

Пролетарии всех стран, соединитесь!

# ВРЕМЯ

ОРГАН ЛИГИ „ВРЕМЯ“

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ

МАРТ 1924

Изд-во „КРАСНАЯ НОВЬ“

ГЛАВПОЛИТПРОСВЕТ ■ МОСКВА

Вологодская областная универсальная научная библиотека

[www.booksite.ru](http://www.booksite.ru)

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

**ОБЛОЖКА** работы  
Г. Клуцис.

# СТАТЬИ

Н. Семашко.

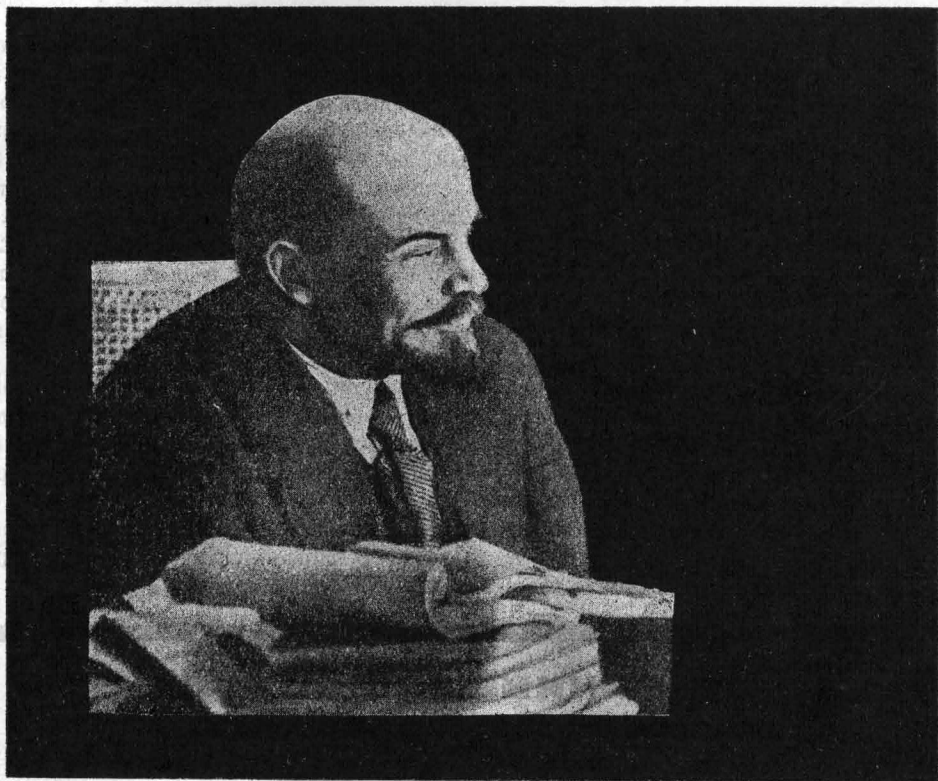
## Как работал т. ЛЕНИН.

Жизнь и работа Владимира Ильича еще долго будет подвергаться изучению с самых разнообразных точек зрения. Заслуживает также внимания и изучение его манеры работать.

Она была чрезвычайно поучительна.

Владимир Ильич, особенно последние годы его жизни и работы, был воплощением **НОТ**.

Прежде всего он был первым основоположником той экономии времени, которая лежит теперь в основе деятельности ЛВ.



Точность в распределении времени у него была изумительная. Приемы назначались с точностью до нескольких всего минут. Всякое запоздание посетителей вызывало у него строгое замечание. Таким же эльвистом был он и в качестве руководителя заседаний. Он неизменно требовал, чтобы речи были кратки и содержательны; предложения точны и отчетливы. Справки безупречны. Сколько просьб обращалось к нему со стороны ораторов о продле-

нии времени речи, о продолжении дискуссии и т. д. Лишь в самых исключительных случаях, когда вопрос требовал особенно детального обсуждения, он разрешал продление сроков, в большинстве же случаев был неумолим; размазывание и повторения вызывали у него применения гильотинирования речей.

С изумительным искусством руководя заседаниями, охватывая в своей речи все предложения и резюмируя их в заключении, Владимир Ильич еще в одном отношении содействовал продуктивности заседаний: он много внимания уделял **обстановке**; так, он следил за абсолютной **тишиной**; строго воспрещалось даже шептаться во время заседаний. Он заботился также о **чистом** воздухе: вентиляторы и форточки всегда действовали; Владимир Ильич был особенным врагом куренья („табачного зелья“, как он выражался); курить во время заседания он категорически воспрещал, всюду висели соответствующие надписи. И закоренелым курильщикам, которые не могли выдержать поста во время заседаний, разрешалось лишь курить в отдушину в печку за углом.

Словом, во время заседаний Владимир Ильич умел использовать наиболее продуктивно и наиболее экономно время, как в создании наиболее подходящей обстановки, так и в самом содержании заседаний.

Одна привычка Владимира Ильича заслуживала всяческого осуждения. Это его обычай раздваивать внимание, когда он одновременно слушал ораторов, руководил собранием, вникал в материалы и писал записочки членам СНК по частным вопросам.

В последние дни жизни Владимира Ильича я уже писал во „Времени“ (см. № 3), что это раздвоение сознания внесло свою лепту в переутомление Владимира Ильича. Результаты вскрытия это вполне подтвердили.

Интересны эти записочки Владимира Ильича. Многие из них уже опубликованы. И в этих маленьких клочках бумаги, включавших в себе конкретные предложения, которые делал Владимир Ильич, проглядывала та же его манера работать.

Характерна внешность таких записок: маленький, аккуратный клочок бумаги весь исписан его отчетливым, разборчивым, но мелким, бисерным почерком; не пропадает ни сантиметра места. И на таком клочке изложена вся сущность иногда большого предложения. Все предложения разбиты по буквам (А, Б, В...); каждое такое подразделение, с своей стороны, распадается на более мелкие (1, 2, 3...); иногда это деление проходит через латинский алфавит и доходит даже до подразделений по греческому алфавиту ( $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ...). Получается на маленьком клочке бумаги целая схема работы, система предложений, законченных, развитых; целая программа разработки вопроса.

Заслуживают специального изучения и литературные приемы Владимира Ильича. Его статьи носят на себе отпечаток лучших сторон нелегальной школы писать, когда надо было экономить не только каждую строчку, но и каждое слово; когда нужно было уметь в самой краткой форме выразить все нужные мысли. Статьи Владимира Ильича **кратки, резки, ярки, сильны**.

По воспоминаниям и по материалам оставшимся от Владимира Ильича, необходимо восстановить и эту его замечательную способность—**умение работать**. И отсюда потомство точно так же почерпнет много полезных указаний.

---

## **Не начинай работу,**

**если**

**НЕ НАВЕДЕНА ЧИСТОТА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ,**

**НЕ ПРИВЕДЕН В ПОРЯДОК ИНСТРУМЕНТ,**

**НЕ ПРОДУМАНА РАБОТА.**



## Учитесь работать у Ильича.

### Г. М. Леплевский.

„В качестве председателя Малого Совнаркома мне приходилось видеть Владимира Ильича и следить за его изумительной работой на заседаниях Совнаркома.

Заседания Владимир Ильич неизменно открывал в 6 часов вечера, **минута в минуту**, на опоздавших глядел укоризненным взглядом. Впрочем, опоздания случались редко. Владимир Ильич умудрялся вести строжайший **распорядок** заседания Совнаркома с максимальной **экономией времени** и максимальными **достижениями**, при чем он одновременно писал записки почти всем членам СНК, переписывался с ними по различным вопросам, отвечал на записки (а в каждой записке было руководящее указание, разъяснение, задание и т. п.), отдавал распоряжение секретарям, их помощникам, читал книги, газеты, вырезки из иностранных журналов. Это было до того изумительно, что порой казалось, что он не может физически улавливать всего того, что говорят ораторы, а, между тем, Владимир Ильич в своем резюме, или взявши слово в порядке прений по очередной записи, поразительно все запоминал и отмечал все слабые или сильные стороны всех выступавших товарищей...

...Ясности и точности записи принятых решений Владимир Ильич придавал большое значение“.

### Н. Горбунов.

„В работе Владимир Ильич был требователен до чрезвычайности, с поразительной настойчивостью добивался **доведения до конца даже самых мелких дел**, десятки раз проверял исполнение, лично созванивался по телефону, чтобы проверить, например, получение посланного им пакета, **беспоощадно преследовал** всякую **неаккуратность, небрежность**, выводил на чистую воду, не уставал тысячи раз указывать на нашу специфическую русскую **расхлябанность, неумение работать, беспорядочность, некультурность**“...

...Владимиром Ильичом было отдано распоряжение:

«Выписать из Америки, Германии и Англии литературу по тейлоризации и научной организации труда. Заняться этим вопросом».

### А. В. Луначарский.

„В наше ведомство Наркомпроса т. Ленин постоянно посылал записки: „**Не выдумывайте**“, „**Ближе к жизни**“, „**Учитесь**“, „Извольте доложить, какие **цифры**, какие **факты**“.

Когда какая-либо мера проводилась Владимиром Ильичом, он страшно беспокоился, чтобы она не осталась на бумаге. Он десятки раз звонил по телефону и все спрашивал: „Сделано? Приказали? Только приказали, а не проверили? Проверьте!“ А там проверишь или не проверишь, смотря по обстоятельствам. Звонок опять: „Проверили? Точно проверили? Точнее проверьте!“

Такого рода работу ни один человек в мире, ни одно существо, в пределах человечества находящееся, не мог, конечно, нести, и изумительным являлось то, что Владимир Ильич нес такую невероятную работу по управлению государством, — нес реалистически, практически, с полным **отсутствием бюрократизма** и с постоянной **проверкой**...

...Дело шло в его руках быстро, без малейшей задержки, без болтовни“.

### М. И. Ульянова.

„Владимир Ильич проводил большую часть дня (в юности) за научными занятиями. Он умел не только читать книги,—он умел изучать их, он штудировал их, составлял конспекты, делал выписки. Меня даже тогда поражали та **настойчивость** и та **аккуратность**, с которыми Владимир Ильич делал то дело, за которое он брался...

... И это умение работать, это упорство остались за ним всю его жизнь“.

### Г. Кржижаковский.

„Долгими годами **упорной работы над собой** сковал Владимир Ильич в себе железную волю и был в праве более, чем кто-либо другой, отдавать приказания и требовать многого, потому что наиболее требовательно, наиболее беспощадно относился он к самому себе...

... Чувство уважения, которое внушал нам самым **распорядком** своего рабочего дня этот неутомимый труженик, заставляло особенно напряженно работать нашу мысль“.

### Н. Бухарин.

„Тов. Ленин подошел к рабочему, подошел к крестьянину **не сверху**,—он подошел как лучший товарищ, лучший друг, и не только по своему чувству, но и по всем **методам** своей работы. Нам всем нужно тысячу и тысячу раз **учиться у тов. Ленина** тому особому подходу, которым он брал сердце рабочего и сердце крестьянина. Ни одного слова с выкрутасами, ни одного непонятого выражения, ни одной непонятной речи,—всюду **расчет на массу**, всюду расчет на понимание захолустной деревушки, всюду величайшая чуткость к тем, которые еще только-только поднимаются, только-только делают первые шаги, поднимаясь на ступени общественной лестницы“.

### Г. Ломов.

„Расхлябанность, неаккуратность в **пунктуальном Владимире Ильиче** встречали величайшего и беспощадного врага и **жестoko** им высмеивались. Он жестоко боролся с „широтой“ русской натуры, когда не обращали внимания на мелочи...

... Владимир Ильич придавал огромное значение аппарату. Уже на I съезде совнархозов он особенно резко подчеркивал вопрос о том, что от того, как мы рассядемся, от того, как мы и кого поставим на нужное место, зависит правильная работа всего аппарата...

... В Ленине поражало полное отсутствие бюрократизма, который он бичевал и на съездах, и в речах, боролся с ним и всерьез, и с издевкой. Для Владимира Ильича практические результаты дела, непосредственное **действие** стояли всегда впереди всего, и он научал всех товарищей не удовлетворяться формальной отпиской или бумажным постановлением. Его звонок по телефону означал справку о том, как обстоит дело, собрали ли вы нужный материал, когда по вопросу можно ставить „вето“, есть ли у вас цифры, насколько можно им верить, и т. д. Ленин сплошь и рядом сам направлял товарищей туда, где можно было произвести проверку или собрать нужный материал...

... Со всей силой своего пламенного красноречия т. Ленин бичевал „разговорщиков“ и „болтунов“.

**М. Руданов.**

## ЛЕНИН и НОТ.

Многим кажется, что великий организатор рабочих масс Ильич имел случайное отношение к научной организации труда. Его последние статьи о РКИ для многих явились совершенно неожиданными, и самая постановка вопроса реорганизации госаппарата в плоскость НОТ казалась также неожиданной и случайной. Конечно, постановка вопроса как неотложности самой реорганизации госаппарата, так и реорганизации методами НОТ является не только не случайной, но и имеет свою определенную давность в работах Владимира Ильича. Вспомните его знаменитую формулу определения коммунизма, данную на VIII съезде Советов: **„коммунизм—это Советская власть плюс электрификация“**. Это целая математическая формула исторического развития по пути к коммунизму. Для наглядности мы можем изобразить эту формулу начальными буквами ее составных частей: К (коммунизм) = С (советы) плюс Э (электрификация). Пробел электрификации отделяет нас от коммунизма и образует то историческое расстояние, которое мы должны пройти по пути приближения советской системы управления к коммунизму. Это расстояние очень хорошо учитывал Владимир Ильич и позднее, на X съезде партии и в брошюре о продналоге, он совершенно определенно указывает способы, как надо ускорить прохождение этого исторического расстояния. В брошюре о продналоге Владимир Ильич (его манера—пишет о продналоге, как-будто и небольшой вопрос, а в связи с ним разрешает мировые исторические вопросы) разворачивает эту формулу, разлагая на составные элементы. Вот что он говорит, вскрывая пути организационного развития Советской власти, ее аппарата управления в направлении к коммунизму: „Мыслимо ли осуществление непосредственного перехода от этого преобладающего в России (мелкобуржуазного капитализма, *М.Р.*), состояния к социализму? Да, мыслимо до известной степени. Но лишь при одном условии, которое мы знаем теперь, благодаря одной громадной завершенной научной работе,—условие это—**электрификация**“. Но Ильич знал, конечно, знал лучше в тысячу раз, чем те, которые над электрификацией похихикивали (так же, как и над НОТ и реорганизацией госаппарата). Знал, что это условие стоит многих лет упорного труда и больших денег, которых не имел в то время бедный, ограбленный войной народ. И так как он знал великолепно, что эта часть формулы коммунистического строительства самая трудная и самая дорогая, то он призывает, мобилизует внимание всех строителей и организаторов коммунизма на другую часть формулы—на усовершенствование, на улучшение Советской власти.

«На ближайшие годы **надо уметь думать о посредствующих звеньях**, способных облегчить переход от патриархальщины, от мелкого производства к социализму»] (стр. 221 тома XVIII). И его гениальный ум сейчас же указывает эти **«посредствующие звенья»** в виде ряда организационных этапов, начиная с указания на необходимость учета и контроля (**«социализм есть учет»**) и кончая прямым указанием на НОТ статьей о РКИ (эти статьи, как и о продналоге, пишутся о РКИ, а разрешаются исторические, организационные вопросы мирового значения).

Вот прямое указание на одно из посредствующих звеньев: «В России преобладает сейчас как-раз мелкобуржуазный капитализм, от которого и к государственному крупному капитализму, и к социализму ведет **одна и та же дорога**, ведет путь **через одну и ту же промежуточную станцию**, называемую **„общенародный учет и контроль над производством и распределением продуктов“**» (курсив и кавычки В. И. Ленина). Момент учета и контроля является одним из

основных звеньев на пути перехода от мелкобуржуазного капитализма к социализму. Следующим связующим звеном является момент „**планомерной** государственной организации, подчиняющей десятки миллионов людей строжайшему соблюдению единой **нормы** в деле производства и распределения продуктов“ (там же, стр. 206). Планомерность, учет, контроль, норма и подбор работников,—вот основные организационные этапы, на которые указывает Владимир Ильич, и которые ведут развитие советской системы хозяйства от мелкобуржуазного капитализма к коммунизму. Параллельно укрупнению производства и развитию электрификации наша основная задача — продумать эти «посредствующие звенья», связать их с практикой нашего современного хозяйственного расчета и постепенно, но неуклонно, вправлять существующую стихийность хозяйственного расчета, стихийность трудовых процессов в рамки планомерности и нормы под знаком учета и контроля задания и выполнения. Это ленинская линия НОТ. Он ее заостряет по-ленински, отрицанием существующих недостатков в нашем государственном аппарате: бюрократизм, комчванство, царские приемы в работе. Статьи о госаппарате и о НОТ являются только завершением его организационной гениальности.

Посмотрите теперь, в каком отношении находится ленинская формула коммунизма, данная им в 1921 г., к статье „Лучше меньше, да лучше“, написанной в 1923 г. Ленинской формуле мы условились для яркости примера дать математический облик в таком виде:  $K = C + Э$ , где К, С, Э есть начальные буквы составных частей этой формулы (коммунизм, Соввласть, электрификация). Электрификация, известный хозяйственный факт, медленно, но неуклонно движется ее развитие. „Посредствующие звенья“, которые завещал нам продумать Ильич на ближайшие годы,—планомерность, норма, учет, контроль,—относятся не к электрификации, а к первому члену этой формулы, к Соввласти, и заостряются в одной короткой фразе — улучшение госаппарата. Соввласть—это есть советский государственный аппарат. И все „посредствующие звенья“ идут именно через эту часть ленинской формулы коммунизма.

В этой формуле, и именно в ее первой части, Соввласть, занимает крупное и главное место НОТ. Это вытекает из следующего. Советскую власть мы в праве рассматривать как систему госаппарата, т.-е. Соввласть равна госаппарату. Теперь рассмотрим, из чего состоит наш государственный аппарат по мнению т. Ленина. Он отвечал, что «наш госаппарат на 80%, царский,—следовательно, только на 20%, советский». Теперь посмотрим, из чего состоит 80% царского аппарата. Это старое, царское в нашем аппарате состоит из царских и капиталистических чиновников, бюрократизма, личного усмотрения и комчванства. Комчванство — это тоже старое, не советское и не коммунистическое, а царское. Оно воспитано на остатках старого режима.

А самый бюрократизм занесен в советский аппарат царскими чиновниками всех рангов и состоит из следующих малых частичек: личное усмотрение, волокита, непродуманность дела, комчванство. Борьба с бюрократизмом—значит борьба с царским чиновничеством, личным усмотрением, непродуманностью, волокитой и комчванством. Ленинская линия НОТ, линия планомерности, подбора работников, учета и контроля исполнителей, дает верный путь устранения бюрократизма из соваппарата. Ленинская линия НОТ выдвигает определенную систему работ вместо бюрократизма, основные части этой системы: плановость, норма, учет, контроль и подбор работников. Поставьте вместо бюрократизма учетно-плановую систему, вытекающую из ленинской линии НОТ, а вместо составных частей бюрократизма—составные части этой системы. Для наглядности приведем формулы бюрократизма: бюрократизм=царскому чиновничеству + личное усмотрение + волокита + непродуманность дела + комчванство.

Учетно-плановая система равняется: подбор работников + плановость + норма + учет и контроль + оценка работ. Эти две формулы ярко характеризуют старый и новый аппарат. Осуществление одной исключает другую. Тогда вся ле-

нинская формула коммунизма выразится так: коммунизм — системе советов плюс НОТ, плюс электрификация, т.-е. коммунизм равен советской системе власти НОТ и электрификация.

НОТ — это и будет то посредствующее звено, которое сократит путь перехода от мелкобуржуазного капитализма через электрификацию к коммунизму. НОТ сэкономит средства, вытеснит бюрократию, внедрит в наш аппарат социалистические приемы работы, планомерность, учет, и тем самым усилит процесс электрификации и приблизит к коммунизму.

