прохождения через данную клетку диска тех или иных учетных элементов (напр., ряд работников, за известный период работавших на данной должности, с той или иной продолжительностью срока занятия должности).

Подкладная карточка, помощью держателей укрепляемая в клетках диска, имеет просечки по типу альбомных, для вставки в нее индивидуальной карточки (см. фот. № 3).

Для укрепления на дисках картотечных карт в клетках диска имеются особые держатели, в виде пластин-скреп (см. фот. № 3). На диске размещение карточек производится в однажды установленном определенном порядке (напр.: по территориальному признаку, по штату с соблюдением организационной линии подчинения или по друг.) по трем координатам: по абсциссам и ординатам каждой плоскости диска и в глубину, т.е. на произвольном по счету диске.

Каждая плоскость диска рассчитана на размещение двух территориальных единиц по полукругам (напр.: 1-й полукруг—управление дороги, 2-й полукруг—правление дороги).

На фотограф. № 2, на 15-м диске показаны управление и правление Юго-Вост. ж. д. (35 и 35п-номера по десятичной классификации номенклатуры органов).

На ближайшем к центру диска круговом кольце показаны управлений и нач. дороги, на 2-м круг. кольце показаны их заместители и пом.; на последних 3-х круг. кольцах от края диска, по секторам предусмотрены клетки на 15 служб; порядок размещения служб применительно к индексам классификации служб.

Каждый сектор службы имеет четыре клетки с расчетом на 1 нач. сл., 1 зам. и 2 пом. (3-е, 2-е и 1-е круговые кольца от края диска).

Прибор для учета статистики, применяемый учетной частью ЦАР состоит из 16 фанерчатых дисков (или 32 плоскостей), сконструированных в одной системе (см. общ. вид на фотогр. № 1).

Конструкция прибора (см. фот. № 1) позволяет всем дискам вращаться вокруг вертикального столба, а каждому диску в отдельности—вокруг центра диска. Это достигается тем, что диски насажены на горизонтальные оси, укрепленные в вершинах углов, образованных железными кронштейнами—вилками, концы которых вставлены в отверстия двух горизонтальных металлических дисков; последние сидят на верхнем и нижнем концах трубчатого стержня, одетого на вертикальную ось, укрепленную на особом шкафе.

Этот трубчатый стержень с двумя горизонтальными металлическими дисками проходит через середину шкафа, устанавли-

вается на подпятнике и вращается на шариковом подшипнике.

Все диски вращаются своими бронзовыми втулками на стальных валиках в кронштейнах—вилках.

Вся система дисков укрепляется на шкафе пьедестала с выдвигаемыми ящиками для запасных карточек, отделениями для указательных таблиц (см. фот. № 2).

Б) Картотечных карт (индивидуальн. карточек) (см. фот. № 3), вставляемых и перемещаемых в цветных клетках диска; эти карточки являются носи-



Фот. № 2.

телем всех индивидуальных признаков учитываемого элемента, в том числе основного признака, аналогичным путем отмеченного на подкладной карточке.

Признаки эти фиксируются условными цветными геометрическими фигурами и знаками в заранее изготовленных графах карточек.

Таким образом, индивидуальная карточка, путем условных и сокращенных отметок на ней может заключать ряд анкетных данных с группировкой их по следующим признакам: например,

А) Признаки интеллекта:

Образовательный ценз	п. 7 анк.
Владение языками	8 "
Партийность	9 "
Профраба	14 "

Б) Признаки, не зависящие от самого индивидуума (условно):

Год рождения	п. 2	анк.
Отношение к воин. пов.	10	"
Социальн. положен.	5	"
Семейное положен.	6	"
Национальность	3	"
Подданство	4	"
Фамилия, имя и отчест.	1	"

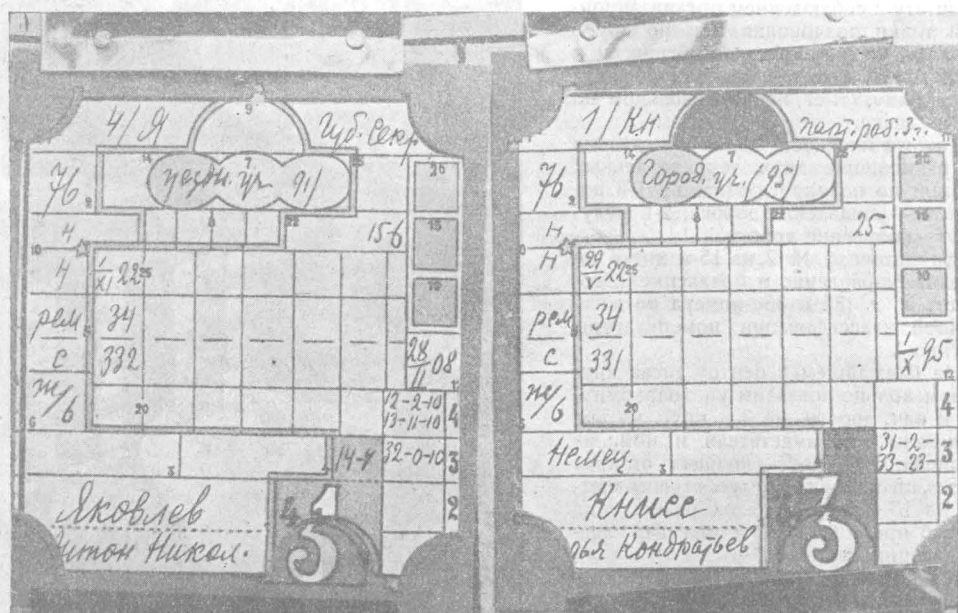
В) Признаки, относящиеся к деятельности субъекта:

Профессия	п. 11	анк.
Судимость	15	"
Награды	22	"
Стаж на транспорте	12	"
Занимаем. должн.	25	"
Специальность на тран.	—	"
Аттестация	20	"

соответствуют условной шифровке по классификации учитываемых должностей. Подкладная карточка—карточка должности, вставленная в подкладную карточку индивидуальной (карт. работника означает занятие данной должности данным работником). Таким образом, вставленная в подкладную карточку индивидуальная карточка позволяет через просечку на ней видеть нижнюю часть цифр на цветовом поле подкладной карточки и допускает сравнение цифр и цветов. Отсюда выводится заключение о правильности использования по специальности данного работника:

а) при совпадении цифр и цветов—работник используется правильно (см. правую половину фот. № 3).

б) при совпадении цветов с несовпадением цифр — работник используется в работе



Фот. № 3.

Партийность, образовательный ценз, стаж, и специальность на индивидуальной карточке обозначаются цветными геометрическими фигурами.

По своему размеру картотечная карточка делается с таким расчетом, чтобы помещенная в клетку диска она позволяла бы видеть расцветку данной клетки, или при применении подкладных карточек, чтобы она могла быть вставляема в подкладную карточку.

На прилагаемом образце (см. фот. № 3) учетная карточка имеет просечку цветового поля с половиной ориентирной цифры этого поля в нижней части карточки.

Ориентирные цифры имеются как на цветовом поле в нижней части учетной карточки, так и на цветовом поле нижней части подкладной карточки; цвета и цифры на подкладных и индивидуальных карточках

родственной ему по специальности, но не вполне правильно,

в) при несовпадении цветов и цифр—работник используется неправильно (см. левую половину фот. № 3).

В) Указательных таблиц, являющихся алфавитным справочником или ключом к размещению карточек на дисках.

В означенных таблицах фиксируются индексы нахождения индивидуальных карточек в плоскости диска.

Таким образом, предлагаемый прибор можно рассматривать, как известный род статистической диаграммы. Его основное значение, как и всякой диаграммы, в том, что он дает наглядное представление об изучаемом явлении, а именно, на приборе наглядно представляется:

во 1-х, весь комплект отличительных признаков (учетных элементов) каждой учетной единицы,

во 2-х, количественное и качественное соотношение элементов и учетных единиц, в 3-х, отношение учетных элементов и единиц к их среде: территории, штатам и т. д.

Прибор позволяет быстро окинуть взглядом положение на данный момент по всей Республике и, оценив картину, допустить обоснованные фактическим положением дел в стране, те или иные распорядительные действия (переброску работников и др.).

Непосредственное размещение карточек учитываемых элементов по 2-м осям координат, как это имеется в виду указанным выше способом, имеет еще то преимущество, что направления понятий классификаций не требуют наличия разделительных карт или наездников (индикаторов), надеваемых на эти карты, а сама картотечная карта представляет собой систему индикаторов нескольких различных направлений, расположенных в одной плоскости картотечной карты.

Таким образом, вышеописанное сочетание в учетной работе диска, карточек и указательных таблиц в совокупности своей дают необычную по форме эффекта новизну прибора: группировка учетных элементов на дисках имеет целью на каждый данный момент (без какой-либо предварительной работы) выборка или перегруппировка карточек наглядно демонстрировать картину учета как с точки зрения количественной, так и индивидуальной.

Легкая обозреваемость и ясность планового распределения облегчает операции ума для немедленного ясного представления и удержания в памяти признаков различных элементов и их соотношения. Весьма существенным является также допускаемая прибором возможность механического обзора отношения элементов к их среде, что достигается лишь при одном взгляде на диск.

Уплотнение времени при бактериоскопической работе.

Для определения возбудителя гонорреи берется капля отделяемого уретры на пред-

метное стеклышко. Другим таким же стеклом капля размазывается по первому стеклу и, таким образом, получается два препарата—один на первом стекле, куда капля была нанесена, другой на втором стекле, которым капля размазывается по первому стеклу. Один из этих препаратов красят синькой, другой по способу Грамма. Для того, чтобы окрасить препарат синькой нужно его $\frac{1}{2}$ минуты красить эозином, затем $\frac{1}{2}$ минуты синькой. Для окраски препарата по способу Грамма необходимо препарат красить 1 мин. генциан-вioletом, 1 мин. иод-люголем и 1 мин. нейтральротом.

Если красить два препарата последовательно, сначала синькой, затем по Грамму то нужно употребить 4 минуты; если же красить параллельно, что вполне возможно, так как пока препарат будет краситься по Грамму первой краской—генциан-виолетом—можно успеть выкрасить второй препарат синькой, то придется затратить 3 минуты и сэкономить минуту, а при 200 анализах—как в ГВИ—экономия выразиться в $3\frac{1}{3}$ ч. Кроме того, если имеется несколько анализов можно сразу красить несколько уплотняя время. Так например, перед нами три пробы отделяемого. Каждая проба имеет два стекла с материалом, их нужно окрашивать по двум способам—по Грамму и синькой.

- 1-ая минута: окраска генциан-виолет по Грамму на первом препарате.
- 1-ая минута: окраска первого дубликата синькой— $\frac{1}{2}$ мин. эозином и $\frac{1}{2}$ мин. синькой.
- 2-ая минута: окраска первого препарата иод-люголем (по Грамму).
- 2-ая минут: окраска II-го препарата по Грамму генциан-виолетом (1-ая краска).
- 3-я минута: окраска I-го препарата нейтральротом (последней краской по Грамму).
- 3-ья минута: окраска II-го препарата 2-ой краской по Грамму иод-люголем.
- 4-ая минута: окраска II-го препарата 3-ей краской по Грамму.
- 4-ая минута: окраска синькой дубликата II-го препарата.

Таким образом, в 4 минуты выполняется работа, на которую нужно было бы потратить при последовательных движениях 8 минут, т.е. в 2 раза больше, что при 200 анализах дает экономию в 7 часов.

Д. Сухарев.

ВРЕМЯ ДОРОЖЕ ДЕНЕГ

КНИГИ

Что читать по НОТ?

(Обзор литературы).

Перед нотистом-эльвистом, уже познако- мившимся с популярными брошюрами Кер- женева „Памятка организатора“, Гастева „Как надо работать“ и др., стоит вопрос, что читать по научной организации труда и производства?

Из списков литературы по НОТ (я имею в виду литературу на русском языке), кото- рые имеются и которые можно рекомендо- вать как пособие, достаточно будет указать три источника:

1) Ерманский — указатель лите- ратурных источников в виде при- ложения к книге: „Научная организация труда и производства и система Тейлора“. Госиздат, Москва, 1923 года, 2-ое издание.

Полобный указатель несколько сокращен- ный, приложен к брошюре того же автора: „Научная орг. труда и производства, систе- матические программы, лекции“, Москва, 1922 г.;

2) список литературы, помещенный на стр. 79—84 журнала „Время“ № 1, мало чем дополняющий первый;

3) список, приложенный к книге Ка- плуна: „Охрана труда и ее органы“, содер- жащий, главным образом, литературу по во- просу гигиены и охраны труда.

Имеются и другие указатели, но считаю, что и вышеприведенных источников будет достаточно, тем более начинающему.

Необходимо сделать оговорку, что эти списки литературы преподнесены в форме перечня и поэтому читателю, неискушенному в вопросах НОТ, трудно из сотни авторов, указанных в них выбрать необходимую ли- тературу и пометить план чтения в таком порядке, чтобы не хвататься за случайно по- павшую ту или другую книжку, а потом, натолкнувшись на вопрос, который требует предварительной подготовки, вконец разоча- роваться и бросить самообразование. Настоя- щее время, в виду широкого интереса, кото- рый мы видим среди эльвистов к вопросам НОТ, является крайняя необходимость иметь подробный указатель в таком виде, каким яв- ляется, например, книжка товарища Керже- нева „Библиотека Коммуниста“, и я думаю, что учреждения (напр., Совет) разрешат это практически и тем помогут читателю, издав соответствующую подробную библио- графию с краткой рецензией или заметкой. Сделать эту работу с помощью имеющегося аппарата и специалистов не составит труд- ности.