## Ленинский метод НОТ.

Да, существует ленинский метод НОТ. Только большинство наших нотовцев прозевали это, многие не видят этого и до сих пор. В основном этот метод можно формулировать следующими пунктами: 1) наблюдение и учет организационного исторического опыта революции, 2) категорически извлекать и перенимать все научные и организационные достижения за границей и обращать их на искоренение варварских традиционных приемов организации труда, 3) организационный научный эксперимент в организационной сфере небольшого социального целого (волость, уезд, автоном. хозяйственная единица), 4) как синтез исторического и экспериментального, развертывание практического, организационного опыта на примере большого социального целого (часть государства, губерния, область), 5) декретирование опытной системы организации для всего государственного целого.

Все эти мысли разбросаны у Ленина во многих его работах. Самые характерные из них находим в этой же брошюре о продналоге. Начнем с учета и изучения опыта. „Поменьше спора о словах. Мы еще до сих пор безмерно много грешим по этой части. **Побольше разнообразия в практическом опыте и побольше изучения его**“ (там же, стр. 225). Насчет перенимания лучшего от капиталистов Владимир Ильич так отзывался: „Наша задача — **учиться** государственному капитализму немцев, **всеми силами** перенимать его, не жалеть диктаторских приемов для того, чтобы ускорить это перенимание западничества варварской Русью, не останавливаясь перед варварскими средствами борьбы против варварства“ (стр. 227). Специально о нотовском перенимании он говорит неоднократно в статье „Лучше меньше, да лучше“.

Наиболее характерным является для всего ленинского нотовского подхода 3-й пункт — об эксперименте на социальном целом, хотя бы в небольшом масштабе. Здесь я позволю привести целиком следующую большую выписку из той же брошюры о продналоге (том XVIII, часть I, стр. 225): „Бывают условия, когда образцовая постановка местного опыта работы, даже в самом небольшом масштабе, имеет более важное государственное значение, чем многие отрасли центральной государственной работы. А у нас как-раз в данный момент по отношению к крестьянскому хозяйству вообще, и обмену излишков сельскохозяйственного производства на продукцию промышленности в особенности, условия именно таковы (это относится к началу хозрасчета, а теперь та же задача только в отношении ножиц и т. д., *М. Р.*). Образцовая постановка дела в указанном отношении, хотя бы для одной волости, имеет более крупное общегосударственное значение чем „образцовое“ улучшение центрального аппарата того или иного Наркомата, ибо Центральный аппарат у нас за 3 с половиной года (а теперь уже 6 лет, *М. Р.*, настолько уже сложился, что успел приобрести известную вредную косность; мы его не можем значительно и **быстро улучшить, мы не знаем, как это сделать**. Помощь ему для более радикального улучшения, для нового притока свежих сил, для успешной борьбы с бюрократизмом, для преодоления вредной косности должна пойти с мест, с низов, **с образцовой постановки небольшого „целого“**, но именно „целого“, т.-е. не одного хозяйства, не одной отрасли хо-

зяйства, не одного предприятия, а суммы всех хозяйственных отношений, суммы всего хозяйственного оборота, хотя бы небольшой местности“.

Вот как великий Ильич мыслил организационный опыт.

По пункту 4-му мы можем указать, например, введение натуральной заработной платы „в виде опыта“ в 1922 г. Таких примеров в ленинской практике найдется немало. Лучшим примером может служить партийная практика Москвы и Московской губ.

Та или иная мера прежде всего испытывается в Москве, Московской губ. и только потом уже распространяется на всю Россию и СССР. Этот же пример может служить иллюстрацией и для 5-го пункта.

Вот ленинский подход в применении НОТ, вот метод НОТ, который знает уже практика, но которого многие еще не заметили и поныне. Это именно то, о чем шумят, что ищут нотовцы всех толков и рангов. Вот ленинский подход к НОТ. Содержанием его являются: планомерность, учет и контроль, подбор работников и оценка работы.

Наш аппарат обюрокрачен, загроможден, засорен. Это отмечалось уже тысячи раз. Тысячи раз переживали реорганизацию и организацию. Этот реорганизационный опыт должен быть учтен. В этом основная часть ленинского подхода к НОТ.

В нашем аппарате еще много такого, что требует удаления большим размахом топора.

Глубоко прав был Нарком РКИ тов. Куйбышев, когда говорил в докладе на 4-м съезде работников мест, что необходимо выкорчевывать и обрубить пни, только после этих работ надо применять такой инструмент над обработкой нашего аппарата.

Соединением размаха топора с тонким инструментом ленинского метода мы получили то, что нам нужно.

Опыт на примере хозяйственного „целого“, в связи с учетом революционных общественных реорганизаций и в соединении с ними заграничных достижений, даст именно то, что нам необходимо, даст гибкую и экономную систему советской работы. Даст орудие преобразования всего госаппарата. Система НОТ сделает передвижку в расстоянии между Советской властью, электрификацией и коммунизмом, сокращая перегоны на этом революционно-историческом тракте.

## Во время работы

**не кури,**

**не кушай,**

**не разговаривай.**

**Делай это в рабочие перерывы.**

Д. С.

## Карточная система в канцелярии приемной Совета Народных Комиссаров.

Приемная Совета Народных Комиссаров, имея дело с большим количеством разного рода заявлений, просьб и жалоб, поступающих на имя **В. И. Ленина**, СНК и СТО, как в письменной, так и в устной форме, вынуждена была, в целях **быстрого прохождения** дел через канцелярию, **быстрого отыскания** всевозможных справок и своевременного контроля за исполнением, подыскать подходящую форму организации канцелярского делопроизводства, которая сводила бы к минимуму всю канцелярскую процедуру прохождения, хранения и отыскания нужных бумаг. Формой такой явилась особая карточная система, которая в течение 2-х-летнего опыта вполне себя оправдала. Нужно оговориться, что наша карточная система приноровлена к особенностям и потребностям работы приемной СНК и, следовательно, не может претендовать на введение во всякой канцелярии. Но в ней имеется очень много бесспорных и положительных сторон, которые, безусловно, могут быть использованы с большим успехом во многих канцеляриях нашего советского аппарата.

Наша карточная система состоит из трех различных карточек и алфавитного ключа к ним, — дающим возможность по фамилии и по имени просителя мгновенно, почти автоматически, находить относящиеся к нему карточки и дела; никаких входящих и исходящих журналов не требуется.

Ключом этим пользуются следующим образом.

В таблице 1-й по начальным буквам фамилии просителя находят соответствующую цифру, а в таблице 11-й — находят цифру, соответствующую первой букве имени просителя.

**Пример 1-й.** — Фамилии Агафонов соответствует цифра 2,  
имени Николай " " 6  
получается . . . . . 26.

Это означает, что карточка Агафопова Николая лежит в алфавитной картотеке за прокладкой, имеющей номер—26.

**Пример 2-й.** — Фамилии Крылов соответствует цифра 48,  
имени Иван " " 4  
получается . . . . . 484.

Карточка Крылова Ивана лежит за прокладкой, имеющий номер — 484.

**Пример 3-й.** — Постников (имени нет).  
Фамилии Постников соответствует цифра 81  
Вместо имени проставляется " " 0  
получается . . . . . 810

Карточка Постникова лежит за прокладкой, имеющей номер — 810.

**Пояснение.** — Сочетания ПОС в таблице 1 — нет; в таблице имеются: сочетание ПО — соответствует цифре 80, сочетание ПОМ — соответствует цифре 81 и сочетание ПР — соответствует цифре — 82. Так как буква С в алфавите помещается после буквы М, то, следовательно, сочетание ПОС должно находиться между сочетаниями ПОМ и ПР и соответствует поэтому цифре — 81.

Таблица 1-я.

## Алфавитный ключ.

А	Б	В Г	Д Е Ж З И	К	Л М	Н О	П	Р	С	Т У Ф	Х Ц Ч	Ш Щ Ю Я Э
Аб — 1 Аг — 2 Ал — 3 Ая — 4 Ап — 5 Ас — 6	Ба — 7 Бан — 8 Бе — 9 Бем — 10 Бо — 11 Бод — 12 Бор — 13 Бр — 14 Бу — 15	Ва — 16 Ве — 17 Ви — 18 Во — 19 Воп — 20  Га — 21 Гв — 22 Гя — 23 Го — 24 Гор — 25 Гр — 26 Гу — 27	Да — 28 Дж — 29 До — 30 Др — 31  Еа — 32 Ел — 33  Ж — 34  За — 35 Зб — 36  Ив — 37 Иг — 38	Ка — 39 Кан — 40 Кас — 41 Кн — 42 Ко — 43 Кон — 44 Кор — 45 Кос — 47 Кр — 48 Кро — 49 Ку — 50 Кук — 51 Кур — 52	Ла — 53 Ле — 54 Ли — 55 Ло — 56 Лу — 57 Лы — 58  Ма — 59 Мал — 60 Мар — 61 Мат — 62 Ме — 63 Ми — 64 Мну — 65 Мо — 66 Мор — 67 Мр — 68	На — 69 Не — 70 Ни — 71 Но — 72  Оа — 73 Он — 74	Па — 75 Пан — 76 Пе — 77 Пет — 78 Пи — 79 По — 80 Пом — 81 Пр — 82 Пс — 83	Ра — 84 Ре — 85 Ро — 86 Ру — 87 Ры — 88	Са — 89 Сал — 90 Сат — 91 Се — 92 Сен — 93 Си — 94 Ск — 95 См — 96 Со — 97 Сол — 98 Сп — 99 Су — 100	Та — 101 Те — 102 Ти — 103 Тк — 104 Тр — 105  У — 106  Фа — 107 Фи — 108 Фр — 109	Х — 110  Ц — 111  Ча — 112 Че — 113 Чер — 114 Чи — 115 Чу — 116	Ша — 117 Шв — 118 Ши — 119 Шк — 120 Шп — 121  Щ — 122  Ю — 123  Я — 124  Э — 125

Таблица 2-я.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Без имени.	А	Б В	Г Д Е	Ж З И	К Л М	Н О	П Р	С Т У	Ф Х Ц Ч Ш Щ Ю Я Э

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л	М	Н	О	П	Р	С	Т	У	Ф	Х	Ц	Ч	Ш	Щ	Ю	Я	Э
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Настоящий алфавит приводится для справок.

Пример 1-й. АГАФОНОВ Николай Павлович.

$$\begin{array}{r} 2 \quad 6 \\ \hline 26 \end{array}$$

Пример 2-й. КРЫЛОВ Иван.

$$\begin{array}{r} 48 \quad 4 \\ \hline 484 \end{array}$$

Пример 3-й. ПОСТНИКОВ (имени нет).

$$\begin{array}{r} 81 \quad 0 \\ \hline 810 \end{array}$$

Пример 4-й. АДЛЕР (без им.).

$$\begin{array}{r} 3 \quad 0 \\ \hline 30 \end{array}$$



**Пример 4-й.** — Адлер (имени нет).

Фамилии А д л е р соответствует цифра 3

Вместо имени проставляется „ „ 0

получается . . . . 30.

Таким образом, карточка Адлера лежит за прокладкой, имеющей номер — 30.

**Пояснение.** — Сочетания АД в таблице 1 — нет; в таблице имеются: сочетание АГ — соответствует цифре — 2 и сочетание — АЛ — соответствует цифре — 3. Так как буква Д в алфавите помещается после Г, то, следовательно, сочетание АД должно находиться между сочетаниями АГ и АЛ и соответствует поэтому цифре — 3.

Картотеки в нашей системе следующие: алфавитная, основная и контрольная.

Размеры карточек алфавитной . . . . .	123	×	72 мм.
„ „ основной . . . . .	198	×	121 „
„ „ контрольной . . . . .	150	×	100 „

Из нижеследующего объяснения техники прохождения бумаг, исполнения их и хранения — станет вполне ясным назначение этих картотек.

На всякой поступившей бумаге от определенного лица или учреждения сейчас же ставится порядковый номер, дата получения, и по ней заводятся алфавитная и основная карточка. В алфавитной карточке указывается только дата, фамилия, имя, отчество просителя и порядковый номер поступившей бумаги. Алфавитные карточки <sup>1)</sup> хранятся в порядке, соответствующем алфавитному ключу.

На основную карточку заносится порядковый номер бумаги, краткое ее содержание, указывается — от кого поступила бумага, точный адрес просителя и его социальное положение. Заполненная основная карточка, вместе с бумагой просителя, передается начальствующему лицу для надлежащего распоряжения, а алфавитная карточка остается у лица, принявшего бумагу, для контроля.

Основная карточка и дело просителя с распоряжением заведующего и готовым ответом по этому делу возвращаются лицу, у которого осталась алфавитная карточка. Лицо это несет ответственность за сохранность всех карточек и дел.

Основные карточки хранятся в картотеках по порядковым номерам, согласно рис. 1.

Карточная система в приемной Совнаркома рассчитана на 10.000 дел в год.

Кроме описанных 2-х карточек, имеется 3-я карточка — контрольная. Если необходимо проследить за исполнением дела, то об этом надлежащее лицо, при просмотре дела, делает на основной карточке соответствующую отметку с указанием даты предполагаемого получения ответа от учреждения, куда послана бумага. Заведующий картотекой заводит контрольную карточку и пишет на ней основной номер дела (соответствующий номеру основной карточки) и дату — когда ожидается ответ. Карточка эта, соответственно дате, помещается в контрольную картотеку, система которой указана на рис. 2.

Сотрудник, контролирующий исполнение, ежедневно вынимает из этой картотеки соответствующие карточки, и по делам, по которым не поступило ответа, принимает меры для ускорения получения последнего.

Основные карточки кладутся по местам: алфавитная — в алфавитную картотеку, а основные — в основную, а распоряжение по данному заявлению или жалобе и извещение об этом просителя за номером основной карточки:

<sup>1)</sup> Нумерация справочных карточек начинается с 10-ти и оканчивается цифрой — 1.259, соответственно минимальной и максимальной цифре, которые могут быть получены из алфавитного ключа.

отправляются одновременно по принадлежности. Дела же кладутся в архивные регистраторы по порядковым номерам основных карточек, вместе со всей перепиской.

Если по данному делу возникает переписка, то она вся фиксируется на основной карточке, и последующие бумаги по этому делу идут за тем же основным номером, но уже дробным, смотря по тому, какая по счету исходит из данного учреждения бумага по одному и тому же делу, что видно, опять-таки, из основной карточки.

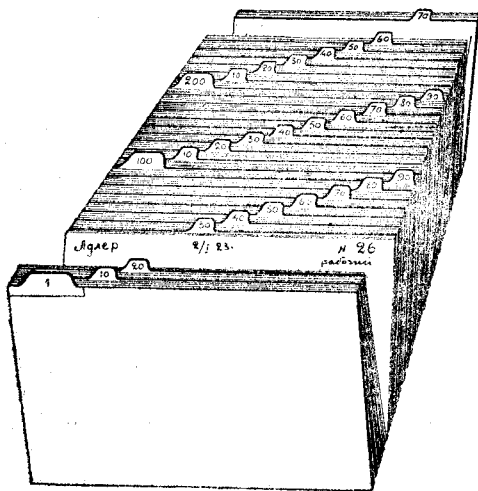


Рис. 1.

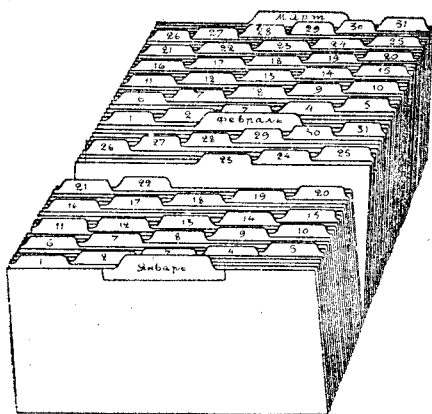


Рис. 2.

№ 265  
рабочий.

АГАФОНОВ, Николай Павлович,  
почтой 3/1—23 г. Г. Тверь, ул. Революции, д. 48, кв. 6.

Жалуется, что администрация Тверского механического завода с большим запозданием выплачивает рабочим жалование, которые теряют, вследствие этого, чуть ли не половину заработка. Просит обратить на это внимание и побудить, кого следует, к своевременной выплате жалования. Фабком и Ячейка ничего не могут сделать.

Снять 2 копии,  
подлинный в дело.

1. Направить копию в ЦК профсоюза металлистов с просьбой обратить внимание на ненормальное положение в выплате жалования рабочим Тверского механического завода. О достигнутых результатах не откажите нас уведомить.

2. Копию направить для сведения правлению металлотреста.

- 1) 5/1—23 г. № 265.
- 2) " " № 265/1. Отв. обязат.
- 3) Просителю № 265/2. к 22/1—23 г.

К рис. 1. Содержание карточки.

АГАФОНОВ, Н. П. № 265.  
3/1—23 г.

В ЦК ПРОФСОЮЗА МЕТАЛЛИСТОВ. 5/1—23 г. № 265.

В ПРАВЛЕНИЕ МЕТАЛЛОТРЕСТА.  
5/1—23 г. № 265/1.

Ответ ожидается к 22/1—23 г.

К рис. 2. Содержание карточки.

Теперь на практике покажем — как отыскивается нужное дело.

Предположим, что нужно найти дело Крылова, Николая Ивановича. По алфавитному ключу находим алфавитную карточку, по ней узнаем номер основной карточки. В основной карточке находим все необходимые справки и в регистраторе — все относящиеся к делу бумаги.

Эта техника отыскания карточки, на первый взгляд, может показаться несколько сложной, но эта сложность только кажущаяся. Достаточно проделать

процедуру отыскания карточки два-три раза, чтобы увидеть—как просто и легко. Практика показала, что **отыскание любого дела из 20.000 дел требует не более одной минуты**. Система эта дает также возможность легкой и быстрой статистической обработки имеющегося материала. В результате—достигается большая экономия времени во всей работе канцелярии, дающая возможность большей нагрузки работников и продуктивного использования всего рабочего времени данного учреждения.

В заключение считаю нужным пояснить — каким образом составляется алфавитный ключ, являющийся основой всей нашей карточной системы. Составление этого ключа представляет из себя некоторые трудности и требует кропотливой статистической обработки большого количества материала (минимум за два-три года). На основании этого материала первая таблица ключа составляется таким образом, что на каждую из 125-ти комбинаций букв приходится, приблизительно, одинаковое количество фамилий. То же — в отношении имен — относится к таблице 2-й. Там, где дел имеется не десятки тысяч, а сотни тысяч — таблица 1-я должна быть составлена не из 126-ти комбинаций, а из 300, 500 и больше комбинаций. В таблице же 2-й, безотносительно от количества фамилий, всегда остается только 10 рубрик с цифрами от 0 до 9.

#### Б. Словцов.

## Лишние движения.

НОТ победоносно захватывает все новые и новые отрасли трудового процесса. Сознательное отношение ко всем деталям любой профессиональной работы должно сквозить в поступках каждого работника. Каждый сможет улучшить и облегчить свою привычную профессиональную работу, если он сумеет на деле применить некоторые общие законы, добытые лабораторной и фабричной практикой. Из таких законов видное место занимает требование при научной организации труда **избегать лишних движений**.

Каждый из нас понимает, что не следует делать лишней непроизводительной работы, но это становится особенно очевидным для того, кому приходится видеть, как спорится работа в руках опытного инструктора.

Всякое дело можно производить различными приемами, разными способами. Если притти на фабрику или, еще лучше в какое-нибудь кустарное заведение и с часами в руках начать определять время, которое тратит отдельный рабочий на приготовление одного и того же предмета, то приходится поражаться разнице в скорости производства. Один тратит времени в 2—3 раза больше, чем другой.

Попробуем теперь более внимательно взглянуть в работу тех, у кого работа спорится лучше. Очень часто вы даже не замечаете в их движениях какой-либо суетливости или поспешности. Работник привычным, отчетливым движением берет сразу тот инструмент, который ему нужен, другой же минутами не может найти того, что нужно, хотя у него, как и у первого рабочего, все инструменты на виду, перед станком. Один из секретов успешности работы—это отчетливость движений, характерная для отсутствия бесцельных движений.