Цель настоящей статьи — дать некоторые указания начинающему читателю что чи- тать и как наметить порядок самого про- чтения, дав краткие заметки о характере ре- комендуемой литературы.

Из литературы, которая поступила бы вводной и затрагивающей общие и принци- пальные вопросы проблемы НОТ, укажу следующую:

1) Бурдянский И. М. Брошюра — „Что такое научная организация труда“, издания отдела политуправления запармии, Казань, 1921 г. В книжке имеется указатель литературы по НОТ в количестве 71 названий.

Автор исходит из того, что основы капи- тализма и основы НОТ резко противопо- ложны. Капиталистическое хозяйство, как анархическое, не может служить базой для развития НОТ, так как не имеет основных предпосылок для этого, имея интересы лишь капиталистической прибыли; оно не в силах разрешить основного принципа всякой орга- низации, неразрывно связанной с средой, и почему большая заслуга Тейлора и его ис- следователей, которые поднялись выше го- ловой над окружающей обстановкой капита- листической действительности и выдвинули лозунг системы на место анархии, царящей при капитализме. Автор брошюры: „Что такое НОТ?“ видит в проблеме НОТ разрешение, возможное только в социалистическом про- изводстве, итак, подойдя к вопросу истори- чески, автор разрешает вопрос что такое НОТ и очень кратко останавливается на этом, перечисляя основные элементы НОТ: вопросы управления как научная задача, распределение функций, управление пред- приятиями, расчетный отдел, соотношение между физическим и умственным трудом. инструкции и дает это все как примеры на- учной организации.

Основной проблемой автор выдвигает ра- ционализацию механизмов и оборудования на основе ценной связи и непрерывности производственного процесса. Рассматривая проблему изучения движений Джильбрета, проводимую на основе точной фиксации вре- мени, автор делает, как и многие другие, ту ошибку, говоря, что „хронометраж дает воз- можность установить время, требуемое для каждой операции“, чего, конечно, из хроно- метража не вытекает, так как мы знаем, что хронометраж только дает фотографию, то, что есть, но что должно быть — метод хронометра- жа не дает и дать не может. Далее автор считает необходимым для НОТ применение выводов психофизиологии и гигиены труда объясняя кратко цель этих выводов. Касается

в нескольких словах проблемы подбора рабочих и вовлечения рабочих в производство, связав вопрос пропаганды НОТ с вопросами широкой производственной пропаганды. В конце приводит несколько иллюстраций применения НОТ в современных условиях из опыта американской и русской практики. Брошюра—31 страниц, читается легко.

2) Ерманский О. А. — Задачи научной организации труда и производства и ее положение (статья в вестнике социалистической академии № 3) Статья может служить также вводной в проблему НОТ. Там очень четко подчеркнуты историчность и основные линии развития НОТ и подвергнута критике та путаница, которая создается вокруг вопроса НОТ в русских и зарубежных кругах. Развернув общую картину, автор перечисляет и кратко останавливается на задачах, которые стоят перед НОТ в России. Статья очень популярная, читается с интересом.

3) Богданов А. Доклад „Организационная наука и хозяйственная планомерность“, наречатанный в 1-м выпуске трудов первой всероссийской конф. по НОТ и еще помещен в виде приложения к „очеркам всеобщей организационной науки“, книге того же автора, изданной самарским госиздат. Автор стоит на принципиальной точке возможности построения науки, которая явилась бы всеобщей организационной, т-называемой им тектологией, характеризующейся своей универсальностью, охватывающей всю сумму человеческого опыта. Автор развил в докладе основные принципы научно-организационной точки зрения: а) рассматривать всякое целое, всякую систему элементов в ее отношении к среде и каждую часть в ее отношении к целому и вытекающие отсюда необходимость планомерного распределения средств для достижения равновесия общественного хозяйства, б) принцип устной связи и вытекающий из него „закон наименьших“, по которому прочность цепи определяется наиболее слабым звеном. Статья написана ясно. Необходимо предупредить читателя, чтобы он серьезно, критически относился к универсальности постановки вопроса. Автор является характерным представителем одного из существующих течений в НОТ.

4) Тейлор Ф. Основы научного управления, изд. инженера Левенстерна, 1913 г. Книжка требует внимательного прочтения. Дело в том, что около тейлоризма много идет разных толков: одни объявляют себя сторонниками, другие противниками, взяв у Тейлора его положительную сторону.

Читателю, еще не устан вившемуся на той или иной стороне, лучше будет взять подлинного автора „научной“ системы и разобраться самому, чем черпать сведения из многих и многих популяризаторов Тейлора. Тейлор сам пишет очень популярно и чтение его книги не представит труда даже для неподготовленного читателя и последний лучше уяснит себе, почему у Тейлора есть противники, довольно значительная группа, и есть

100% — последователи. „Главной задачей управления,—говорит Тейлор, должно быть достижение максимального преуспеяния предприятия и в то же время максимальное преуспеяние каждого служащего“. „Максимальное“ Тейлор понимает в полном смысле, т.-е. наивысший результат при наивысшей затрате энергии. „Наибольшее процветание может явиться только как результат наибольшей производительности (вернее, интенсивности В. И.) рабочих и машин предприятия, т.-е., когда каждый рабочий и каждый станок ежедневно развивают свою предельную производительность (по Тейлору максимальную интенсификацию). Автор жалеет, что рабочий не так интенсивно работает на заводе, как вчера играл в мяч, футбол. Здесь читатель ясно поймет, что подлинный автор говорит куда яснее, чем его популяризаторы-последователи. Комментария здесь не требуется, читатель сам станет критиком и уяснит себе, почему тейлоризм называется „потогонной системой“. Серьезный научный подход Тейлора обращается на использование мертвого фактора производства и дает кратко двенадцать переменных факторов, необходимые учету при резке металла, как-то: качество материала, химический состав стали резца, толщина стружки, форма или контур резца, охлаждение резца, глубина реза, продолжительность, углы резания, дрожание изделия и резца, диаметр отливки и поковки, давление стружки на резец, движущая сила и изменение скорости и подачи станка. Читатель после этого сразу увидит, что какой серьезно научный подход автора к мертвой машине и как, чисто по капиталистически, подходит он к использованию рабочей силы основному фактору производственного процесса.