Изучение работы лучших образцовых работников мы можем сделать более точным, если вместо часов (хронометраж) применим, как это делают на Западе, кинематограф. При помощи самой быстрой съемки мы фотографируем на киноленте все детали движений при данной профессиональной работе. Готовую ленту затем показывают на экране, но пускают ее возможно медленно. Благодаря этому те детали движений рабочего, которые были почти незаметными из за их быстроты, происходят на экране очень медленно, и даже мало знакомый с производ-

ством зритель может легко видеть полную бесполезность некоторых движений туловища рук или ног. Такие снимки и сеансы для самих рабочих и инструкторов труда приносят большую пользу. Благодаря им удается подробно изучить роль движения каждого отдельного сустава, каждой отдельной мышцы, а затем установить, нужно ли, или нет это движение.

Например, при опилке металла напильником начинающие или мало опытные работники частогибают спину. Им обыкновенно кажется, что при таком сгибании получается лучший упор и становится легче работа. Между тем, изучение движений при опиливании показывает, что сгибание спины не только бесполезное, но вредное движение. Движениям напильника оно несколько не помогает, но зато спустя некоторое время согнутая спина начинает болеть, и эта боль постепенно распространяется и на другие органы тела. Изучающий данное производство инструктор труда должен разделить все движения рабочего на главные и второстепенные. Для этого требовалась раньше особая наблюдательность, а теперь такого рода отбор движений становится более легким.

Классическим примером тех результатов, которых можно достигнуть путем устранения лишних движений в производстве, является обстоятельная работа Джилльбрета, посвященная кладке кирпичей. При этой сравнительно простой профессиональной работе было насчитано всего восемьдесят отдельных движений. Из них тридцать оказались излишними, а несколько даже вредными, тормозящими работу. Так, например, обычно кирпичи сваливаются грудой у ног каменщика, и последнему приходится для того, чтобы взять кирпич, нагибать все свое туловище. Если подготовить заранее кирпичи так, чтобы они лежали стопками на отдельных подставках, то каменщику не приходится уже нагибаться, и, благодаря этому, устраняется лишнее утомительное движение. Впоследствии оказалось возможным устранить и другие движения, в результате чего скорость кладки кирпичей отдельным рабочим стала гораздо больше.

Многие рабочие, однако, видят в этом увеличении производительности лишнюю работу, связанную с лишним утомлением, тем более, что при таких способах работы и сам капитал не скупится на поощрительные премии. Такое мнение неверно. При правильном устранении лишних движений не только не получается излишнего утомления, но последнее даже становится меньше. Это прекрасно сознается рабочими, которые на деле испробовали такие формы работы. Как пример, известен следующий случай. Артель каменщиков, работавших на хозяина, когда была введена новая система кладки кирпичей, сначала объявила забастовку, а потом бросила работу, так как считала, что система является потогонной. Спустя некоторое время они образовали свою артель на кооперативных началах и стали обучать своих сочленов именно этой улучшенной кладке.

Лишние движения нашего тела не только являются бесцельными, а иногда и вредными, так как прежде всего они требуют большого и лишнего расхода питательного материала, так как каждое движение связано с тратой пищи. Кроме того, работа всякого органа образует в теле ядовитые вещества, отравляющие другие части тела.

Из сказанного ясно, что при организации работы мы должны объявить войну лишним движениям. Во всяком деле, во всякой работе мы будем отыскивать то, что бесцельно и ненужно. Этим мы сохраним здоровье работников, усилим экономическую мощь страны.

Устранение лишних движений в жизни—не легкое дело. Многие опытные работники привыкли уже к известному шаблону в своем ремесле. Им кажется, что новшества в их специальности быть не может. Молодые инструктора труда, иногда не прошедшие продолжительного фабрично-заводского стажа, но уже знакомые с НОТ'ом, кажутся средним, мало образованным рабочим не понимающими в их деле, которые напрасно только суются в то, чего они не изучил и своим горбом.

Традиция и косность многое портят в жизни. Они мешают в нашем быту проведению новых веяний в гущу жизни. Надо бороться с ними, и для этой

борьбы возможны два пути: во-первых,—убеждения словом и делом сознательного рабочего элемента в том, что новые формы работы, увеличивающие производительность, не есть эксплуатация, выматывающая их силы, а применение науки на пользу самого рабочего; во-вторых,—это широкое развитие фабзавучей, где следует проводить среди молодежи, на более мягком и податливом материале, новые формы труда и поощрять их к возможному усовершенствованию производства.

Наука в тиши своих лабораторий установила закон устранения лишних движений. Фабрично-заводские организации должны провести его на своих фабриках. Молодежь должна просто забыть об устаревших методах производства и изучать только те приемы, которые проверены наукой и техникой, и которые являются только привычными движениями для старого, быть-может, и опытного профессионала.

**Устранение всюду и везде лишних движений**—вот один из лозунгов НОТ'а.

### С. Стрельбицкий.

## **Сельское хозяйство и нормализация труда.**

Вопросы нормализации труда, главным образом в плоскости хронометража, делаются у нас все более и более популярными. Правда, эта популярность не выходит из области исследовательской постановки,—нам неизвестны случаи крупных шагов в сторону практического приложения хронометража, как метода нормализации, но это и понятно: хроно-нормализация требует тщательного изучения конкретных условий данного предприятия и не может применяться на основании одного изучения по их типам.

Однако, увлечение перешагнуло, как нам кажется, естественные пределы, и хроно-нормализация пытается проникнуть в такие комплексы трудовых процессов, в которых она практического значения не имеет и иметь не может.

Мы имеем в виду сельское хозяйство. Нам стало известно, что уже организовались даже опытные станции нормализации сельскохозяйственного труда, где добросовестно изучается количество движений и количество элементов времени косаря, вязальщика и т. п. Если только изучение это не есть продукт простого любопытства, а имеет практические задания, то дальше последует (а может-быть, уже и следует) рационализация движений, установление стандарта и прочее, что надлежит делать по линии хроно-нормализации.

Перспективы очень заманчивы. Мы, ведь, знаем, как рутинны и расточительны и во времени, и в энергии наши трудовые процессы. Знаем к тому же, что чем древнее происхождение того или другого процесса, тем больше в нем „дурной наследственности“—рутины. А так как обработка земли—один из самых древнейших трудовых процессов, то группе рационализаторов, о работе которых мы случайно осведомились, рисуется в результате их труда золотое время, когда сельскохозяйственный нормализованный рабочий повысит свою производительность куда значительно, чем джильбретовский каменщик (последний род труда моложе, ведь, чем земледелие!).

Увеличение производительности при уменьшении напряженности труда не может не импонировать законному представителю интересов сельскохозяйственных рабочих—союзу „Работземлес“, и он попадает в плен розовых перспектив хроно-нормализации.

Упования были бы вполне основательны, если бы... принципы чистой хроно-нормализации не находили своего отрицания в основных условиях сельскохозяйственного труда.

В чем заключается сущность применения хроно-нормализации? Научно изученные комплексы необходимых трудовых движений, выполняемые в строго определенный период времени. Иначе говоря,—применение рационализированных и во времени, и в энергии трудовых навыков. А для того, чтобы сохранить жестко рационализированные навыки, необходимо **постоянное** их применение. В какой мере это возможно в сельскохозяйственном труде, где годовые периоды всех работ (косовицы, пахоты, возки и т. д.) измеряются каждый **несколькими днями**?

Это—первое. Второе: хроно-нормализация, как высшая форма организации труда, изучает движения, потребные для работы с инструментами, также **рационализированными**. А орудия земледельца, являющиеся также одним из моментов „дурной наследственности“, построены по принципу отрицания технической целесообразности.

Плуг, например, требует и усилий регулировки, и усилий балансирования. Зубчатая борона—прямо-таки варварское орудие, рассчитанное на эффект толчков зубьев о комья, при чем толчки передаются непосредственно на плечи лошади. Не менее первобытное орудие—коса, и собственный вес которой, и вес нагрузки расположены по одной стороне длинного держака. Совсем не идеальна сельскохозяйственная повозка, центр тяжести нагрузки которой лежит ненормально высоко, создавая случай неустойчивого равновесия. Не будем уже говорить об ее колесах, совсем не на шариковых подшипниках и едва ли с автоматической смазкой.

Разрабатывать в таких условиях хроно-нормализацию движений, не поставив перед собой вопроса о рационализации орудий,—это проделывать бесполезную работу. Надо помнить, что основоположник НОТ, Ф. Тейлор, снял 800.000 фунтов стружки в поисках подлежащей формы и стали резака.

Итак, **постоянное** упражнение научно-установленных трудовых навыков, **совершенные** по формам, весу, качеству материала инструменты—являются основными условиями применения хроно-нормализации. Но это еще не все. Для того, чтобы нормализованные трудовые движения обязательно выполнялись в указанные НОТ доли времени, необходимо, чтобы на линии трудового процесса имелаь какая-нибудь внешняя сила, диктующая обязательность.

Для ясности—пример из сельскохозяйственной практики: молотьба машиной. Подавальщик „заезвался“,—иначе говоря, замедлил темп своих рабочих движений; машина немедленно же напоминает ему об этом характерным звуком работы „на-холостую“. Подавальщик загрузил слишком много (иначе говоря, ускорил темп своей работы против требуемого),—машина и в этом случае недвусмысленно протестует. Здесь мы отчетливо видим роль внешней силы, делающей предписанный работнику темп работы **обязательным**.

Другой случай—молотьба цепом. Что напечт работнику, что он нарушил предписанный наукой темп и перешел на лично свойственный ему (индивидуальный)? Что поможет косарю или пахарю проверить,—работает ли он по темпу, рекомендованному ему „опытной станцией нормализации“? Разве только жаворонок своей песней?..

Нашим организаторам „опытных станций нормализации сельскохозяйственного труда“, страдающим „детской болезнью“ американизма, следовало бы обратить внимание на родоначальницу НОТ—Америку.

Природные условия сельскохозяйственного труда Америки соответствуют нашим и в пространственном, и в значительной степени в климатическом отношении. Однако, там „хлебные фабрики“ не ввели и не собираются вводить хроно-нормализацию. Интенсификация, увеличение производительности сельскохозяйственного дела идет теми путями, которые подсказываются основными условиями хлебного производства: через машинизирование его и научную агрономизацию. И только, когда этапы производственного процесса будут насыщены

машинами, можно будет ставить вопрос о хроно-нормализации труда тех немногих работников, которые понадобятся для обслуживания машин.

По этому естественному пути должна пойти и пойдет сельскохозяйственная промышленность—хлебная фабрика—как Украины в частности, так и всякой иной земледельческой области. Основа хлебных фабрик—крупные земельные площади, позволяющие широко развернуть машинную обработку, создаются в Америке или в порядке единоличной частной собственности, или путем банковского влияния на ряд фермерских хозяйств, где формальные хозяева становятся в сущности лишь приказчиками банка. В условиях социалистического хозяйства хлебная фабрика вырастет не на хронометраже 5-десятинного хозяйства, а на коллективизации, на сельскохозяйственной кооперации. Но об этом говорилось достаточно много, чтобы здесь повторять.

Коллективизация, как основной фундамент хлебной фабрики, должна выдвигаться во всей своей чистоте, не затушевываемая никакими последующими моментами: пока у нас существует распыленный (5-десятинный земельный фонд) до тех пор никакая интенсификация (повышение производительности) невозможна. Кооперируйтесь, —остальное приложится. И если организаторы станций хроно-нормализации думают о первобытной растрате сил земледельца, то они должны пойти на помощь пропаганде утопической идеи работы на пяти десятинах по секундомеру, —идеи вредной, затемняющей основную предпосылку. Коллективизация с открывающимися при этом возможностями высококачественного полевого хозяйства —вот что должно служить моментами пропаганды и средствами научной помощи земледельцу.

На 5-десятинное полевое хозяйство агрономия безнадежно махнула рукой, и не следует создавать диетантских иллюзий, что, будто бы, можно ему помочь указаниями секундомера. Нормализация труда на кооперированных землях будет идти не по секундомеру, а по указаниям агрономии и метеорологии с конечным устремлением на организацию хлебных фабрик путем постепенной механизации хлебного поля.

**Н. Мехоношин.**

## НОТ и физическая культура.

Физическое оздоровление и совершенствование трудящихся взаимно и вплотную связано с научной организацией труда.

Рассмотрим отдельные моменты в развитии того и другого.

Главнейшим фактором, влияющим на физическое состояние человека, является труд. „Воздействуя на внешнюю природу, человек изменяет свою собственную природу“. При этом надо отметить, что современные условия машинного производства крайне вредно влияют на рабочего как по причинам антигигиенической обстановки, чрезмерного переутомления при плохом питании, так и в силу односторонности и однообразия физических движений трудового процесса. Машинный труд при данных условиях чрезвычайно быстро изнашивает организм рабочего, вызывая профессиональные болезни и понижая жизнеспособность.

Это обстоятельство выдвигает перед нами две задачи: первая—рациональной организацией трудового процесса устранить вредные его влияния, и вторая—физически подготовить человека к этому труду, дабы он мог в меньшей степени поддаваться этим вредным влияниям.

Таким образом, НОТ, разрешая первую задачу, в то же время создает важнейшую предпосылку для развития физической культуры.

В свою очередь, физическое воспитание и образование молодежи дадут новые кадры людей, способных к более производительному труду, подготовленных к рациональной его организации.

Физическое воспитание и образование, помимо укрепления физических сил, дают человеку умение наиболее целесообразно пользоваться своими силами.

Процесс тренировки в физических упражнениях, в различных видах легкой и тяжелой атлетики, гимнастики и игр есть не что иное, как изучение движений, обучение и развитие способности производить эти движения при минимуме затраты энергии с максимальными результатами.

Занятия физическими упражнениями весьма сильно **организуют**, если так можно выразиться, всего человека,

Их влияние распространяется и на „психику“, развивая и укрепляя волю, нормализуя общую чувствительность и т. д.

Поэтому физически воспитанный и образованный человек легко приспосабливается к любому труду, может работать весьма продуктивно и, применяя вошедшие в его быт физические упражнения, корректировать односторонние влияния профессионального труда.

Это последнее, т. е. включение в трудовой процесс не только моментов отдыха, но и перемежающих его корректирующих физических упражнений, должно быть включено в научную организацию труда.

В спортивных занятиях физической культурой элемент времени имеет первенствующее значение. Дело в том, что в спорте моментом проверки достижений являются соревнования. В правильной системе, исключающей узкий рекордизм (погоня за наивысшими достижениями в том или ином виде физических упражнений даже в ущерб здоровью), в этих соревнованиях выявляются достигнутые результаты, при чем скорость движения, его ловкость и напряжение составляют характерные черты таких физических упражнений. Быстрота движения измеряется в секундах и с большой точностью. Занимающиеся спортом на протяжении длительного периода тренировки подгоняют ее под время. Благодаря этому, необходимость учета времени глубоко проникает в сознание молодежи и превращается до известной степени в привычку.

В этом смысле спорт оказывает большое воспитывающее влияние.

Как указано выше, тренировка в спорте есть в известной постепенности протекающий процесс совершенствования и подготовки к тому, чтобы в момент соревнований или игры „мобилизовать все силы организма“ для достижения лучших результатов. В тренировке точный учет времени и систематическая работа— это подготовка и к НОТ.

Физическое воспитание и образование составляют важнейшую часть общего трудового воспитания и образования, в формах спорта, подвижных игр и гимнастики оно входит в культурный досуг молодежи. Сами по себе физические упражнения представляют прекраснейший метод педагогики.

Поэтому увязать работу по НОТ с физкультурой чрезвычайно необходимо. Идея НОТ должна проникнуть в дело воспитания растущих поколений рабочего класса и крестьянства и, в частности, в область физической их подготовки. Тут, с одной стороны, методы НОТ должны пронизать практику физкульты, а с другой—самую физкультуру следует использовать для укрепления НОТ.

---

**ЛУЧШЕ****короткий, но частый****ОТДЫХ,****чем длинный, но редкий.**



Ар. Михайлов.

## Кое-что об организаторской работе.

(Из наблюдений и заметок провинциала).

### I.

Проблема „организаторства“ — методов и приемов организационной работы — без сомнения, является одной из кардинальных для нашего времени, для нашей Республики.

И приобретает она свое исключительное значение именно для нас — для СССР, где все строится заново и новыми людьми — не в пример Западу, где и теории, и практики организационной работы пока еще вращаются в определенном кругу, диктуемом наличием крепких традиций и прочных установок, разрушит которые или социальная революция, или иная форма тягчайшего хозяйственно-политического кризиса (Германия).

Это обстоятельство кладет сильный отпечаток на многие моменты работы, и наряду с усложнением ее вносит большое своеобразие в постановки и формулировку многих проблем. Одна из важнейших особенностей состоит в том, что у нас чрезвычайно часты случаи, когда организатор строит то или иное в очень неподходящей атмосфере и среде, при чем от него требуется невероятный универсализм, — и часто те или иные достижения, в сущности говоря, являются результатом поистине героических усилий отдельных лиц.

Мы попытаемся в дальнейшем осветить некоторые черты организаторской работы в современных условиях, но предварительно остановимся несколько на одном вопросе, который может быть интересен и с точки зрения поставленной выше темы: проблемы организаторства, как таковой — и более конкретно — как выявление путей строительства организаций НОТ на местах.

### II.

Если мы обратимся к истории зарождения и, первичного строительства подавляющего большинства организаций НОТ в СССР, начиная от крупнейших институтов и кончая мелкими образованиями на местах, — мы всюду наблюдаем удивительно однородную картину: нагромождение самых разнообразных трудностей (из них отсутствие средств, пожалуй, далеко не главное), которые приходилось преодолевать, особенно на первых шагах всякому зарождающемуся учреждению НОТ. Для иллюстрации достаточно заглянуть в отчеты ЦИТ'а („Организация Труда“ № 1—3), в „материалы“ Харьковского института труда, сборники Таганрогского инст. труда и почти в любой отчет других единиц НОТ (взять хотя бы хронику журнала „Время“).

На наш взгляд из этих материалов можно сделать некоторые характерные обобщения.

Первые из них — разнообразие тех учреждений, при которых создаются и существуют объединяющие или руководящие органы НОТ: тут РКИ и совпрофы, и НК труда, и ВУЗ'ы, и т. д. Чувствуется отсутствие сколько-нибудь четкой линии — и вместе с тем делается очевидным, что фактически своим возникновением и существованием все эти учреждения НОТ обязаны не чему иному, как своеобразному фанатизму и упорству отдельных лиц, случайно нашедших поддержку в том или ином месте.

Тут же выявляется вторая характерная черта: организатору приходится быть универсальным до... отказа, (это, конечно, относится почти исключительно к провинции).

Он не только проводит всю (малоблагодарную и тяжелую) работу чисто-организационного характера, он не только стоит перед массой технических затруднений и полной финансовой необеспеченностью—на него сразу ложится целая бездна обязанностей, при чем предполагается, что все их он вполне благополучно сможет выполнить: читать доклады, лекции, писать статьи, проводить заседания, руководить кружками, создавать библиотеку, представлять, консультировать, и т. д., и т. д.,—а наряду с этим нередко судорожно намечать и пытаться проводить те или иные чисто-практические начинания. (Мы уже не говорим о тех товарищах, у которых кроме НОТ, есть еще те или иные серьезные партийные, профессиональные и др. обязанности).

„Универсализм“ требуется невозможный—и в работе и в знаниях,—и нередко такой работник так сверхмерно перегружен, что он просто лишается всякой возможности пополнения своих знаний (тем более для основательной исследовательской работы). Ко всему этому надо присоединить наличие целой коллекции платформ по НОТ,—как-то: „коммунистов“, „ЦИТ'а“, „СовНОТ'а“, „ХИТ'а“, и пр.ч.,—в которых приходится разбираться, ибо они должны, как-будто, давать в руки ключи к сознательному подходу к тем или иным проблемам.

В какой же атмосфере приходится работать? Куда ни посмотришь—все как-то серо и чуть ли не враждебно: по крайней мере, хозяйственники требуют прямо: „покажи результаты“; инженеры поразительно безразличны к НОТ; рабочие не доверяют явно; от учреждений так и несет затхлым бюрократизмом; комсомольцы в массе полны только задора... И так в большинстве случаев. Два лагеря: один, большой—море скептицизма, недоверия, брюзжащей критики; другой—небольшой, правда,—чудаки и легковы, ждущие от НОТ пришествия всяких чудес и великих благ,—вполне далекие от сколько-нибудь серьезного раздумывания над сущностью проблемы... И между этими двумя лагерями лишь небольшая группка людей, находящихся друг-друга, спланивающих, неустанно изучающих, ищущих, верящих.

Но как мало этих людей с НОТ'овской установкой и с здоровым чутьем...

Однако,—окружающая среда не дает возможности „слишком долго“ изучать, организовываться, заниматься пропагандой.

„Давайте практическую работу, покажите реальную пользу от НОТ, выявите конкретно результаты,—тогда мы подумаем, как поддерживать вас“,—такие возгласы, пожелания и требования не могут не нервировать и не могут, к сожалению, содействовать серьезной, углубленной и коллективной проработке вопросов, иногда заставляя браться за неосуществимые начинания...

Самое характерное среди окружающих „зав'ов“ и „пред'ов“ в их подавляющем большинстве—полное незнание с методикой работы по НОТ: больше того, даже знакомясь с основными работами по НОТ, они обычно спокойно пропускают все предостережения авторов насчет спешности, насчет важности элементарных предпосылок НОТ и мн. другое. (Соответствующие места см. в любых основательных литературных материалах НОТ, как напр., „Рабочие директивы ЦИТ'а“, „НОТ и задачи партии“—Керженцева, „сборник Научн. орг. Техники Управления“ и др.,—а в особенности у Ленина „Лучше меньше, да лучше“).

Правда, известная доля вины падает, как-будто, и на авторов, которые должны бы учесть провинциальную (да и только ли провинциальную?) психологию—и уделить этим вопросам—методов работы в практических начинаниях НОТ возможно больше внимания.

Крайне важно поэтому, что этот вопрос специально выделен в повестке Всесоюзной конференции по НОТ,—и совершенно необходимо, чтобы на него было обращено исключительное внимание и по нему было сказано ею веское, четкое, решительное слово.

Указанные условия работы, малочисленность работников, малая разработанность методов и наличие ряда несходных платформ—все это приводит к мысли о необходимости создания всюду на местах объединяющих идейных центров (скажем советов) НОТ. В них должны концентрироваться все (в общем очень

немногие) работники НОТ; вся литература (книжная, газетная, журнальная), тщательно собранная и систематизированная; через них должны проводиться различные доклады и лекции по НОТ (с рассмотрением тезисов, чтобы избежать шарлатанства).—вообще в этих органах должно проводиться в местном масштабе такое же объединение и согласование работы, какое в своих областях проводится, скажем, агитпропами, экосо и т. п.

При этом не мешало бы изжить разногласицу мест в смысле прикрепления этих советов НОТ к тому или иному учреждению, твердо установив единообразие—каковым, пожалуй, было бы надо полагать не экосо и не РКИ, как это кое-где практикуется, а губпрофсовет, который может явиться прекрасным звеном между широкой массой рабочих и служащих, и руководителями ведомств и хозяйственных единиц. Конечно, в таком случае надо будет обратиться ВЦСПС серьезное внимание на инструктирование мест, чтобы и совпрофы не допускали ляпсусов; кстати, вообще НОТ и в самой профсоюзной работе мог бы быть использован по всей линии—равно в экономической, тарифной, культурной и организационной работе...<sup>1)</sup>.

### III.

Теперь мы специально остановимся на некоторых моментах общей проблемы организаторского труда, важность которого для СССР крайне велика<sup>2)</sup>.

Некоторые товарищи могут удивиться постановке этого вопроса, после того, как т. Керженцев блестяще—и в „Принципах организации“, и в „Памятке организатора“, и в последней брошюре „НОТ и задачи партии“—осветил общее значение указанной проблемы и четко изложил методы работы.

Но мы полагаем во-1-х, что, в сущности говоря, и Керженцев дал только почин разработке этой темы, которая, пожалуй, является именно наиболее актуальной для нас, а во-2-х—мы хотим в данном случае дать особую постановку этого вопроса. А именно: нас интересует труд не тех организаторов, которые работают в более или менее спокойных условиях, располагают штатом помощников и сотрудников, между которыми можно распределить работу, возложить на каждого ответственность, контролировать и учитывать ее и т. д.,—к этой группе вполне и полностью приложимы принципы\* Керженцева. А мы будем говорить о тех, которые в своей организации служат „одной прислугой“, т. е. которые должны сами делать **все** (подобно тем работникам НОТ, о которых мы говорили выше).

А, ведь, их много—этих советских мулов, мучеников, у которых можно легко подметить ряд общих, выделяющих их, типичных черт. Для их характеристики у нас существует своеобразное словечко—смешное, но меткое: „обалдел парень“. У этих товарищей вечно нервная горячка, десятки заседаний, докладов, циркуляров, поездок, переговоров, посетителей, статей.

Он не успевает подготавливаться к своим выступлениям, просматривать литературу и газеты, не соблюдает часов приема,—вечно торопится, не спит по ночам, никогда не отдыхает и... всегда не успевает все переделать. „Ах, если бы в сутках было не 24, а 48 часов!“—постоянный вздох.

**В результате—либо** от ненормальной жизни и „обалдения“ наступает период самой явной неработоспособности,—либо, еще хуже, измотавшегося товарища направляют надолго в санаторию... и после некоторой оторопи разыскивают вместо него другого.

Когда подходишь к этим работникам с НОТ'овской точки зрения—видишь две стороны вопроса: во-первых, объективно невозможные условия работы и, во-вторых, отсутствие в самих товарищах заботы о самоорганизации, об установке на нормализацию своей работы. Но основная особенность заключается именно в

<sup>1)</sup> Кстати, кто не знает, как широко у нас по всем учреждениям распространено понятие „ответств. работника, характеризующее обычно более высоким тарифом и „нагрузкой“ за „неучтенную работу“.

<sup>2)</sup> Редакция не разделяет взгляда автора на необходимость прикрепления Совнота непременно к губпрофсоветам.

универсализме обязанностей этой категории работников, что делает для них... мягко выражаясь — затруднительным использование многих принципов тов. Керженцева.

Об объективных условиях много говорить не приходится: они во многом зависят от общих трудностей и своеобразия нашей эпохи <sup>1)</sup> но, поскольку немалую роль в создании этих условий играют тоже **люди**, с их неумением работать и учитывать реальные возможности выполнения намеченных (обычно весьма обширных) планов,—необходимо бороться за проведение в общем масштабе принципов нормальной работы, исходя из того, что наступила пора очень серьезно подумать и о том, что преждевременный износ людей, загнанных как лошадей,—совсем не в интересах республики, и, с другой стороны, о том, что брошенный Ильичом лозунг—„лучше меньше, да лучше“—ныне уместнее более чем когда бы то ни было; и наше обычное явление—когда разные кампании, планы, задания „проводятся“ хотя во что бы то ни стало, но кое-как—надо изжить...

Центр же тяжести поднятого вопроса, думается, в другом: в серьезной постановке работниками организаторами перед самими собой проблемы самоорганизации.

В этой задаче безусловно многое,—больше чем некоторые полагают,—может дать НОТ. Его применение может идти по следующим линиям: 1) личный режим, 2) установка в работе, 3) планирование.

Нормальный личный режим—совершенно необходимая предпосылка к улучшению всякой работы, а в особенности организаторской. Тов. Гастев совершенно прав, отмечая, что у нас в широкой массе совершенно отсутствует правильное отношение к таким „обыденным мелочам“, как сон, отдых, еда и т. п. Мы нарушаем на каждом шагу элементарные правила гигиены и, ссылаясь на „объективные условия“, сами палец о палец не хотим ударить, чтобы упорядочить эти мелочи быта. Многое здесь общезвестно, как напр., что лечь спать и встать полезно раньше, чем позднее; что отдых должен быть резко ограничен от какой бы то ни было работы; что ежедневные обтирания и гимнастика хорошо закаляют и дают свежесть и энергию на целый день, и многое другое. Но ряд положений „режима“ еще только начинают осознаваться—как-то: учет времени, вред куренья при работе, воспитание выдержки, автоматичной наблюдательности внимания, фиксажа и пр.

Надо выработать подлинный курс самовоспитания и самоорганизации и ввести его в быт каждого работника, неутомимо его разъясняя, пропагандируя и агитируя за него.

Основным должно стать положение: товарищ, достигший в личной жизни, в личном режиме выдержки, сноровки, устойчивости будет несравненно выше и в работе. О деталях можно говорить многое или ничего. Оставим пока их до другого раза или для других авторов.

Вторая задача—установка в работе. Как бы работа ни была велика количественно, разнообразна, ответственно, сложна,—всегда, в конце-концов, она должна укладываться в рамки тех 8—10—12 (максимум) часов в сутки, которые фактически могут тратиться на работу. Больше нормального (для каждого человека различного) времени все равно работать нельзя. И если бывают дни, когда сделанная работа переходит известную меру, когда на сон остается 4—5 часов,—все равно скоро наступает реакция, и работа падает и количественно и качественно <sup>2)</sup>.

Значит, вопрос об упорядочении работы сводится главным образом к разра-

<sup>1)</sup> Между тем не надо забывать, что именно „объективные условия“ в СССР хотя и медленно, но неуклонно улучшаются: если даже обойдем такие моменты, как твердое закрепление политической структуры и известную устойчивость международных отношений,—легко увидим ряд достижений во внутренних социально хозяйственных отношениях: стабилизация цен и зарплаты, твердая валюта, правовые кодексы, прекрасный ж.д. транспорт и мн. др.

<sup>2)</sup> Имею любопытный опыт своего учета времени. Сон: 5½, 6¼, 4 часа,—затем сразу—10½ часов.

работке какого-то расписания, какой-то личной „производственной программы“, возможно больше фиксирующей задание и методы его исполнения. Сперва, конечно, **учет работы**: 2 недели, месяц, два стараться возможно точнее фиксировать: что именно сделано и сколько заняло времени. (Как бы ни казался „труден“ этот учет—надо его проделать; в частности уже он вырабатывает **выдержку**). Затем попытка **оценки** работы—одновременно с точки зрения и ее качества и количества.

Попытаться проанализировать причины скверных результатов: усталость? забывчивость? плохая связь? вина других? личное неумение? малая продуманность? и т. д., при чем надо наиболее критически отнестись к самому себе, а не к другим и к „объективным условиям“.

Затем—попытка расписания: сперва на день, на неделю, потом на месяц. Непременная запись всего, что возникает в процессе работы: исполнение поступивших извне предложений, вызов на заседания, предстоящие доклады, собственная инициатива, изучение материалов и проч. Всякий раз, по истечении срока расписания, проверить вдумчиво—почему не выполнено? что возникло нового, не вошедшего в расписание? нельзя ли было предусмотреть кой-чего? Отсюда переход уже к **плану**, т. е. к наиболее трудному <sup>1)</sup>.

Все записи, расписания, план—должны уже чисто технически вестись и составляться так, чтобы иметь возможность изо дня в день на них отмечать движение дела, все сроки и новые моменты (стремление к организации самоконтроля).

Полезно сперва планирование проводить „на узкой базе“—скажем, расписание и план заседаний и докладов, или установление определенных часов для для разных работ, или что-либо другое.

Достигнутое, найденное, наилучшее распределение дня проводить твердо, не допуская, например, в часы своего приема заседаний или воздерживаясь в часы, назначенные для подготовки к лекции, от разговоров с неурочным посетителем и проч.

Когда план (или расписание) намечен, начал проводиться в жизнь, и затем делается видно, что целиком он неосуществим,—нужно перед собой ясно и совершенно сознательно поставить разрешение следующего вопроса: или выбросить из плана что-то, сравнительно второстепенное или могущее быть отложенным,—или все-таки стремиться осуществить план целиком, но с ущербом для качества работы. Разумеется, в огромном большинстве случаев наиболее рациональным явится первый путь. Однако, независимо от нахождения того или иного выхода, несомненная польза выявится сама по себе уже от того, что будет сделана надлежащая **постановка вопроса**, взамен обычного случайного выполнения той или иной части плана и нередко в ущерб как-раз основным заданиям.

Нельзя также обойти молчанием очень распространенное явление—когда организаторская работа встречает препятствия в самых „неожиданных“ мелочах—в роде забывчивости регистратора, неаккуратности курьера, халатности или расхлябанности того или другого работника (в своей или чужой организации). Нужно тщательно регистрировать каждый такой случай (отнюдь не махать рукой на то или иное недоразумение),—найти причины, выяснить, чья вина, и самым энергичным образом поставить вопрос о предотвращении подобных случаев впредь (тем более, что ничто так не способно разложить работу, как именно эти мелкие подводные камни). А для того, чтобы уметь (и иметь, так сказать, моральное право) указывать и выговаривать другим,—организатор должен сам быть хорошо тренированным „на исполнительность“ („научись точно исполнять—легче научишься распоряжаться“).

Чрезвычайное значение с самого же начала для упорядочения работы надо

<sup>1)</sup> Нельзя обойти молчанием ту нелепость, которую повсеместно видим: отчеты очень редко точно следуют наметавшемуся ранее плану с указанием достигнутого. План лежит себе где-то позабытый.

признать за внешним порядком: преодолеть хаос на рабочем столе, разбить все дела по особым папкам с четкими надписями, добиться полной чистоты вокруг, ясные надписи и плакаты,—словом, установить максимальный порядок во всем.

Надо признать очень удачным лозунг: „Не воображай себя организатором прежде, чем не наведешь чистоты“.

В общем же и целом, проблемы установки и плана в работе сводятся к восприятию и внедрению в жизнь основных положений методики НОТ: ничего по рутине, по привычке, по инерции—все изучать, анализировать, планировать,—делать опыты, искать во всем, даже в „пустяках“, лучших способов работы, неустанно помнить о важности рационализировать свой труд.

В этом, несомненно, может принести определенную пользу каждому работнику хотя бы элементарное ознакомление с принципами НОТ в целом.

Литературы на эти темы вполне достаточно, и хотя многое в НОТ относится к специальным вопросам, но вдумчивый, серьезный работник всегда сумеет применить в своей сфере то основное ценное, что дает НОТ.

Выше мы коснулись некоторых больных вопросов „организаторства“. Как бы ни были спорны наши положения и отдельные суждения,—нельзя не признать затронутую тему боевой для нынешнего дня. В какую бы область работы мы ни заглянули—советское строительство, восстановление промышленности, пропаганда, культурные начинания—везде и всюду основная или, во всяком случае, очень крупная роль лежит на организаторе. И многим из них приходится делать не то дело, к которому он был бы наилучше пригодным, другие по вертикали занимают не ту степень, что следовало бы; третьих окружают невозможные условия и обстановка; четвертые просто не умеют создать себе необходимую установку. Так или иначе—положение неблагоприятное и требует вмешательства.

НОТовская мысль должна пойти прямо навстречу этой проблеме, должна привлечь широкое общественное внимание к ней и вынести свое веское мнение. Всесоюзная конференция не должна обойти ее молчанием.

## А. Эйхенвальд.

### **О рекламе.**

У купцов есть специальный термин:

#### **Темный товар.**

Таким вот „темным товаром“ является для всякого хозяйственника реклама. О всем другом можно через некоторое время знать достаточно точно: „я затратил столько-то; вследствие этого получил или проиграл столько-то“.

Но что можно сказать о рекламе? Конечно, все знают, что она вообще нужна, но, затратив деньги на какие-нибудь новые вывески, объявления в газетах и т. п., никто не может сказать, принесло ли данное объявление пользу, или нет.

Поэтому помещение денег в рекламу связано не с точным расчетом, а с **риском**: „авось, выйдет“.

Между тем, и к этому „темному товару“ может быть

#### **НОТОВСКИЙ ПОДХОД.**

Даже неясно себе представляют, что такое реклама, понимая под рекламой только вывески и т. п. По-лисинскому (Lysinski, „Psychologie d. Betriebs“) реклама проявляется в следующих видах:

- 1) картина, 2) надпись, 3) речь, 4) действие, 5) преимущества, 6) предмет.

Первые три понятны. 4-е „действие“ можно понимать, как, например, услуги по доставке или специальный штат лиц для справок в американском универсальном магазине, разгуливающих среди публики, и т. п. (Зеленко, „Современная Америка“).

Прародителя рекламы действием можно считать еще Герострата, сжегшего в 356 г. до Р. Х. храм Дианы с единственной целью прославиться.

Пятый вид рекламы—это всякого рода премии, скидки и т. д.

Наконец, шестой вид—это, напр., здания, служащие рекламой, в роде построенного чайной фирмой в Москве на Мясницкой или рекламных небоскребов Зингера, Вульворта и т. д. в Нью-Йорке.

Вообще говоря, в целях рекламы может быть использовано все, что нас окружает. Мы коснемся здесь только рекламы-плаката и рекламы-витрины.

## Действие рекламы.

Тот же Лисинский так говорит о рекламе. Она должна действовать на: 1) сознание, 2) внимание, 3) воображение, 4) мысль, 5) чувство, 6) волю.

С точки зрения рефлексологии более целесообразна терминология Вайденомюллера.

Реклама должна: 1) привлечь взгляд, 2) перевести взгляд, 3) привязать взгляд.

В связи с этим в рекламе должен быть какой-то центральный пункт, привлекающий внимание. Обычно это красивая или оригинальная картина и т. п.

Как только взгляд пойман („куй железо, пока горячо“), его надо перевести на самую суть.

Например, вы замечаете фотографию прекрасной женщины, моющей волосы. От нее повелительная стрела направляет ваш взор вниз, а там говорится о том, что „ликсафон“—очень хорошее средство. Если вы заинтересовались и читаете (взор привязан),—реклама целиком исполнила свое назначение.

Указанное разделение на три элемента чрезвычайно важно. То минимальнейшее время, которое человек тратит на чтение рекламы, надо использовать в величайшей степени и в требуемом направлении.

Поэтому нужно, чтобы взор человека не просто блуждал по рекламе, а направлялся по определенному пути.

Поэтому-то и требуются: 1) центральный пункт, **привлекающий** внимание; 2) факторы, переводящие взор на самую суть (которая сама по себе не могла бы привлечь внимание); 3) самый существенный пункт, без которого реклама теряет свой смысл.

Этот последний момент, когда человек читает самую суть, наиболее существен. Тут-то и надо стараться, чтобы разбудить желание купить. Некоторые даже требуют, чтобы возбудить не просто, напр., желание купить автомобиль, а возжечь „автомобильный энтузиазм“ (Truman a de Weese, „Book of advertising“).

Но фактически темп современной улицы суживает задачи рекламы. Достаточно заметить в рекламе несколько слов. Но зато это должны быть самые существенные слова, нечто в роде лозунга—ударное слово.

Напр., „ГУМ. Все для всех“, „Гильзы Катыка“.

Но зато надо, чтобы эти слова встречались везде,—и на домах, и на трамвае, и на тротуаре,—везде, где есть пустое место для вывески. Повторение—это есть основное требование рекламной тактики,—требование, основанное на принципах внушения и гипноза.

И еще надо, чтобы эти слова действительно выражали самое главное: название фирмы, название товара.

Повторение этих двух моментов должно неразрывно ассоциироваться в мозгу. Вы хотите чаю,—вспомните Перлова; хотите гильз,—вспомните Катыка.