5) Джильтбрет—Азбука научной организации труда и предприятия, изд. „Вся Россия“, Москва, 1923 г., под редакцией Р. С. Майзельса, перевод Е. Т. Штенберг Книжка в основном излагает систему Тейлора и дает о ней представление. Кратко и ясно изложены основные элементы тейлоризма в его чистом виде. В основу „НОТ“ здесь, конечно, положен хронометраж и изучение трудовых процессов, лежащие в основе определения тейлоровского урока.

Автор говорит также о функциональной системе управления, метод разрешения проекта от исполнения работы, указывая кратко сущность и преимущества функциональной системы перед другими,—все это изложено очень кратко. Далее дано краткое изложение различных систем оплаты труда, включая следующие системы: поденной, сдельной, премиальной. Премии по системе Тауна, Гантта, дифференциальная система Тейлора.

Автор рекламирует применение системы, очертав ее объем и предварительную подготовку к проведению таковой. Подготовка технического персонала и рабочих, включая специализацию их обучения.

Джиллбрет как ортодоксальный тейлорист, конечно, сулит, что, „научная“ организация дает благо рабочему, т.-е. обеспечивает возможность побольше заработать. Книжка за-

служивает внимания, но с оговоркой, что, ввиду рекламного характера книжки советуем читателю не всему верить, а использовать книжку как предварительную подготовку. Кн.—54 стр., читается легко.

6) Для более подробного ознакомления с системой Тейлора, кроме 2-х вышеуказанных трудов рекомендуется основной труд Тейлора: Административно-техническая организация промышленных предприятий, изд. инженера Левенстерна 1913 и 1922 годов. Здесь читатель найдет полное освещение принципиальной позиции Тейлора, а кроме этого чисто практические сведения основ административно-технической организации, как-то: функциональная система мастеров, распределительное бюро, рационализации технического оборудования, установление урока на основе „научного“ исследования времени, системы оплаты труда и их зависимость доходностью предприятий, премиальные системы, подбор рабочих, установка нормалей и др. вопросы. Особенно интересны там же помещенные премины, которые велись по этому докладу. Книга читается легко, но требует строго-критического отношения. Стиль рассуждений автора иногда ведется в чистой неприкрашенной форме капиталистического идеолога и поэтому читатель, даже невладеющий марксистским методом, может в ней разоблачить все положительные и отрицательные стороны.

7) Читателю, у которого, несомненно, возникает масса вопросов, после прочтения вышеуказанных 3-х книг специально тейлористского направления, особенно рекомендуемую очень популярно научно, написанную книгу Ерманского „Научная организация труда и производства и система Тейлора“, из которой для этого можно взять следующие главы: I производительность и интенсивность труда стр. 7—64, где дана марксистская критика интенсификации, систем премии и иллюстрация последствий этих систем; глава II, отдельные элементы системы Тейлора, стр. 65—103 — положительные и отрицательные стороны тейлоризма, где особенно хорошо подвергнута критике научность тейлоровского „урока“; гл. IV, Премия по системе Тейлора и методы психологического воздействия, стр. 174—194; гл. V, научная организация и „научная“ организация. „Десница“ и „шуйца“ тейлоризма. Антагонизм между десницей и шуйцей. Автор критики отвечает на вопрос, куда—вперед или назад ведет нас тейлоризм и чьи интересы—частные или общественные защищает он. Далее автор видит, что разрешение проблемы НОТ есть историческая миссия рабочего класса, стр. 235—268.

7) Керженцев — Принципы организации. Автор марксист, но некоторые его утверждения могут быть оспорены. Здесь читатель найдет изложение различных систем (точнее схем) управления от простой до функциональной и анализ существующих у нас в России управлений; отчего книжка приобретает большой интерес в смысле конкретности материала близкой нам действительности.

Автор исходит из семи элементарных организационных принципов: 1) цель и задачи организации, 2) типы организации, 3) организационные методы, 4) использование людей, 5) учет и использование материальных средств, 6) время, 7) учет и контроль. Книжка заслуживает внимательного прочтения и читатель всего скорее найдет такую, т. е. книга имеет уже 2 издания, несмотря на ее ранний возраст. В ней есть описание методо-циклограмм по Джильтрету и методы учета, которые иллюстрированы из американских источников. В конце книги даются практические советы в применении принципов на практике, взятые автором из английского руководства, и многое другое. Книжка читается, с интересом и легко. 2-ое издание 1923 г. 203 стр. Для рассмотрения НОТ, как проблемы историческо-классового характера, можно указать 2 следующие книги:

8) Рубинштейн М. — современный капитализм и организация труда, изд. „Москов. Рабочий“ 1923 г., 195 стр. В гл. I и II автор дает картину развития современной техники на основе современных естественных наук. Эволюцию трех частей машины: двигателя, передаточного механизма и рабочего инструмента. Общая тенденция технического развития. Электрификация, массовое производство, механизация.

В III гл. автор рассматривает влияние технического развития на формы организации труда, отмечая тенденцию к депрофессионализации.

Гл. IV. Рассмотрена организация труда и капиталистические общественные отношения.

Гл. V. Эксплуатация труда в колониях.

Гл. VI. Социальные законодательства и охрана труда.

Гл. VII. Капиталистические попытки НОТ.

Гл. VIII. Организация труда и капиталистические противоречия.

Автор диалектически развивает вопрос, который в основном разрешен Марксом и идет намеченным Марксом путем.

9) Пособием для исторически классового обзора может послужить также недавно выпущенный сборник отрывков и извлечений Р. Кобо и И. Рубина — Народное хозяйство в очерках и картинах. Т. I, изд. Москва — Петрогр. „Книга“ 540 стр., содержащий отрывки следующих авторов: Маркса, Ленина, Богданова и Степанова, М. Туган-Барановского, В. Зомбарта и других, книга разделена на семь отделов: I—Ремесло; II—Кустарничество и домашняя промышленность; III—Крупное капиталистическое производство; IV—Техника современного крупно-промышленного производства; V—Организация труда современного крупного капиталистического производства.

VI. Капиталистическое применение машин и положение рабочего класса.

VII. Теория капиталистического хозяйства.

В книге удачно подобран материал, что дает доступ через нее к недоступным, зачастую, подлинную литературу. Книжку нельзя считать популярной, так-как обилие ма-

териала требует для неподготовленного читателя комментария в некоторых случаях.

Проработав указанную выше литературу, читатель может приступить к литературе по специальным вопросам НОТ.

10) Рихард Эринг.—Организация современного фабричного предприятия. Изд. ВЦСПС. Москва, 1922 г. Книга написана описательным методом и служит как руководство для введения к ознакомлению с организацией предприятия и управления им. I отд.—автор дает сущность частного-капиталистического предприятия, основные факторы производственного процесса и значение современной организации. II отд.—описывает организацию, типичную для капиталистического общества машиностроительного завода и проводит читателя через весь производственный процесс, начиная с момента подготовки заказа, его обработки в бюро производства, выполнение заказа, функции мастера и его работы, описание складского дела, закупки материалов, склада вспомогательных материалов и склада нормалей. Книжка написана живо, читается легко, содержит 73 страницы.

11) По этому же вопросу книжка известного тейлориста Ф. Паркгорста—Практические приемы реорганизации промышленных предприятий. СПб. 1914 г., и другая книжка, дополнение к этой, „От директора-распорядителя до рассыльного“ (собрание инструкций). Изд. ВСНХ. Москва, 1919 г. Книжки имеют большое практическое значение, написаны ясно, в них можно познакомиться с основными элементами, так-назв., научного управления. Написано описательным методом, из практики американского завода, где можно поучиться многим положительным сторонам тейлоризма. Предупреждаю читателя, что книжка требует критического отношения, так как автор является 100% тейлористом. Особенно интересно изложение функциональной системы управления, рациональное использование работ станков, инструментов и материалов и многое другое. Приходится выразить сожаление, что книга не переиздана и ее трудно достать, но читатель не потеряет времени, если разыщет эту книгу по фундаментальным библиотекам, так как по содержанию ее можно считать выше, чем книга подлинного автора—самого Тейлора.

12) Франк Джильбрет—Изучение движения, как способ повысить производительность при всякой работе. Изд. инж. Левенстерна. СПб. 1913 г. 111 стр. (имеется на-днях выпущенное издание ЦИТа). При чтении бросается в глаза рекламность, свойственная „всем“ американцам. Автор, на опыте изучения движения в работе каменщика при кладке кирпичной стены, отмечает много интересных моментов и дает полезные указания для рационализации условий, в которых осуществляется движение, т.-е. распределение мертвых факторов производства—материалов, инструментов и приспособлений. Книжка не считается популярной, но читается сравнительно легко.

13) По вопросу психотехники и подбора

рабочих, следующие книги: Мюнстенберг, Бехтерев и Меде. Сборник статей по прикладной психологии. Изд. ВСНХ. Особенно интересна статья акад. Бехтерева: „Личность и труд“, где автор указывает на односторонность тейлоризма, как интенсификаторской системы. Автор рассматривает и указывает, что разрешение рационального использования рабочей силы есть специальная задача рефлексологии труда, в смысле изучения условий окружающей среды в производственной обстановке, учитывая индивидуальную одаренность рабочего. Автор приводит результаты русских и зарубежных исследователей и отмечает влияние на работу факторов упражнения, привычки, возбуждения волевого импульса, их накопление и утерю, а также влияние труда и отдыха. Автор выдвигает разрешение проблемы личности трудящегося путем объективного анализа и эксперимента, по методу рефлексологии, а не субъективной психологии.

Там же, в сборнике, статья Г. Мюнстенберга — Прикладная психология. Вначале автор излагает основы, на которых прикладная психология как наука, развившаяся в психотехнику как науку, призванную разрешить поставленные задачи в производстве: выбор подходящих людей, анализ профессий и пригодности к ней, научные основы выбора профессии, приводя примеры опыта с вагоновозами, телефонистками. Методы индивидуальных испытаний и из области групповой психологии, статья—60 стр. и содержит отдельные главы из основной книги автора „Психология и экономическая жизнь“. Третья статья д-ра Меде содержит психотехнические методы обнаружения способности в специальных профессиях. Есть интересное описание приборов для испытания чувств осязания, зоркости, точности глаза, чувствительности суставов, испытание реактивности, верности руки и др.

14) Дунаевский Ф.—Проблема профессионального подбора (выбор профессии), изд. Инстит. Труда, Харьков 1923 г. Автор очень серьезно разбирает вопрос проблемы профподбора и трактует ее как проблему, затрагивающую интимную жизнь рабочего, и почему считает необходимым рассматривать ее как проблему, тесно связанную с педагогической общественно-медицинской, т.-е. как социальную, затрагивающую экономические интересы. В начале автор дает сущность проблемы, ее объективные предпосылки, останавливая внимание на причинах неправильности профподбора, и указывает препятствия профподбору, коренящиеся в состоянии психотехники как науки. Корни и теоретическая почва психотехники, опыты Мюнстенберга, роль войны и практическое применение в мирной жизни. Обзор специальных учреждений в различных странах. Далее, давая методы проф. пригодности и основные проблемы, автор указывает на проверку результатов и принципиальность трудности задач исследователя, берущегося исследовать личность, неразрывно связанную со средой. Автор рассматривает проблему

профподбора динамически, а не статическую рассортировку людей по профессиональным ложам. Динамическое пробуждение, выявление, развитие и возбуждение заложенных в человеке потенций. Кн. 68 стр. читается сравнительно легко.

15) Словцов. — Физиология труда. Изд. Френкель М.П. 1923 г. Книжка содержит много интересных данных результатов работ французских, итальянских, американских и др. физиологов, переданных в более упрощенной форме.

16) Моссо Анжело. Усталость. Москва 1893 г. Книжка популярна, но встречается редко и то в фундаментальных библиотеках. Содержит около 300 страниц. В книжке подробно разобран вопрос общей физиологии усталости и применительно к человеку. Моссо подробно описывает метод определения усталости на эргографе, приводя анализ эргограмм.

17) По проблеме усталости еще укажу: приложение II, к книжке Ерманского, к стр. 290—367 и доклад того же автора „Положительные и отрицательные стороны системы Тейлора“, напечатанный в I выпуске Трудовой Всероссийской Конференции НОТ. Автор излагает сущность усталости, объективной и субъективной стороны утомления и утомленности. Утомление мускульное и нервное. Переутомление, ме-

тоды определения утомления и переутомления. Иллюстрация последствий переутомления. Пропорция труда и отдыха по различным источникам работ физиологов. Пассивное утомление и однообразие работы.

Статьи написаны популярно научным языком, читать может даже неподготовленный читатель.

18) Каплун. — Труд и Здоровье. Вып. I, изд. ВЦСПС 1923 г. Книжка дает очень интересные сведения статистики последствий переутомления и популярный очерк здорового труда.

На этом закончу список, так как он может показаться слишком большим для начинающего. Многое, конечно, здесь упущено, но в общем включены все основные проблемы НОТ, и если читатель взял на себя труд прочитать хотя бы и половину всего, что указано, он безусловно созреет до того, что сам найдет нужную ему литературу. Я говорю это потому, что знаю как трудно бывает иногда достать в руки нужную книжку. К тому времени, может-быть, мы будем иметь подробную библиографию, выпущенную из заинтересованных учреждений или организаций, что считаю необходимой и очередной задачей бюро студенческих организаций, заинтересованного более чем кто либо в этой работе.