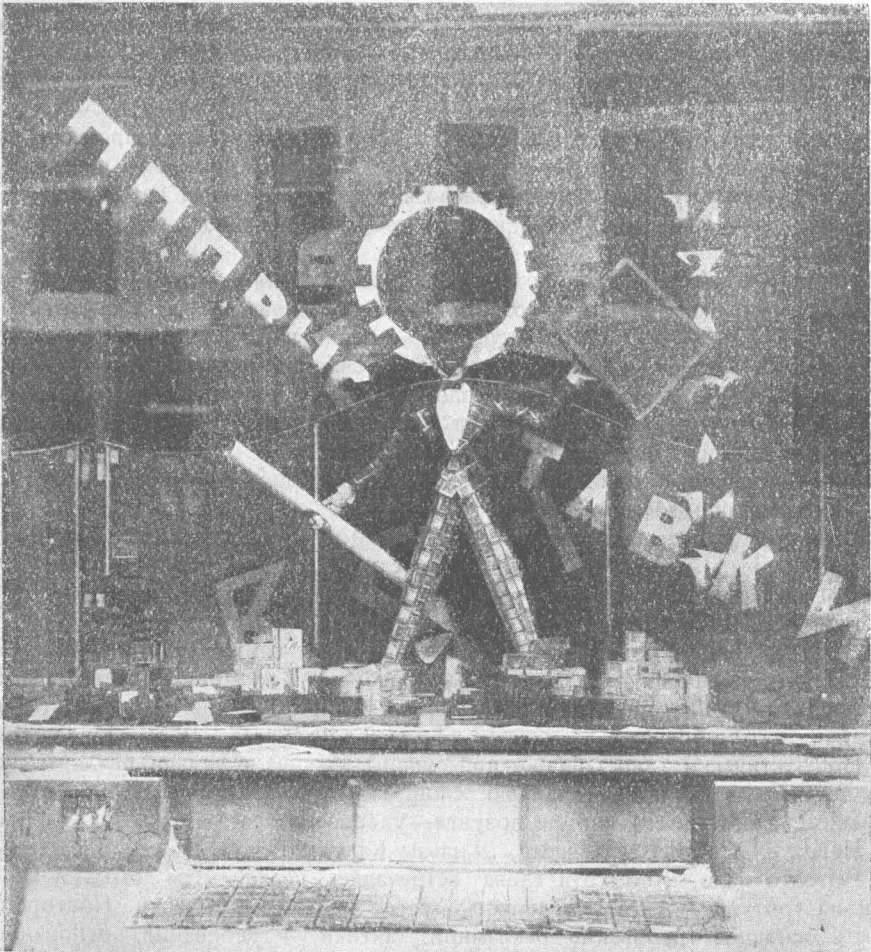
Как это ни кажется ясным, но чрезвычайно часто рекламы составляются так, что или никакой ассоциации не получается, или образуется ложная ассоциация. Пример такой ошибки приведем ниже.

Иногда самое название фирм представляет препятствие для рекламы. Так, напр., трудно себе представить какой-нибудь „шлагворт“ для „универмага Мос-торга ВСНХ“. В этом отношении „ГУМ“ одним своим коротким названием приобретает определенный род ренты и поставлен в более выигрышное положение.

### Помощь экспериментальной психологии.

Научные данные могут быть использованы не только к принципам конструкции рекламы, но и к самой технике. Какой употреблять шрифт, цвет и т. п.,— об этом многое может сказать даже субъективная экспериментальная психология. Приведем примеры:

Все ли равно, в каком порядке перечислять на объявлении продаваемые предметы? Нет, после опытов Эббингауза известно, что лучше всего и скорее



Фиг. № 1.

всего запоминаются первые и последние слова. Поэтому если рекламируются несколько предметов более важных и менее важных, то более важные должны помещаться в начале и конце перечня.

Как помещать объявления в газетах? По Мюнстербергу лучше действует объявление в  $\frac{1}{4}$  листа 4 дня подряд, чем одно объявление в целый лист. Кроме



того, надо помнить, что самое выгодное место для газетных объявлений — это в правой половине наверху.

Есть ряд сведений и о цвете объявлений. Обычно пишут черным шрифтом на белом фоне, между тем, по данным Лисинского, наиболее удачной комбина-



Фот. № 2.

цией является черный шрифт на желтом фоне, потом зеленый на белом. Черный на белом стоит только на 6-м месте.

Чтобы все сказанное выяснилось более конкретно, остановимся на специальном типе реклам—

### витрине.

Мимо обычного размера витрины средний пешеход проходит примерно в 2 секунды. Привлечь его внимание и заставить остановиться,—вот первая задача витрины.

Хорошим примером служит фотография № 1. Негр, сделанный из папиросных коробок. Это оригинально. Вы невольно останавливаетесь. Но дальше,—увы!—нет требуемого „Blicklenkung“. В какой связи стоят малопонятные буквы ПППВ к табаку и негру,—неизвестно даже в том случае, если знать, „что ПППВ— это значит „постоянная Промышленно-Показательная Выставка ВСНХ“.

На какие ассоциации в будущем может рассчитывать такая реклама? Увидеть негра и вспомнить ПППВ? Или курить папиросы и вспомнить негра? Или посетить ПППВ и вспомнить папиросы? Неизвестно.

А вот более удачная витрина (фотография № 2).

Привлекают внимание каждые 4 минуты выезжающие автомобили. Крупная надпись „Ситроэн“. Здесь ассоциации совершенно отчетливые: автомобили—Ситроэн; Ситроэн—автомобили.

Ничего лишнего. Из трех самых крупных слов на верхнем и нижнем плакате 2 раза повторяется Ситроэн, один раз—автомобили.

Это один род витрин. Обычно же в витринах просто выставляется товар. Как его выставлять?

Данные экспериментальной психологии определенно указывают на необходимость учитывать явление контраста.

Чтобы черная вакса не казалась серой, ее нужно помещать не в черную, а в серо-желтую коробку; чтобы белее было белоснежным, надо его помещать на черном фоне; чтобы мясо выглядело достаточно свежим (красным), не мешает контрастировать его зелеными листьями.

Сочетания цветов выставляемого товара должны радовать взор, поэтому следует избирать гармонирующие сочетания, например, темно-синий с зеленым, пурпуровый с синим. Негармонирующими являются зеленый с оранжевым, фиолетовый с пурпуровым и т. д.

Кроме того, по данным Энгельшпергера, не все цвета одинаково приятны. Анкета среди детей показала, что наименее приятным цветом является черный, наиболее приятным голубовато-лиловый.

Как располагать товар в витрине? Наблюдения за направлением взоров показывают примерно такую таблицу:

1	2	1
3	6	3
10	20	10

т.-е. что большинство смотрит вниз.

Это сходится и с нашими наблюдениями на вокзалах и особенно относится к дамам, которым поля шляп обычно даже не дают возможности смотреть вверх.

Надо отметить, что из всех видов реклам витрина является наиболее способной к рационализации, потому что допускает эксперименты на практике.

Подобного рода опыты были проделаны Мюнстербергом и Лисинским. Были взяты две витрины, в одинаковых примерно условиях, и, изменяя некоторые элементы, регистрировалось количество останавливавшихся перед витриной, продолжительность рассматривания и количество покупателей.

Оказалось, между прочим, что витрина, где на товаре были написаны цены, привлекла на 60% больше обозревателей и на 80% покупателей, чем витрина без цен.

Более целесообразным оказывается также выставлять не мало вещей, а много.

Целесообразно также, чтобы витрина была цветная, и т. д.

Конечно, эти эксперименты требуют проверки, но полезность такого рода опытов совершенно очевидна для всякого, кто не хочет бросать деньги вслепую.

## Судьба рекламы.

Раньше, когда жизнь текла медленно, рекламу заменяла молва. Важно было лишь продавать хороший товар. До сих пор остались фирмы в Англии, которые довольствуются маленькой медной дощечкой у дверей, пользуясь давно завоеванной славой.

Но времена меняются. Темп жизни развился колоссально. Единственная возможность дать о себе знать — это ежедневно кричать благим матом в газетах, на стенах домов, — везде.

И действительно, реклама проникла всюду. Вставая, вы берете часы, бросается в глаза „Омега“, чистите зубы — „Одоль“, моетесь — „Брокар“, идете на улицу, — с витрин, стен, дверей, — отовсюду мелькают фамилии, названия товаров. Даже на тротуарах горят световые рекламы. Даже на небе какой-нибудь владелец консервной фабрики м-р Твайвт пишет: „Требуйте филе только Твайвта“ (Эренбург).

По существу это ярчайшее проявление связанной с капитализмом анархии и бесцельной траты энергии. Действительно, восприимчивая способность человека ограничена. Будет ли 30 реклам, или 300, — он, все равно, воспримет только определенное число их. А между тем, чем больше висит реклам, тем больше их приходится развешивать каждой фирме, которая хочет быть замеченной. В результате скоро будет исписано все. Это нецелесообразно даже с капиталистической точки зрения, потому что если бы все число рекламы вдруг уменьшилось пропорционально, то от этого ничего бы не изменилось, кроме сокращения расходов.

Но, конечно, ликвидация рекламы придет только при социализме. Сейчас же, чтобы успешно конкурировать с частным капиталом, чтобы выбить кулака из деревни и осуществить смычку, надо каждому хозяйственнику задуматься о рационализации рекламы.

**И. Маца.**

## **„Сейчас“. — „Ну, ладно... ничего“.**

(Заметки иностранца к вопросу русской общественной психологии).

Теперь, когда — после внутрипартийной дискуссии и после XII конференции РКП — начинается новый период не только РКП, но и жизни СССР, и когда рождение этого нового периода принуждает массы решать вопросы политики, экономики и быта, — необходимо сказать несколько слов об основных мотивах русской массовой психологии. Об этом необходимо сказать на страницах вашего журнала, который является живым, боевым органом того вопроса, о котором речь будет дальше.

Когда приезжаешь из-за границы в Россию, то кажется странным, что так часто говорят:

**„Сейчас“ и „Ну, ладно... ничего“.**

Для нас, иностранцев, эти два слова (непонятные и страшные, как черти для ребенка) выражают всю вредность феодального психического наследия России. Эта вредность оказывается особенно яркой, если посмотрим на явления русской жизни.

„Сейчас“ — у нас за границей, в промышленных странах значит, что немедленно, без всякого запаздывания кончается дело, о котором речь идет. У нас машина дала назначения существа „сейчас“, а кто не изучил верное назначение его, почувствует беду на своей коже. А в России „сейчас“ — это может быть через полчаса, может быть через час, а то и дольше. „Сейчас“ — это „подождите еще немножко; потерпите еще“... В учреждениях, в магазинах, на собраниях и в любом явлении ежедневной жизни находится этот призрак, этот „сейчас“ — неаккуратность, неточность и лень. Вредность этого „сейчас“ доказывает лучше всего тот факт, что необходимо было создать организацию в борьбе за время — Лигу „Время“.

Из того, что русская общественная психология не умеет ценить время, следует вторая характеристика русской „патриархальности“. Характеристику эту дает нам второй говор: „Ну, ладно... ничего“...

Позвольте рассказать один характерный случай: у нас на складе пришлось сделать маленький ремонт. Пришел рабочий, кончил дело и ушел. **Через 5—6 дней** приходит другой рабочий **из того же** учреждения, откуда пришел первый, **тоже „на счет ремонта“**. „Что вы здесь будете делать?“ — „Ну, ладно... ничего“... Почесал спину, посмотрел на уже сделанную работу и поплелся обратно.

Пустяки... ерунда. Но—не говоря о том, как характерна эта „ерунда“—попробуйте вычислить, сколько рабочего времени убивает эта „ерунда“, а сколько все эти „ерунды“, вместе взятые, расхищают общественного времени.

Но дальше, еще некоторые „пустяки“:

Товарищ Х, заведывающий Н—ого управления в официальном деле должен позвонить по телефону тов. У—у. А он звонит: „Попросите, пожалуйста, тов. Николая Николаевича.—Это вы?—Здравствуйте, Николай Николаевич... Ну как поживаете? Что слышно новенького? Как делишки? А супруга ваша?.. Хорошо?..“ и т. д., и только через минуты три начинает официально говорить. „Что же три минуты, — пустяки“, — будет говорить Николай Николаевич патриархально. Но мы живем в пролетарском государстве и должны посмотреть на дело реально. Тов. Х не абстрактный человек, он связан с другими товарищами, которые,—пока он разговаривает,—ждут его, чтобы он „сейчас“ решил дела их. А эти люди тоже имеют отношение к другим, которых косвенно тоже задерживает разговор Х—а.

Или другой „пустяк“. Как я часто на собраниях замечал, очень большой процент „имеющих слова“ не может без слова „значит“ говорить. Что значит этот „значит“, который выходит после каждого пятого слова? Просто — ничего. Т. е. оно значит, что человек, потребляющий его, совсем не оценивает общественного времени. А в пролетарской России очень много таких людей, которые болтают на собраниях слова ничего не значащие.

Очень много других „пустяков“, которые являются **общими** явлениями общественной психологии русских.

Что же делать? Есть ли возможность переделать общественную психологию раньше, чем это сделает развивающееся крупное машинное производство? Конечно, есть.

Иностранные товарищи, которые пережили промышленную дисциплину западного капитализма, много говорят о том, как бы хорошо было организовать на заводах некоторых **„образцовых мастеров“**, где можно было бы указать экономическое эксплуатирование времени и машин; уничтожить русский „сейчас“ и патриархальность.

Одна возможность, о которой можно серьезно говорить, это—работа Лиги „**Время**“. Если только русские коммунисты будут не только членами, а активными работниками Лиги „Время“, если эти товарищи без всякой сентиментальности последовательно будут бороться против „сейчас“ и „ну ладно“, против этой патриархальности,—я думаю, что работа эта даст большие результаты.

Конечно, эти заметки только слегка коснулись большого вопроса общественной психологии российской жизни; я хотел только указать общий взгляд иностранцев-коммунистов относительно русской „патриархальности“.

Подробно разобрать этот вопрос и организовать последовательную, упорную борьбу против этой патриархально-феодалной психологии—это уже коллективная задача, задача членов партии РКП и членов Лиги „Время“.

**„Хорошая организация при бедном оборудовании  
даст лучшие результаты,  
чем отличное оборудование при плохой организации“.**

Джонсон.

## НОТ и искусство <sup>1)</sup>.

В № 3 „Время“ помещена статья Я. Т.—да, весьма характерная для эстетов, о лаконизме в искусстве. Проблема искусства и НОТ крайне значительна, и, по нашему мнению, одними эстетскими рассуждениями здесь не отделаешься.

Я. Т.—д считает, во-первых, что „динамическое начало в искусстве повышает активность зрителя,—происходит совершенно естественное равнение искусств на общий жизненный тонус нашего времени“. Куда как чудно создан свет! Давайте поэтому „ориентировать во Вхутемасе на зарисовке (словечко-то какое!) движущегося мира“. С другой стороны (ну, как вы это не поняли?), это не более как „футуристический фетиш“. Синтетическим критерием является в этом случае научно-объективный вкус Т.—да, приписывающий наиболее упадочного из упадочников Кандинского к лику святых современников.

Я. Т.—д считает, что „искусство совсем не должно быть механизировано и без остатка слито с вертящимся колесом жизненных процессов“. Сперва о механизации. А как же быть с кино, а как же быть с фабрикой красок, а как же быть с вашими офортом и гравюрой, вылезающими из печатного станка, а как же быть с фотографией, которую профессор К. А. Тимирязев прямо относит к наиболее демократическому искусству (может-быть, только потому, что Тимирязев не эстет)? Возьмем проще, а как же быть с муштабелем, который служит художнику линейкой,—следовательно, примитивной машиной? Это по части помощи человеку машиной, но, может-быть, Т.—д считает механизирование как отсутствие творческого процесса. Но, ведь, в произведении так-называемого чистого искусства,—напр., станковой картине, делаемой по определенному штампу, шаблону,—творческий процесс наиболее затухшеван. Все-возможные эстеты только в нем (в кустарничестве) и видят „свободное творчество“. Сравните лозунг бесславно погибшего течения „Мира искусств“: „Жизнь скована,—искусство свободно“,—отсюда и этот дуалистический идеализм: „искусство не должно быть слито с жизненными процессами“. Оно, конечно, эстету и по чину полагается оставить небольшую толику искусства для искусства.

Я. Т.—д считает, что чем больше искусство даст „развлечения, освежения, роздыха, тем более оно повысит трудоспособность“,—вот уж подлинно, если хочешь быть атеистом, отслужи о том акафист пресвятой богородице. А куда же делось повышение активности? (Смотри начало статьи). А как же быть с организующими функциями искусства, отрицать которые не решается самый заядлый эстет?

Правда, Я. Т.—д скромно замалчивает их, поэтому для него „проблема времени есть проблема наискорейшего и наилучшего восприятия искусства зрителем“,—навоспрился по уши, и будя с тебя, но при этом, извольте ли видеть, не снижайтесь до грубого и наивного натурализма, а начинайте разгадывать „утонченную символику линий“.

Лаконизм Я. Т.—да чувственно-сверхчувственный (т.-е. как-раз термин К. Маркса о фетишизме), он очень хорош,—„гротескная выразительность, звучная цветистость, ритм композиции, напряженная динамика линий“.

Но, с другой стороны, „это плоды иного миросозерцания, затемняющего современный вкус“. Разумеется, все это не в чистой и непорочной живописи, а лишь в сфере искусства агитационного (т.-е. второго сорта, прикладного, ибо „всему свое время и место“, это по Я. Т.—довскому НОТ). Плакаты Я. Т.—ду нравятся такие, которые нравятся и западным тузам. Они-то, собственно говоря, специально и заказывают такие произведения искусства, за которые всякие Я. Т.—ды восхваляют их добродетели, и это свойственно не только западным тузам, но и отечественным: еще у многих в памяти наши Гиршманы, Носовы, Морозовы, покупающие всевозможных Сомовых, Добужинских, Судейкиных, за что „объективно научная“ критическая свора на страницах „Аполлона“ отбивала им земные поклоны. Неудивительно поэтому, что Я. Т.—д собирается произвести „просветительную чистку и утончающую обработку вкусов политработников“. Наш политический агитационный плакат, будучи на-сних сделанным и потому зачастую неудовлетворительный по форме (к слову сказать, тов. Тарабукин в № 9 „Горна“ совершенно правильно замечает о разных критериях оценки плаката и произведений музейного искусства), все же в общем сумел выполнить свою роль. Тов. Ле-ин в одной из своих речей говорил, что „Красная армия победила прежде всего своей сознательностью“, и в этом значительная заслуга Пура с его плакатами и Ростой.

Просветленная голова Я. Т.—да из этой массы может указать только на бабу с горшком и ухватом, озаглавленную почему-то как плакат производственной пропаганды.

Вместо мнимого фетиша футуристической скорости Я. Т.—д выдает себя с голоной в фетишистском преклонении перед парижской эстетикой. Что хуже,—предоставляем судить читателю. Нам и то, и другое не по пути, но техническими достижениями первых (у вторых их почти нет) мы воспользуемся.

По толкованиям критиков, стоящих на точке зрения Я. Т.—да, подменяющих эстетику эстетизмом, искусство—одна из очень туманных областей, и поскольку они пытаются выдавливать всевозможные проблемы, ничего, кроме безнадёжного запутывания вопроса, не получается.

<sup>1)</sup> Редакция уделяет место статье, исходящей от группы молодых художников, в целях выяснения совершенно неразработанного вопроса.

Основное здесь заключается в том, какую роль может выполнить искусство в борьбе за время, в борьбе за НОТ, и другая сторона вопроса, каким образом НОТ может повлиять на искусство, т.е. повысить его техническую квалификацию и освободить и обезвредить от жреческого характера? Эти вопросы находятся во взаимной связи. Чем больше искусство будет подковано на научную основу (а это необходимо предполагает быть на уровне сегодняшней науки и техники), тем очевидней, действенней будет результат его захвата, тем большим культурным фактором оно может явиться; не самоудовлетворяющим культурным фактором, как себе мыслят всякие Я. Т—ды, так как культура, по выражению М. Н. Покровского, есть результат общественного труда, — следовательно, искусство в культуре будет лишь небольшой составной частью, и чем больше, темнее оно будет во взаимодействии с остальными факторами культуры, тем заметней будет оно само.

Практически здесь художники, не зараженные эстетизмом, должны выступать агитаторами за экономию общественного времени и, конечно, выступать своими средствами зрительного воздействия (это в полуграмотной стране тем более их обязывает). Одно освобождение от эстетства, конечно, еще ничего не даст, — необходимо прежде всего научиться тому, что будешь делать, и как будешь делать, а также знать, для кого будешь делать. Поэтому мы должны внимательнейшим образом относиться ко всяким попыткам в этом роде и именно теперь, когда еще художнику-практику приходится идти наощупь, когда еще эти вопросы недостаточно разработаны.

Освобождение от эстетического фетишизма в первую голову предполагает критический пересмотр тех средств, коими до сего времени располагал художник. Увеличение и расширение их, приведение их к наибольшей точности, следовательно, — необходимое условие пользования аппаратом, машиной, т.е. механизация. Ведь, если продолжить немного точку зрения Я. Т—да с его отрицанием механизации, то она необходимо разовьется в микробное искусство Кандинского, который считает, что линейка лишает свободу линии (смотри его монографию).