В. Исаков.

Ответы читателям.

Вопрос: Почему до сих пор не издают декрет о растратчиках времени (о времякрадах)?

Ответ: Дело не в декретах. Декреты и постановления СНК и НКТ, карающие за опаздывания на службу, за волокиту и бюрократизм были изданы в 1919 и 1920 гг., но они большой роли не сыграли. Причины волокиты коренятся в наших организационных дефектах, а опаздывания и бюрократизм — в наследии старых „рассейских“ и „самодержавных“ традиций. Декретами здесь, по крайней мере, на первых шагах, многого не сделаешь. Нужна массовая, общественная организация для борьбы со всеми орг. дефектами и традициями.

Нужна длительная воспитательная работа.

К этому и направлена деятельность Лиги „Время“.

Работа ячейки ЛВ в каком-нибудь учреждении может сыграть большую роль, чем приказ в этом учреждении.

Вопрос: Что такое НОТ?

Ответ: Это сокращенное слово, полностью Научная Организация Труда. Конечно, название не покрывает всего содержания. Под словом НОТ надо понимать: Научная организация труда, производства, управления, обстановки, в которой происходит работа, т.е. надо организовать

так работу, чтобы с наименьшими усилиями труда, с наименьшей затратой материала достигнуть наибольших результатов.

Вопрос: Какая разница — Лига „Время“ и НОТ?

Ответ: В первые дни развития Лиги, на нее смотрели как на предпосылку к НОТ, т.е. как на предварительную работу для того, чтобы потом осуществлять НОТ. На первых порах основной задачей ЛВ была борьба за „Время“, т.е. точно в назначенное время открытие собраний, заседаний, лекций, борьба с опаздываниями, очередями и т. д.

В дальнейшей работе Лига от „Время“ перешла к „Системе“, т.е. к проведению более рациональной (разумной) организации, к устранению организационных дефектов. С каждым днем развития ЛВ подходит все ближе к НОТ, стираются различия между принципами Лиги „Время“ и НОТ.

Сейчас „Лига Время“ есть по существу „Лига НОТ“.

Вопрос: Можно ли штрафовать ячейке ЛВ не членов Лиги?

Ответ: Это зависит от степени влияния и силы ячейки ЛВ, некоторые ячейки это проводят успешно.

Вопрос: Что означает значок „Лига Время“?

Ответ: Смотри статью в этом номере журнала „Что означает значок ЛВ“.

ОРГАН ВРЕМЯ ЛИГИ

ИЛЛЮСТРИРОВАННЫЙ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ.

Вышли из печати №№ 1-й (окт.), 2-й (нояб.), 3-й (дек.).

В 1-ом, октябрьском номере:

Статьи: Время, НОТ, коммунизм. Керженцев П.—Время, как экономический фактор. Кактынь А.—Труд и отдых. Кекчеев К.—Тейлоризм в потреблении. Гольцман А.—Психология опоздания. Дунаевский Ф.—Цена времени. Дубелир Г.—Бюджет времени русского крестьянина. Струмилин С.—Структура делопроизводства. Витке Н.—Практическая работа ЛВ. Шпильрейн И.—Печать — время. Волин Б.—Учетные карточки времени. Иванов А.—Из присланных статей.

Лига „Время“: Первые шаги ЛВ. Иванов А.—В московских ячейках ЛВ Амфитеатров Г.—Красная армия и ЛВ. Васильев И.—Борьба за время на местах. Нерадов Г.—ЛВ в провинции. Томарченко.—Практическая работа ЛВ. Кактынь А.—Организация Лиги.—Что такое ЛВ.—Наши правила.—Лозунги.—Забывтое постановление.—Хроника Лиги.

Отдел „НОТ“.

Список книг по НОТ.

Программа кружков по НОТ.—План программы семинария по НОТ.

Наглядные несообразности. Практические предложения. Из постановлений временного президиума.

В 2-ом, ноябрьском номере:

Статьи: НОТ в революции.—Трудовая школа и НОТ. Крупская Н.—Новая культурная установка. Гастев А.—НОТ и его практика. Васильев М.—Охрана труда.—НОТ.—Время. Каплун С.—Наши задачи. Керженцев П.—О критике слева и справа. Бурдянский И.—РКИ и НОТ. Торбек Г.—Нормализация партработы. Рабкин И.—Годовой бюджет времени русского крестьянина. Струмилин С.—Бюджет времени. Бызов Л.—Организация рабочего клуба. Михайлов А.—„НОТ“ и НОТ Б. Из присланных статей.

За границей.

Лига „Время“: Что делать ячейкам ЛВ? Соловьев И.—Борьба за время и правое регулирование. Амфитеатров Г.—Лига „Время“ в ВУЗ'ах. Томарченко Л.—Совещание бюро военных ячеек ЛВ. Васильев И.—ЛВ в Красной армии. Космин Е.—Борьба за время на местах. Нерадов Г.

Отдел НОТ.

Практические предложения. Книги. Хроника Лиги.

В 3-ем, декабрьском номере:

Статьи: Плановая работа СССР. Кржижановский Г.—Гигиена, труд и время. Семашко Н.—НОТ и организация культуры. Татулов Г.—Рефлексология, НОТ и НОУТ. Скородумов Л.—Организованность организатора. Дунаевский Ф.—Лаконизм в искусстве. Я. Т.-д.—К лаконизму. Бурдянский И.—Планировка производственных работ. Давыдов Ф.—О карточных системах. Новгородская С.—К участию профорганов в работе по НОТ. Васильев В.—Работа ячеек ЛВ. Керженцев П.—Агитпропаганда идей ЛВ. Кактынь А.—Комсомольцы в Лигу „Время“! И. С.—Уплотняйте время. Светлов Я.—Как читать газету. Ингулов С.—Как читать книгу. Крупская Н.

За границей.

Лига „Время“: Лигу „Время“ на фабрики и заводы. Соловьев И.—Кружки по НОТ и ячейки ЛВ. Голдовский Л.—Недельная хроно-карта „Время“. Несмеянов В.—Положение о райкомах Лиги „Время“. Задачи ячейки Лиги „Время“ в педагогическом учреждении. Рейтшбарг Г.—Рабочий день студента. Васильев И.—Что делают на местах. Нерадов Г.—Хроника Лиги.

Дискуссия: Классификация дел по десятичной системе. Тиличев Ю.—Против десятичной системы. П.М.К.

Отдел НОТ. Книги. Из печати. Ответы читателям.

Вышедшие №№ 1, 2 и 3 высылаются за 2 р. 25 коп.

ЦЕНА отдельного номера 75 коп.

Вологодская областная универсальная научная библиотека

www.booksite.ru

ОГЛАВЛЕНИЕ.

Статьи:

	Стр.
1. НОТ на хозяйственном фронте. Керженцев П.	3
2. Время и прогресс техники. Лапиров-Скобло М.	7
3. Ленин о госаппарате	10
4. Время и план. Рудаков М.	12
а) Инструкция. б) Учетно-плановая карточка № 1.	
5. Научная организация психотехники. Шпильрейн И.	19
6. Время и культура. Кан И	24
7. Новая область НОТ. Майзейль М.	31
8. Организация письменного стола. Е. Н. (рис.)	35
9. Механизация карточек. Бабин-Корень Б. (6 рис.).	39
10. Как работает кассир. Эйхенвальд А. (1 рис.).	44

Хозяйство во времени.

1. Статья А. К. (1 рис.)	47
------------------------------------	----

За границей.

1. Деловой язык	49
2. Искусство торговать.	51
3. Организация переезда магазина	52
4. Пример организации одной железной лавки	53
5. Работа Ц. И. промышленной психологии в Англии.	—
6. Управленческая техника и кинематограф.	54

Лига „Время“.

1. Время—НОТ. Денисов А.	55
2. Обзор материалов, поступающих в Лигу „Время“. Васильев И.	56
3. Лекция. Лектор. Время. Рапопорт М.	58
4. Что означает значек ЛВ? И. С.	59

В Москве.

5. В Московском Комитете ЛВ.	60
6. Делегатское собрание ячеек ЛВ в Москве. И. В.	—
7. Как мы осуществляли идеи НОТ на Дербеновском заводе	61

В провинции.

8. Тат-Отделение ЛВ. М. Г.	63
9. ЛВ. на Дальнем Востоке	64
10. Работа ячейки ЛВ в Петроградском Технолог. Институте. Митропольский Б.	—
11. На Екатеринославщине	65
12. Развертываем работу (г. Николаев) Кофф С.	—
13. Работа ЛВ. г. Рузаевки (Пенз. губ.). Милославский В.	66
14. В Нижнем Новгороде. Рушук	—
15. Как у нас работает ЛВ. (Новозыбков). Росин С.	—
16. В Павловске (Ворон. губ.). Ефимов Я.	67
17. Лига „Время“ в Архангельске. А. Г.	—

„Н О Т“.

1. Проблема НОТ в СССР. Воскобойников П.	69
--	----

В Москве.

2. Пленум Совнота. Смирнов-Троянский (1 рис.).	70
--	----

НОТ в Петрограде.

3. Петроградский Институт мозга. О-кий.	75
4. Бюро организации электрического треста заводов слабого тока	76
5. Система НОТ на заводе имени Макса Гельца	77
6. Бюро организации при Севзапвоенпроме	—
7. Ячейка НОТ при ВИЭТА. Катков Н.	—

НОТ в провинции.

8. Хроника Казанского Института НОТ. М. Б.	78
9. НОТ в Одесских ж. л. мастерских.	79
10. Деятельность Киевской Опытной Станции по нормализации труда в с.-хозяйстве	81
11. НОТ в медицине	82

Практические предложения.

1. НОТ и объявления. Эйхенвальд А.	84
2. Новое в учетном деле. С. (3 рис.)	86
3. Уплотнение времени при бактериоскопической работе. Сухарев	89

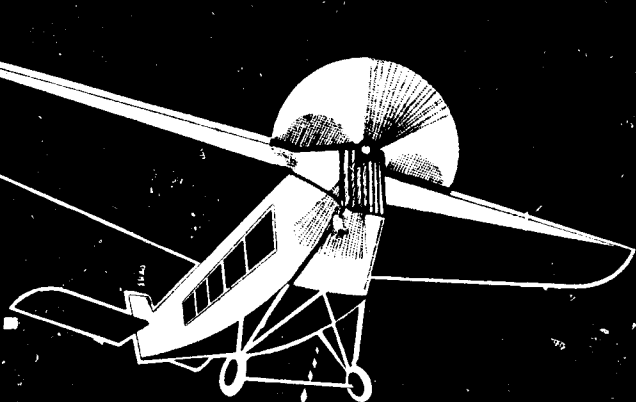
Книги.

1. Что читать по НОТ. Исаков В.	90
Ответы читателей. областная универсальная научная библиотека	94
Содержание 1, 2, 3 номеров „Время“	95

ДОБРОЛЕТ

СТЫДИТЕСЬ.

ВАШЕГО ИМЕНИ
ЕЩЕ
НЕТ
В СПИСКЕ
АКЦИОНЕРОВ
ДОБРОЛЕТА



ВСЯ
СТРАНА
СЛЕДИТ
ЗА
ЭТИМ
СПИСКОМ



АКЦИЯ №...
ДОБРОЛЕТ
СОВЕРШАЕТ НАЗНАЧЕН
РУССКОГО
ДОБРОЛЕТНОГО
ВОЗДУШНОГО
ФЛОТА

АКЦИЯ №...
ДОБРОЛЕТ
ВОССТАНОВИТ
АВИАЦИОННУЮ
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

АКЦИЯ №...
ДОБРОЛЕТ
УСИЛИТ
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
АВИАЦИЕЙ

АКЦИЯ №...
ОДИН
РУБЛЬ ЗОЛОТО
ДЕЛАЕТ
КАЖДОГО
АКЦИОНЕРА
ДОБРОЛЕТА

ДОПОЛНЯЮЩАЯ АКЦИЯ

Москва: ДОБРОЛЕТ, Никольская, Боголюбский переулок, д. № 2.
Одво СССР, уг. Неглинного проезда и Кузнечного Моста, д. № 4/8.

ОТКРЫТА ПОДПИСКА на 1924 г.

НА БОЛЬШОЙ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ИЛЛЮСТРИРОВАННЫЙ ЖУРНАЛ

===== 2-й ГОД ИЗДАНИЯ =====

ПРЕДПРИЯТИЕ

Орган секции красных директоров клуба „Правды“
===== имени М. И. УЛЬЯНОВОЙ. =====

ПОД РЕДАКЦИЕЙ:

Г. Л. Пятакова, М. Я. Лапирова-Скобло, В. Сарабьянова, инж.
М. А. Мануйлова и красных директоров: Н. Архангельского,
М. Гроссмана, П. Капустина и Ф. Эйдукевича.

В 1924 году подписчики **12** номеров журнала, в
„ПРЕДПРИЯТИЯ“ получают которых будут освещены
ВОПРОСЫ:

Административно-технической организации предприятий. Организации труда. Науки и техники. Изобретений. Справочно-юридические.

Кроме того, ЖУРНАЛ содержит в себе ОТДЕЛЫ:

практические предложения, по предприятиям, работа
нашего клуба, библиография.