Стремление художника к точности, ясности и выразительности — вполне законное явление, его нужно всячески приветствовать, но плохо, если художник, беря фотографию, оперирует с ней по принципам „станковой живописи“ (см. монтаж Веймар Цитрозна в „Лефе“, буквально построенный как станковая картина или модные теперь монтажи в конструктивистическом стиле).

По Я. Т—ду, эти станковистские основы суть „реалистические ценности, которые всегда были присущи человечеству“. Тогда зачем же он собирается прочищать и утончать вкусы политработников, не лучше ли было бы прочистить собственные мозги?

Как агитатор, выступающий за НОТ, художник в первое время столкнется с пробле-

мой времени, и в самом же начале его работы он столкнется с растратой общественного времени не только вследствие разгильдяйства и расхлябанности, но и вследствие плохо организованных условий труда. И ему недостаточно будет быть только агитатором, — ему нужно будет быть и организатором.

Организатором нового целесообразного быта, построенного на принципе экономии человеческой энергии.

Мы указали на логические этапы художественной мысли; совершенно ясно, что практически, особенно теперь, когда мы еще принуждены переживать неорганизованность прошлого, новому художнику придется пробивать брешь со всех сторон и как агитатору-практику, работающему над плакатом (смотри образцы плаката для спорта работы т. Клуцис, или его же плакат „Как не нужно работать кассиру“, № 4 „Время“, — где был применен впервые принцип фотографии и чертежа, — или типовой плакат для съезда работы С. Сенькина с меняющимися лозунгами), и как изобретателю, расширяющему свои средства зрительного воздействия (смотри объемное знание работы С. Сенькина, применившего цвет к объему в их новой организации, или лозунговая установка работы т. Клуцис с утилитарным использованием движущейся конструктивной установки), и как организатору вещей нового быта.

Здесь уместно будет указать, что вслед за лозунгом т. Бухарина „нам нужен марксизм плюс американизм“, у нас появились доморощенные американцы: в хозяйстве это спецы, заводящие вместо выездной лошади автомобиль, а в искусстве это выявилось в чрезвычайном распространении „конструктивистического стиля“, везде полосочки и квадратики.

Как ни ценны указанные выше работы нашего красного молодняка, разумеется, такие одиночные ласточки не создадут еще весны расцвета новой культуры нового класса. Этот вопрос, определяемый прежде всего экономикой страны, не разрешается в год или два, но нельзя и быть фаталистом, ожидая пришествия мессии; поэтому особую ценность представляет собой проект „Мастерской Революции“, разработанный коммунистическим коллективом активных работников Вхутемаса, тт. Сенькиным, Клуцисом и Балихиным, ставящий все эти задачи искусства на практическую ногу.

Разработанный на научной основе, он в первую голову стремится подготовить вооруженных до зубов всеми достижениями науки и техники сегодняшнего дня кадр молодых социально-определившихся художников для борьбы за НОТ, за новый быт.

Но, помимо школы, нужна и теперь концентрация общественного внимания, как одна из проверок правильности пути, нужен жесточайший отпор всевозможным Т—дам, охотно берущим новую терминологию и через нее протаскивающим свои старые, затащенные реакционные традиции в области искусства.

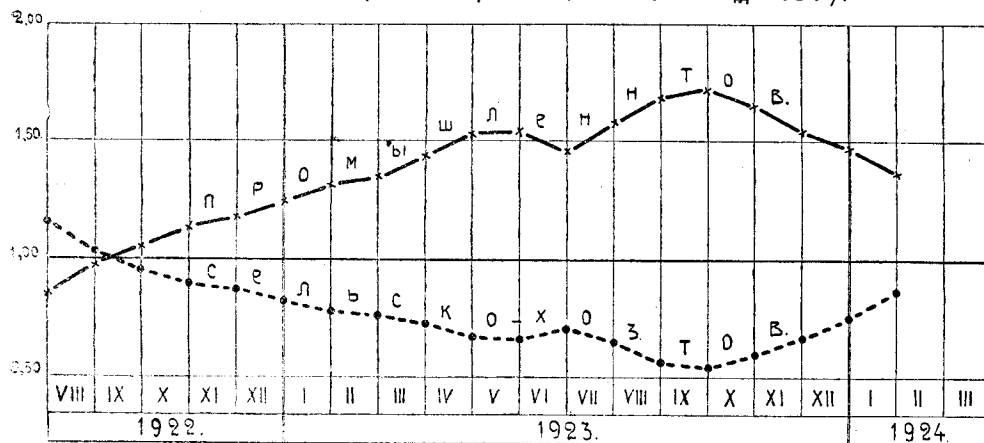
# ХОЗЯЙСТВО ВО ВРЕМЕНИ.

А. С.

## „Ножницы“.

После кратковременной заминки в первой половине января наблюдается дальнейшее сближение уровней промышленных и сельскохозяйственных цен, что должно быть объяснено, главным образом, ростом последних.

Соотношение цен на продукты сельского хозяйства и промышленности (по общетоварному индексу).



Раствор „ножниц“, таким образом, постепенно суживается:

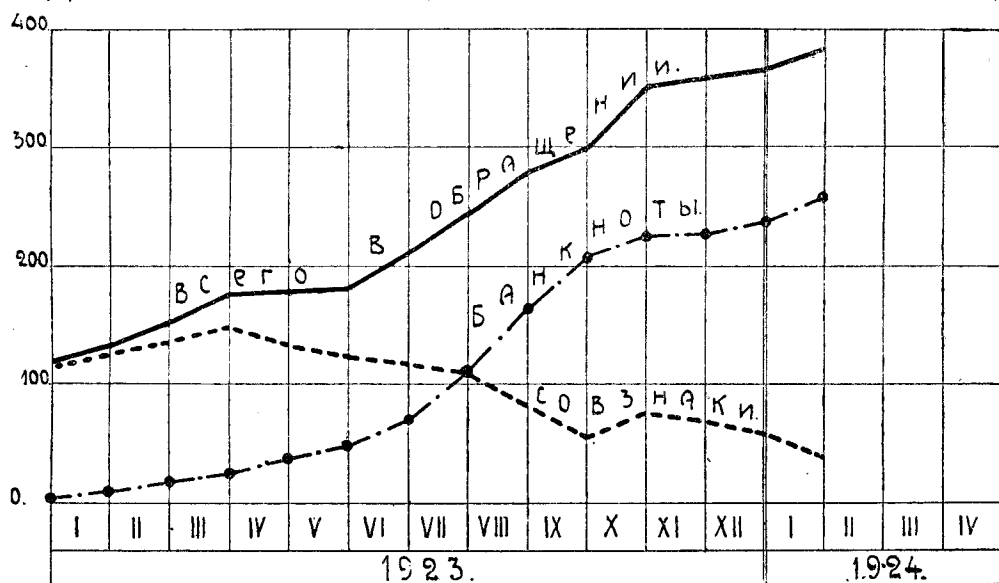
На 1 октября 1922 г.	111
„ 1 января 1923 г.	152
„ 1 апреля „	199
„ 1 июля „	206
„ 1 октября „	320
„ 1 ноября „	280
„ 1 декабря „	230
„ 1 января 1924 г.	200
„ 1 февраля „	159

На 1 октября 1923 г., в момент наибольшего раствора „ножниц“, цены на промышленные товары превышали цены сельскохозяйственные в 3,2 раза, на 1 января 1924 г. — в 2 раза, на 1 же февраля всего в 1,6 раза, т.-е. в феврале текущего года наблюдаются приблизительно те же отношения между ценами сельскохозяйственных и промышленных товаров, какие существовали в январе прошлого года.

## Денежное обращение.

Денежная масса в обращении, составлявшая на 1 января 366,6 милл. черв. р., к 1-му февраля возросла до 384,7 милл. черв. р.

# Денежное обращение (в милл. червон. рубл.).



Этот рост обусловливается, главным образом, усилением выпуска банкнот, к 1-му февраля составляющих  $\frac{2}{3}$  всей денежной массы. Обращение же совзнаков в связи со стремительным ростом цен сократилось до 10 %.

Д А Т Ы.	Всего в обращении (в милл. червон. рублей).	В том числе в ‰‰.	
		Банкнот.	Совзнаков.
На 1 января 23 г. . . . .	117,5	3,1	96,9
„ 1 апреля „ . . . . .	177,1	14,5	83,8
„ 1 июля „ . . . . .	211,1	33,2	56,3
„ 1 октября „ . . . . .	297,3	69,8	19,1
„ 1 января 24 г. . . . .	366,6	6,47	16,2
„ 1 февраля „ . . . . .	384,7	67,5	10,2

Нельзя, однако, забывать, что известная доля банкнотной массы используется населением в качестве сбережений, что не может не отразиться на скорости обращения денег. Поэтому при изучении торгового оборота страны наряду с этим показателем крайне важно опираться и на другие показатели товарного обращения.

## Торговля.

Не располагая сравнимыми данными за длительный период об оборотах государственной торговли, остановимся на грузообороте железных дорог, в известной степени характеризующем состояние товарооборота страны. Необходимо, однако, отметить, что в летние месяцы значительная доля товаров следует водным путем, что нами здесь не учтено.



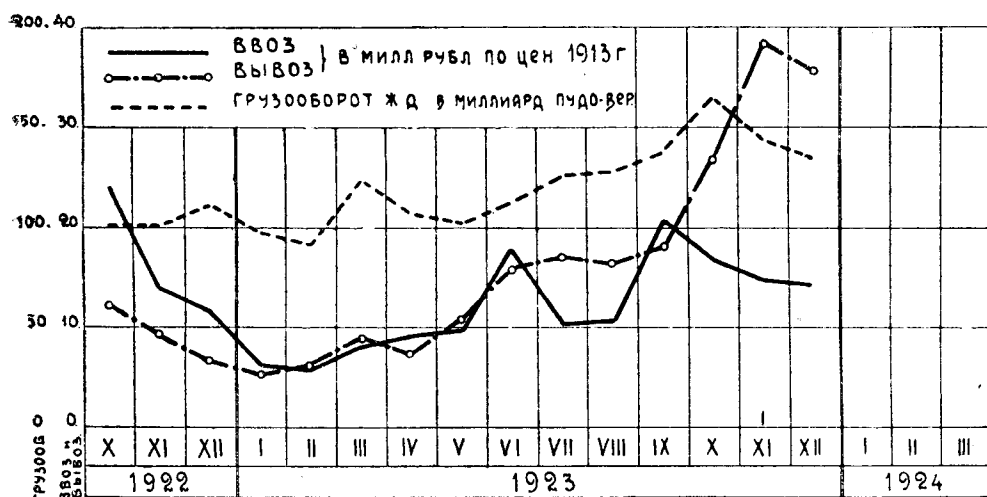
### Грузооборот жел. дороги (в милл. пудо-верст).

За октябрь 1922 г. . . . .	103.193
„ январь 1923 г. . . . .	98.204
„ апрель „ . . . . .	107.821
„ июль „ . . . . .	125.517
„ октябрь „ . . . . .	165.632
„ ноябрь „ . . . . .	144.529
„ декабрь „ . . . . .	134.519

Из приведенных цифр видно, что грузооборот, заметно возросший по сравнению с прошлым годом, в последние два месяца 1923 г. все же сокращается. В значительной степени сокращение грузооборота обусловливается снижением погрузки хлеба и минерального топлива. В общем же на грузообороте безусловно отразился осенний кризис сбыта.

За декабрь несколько сократился также и внешний товарооборот страны.

### ТОВАРООБОРОТ



Но в области внешней торговли особое значение имеет сезон, так как главная масса товаров перевозится водным путем. По сравнению с прошлым годом оборот внешней торговли заметно возрос, при чем за последние месяцы вывоз в  $2\frac{1}{2}$  раза превышает ввоз.

Д А Т Ы.	Вывоз.	Ввоз.	Превыше- ние вывоза над ввозом.
	В миллионах рублей по ценам 13 г.		
Октябрь 1922 г. . . . .	12,1	24,2	—11,9
Январь 1923 г. . . . .	5,1	6,2	— 1,1
Апрель „ . . . . .	7,4	9,0	— 1,6
Июль „ . . . . .	17,1	10,2	+ 6,9
Октябрь „ . . . . .	26,7	16,6	+10,1
Ноябрь „ . . . . .	38,3	14,8	+23,5
Декабрь „ . . . . .	35,4	14,2	+21,2

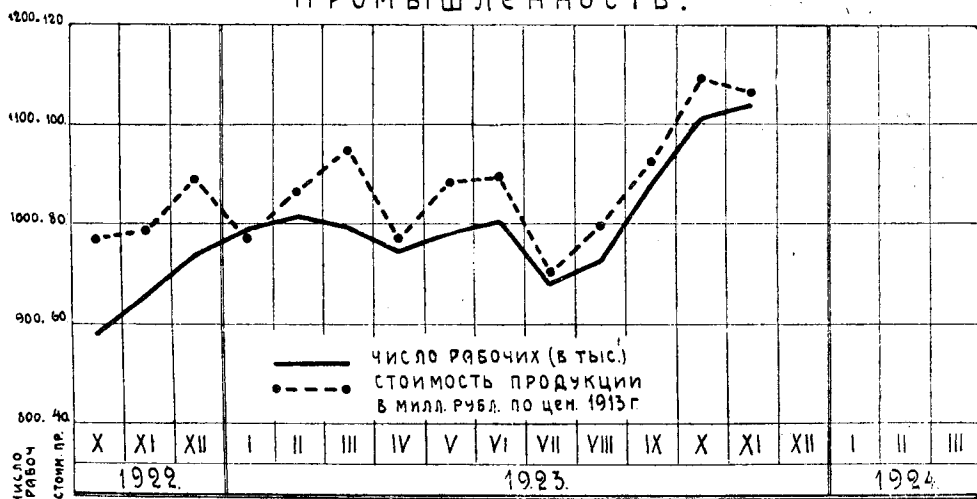
## Промышленность.

Для характеристики состояния промышленности мы воспользуемся данными ЦУУС'а ВСНХ, относящимися к 12-ти отраслям промышленности, учитываемым ежемесячно срочной отчетностью. Согласно этим данным:

Д А Т Ы.	Занято рабочих (в тыс.).	Отработано человеко- дней (в милл.).	Стоимость вал. прод. (по ценам 13 г. в милл. руб.).
За октябрь 1922 г. . . . .	887,5	20,1	77,1
„ январь 1923 г. . . . .	993,9	19,8	77,3
„ апрель „ . . . . .	971,3	19,1	76,9
„ июль „ . . . . .	939,2	17,2	70,1
„ октябрь „ . . . . .	1104,7	26,5	108,9
„ ноябрь „ . . . . .	1119,9	25,5	106,2

И в промышленности мы наблюдаем заметный рост по сравнению с прошлым годом и небольшое снижение в ноябре.

## Промышленность.



## Т р у д.

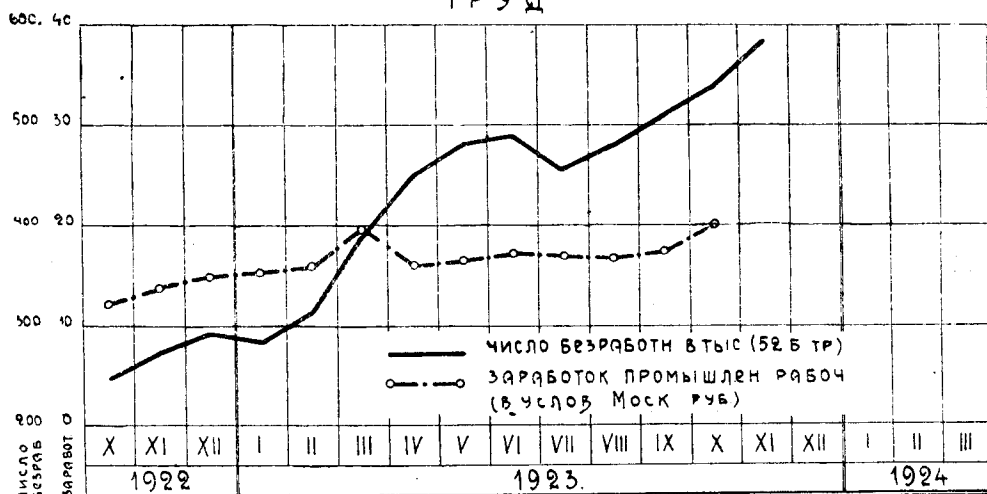
Хотя число занятых рабочих постепенно возрастает, однако, возрождающаяся промышленность не в состоянии еще использовать всю свободную рабочую силу, и кадры безработных, пополняемые пришельцами из деревни, все увеличиваются.

Д А Т Ы.	Число безработных, состоящих на учете 52 губ. бирж труда.	В том числе муж-чин.	Число мест на 100 пред-ложений труда.
	В тысячах.		
В октябре 1922 г. . . . .	245,7	103,1	69,9
„ январе 1923 г. . . . .	282,8	133,8	63,9
„ апреле „ . . . . .	448,2	232,3	52,2
„ июле „ . . . . .	454,5	222,8	101,4
„ октябре „ . . . . .	538,8	263,9	67,4
„ ноябре „ . . . . .	582,0	291,2	72,8

В этой массе безработных, правда, преобладают советские служащие и чернорабочие. Но нельзя отрицать, что и часть квалифицированного промышленного пролетариата не находит применения своего труда.

Обращаясь к другому показателю в области труда, заработной плате, можно отметить значительные достижения.

### Т р у д



В течение года заработок промышленного рабочего почти удвоился и достиг 62% довоенного заработка. В условных московских рублях (1 р. =  $\frac{1}{10}$  стоимости бюджетного набора продуктов) заработок промышленного рабочего и железнодорожника выражается в следующих цифрах.

В отношении к довоенному заработку в ноябре для металлиста составит 49,5%, текстильщика—82,6% и железнодорожника в октябре 45,6%.

В своем кратком схематическом обзоре мы привели основные данные, характеризующие отдельные стороны сельскохозяйственной жизни страны. При этом мы обычно останавливались на позднейших данных, относящихся к разным срокам. Идя таким путем, мы как бы нарушаем единство во времени, но мы сохраняем однородную программу, позволяющую сопоставить все показатели и за определенные периоды. Останавливаясь же на позднейших данных, хотя и не охватывающих все стороны народного хозяйства, мы все же можем уловить тен-

Д А Т Ы.	По всей промышленности.	В том числе.		Железнодорожники.
		Металлисты.	Текстильщики.	
Октябрь 1922 г. . . . .	12,18	12,14	8,45	8,25
Январь 1923 г. . . . .	15,32	15,93	12,52	11,70
Апрель " . . . . .	15,96	17,91	12,04	13,48
Июль " . . . . .	16,75	19,00	13,64	12,42
Октябрь " . . . . .	19,95	22,31	17,59	21,07
Ноябрь " . . . . .	19,82	21,87	18,00	—

денции развития его. На основании анализа этих данных, мы можем сделать вывод, что после пережитой в конце прошлого года депрессии, хозяйственная конъюнктура страны постепенно улучшается. Низкие хлебные цены уже не угрожают кризисом сбыта промышленной продукции. Однако, дальнейшее повышение их может вызвать новые осложнения.

**„ИЗГНАНИЕ ЛИШНИХ и НЕЛОВКИХ ДВИЖЕНИЙ, ВЫРАБОТКА ПРАВИЛЬНЕЙШИХ ПРИЕМОВ РАБОТЫ, ВВЕДЕНИЕ НАИЛУЧШИХ СИСТЕМ УЧЕТА и КОНТРОЛЯ. Советская Республика во что бы то ни стало должна перенять все ценное из завоеваний науки и техники в этой области“.**

**Н. Ленин.**

# ЗАГРАНИЦЕИ

## Развитие психотехники в Германии.

(Praktische Psychologie).

Вопросы психотехники разрабатываются в данное время, главным образом, тремя организациями: правительственными органами (Behördliche Unteruehmen), Институтами при высших учебных заведениях и испытательными лабораториями в частных предприятиях.