В каждом номере журнала:

8 печатных листов (128 стр.) и свыше 100 производственно-технических фотографий, освещающих предприятия СССР и заграницы.

Подписная цена на 1924 г.

12 месяцев . . . 12 р.		3 месяца . . . 3 р.
6 „ . . . 6 „		1 „ . . . 1 „

ПОДПИСКА ПРИНИМАЕТСЯ:

в Главной конторе „Правды“ — Москва, Тверская, 38
и в Петрограде — Проспект 25 октября, д. 82, Отделение
конторы „Правды“ и „Бедноты“.

Киоск Лиги „ВРЕМЯ“

Открывается с 15-го января 1924 г.

в помещении Пост. Промышлен. Выставки ВСНХ (Петровка, 10).

КИОСОК ПРОДАЕТ:

1. **Журнал „ВРЕМЯ“**, орган Лиги „Время“, посвященный пропаганде **НОТ**. Цена **75** коп.
2. **Лозунги и аншлаги Лиги „ВРЕМЯ“**, необходимые для каждого Сов. учреждения, пром. предприятия, воен. части и школы. Цена компл. в 11 шт. (исполненных в 2 краски)—**1** р.
3. **Бланки для ячеек Л. В.** Цена 100 шт.—**2** руб. **50** коп.
4. **Жетоны Л. В.** (только ячейкам Л. В.) по **1** р. и по **30** к. шт.
5. **Литературу по НОТ.**

ВСЕ ВЫСЫЛАЕТСЯ (нал. плат.) ПО ПЕРВОМУ ТРЕБОВАНИЮ.

Принимаются заказы по комплектованию и высылке библиотечек по **НОТ**.

Просьба к издательствам высылать литературу или ставить в известность киоск Лиги „ВРЕМЯ“ о выходе из печати литературы по Научной Организации Труда, Производства и Управления.

— С ЗАКАЗАМИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ОБРАЩАТЬСЯ ПО АДРЕСУ: —

МОСКВА, Тверская, 48, Редакция „Правды“, ком. 25. Лиги „ВРЕМЯ“.

Телеф. от 6 до 7 час. вечера—1-28-72.

ОТКРЫТА ПОДПИСКА на 1924 г.

НА

— **ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ** —

„СИСТЕМА И ОРГАНИЗАЦИЯ“.

Под редакцией: **Р. С. Майзельса, М. Б. Виттенберга и Ю. А. Тиличеева.**

• • • **ВТОРОЙ ГОД ИЗДАНИЯ.** • • • •

В 1923 г. в журнале помещен ряд статей по вопросам делопроизводства, бухгалтерии, организации учреждений, складского дела, учета товаров и пр.

Подписная плата на год—12 р. ч., на полгода—7 р. ч.

Адрес Редакции и Конторы: Москва, Тверская, 28,
ИЗДАТЕЛЬСТВО „ВСЯ РОССИЯ“.

1924 год.

II г. издания.

„ГИГИЕНА ТРУДА“.

Журнал, посвященный вопросам социальной охраны труда, профессиональной гигиены, техники безопасности и научной организации труда.

Под общей редакцией **С. И. КАПЛУНА.**

Выходит ежемесячно книжками в 7—8 печат. листов.

Редакторы отделов:

Социальная охрана труда: С. И. Каплун.

Профессиональная гигиена и промышленная санитария: Б. В. Койранский, В. А. Левицкий, М. Я. Лукомский.

Техника безопасности: П. И. Синев, А. М. Кудрявцев.

Санитарная статистика труда: Ф. Д. Маркузон.

Психотехника и научная организация труда: И. Н. Шпильрейн.

Законодательство о труде: И. И. Ляшенко.

Рецензии и библиография: Н. Розенбаум.

Рефераты и хроника: А. А. Летавет.

Секретарь редакции: Ц. Д. ПНК.

Подписка на 1924 г. принимается в Москве: Издательства НКТ. „Вопросы Труда“, Старая площ., 6. В Петрограде: Отделение Издательства „Вопросы Труда“, Площадь Труда, № 2.

Подписная плата (в черв. исчисл.) с доставкой и пересылкой: 1 г.—10 руб.; 1/2 года—5 руб. 50 коп.; 1/4 года—3 руб. Цена отдельного номера—1 руб.

ВЫШЕЛ ИЗ ПЕЧАТИ

№ 12 (декабрьский) журнала

„ВОПРОСЫ ТРУДА“

под редакцией А. М. Стопани.

СОДЕРЖАНИЕ:

Первый юбилей нового Кох. Зак. о Труде (передова).

ОБЩИЙ ОТДЕЛ.

И. Войтинский.—Сфера действия Кох. Зак. о Труде.

Д. Минц.—Рабочая сила и характер безработицы в 23 г.

А. Вях.—Гражданский Кодекс и трудовые отношения.

А. Стопани и Е. М.-ов.—К вопросу о трудовой прокуратуре.

Е. Печников.—Выход на работу и неявка (в пром. предприятиях Татареспублики).

Я. Цыпин.—Гарантийное страхование.

Е. Малков.—Трудовые дела в наших трудсесиях в 23 г. (по данным инспект. труда).

А. Л.—Еще о пункте „д“ ст. 47 Кох. Зак. о Труде.

Л. Е. М.—Продолжение работы по найму безработ. г. Москвы.

Шер.—Структура Цустреха.

Воззвание о помощи рабочим Германии.

В КАПИТАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАНАХ.

П. Вейков.—Регламентация земель, труда в средней Европе.

В. Зигель.—Социальное страхование в России и за границей.

Б. Кац.—Охрана труда рабочих подростков в Австрии.

В. Рог-Бродский.—Положение рабочих классов в Китае.

Б. К.-ц.—Конгресс профессиональных союзов в Румынии.

Я. Дитгауэр.—Промышленность и рабочий класс в Германии. (Статистический очерк).

Научно-Консульт. Бюро НКТ. — Зарубежная хроника законодательства о труде и положении рабочего класса.

НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА.

Ф. Ноз.—Сотрудничество органов, работающих по рационализации народного хозяйства.

М. Руданов.—От революционной стихии к революционной законности.

И. Шпильрейн.—Еще о ячейках содействия НК РКИ.

М. Р.-в.—Проблемы Управления и ее особенности в Сов. России. (Тезисы доклада).

Н. К. В.—Психологич. Бюро Профсоюзов.

ПИСЬМА В РЕДАКЦИЮ.—ПО СССР.—ПО РСФСР.—ХРОНИКА НКТ.—ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ.—ПЕРЕЧЕНЬ ВАЖНЕЙШИХ ПОСТАНОВЛ. ПО ВОПРОСАМ ТРУДА НА 1/IX.—БИБЛИОГРАФИЯ.