Правительственные организации („Провинциальные и Коммунальные Институты“) подходят к психотехническим исследованиям „с точки зрения интересов народного хозяйства“, они соблюдают, якобы, нейтралитет по отношению к работодателям и рабочим. Здесь не происходит отбора наиболее подходящей рабочей силы для одного какого-нибудь предприятия, а просто устанавливаются известные качества рабочих, которые могут быть использованы в разных предприятиях с наибольшей пользой для народного хозяйства. Из этих органов следует отметить Провинциальный Институт Giese в Галле, Вебера в Мюнстере и коммунальные испытательные станции в Ганновере и Кельне.

Среднее место занимают Институты при высших учебных заведениях, из которых Институт промышленной психотехники (Das Institut für industrielle Psychotechnik) Меде — самый важный. Институты при высших школах помимо чисто научной работы выполняют задания отдельных фирм и промышленных предприятий по изучению нужных им вопросов. Эти Институты являются уже типичными наемниками капитала и часто пользуются финансовой поддержкой тех или иных предприятий.

Круг их клиентов ставит перед ними задачу профессионального подбора лучшей рабочей силы из общей для данного предприятия массы предложения труда.

Наконец, надо еще упомянуть частные организации, из которых выделяются открытый промышленными концернами Orga—Институт под руководством Пиорковского и Институт в Бремене.

Кроме того, работа по психотехнике ведется в Центральном Институте и испытательных лабораториях отдельных предприятий. Первые объединяют в своих лабораториях задания ряда лиц и предприятий.

Испытательные лаборатории по предприятиям в противоположность Центральным Институтам производят испытания профессиональной пригодности и методов труда в производстве только для собственного предприятия. Эти лаборатории приспособлены к нуждам определенного производства и находятся в ведении технических сил предприятия, которые производят профессиональный отбор и установление методов работы людей на основе своего практического опыта.

Более совершенно поставлено дело в центральных испытательных организациях по производствам, где проверяются и централизируются определения профессиональной пригодности, достигнутые по отдельным предприятиям.

Психотехнические испытания получили в Германии широкое распространение. В металло-обрабатывающей промышленности около 40 предприятий выбирают учеников на основе психотехнических испытаний. Ряд верфей, 6 сталелитейных заводов, 3 вагонных мастерских, ряд мастерских, изготавливающих приборы и инструменты, резиновая, текстильная и бумажная промышленность, транспорт и торговля пользуются помощью психотехники в работе предприятий и подборе рабочей силы. Первые испытательные лаборатории были организованы в Берлине в трамвайных парках и в Дрездене на железной дороге. После этого возникли лаборатории в пожарных депо в Берлине и Дрездене, на главных почтамтах там же, на окружной жел. дор. в Гамбурге.

В 1921 году была основана около Берлина Психотехническая Испытательная Лаборатория Управления Государственными Железными Дорогами, как центральный орган для 93 самостоятельных испытательных лабораторий отдельных железнодорожных предприятий, где ежегодно подвергаются психотехническому испытанию до 5—6000 желающих поступить в ученики.

В торговле тоже пользуются психотехникой для испытания профессиональной пригодности приказчиков, коммивояжеров, управляющих, кладовщиков и т. д.

Психотехнические испытания применяются в Германии к рабочим, служащим и чиновникам. Среди рабочих наибольшее значение психотехника имеет при отборе мастеров и учеников и квалифицированных рабочих, как, напр., токарей, модельщиков, слесарей, вагоновожатых и т. п. Подвергаются испытаниям и полуквалифицированные (подученные) рабочие и работницы, напр., в текстильной промышленности. Среди служащих психотехника нашла применение при подборе учеников в торговых предприятиях, техников, чертежников, среди чиновников, главным образом, на железной дороге. Производятся также испытания профессиональной пригодности шоферов грузовых автомобилей (на почте, в пожарных депо), телефонисток, телеграфистов и даже тюремных надзирателей. Этому широкому распространению психотехники в хозяйственной жизни соответствует большое число испытательных организаций. Одних центральных институтов самостоятельных в связи с высшими учебными заведениями насчитывается в Германии до 20.

Число испытательных лабораторий по предприятиям значительно больше. Из 170 предприятий, где применяется психотехника, в 147 есть собственные испытательные органы, из них 93 состоят в ведении Управления железными дорогами. Кроме того, около 42 предприятий, крупных и мелких, пользуются центральными организациями, и существует ряд других учреждений, имеющих собственные испытательные лаборатории.

Два важных вопроса—степень согласованности (корреляции) между результатами лабораторных экспериментов и испытаний на практике и рентабельность испытаний получили большее подкрепление в работах, ведущихся в разных органах.

По мнению предпринимателей, устранение с помощью психотехники даже 10% непригодного для данной профессии элемента является выгодным для предприятия—рентабельно. Кроме того, выделяется около 20% средних работников, которые могут быть предназначены для менее ответственной работы <sup>1)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Примечание. Эта статья ценна, как информационный материал, только в отношении размера психотехнической работы в Германии. Но она не дает и отдаленного представления о психотехнике, как орудии классовой борьбы, об ожесточенном споре как-раз в этой области между капиталистической псевдонаукой, выдвинувшей "новых людей" (Меде, Пиорковский), солидными учеными (Штерн, Липман) и профсоюзам.

Информация взята из органа Меде „Praktische Psychologie“. Поэтому она односторонняя, замалчивает все чуждые ему течения и даже в нашей значительной обработке носит следы своего происхождения.

## Слепые у станков.

Такое увечье, как потеря зрения, считалось до последнего времени одним из самых тяжких, и ослепший работник становился тяжелым бременем для общества. Теперь положение значительно изменилось. Массовое производство с разделением труда и появлением полуавтоматов-машин открыло возможность ослепшим работникам применить свой труд в различных мастерских и таким образом прокормить самих себя. Опыт показал, что там, где для частичной обработки тех или других деталей фабрикатов **требуются определенные, несложные движения**, слепые работники не только умело справляются с порученным им делом, но и преуспевают по сравнению со зрячими в силу присущей им **большей сосредоточенности в работе**.

Последняя мировая война сделала многих работников увечными вообще, и слепыми в частности, и в Германии по вышедшему во время войны закону все промышленные предприятия обязаны были принять на свое попечение увечных в числе не менее 20% общего количества занятых в предприятии работников. Этот закон побудил приспособить к работе и слепых. Надо заметить, что **передвижение слепых в Германии по улицам происходит при помощи собак-поводырей, которые специально для этой цели дрессируются и выдаются слепым Красным Крестом**. Собака тянет за собой слепого, который держит ее на привязи: при переходе с тротуара на мостовую или обратно собака приостанавливается. Она же помогает слепому передвигаться в помещении мастерских, оставаясь спокойно лежать у ног во время его работы. Для примера того, что делают слепые, можно указать на работу их в мастерских по изготовлению электрической арматуры на заводе Сименс-Шуккерт в Берлине. Они сверлят, точат, фрезируют, нарезавают и штампуют части арматуры. Станки, на которых им приходится работать, **преимущественно — полуавтоматы, т.-е. не требуют сложных движений от работника, и, кроме того, снабжены, во-первых, приспособлениями, предохраняющими работника от возможных повреждений его рук, и, во-вторых, шаблонами, помогающими работнику устанавливать обрабатываемый им предмет на станке**. Принимая во внимание, что на заводе Сименса работает до 60 человек слепых, завод **сконструировал даже специальный фрезерный станок, наиболее приспособленный для работы слепых**.

Надо заметить, что душевное состояние слепых, крайне угнетенное, когда они находятся без работы, совершенно изменяется в обстановке мастерской.

Приведенный пример участия в работе слепых наводит на мысль, что и другие увечные работники могут найти работу в обществе.

## Повышение квалификации рабочих.

В Германии научная организация труда находит себе широкое применение на железных дорогах. Квалификация германских железнодорожных служащих вообще стоит высоко, и на это министерство путей сообщения обращает особое внимание. С целью повышения квалификации служащих организуются специальные школы, при чем лозунгом такого рода школ является: **учиться не для школы, а для жизни**, и поэтому, прежде чем заниматься с начинающими службу или уже со служащими, для большинства профессий устанавливается психотехническое испытание. Сущность этого испытания заключается в следующем:

Различные профессии требуют от человека различных способностей, развивающихся в нем под влиянием тех или других условий жизни; для металлостро-

например, требуется обладание следующими способностями: 1) чувствительность руки, 2) уверенность в движении руки, 3) глазомер, 4) скорость схватывания глазом, 5) память на формы предметов, 6) техническая понятливость и др.

Каждое из приведенных требований может быть проверено путем нескольких опытов и при помощи самых несложных приборов, регистрирующих обнаруженные при этом отступления от предъявляемых требований. **Результаты полученного испытания составляются затем в виде диаграмм, которые и сравниваются для отдельных лиц с целью выбрать наиболее способных.**

Преподавание в школах на-ряду с практическими занятиями ведется возможно ближе к самой жизни. Большую роль при демонстрациях играет кинематограф, при помощи которого слушателям показываются современные приемы таких работ, как ремонт паровозов, обслуживание поездов и пр. Время занятий в школах в зависимости от типа их приурочивается к затишью в перевозках и движении поездов, чтобы во время усиленного движения слушатели могли быть использованы, как заместители недостающих, преподаватели же, вербующиеся из администрации дорог, могли пополнять свои знания.

Ожидаемые от этого выгоды формулируются министерством путей сообщения следующим образом: **обучение начинающих службу повышает с течением времени их трудоспособность; создание кадра обученных работников ведет к большей безопасности эксплуатации ж. д. и скорейшему и наилучшему использованию оборудования, правильному его потреблению и эксплуатации дорого стоящих сооружений; все это вместе уменьшает стоимость содержания и ремонта дорог, ограждая управление от потерь и убытков, которые происходят при разного рода работах и обслуживании поездов неумелыми работниками.** Такое заключение имеет особенный вес, принимая во внимание, что сознательность и дисциплинированность германских служащих вообще и на железных дорогах в особенности достаточно высоки.

## **Выполнение заказов к сроку.**

Одна оптовая фирма приняла меры, чтобы заказ покупателя выполнялся точно к нужному ему сроку. Организация дела там следующая: покупатель в том отделении, где он делает первый заказ, получает закупочную карточку. На этой карточке приказчик записывает имя и адрес покупателя, наименование заказа и помечает, как и когда должен быть доставлен заказ. Если заказ спешный, и покупатель желает получить заказ лично в такое-то время, — заказанные товары направляются в упаковочное отделение в порядке спешности. Заказ сопровождается специальным упаковочным билетиком „спешности“, на котором помечаются требования заказчика (напр., приготовить к 4 часам, приготовить через час, к 12 часам следующего дня и т. д.). Специальный упаковочный билетик в упаковочной сразу говорит о спешности заказа. Присланные со „специальным“ упаковочным билетиком товары откладываются в особую загородку для спешных заказов. Тот же процесс повторяется в каждом отделении.

Из второго отделения, куда переходит покупатель, приказчик также посылает с товарами специальный упаковочный билетик „спешности“, и эти товары складываются вместе с первой партией. Если товар присылается в упаковочную без специального билетика „спешности“, — их не трогают, пока не поступит закупочная карточка покупателя с его требованием.

При помощи этой системы осведомлять отделение упаковки и выдачи товаров из первого же отделения, где сделан заказ, о спешности заказа, все товары „спешного заказа“ по мере поступления из отделений складываются вместе. Напр.,



если покупатель сделал заказы в 5 отделениях,—пока он еще в 5-м отделении, товары из 4-х отделений уже в упаковочной. Когда закупочная карточка поступает в отделение отправки товаров, товары из 4-х отделений уже подготовлены к отправке, и остается подождать только товары из 5-го отделения.

При этой системе не требуется никакой добавочной работы, кроме записи на закупочной карточке в первом отделении требований покупателя относительно времени выполнения заказа, но значительно ускоряется подготовка заказов, покупатель избавляется от ожиданий, лишних заходов и от расходов на пересылку, если он иногородний и должен уехать без заказа, невыполненного к назначенному им сроку.

(„System“. Декабрь 1923 г.).

## Контроль над материалами в производстве.

„Industrial Management“ предлагает простой способ контроля над использованием материалов в производстве. Чтобы рабочие не выписывали материала больше чем требуется для определенной работы, вводится так-называемая «бюджетная система» отпуска материалов.

Для каждого заказа заведующий работами инженер составляет полный перечень всех потребных материалов с точным обозначением количеств. По этому перечню заполняется особая карточка или листок, хранящийся в складе. На карточке указываются № заказа, название машины или части, количество.

В отдельных графах помечаются названия всех нужных материалов, количество каждого материала, нужное для единицы заказа и для всего заказа, и несколько граф оставляется для заполнения при выдаче материалов.

Когда требование на часть материалов представляется в склад, конторщик отыскивает карточку соответствующего заказа и отмечает на ней, сколько какого материала взято, а иногда и имя рабочего. Таким образом склад всегда в курсе того, сколько еще материала следует отпустить на ту или иную работу. Допустим, рабочий получил из склада 15 спиральных пружин, а на весь заказ ему полагается 25.

Если в следующий раз он приходит с требованием, напр., на 16 пружин для того же самого заказа, то по карточке заказа видно, что он просит 6 лишних, так как ему оставалось дополучить только 10.

Вызывается мастер, устанавливается, куда требуются лишние пружины, не были ли некоторые испорчены, и вследствие чего. Таким образом, при «бюджетной системе» все участники производства знают, что использование материала находится под контролем, и что они должны дать отчет о всех излишних требованиях. С минимумом расходов и труда устраняются непроизводительная трата материалов.

**„УЧИТЬСЯ РАБОТАТЬ  
эту задачу Советская власть дол-  
жна поставить перед народом во  
всем ее объеме“.**

# ЛИГ ВРЕМЯ ГА

## В Москве.

### Язык цифр.

Скептически смотрящие на Лигу „Время“, конечно, есть и будут. Лучший способ борьбы с ними есть оперирование языком цифр, вместо общих фраз и доводов логики. „Факт,—говорил Ленин,—упорная вещь: его не пройдешь!“.

Постараемся и мы двумя фактами доказать жизненность, необходимость и выгоду не только с точки зрения общих государственных интересов, а даже с точки зрения узких интересов определенных социальных групп—работы ячеек Лиги „Время“. Это для наших противников, пессимистов и „платонических друзей“. А для наших соратников—это показатель как нужно и можно работать ячейкам ЛВ, и как нужно использовать достигнутые результаты.

Возьмем для примера работу ячейки ЛВ в 1 МГУ.

Среди ряда других работ ячейки мы остановимся на урегулировании системы объявлений и работе по выдаче отпусков на прошедших зимних каникулах.

Первая работа проделана совместно с кружком НОТ, вторая — исключительно силами ячейки ЛВ.

Работу по реорганизации системы объявлений начал кружок НОТ еще в прошлом году, но провести реорганизацию удалось лишь при содействии ячейки ЛВ.

Работа эта проведена полностью лишь на фон'е на остальных факультетах выполнение имеющегося уже плана задерживается из-за отсутствия средств.

Нужно сказать, что 1 МГУ с рабфаком имени Покровского имеет около 17.000 студентов, на фон'е — до 6.000 студентов, количество организаций и учреждений внутри университета свыше 60. Лекции читают только на фон'е около 200 профессоров, семинарских групп на фон'е — до 350.

Перед комиссией, производившей систематизацию объявлений, стояла задача обслужить всю студенческую массу в разнообразных ее потребностях, при чем таким образом, чтобы обслуживающие ее объявления удобно, легко, быстро и максимально ее удовлетворяли.

Пришлось учесть места наибольших скоплений студентов, пропускные способности

коридоров, во избежание заторов, направления движения, наибольшую потребность в определенных объявлениях в том или ином месте.

Учили мы также количество и направление света, форму и цвет досок для объявлений, размер и высоту развески досок, порядок досок по степени важности и необходимости.

Особое внимание было нами обращено на группировку объявлений по доскам, чтобы каждая доска имела строго определенное назначение и наименование.

Доски, в свою очередь, разбивались на вполне определенные части. Например, доска правого отделения делится таким образом: вся верхняя половина под заголовком „Общая часть“, а вторая половина делится на 3 части соответственно 3 курсам.

Деления и надписи сделаны белыми красками на черном фоне доски.

Очень подробно изучались нами все старые объявления на стенах университета. В результате мы пришли к определенной форме письма объявлений, к определенному стандарту. Объявления пишутся сейчас исключительно черными чернилами на белой бумаге, или они — печатные.

Без лишних слов, вполне исчерпывающие, непременно датируются.

Расклейка объявлений на соответствующих местах доски также систематизируется, так что студенты постепенно привыкают искать определенные объявления в одном и том же участке клетки, вполне определенной уже доски.

Конечно, не поддается точному учету, сколько мы сэкономили таким путем времени и энергии у студентов.

Если считать в среднем, что студент фон'а в день читает 3 объявления, то сейчас у него отнимает это едва 10 минут. Чтобы получить те же сведения, студент фон'а раньше читал не меньше 10 объявлений по 5 минут каждое, — всего 50 минут, да не менее 20 минут тратил он на поиски нужных ему объявлений. Читал совершенно ненужное ему объявление и узнавал об этом лишь в последней строке.

Частенько студент занимался поневоле археологией, читая в этом году объявления 20-года, а то и предыдущих годов нашего столетия. Объявления не датировались и не срывались во-время.

Итак, мы можем вполне скромно считать,

что только по фону мы экономили ежедневно рациональной системой объявлений не менее 2-х учебных годов студента<sup>1)</sup>.

За два месяца существования этой системы ни одной жалобы; это является лучшим доказательством качества произведенной реорганизации. Все студенты довольны. Авторитет ячейки Лиги „Время“ в университете от этой работы много выиграл.

Еще более разительных результатов достигли мы, проведя ударную кампанию по выдаче отпускных и проездных документов разбравшимися на зимние каникулы студентам.

Работа велась по детальному, до мелочей разработанному заранее плану, с полным учетом выполнения плана. Работа началась с учета опыта прошлых лет, с одной стороны, и с детального изучения с помощью хронометража процесса подачи заявления, изготовления и выдачи документа.

Изучалось движение заявления и документа по инстанциям до и после изготовления. Изучались система расположения столов и порядок сидящих за ними сотрудников.

Учитывалась специализация в письме бланков одного и того же типа и цвета.

Была произведена децентрализация выдачи документов по общежитиям, в разных помещениях для каждого факультета, а для медфака децентрализация была произведена и по курсам.

В результате было выдано до 7.000 проездных документов и к ним отпускные билеты. Работу производили 35 человек, из коих из канцелярии университета 13 человек. Работа производилась в течение 5 дней.

Средняя продолжительность получения документа была фактически 30 минут. Сюда же включено и не вызвавшееся необходимостью ожидание студента, ибо при подаче заявления указывалось точно время прихода за готовыми документами.

Никаких очередей абсолютно не было. Если сравнить данные за прошлый год, то оказывается, что студенты на это тратили в среднем 2 дня, по 4 часа, в очередях, причем документы писали сами.

На языке цифр это значит: в прошлом году студенты потратили на эту операцию 56.000 часов, а в этом году 3.500 часов!

Иначе говоря, сэкономили в этом году 52.500 часов, или 8.750 рабочих дней, что равно 29 годам собственного труда.

По мысли т. Струмилина в статье „Квалификация и одаренность“ („Правда“ № 282 от 18 ноября 1923 г.) мы могли бы приобрести за это время одного профессора солидной квалификации.

Это при нашей бедности в научных силах. Стоит работать ячейкам Лиги „Время“ в этом отношении и дальше, чтобы „сэкономить“ не только одного профессора.

Л. Тамарченко.

## Борьба за «время» и НОТ в Замоскворечье.

(Беседа с секретарем Замоскворецкого райкома РКП (б.) тов. Михайловым).

Тов. Михайлов поделился своими мыслями по поводу работы Лиги „Время“. Он сказал следующее:

— Я придаю значение Лиге только лишь как организации, постановившей себе целью предварительную подготовку почвы для планомерного перехода нашего производства к методам научной организации труда.

Приветствуя товарищей, взявших на себя эту тяжелую, но необходимую работу и целесообразную, я должен, однако, заметить, что считаю, что настоящая деятельность лиги приняла слишком узкий, специально-цеховой характер борьбы за время. Здесь заметно сильное увлечение мелочами, без вдумчивого, методического подхода к ним, и пока мало видно работы в научно-организационной области, на что, по моему мнению, и должно быть обращено, главным образом, внимание эльвистов-нотовцев.

Задачи Лиги достаточно серьезные, чтобы с первых дней организации гнаться за большим количеством ячеек и членов. Они требуют упорной и продуманной работы. Поэтому необходимо начать работу с небольшого. Нужно подойти непосредственно к производству, проследить его, анализировать, выявить недостатки, даже кажущиеся мелочами, и только тогда предпринимать практические шаги путем теснейшего слияния принципов научной теории с практическим опытом, обобщая эти опыты и проверяя обобщенные выводы на практике. Здесь ячейкам лиги „Время“ необходима тесная и неразрывная связь с кружками по научной организации труда и с ячейками содействия РКП. Результаты работы ячейки ЛВ должны быть ясно-осознательными, показательными и агитировать за себя. Тогда явится возможность к увеличению числа ячеек и к дальнейшему развертыванию деятельности Лиги.

Это, конечно, работа не легкая, медленная, особенно в условиях того скептического окружения, в котором находится сейчас Лига „Время“, но она имеет в перспективе определенные, положительные результаты, и, думаю, это единственный путь, на который должна стать Лига „Время“.

Повторю: не суть важно, что сейчас вас мало; количество ячеек не есть сама цель; начинайте свою работу с тремя-пятью ячейками, но добейтесь результатов таких, которые могли бы заинтересовать широкую массу, и которые могут втянуть ее в борьбу за принципы научной организации производства. Направлением вашей деятельности возьмите заводы, фабрики, конторы, особенно последние. Советская работа наиболее бюрократична. Подойдите ближе к рабочему, прислушайтесь к его голосу.

Партия приветствует начинания ЛВ и со своей стороны будет оказывать ей возмож-

<sup>1)</sup> 3.000 студентов экономят ежедневно 3000 час., что составляет 500 шестичасовых рабочих дней, а при расчете 250 рабочих дней в году — 2 учебных года студента.

будет стремиться к изжитию поверхностно-снисходительного и невнимательного отношения к Лиге со стороны других организаций и органов. Пусть Замоскворецкий райком ЛВ свяжется с нашей секцией НОТ. Общность Лиги считаю лучшим подходом к работе по научной организации труда. Желая лиге полного успеха и скорейшего проведения в жизнь принципов научной организации труда, производства и управления, что послужит к скорейшему восстановлению народного хозяйства.

С. 3.

## В Замоскворецком райкоме ЛВ.

Организовался Замоскворецкий районный комитет Лиги „Время“ с целью разгрузки московского комитета ЛВ и осуществления более тесной связи районных ячеек между собой и МК. Вся работа райкома развивается по 4-м основным линиям: 1) инструктивно-организационной, 2) агитпропагандистской, 3) воздейственной, 4) по учету и контролю. В виду того, что Замоскворецкий район, являясь, главным образом, фабрично-заводским, райкомом обращено сугубое внимание на работу фабрично-заводских ячеек ЛВ, и так как на предприятиях нет столь злостной растраты времени, как в советских учреждениях, райком возьмет уклон в сторону научной организации труда. В работе по усовершенствованию совучреждений на началах научной организации труда и управления, райком, в противовес уклону в сторону академизма будет стремиться к теснейшему сливанию принципов научной теории с практическим опытом, обобщая эти опыты и проверяя обобщенные выводы на практике.

Райком открыл ежедневное (от 5 до 7 час. веч.) дежурство членов райкома для выдачи справок вообще населению данного района.

(Замоскворецкий райком Лиги „Время“ помещается в здании Замоскворецкого районного комитета РКСМ, Пятницкая, 65, тел. № 2-25-45 или 2-58-44). Вся работа райкома будет протекать в контакте и содействии с РКП (б), РКСМ, НК РКИ и профсоюзам.

Для того, чтобы намеченные замрайком ЛВ мероприятия не остались только на бумаге, но и были проведены в жизнь, мы предлагаем нашим читателям, не только хозяйственникам, но и всякому рабочему, всякому сознательному гражданину нашей Республики, а равно и всем совучреждениям и предприятиям Замоскворецкого района, совместными силами перейти в наступление против волокиты, бюрократизма, неумения и нежелания работать, незнания элементарных принципов научной организации труда производства и управления, против „моря хаоса и рутины“ и издевательского отношения к экономии времени граждан со стороны, в первую очередь, наших государственных органов, в особенности хозяйственников. Вологодская областная универсальная научная библиотека

## Борьба за время и НОТ.

(Глав. Морское Тех.-Хоз. Управление Республики).

Борьба за время и за НОТ захватила собою и сотрудников Главного Морского Техническо-Хозяйственного Управления Республики.

Инициативная группа военных моряков и служащих объявила запись желающих принять участие в этой борьбе, и 5-го февраля состоялось первое собрание записавшихся, обсудившее и принявшее устав ЛВ и сконструировавшее бюро ячеек.

С целью пропаганды идей ЛВ 12-го сего февраля было создано общее собрание сотрудников ГМТХУ, на котором с обстоятельным докладом о возникновении и задачах ЛВ выступил представитель ЦК Лиги т. Головенчик.

Всего в ячейку до настоящего времени записалось 35 человек, из которых членов и кандидатов РКП и РКСМ — 19 человек, или 54,3%, и беспартийных — 16 чел., или 45,7%.

Работа ячейки ЛВ протекает при всемерной поддержке ячейки РКП при ГМТХУ.

Не гоняясь за большими делами, ячейка ЛВ при ГМТХУ включила в план своих первых работ следующее:

- 1) обязать своих членов вести учет своего времени;
- 2) упорядочить развеску объявлений в учреждении, ввести нумерацию комнат и указатель их расположения;
- 3) изучить порядок прохождения бумаг в ГМТХУ;
- 4) завести книгу воздействия;
- 5) командировать 4-х человек на курсы ЦК ЛВ по изучению НОТ с возложением на них обязанностей делать доклады по НОТ на открытых заседаниях ячейки ЛВ при ГМТХУ;
- 6) вести пропаганду идей ЛВ на страницах стенной газеты ячейки РКСМ „Юношеская Мысль“, а также с помощью живой газеты;
- 7) установить связь с райкомом ЛВ, ячейками подчиненных ГМТХУ учреждений на морях СССР и Морского Штаба Республики.

## По Московской губернии.

Ячейки Московской губернии с момента организации вышли на правильную дорогу. Вполне отдав себе отчет о целях и задачах Л. В., они взяли уклон в сторону — не учета и личного тренажа во времени, а рационализации всей окружающей обстановки.

Так, например, ячейка ЛВ при Богородском рабочем ф-те приняла деятельное участие в работе комиссии при у к о м е РКП (б) по упрощению госаппарата.

Став на этот путь, ячейка должна стать жизненной при условии правильного и полного использования всех членов, давая им прорабатывать материал по НОТ.

Также ставит себе задачи ячейка при детдоме „Юная Республика“ Щелковской вол. Там члены ячейки наблюдают за правильным

течением плановой работы как самой школы, так и всех находящихся в ней организаций.

Ячейка пережила тяжелый момент (недостаточное ознакомление членов ее с задачами ЛВ), но теперь он изживается и можно сказать, что т.т., оставшиеся в ячейке, сумеют поднять ее авторитет на должную высоту. Составлена хронокарта своего образца, по которой члены ячейки и ведут учет времени.

Правильный метод применяет ячейка отдельной учебной химической роты РККА (ст. Пушкино, Сев. ж. д.), давая своим членам, после прочитывания на общем собрании, разбирать литературу по НОТ.

Ячейки стараются применять на практике теоретические правила, почерпнутые из книг.

Ячейка ЛВ при Воскресенском городском объединенном клубе членов профсоюзных, членов РКСМ и РКП(б) по имеющимся материалам развертывает работу по проф. и парт. линии, ставя доклады на собраниях. В общем, работа ведется, только слаба связь, мало материалов.

Ячейки, работая, должны взять курс на еще более углубленную проработку вопросов НОТ, памятуя, что ЛВ, будучи предпосылкой к НОТ, начинает брать приступом первую линию окопов. Она входит в такую стадию работы, которая может быть охарактеризована:

Лига „Время“—Лига НОТ.

С. Б.

## ЛВ среди педагогов.

(Ячейки ЛВ при пед. практикуме Малах. детск. колон.).

„Практикум“ при Малаховской детской колонии представляет из себя 3-месячные курсы для переподготовки учителей из провинции (Витебской, Минской и Гомельской губ.). Работа началась 20-го декабря 1923 г.

Работа практикума разбита на 2 части: Московская—теоретическая (беседы, лекции, экскурсии) и в Малаховской колонии—практическая (задания в группах, в хозяйстве колонии и обработка материалов).

С первого же дня у практикантов поднялся вопрос, как систематизировать свой

рабочий день. Само собой понятно, что необходимо было подойти к вопросу о нормализации своего труда, что мы и сделали.

С первого же дня мы приступили к учету своего времени. На общем собрании решено было разбить время на 3 группы: 1) производительное, 2) самообслуживание и 3) потерянное.

Учет велся в форме хронокарты. Вот средние цифры на 1 день.

Производительное: Работа по „НОТ“. Чтение газет. Заседания. Письмо писем. Работа по программе. Чтение беллетристики. Экскурсии. Работа по художеств. воспит. Обработка материалов—7,7 час.

Самообслуживание: Сон. Самообслуживан. Ходьба. Езда. Театр. Еда—15,1 ч.

Потерянное: Разговоры. Ожидание—1,2 час.

Итого 24 час.

Эти цифры убедили нас в необходимости увеличения производительного времени за счет ненормального разросшегося самообслуживания и потерянного. Исходя из этого, мы решили выработать определенную норму для урегулирования нашей работы.

Эти нормы получились следующие:

Производить—9,5 ч. Самообслуживание—13,8 ч. Итого—24 ч.

Установивши для себя эту норму, мы могли приступить к планированию работы на определенный период вперед. В первый месяц план составлялся нами на одну неделю вперед, а в начале третьего мы могли уже приступить к составлению плана на целый месяц вперед.

Борьба за время, борьба за НОТ, которые нам, работникам провинции, практически до сих пор не были знакомы, в постепенном введении их в опытах практикума сначала в виде учета, затем—нормализации, а в конце—планировки, дали ощутительные результаты для самой работы практикума. Усвоенные нами опыт и навыки послужат толчком для проведения у себя на местах идей и пропаганды ЛВ и НОТ.

Ю. Дардак, С. Израильская А. Зуперман, М. Азбель и Э. Веркенблит.

## В провинции.

### Памяти т. Ленина.

(Дальний Восток).

Дальний Восток работу по НОТ углубляет.

Эльвистское движение оформилось настолько, что можно уже говорить о твердой сети организаций Лиги „Время“.

Около тысячи членов ЛВ ведут усиленную работу по борьбе за время и НОТ.

На городских собраниях слушаются доклады о ЛВ и НОТ.

Общее собрание эльвистов Читы 3-го фе-

враля первое свое слово и внимание отдало почетному эльвисту Владимиру Ильичу.

„К голосу миллионов трудящихся всего мира, выражающих скорбь по поводу тяжелой потери вождя, мы, эльвисты Дальнего Востока, не можем не присоединить и своего голоса.“

Для нас смерть т. Ленина вырвала из наших рядов первого почетного эльвиста, вся жизнь которого служила для нас наглядным примером, как надо уметь учитывать, рассчитывать и использовать время.

Во время его жизни мы прислушивались

к каждому его слову, к каждому шагу практической работы и изучали те подходы, те методы, которые т. Ленин выявлял.

Со смертью его от нас ушел практический пример, практический учитель, но у нас остались его заветы, его учение, и мы, на миг задержавшись у могилы вождя, с еще большим рвением, большей энергией пойдем доканчивать начатое дело борьбы с обломочщиной и разгильдяйством нашего быта.

В эти тяжелые минуты перед глазами всех эльвистов с еще большей повелительностью должны встать лозунги эльвизма:

Вместо „авось“—точный расчет.

Вместо „кое-как“—обдуманый план.

Вместо „как-нибудь“—научный метод.

Вместо „когда-нибудь“—точно назначенный час.

Через борьбу за время и за НОТ к коммунизму“.

Такой резолюцией отдали долг вождю дальневосточные эльвисты.

Углубление всей работы Лиги знаменуется переходом к теоретической работе членов ЛВ.

В циркулярном письме к организациям краевой совет Лиги „Время“ на Дальнем Востоке предлагает заняться изучением НОТ'а. Он приглашает все эльвистские ячейки устраивать курсы эльвизма по очень доступной программе.

„Каждая ячейка на своих заседаниях организовано прочитывает журнал „Время“.

Внятное чтение с пояснением и обсуждением прочитанного должно стать одной из существеннейших работ ячеек.

Краевой совет организовал подписку на „Время“ в количестве 100 экземпляров.

„Тот не эльвист, кто не прочел, не продумал и не понял эльвистского журнала“.

Такой лозунг для первой работы более углубленного характера, несомненно, даст успех.

## Татотделение Лиги „Время“.

Деятельность татотделения Лиги „Время“ в январе ознаменовалась рядом крупных конкретных достижений, на которые не найдется возражений самый заядлый скептик. В январе был взят курс на качественное улучшение состава Лиги. Количественно Лига немного возросла: с 842 член. до 890 (без кантонов); колич. ячеек—с 27 до 30 (включая 2 кантонные).

## Всегатарская конференция Лиги „Время“.

За отчетный месяц были собраны 2 конференции секций—учрежденческой и школьной, где были утверждены планы работ на ближайшие 3 месяца. 20-го января была созвана всегатарская конференция Лиги „Время“, на которой было 103 делегата. Программа конференции была сконструирована из следующих докладов:

1. Время—НОТ—коммунизм, т. Бурдянский.
2. Отчет о работе временного президиума Лиги „Время“ (за 5 мес. работы)—т. Гефтер.

## 3. Планы работ на январь, февраль, март:

- а) секция производствен. ячеек—т. Порозов,
- в) секция учрежденч. ячеек—т. Измайлов,
- с) секция вузовских ячеек—т. Гефтер,
- д) секция школьных ячеек—т. Ладыгин,
- е) секция военных ячеек—т. Гефтер.

## 4. Организационный вопрос—т. Бурдянский.

## 5. Выборы президиума и ревизионной комиссии.

Докладчик т. Бурдянский развил мысль об органической связи, которая имеется между борьбой за время, НОТ и коммунизм. По докладу о деятельности Лиги „Время“ возникли оживленные прения. В результате была принята единогласно резолюция, вполне одобряющая деятельность временного президиума.

Предложенные детальные планы работ будущего президиума по секциям не встретили серьезных возражений и были одобрены.

По организационному вопросу т. Бурдянский была развернута структурная схема татотделения Лиги „Время“, которая была также одобрена. Схема делит работу президиума на линии организационную, агитационную и научную и, кроме того, по секциям: производственной, учрежденческой, вузовской, школьной и военной. Объединение кантонных ячеек и руководство им проводится пока секретариатом.

В заключение в новый президиум на полгода было избрано 7 человек, в составе—т. Бурдянского, Гефтера, Измайлова, проф. Зейлигера, Ладыгина и Гамзы, Фурасова.

Почетным членом президиума единогласно был избран т. Керженцев. К ним же были избраны 7 кандидатов и ревизионная комиссия. В общем конференция, созданная без финансовых затрат (не считая стоимости герб. сбора при получении разрешения в НКВД), была проведена образцово. Рассчитанная на 5½ часов, она закончилась на 27 минут раньше. На время конференции были оборудованы небольшая выставка экспонатов Лиги „Время“ и киоск для продажи литературы.

## Работа на местах.

Работа на местах за отчетный месяц выразилась в ряде реальных достижений. Некоторыми ячейками ведется работа в масштабе рационализации своих учреждений в целом, как, например, ячейками статуправления, округа связи и др.

Из достижений ячейки округа связи отметим следующие: 1) В отношении внутренней связи установлены правильные, периодические рейсы курьеров по учреждениям. 2) Осуществлена система „инструкционных карточек“ для всех сотрудников с целью строгого разделения функций. 3) Из работ по линии архитектурно-плановой: касса и экспедиция на телеграфе помещены под аппаратную и механизирована между ними связь помощью

элеватора; в результате движение телеграмм внутри конторы ускорилось с 2-х часов до 2-х минут. 4) Установлен строгий регламент рабочего дня сотрудников, дающий возможность администратору, сидя в кабинете, определять работу всех сотрудников в тот или иной момент; регламентом предусмотрен даже общий перерыв для завтраков (с 12 ч. до 12 ч. 15 мин.). 5) Приступлено и частично осуществлено применение хронокарты сотрудниками, на которой ежедневно подводятся итоги работы сотрудников за 15 минут до окончания рабочего дня, и намечается план работы на следующий день начальниками отделений. 6) Вместо журнальной системы регистрации вводится индивидуально-карточная с контролем внутреннего и внешнего исполнения бумаг, с предельным сроком ответа через 2 дня со дня получения. Благодаря этим мероприятиям проведенное сокращение штатов на 45,90%, при одинаковой нагрузке, совершенно не отразилось отрицательно на работе. Нечего и говорить о громадном значении всех этих усовершенствований в работе управления Волжско-Камского округа связи. Вся эта работа была проведена при самом активном участии члена президиума Лиги „Время“ и одновременно начальника округа т. Игошкина.

Ячейкой при ТСПС была упорядочена выдача зарплаты в городе и ряде кантонов, в результате — огромная экономия времени. Последняя рационализация выразилась в следующем. Раньше сотни учителей из волостей съезжались в кантоны для получения зарплаты, под давлением ячейки Лиги „Время“ зарплата начала развозиться одним курьером по волостям.

Ячейка статуправления продолжает работу в направлении рационализации своего учреждения. Результаты уже сказались в значительном упорядочении отдельных моментов работы учреждения.

М. Гефтер.

**Схематичный план работ по производственным ячейкам Лиги „Время“ в Татреспублике на ближайшие 3 месяца: январь, февраль, март 1924 года.**

1. Прежде всего установить монолитность как руководящего, так и всего состава производственных ячеек, применив жесткий режим к самоорганизованности и дисциплине членов „ЛВ“.

Для этого: а) предложить руководителям ячеек в одном из заседаний пересмотреть весь состав ячеек и всех отстающих товарищей призвать к строгому соблюдению дисциплины эльвиста.

2. После приведения ячеек в порядок руководителям их детально выяснить массовые дефекты по расстрате рабочими времени как в процессе производства, так и во взаимоотношениях рабочих и служащих с административно-хозяйственной жизнью предприятия, как-то: а) опоздания рабочих на работу, б) всевозможные ожидания при получении или сдаче в склады и инструментальные мастерские материалов, фабрикатов, инструмен-

тов и т. п., в) устранение очереди, при получении зарплаты и других видов снабжения, г) обратить внимание ячеек на чисто-производственную сторону своих предприятий, положив в основу пункты очередных задач ячеек Лиги „Время“ на предприятиях, напечатанные в журнале „Время“, № 2.

3. По выяснении дефектов в жизни предприятий, которые возможно устранить мероприятиями и правами ЛВ, приступить к систематическому их устранению всеми возможными и доступными средствами ячейки и татотделения ЛВ.

4. Усилить организацию производственных ячеек.

5. Намеченные мероприятия руководителю секции провести в полной согласованности с президиумом татотделения.

6. По мере развертывания работы сделать не менее двух докладов в президиуме татотделения о ходе работы по руководству ячейками.

Времен. руковод. производств. ячейки  
Порозов.

**Календарный план работы учрежденных ячеек Лиги „Время“ в Татреспублике на январь—март 1924 года.**

1. Имея в виду, что в дальнейшем ячейки должны будут нести борьбу за уточнение, конкретизацию и проведение в жизнь наряду с лозунгом „Время“ и других основных принципов НОТ, как-то: принципов системы, точного учета и контроля, ячейки Лиги „Время“ должны закончить в течение 1-го квартала (январь—март) 1924 года внутриорганизационную работу ячейки.

### I. Внутри ячейки.

- 1) Переучет членов ячейки.
- 2) Поднять дисциплину среди членов ячейке.
- 3) Приобрести жетоны и литературу.
- 4) Ознакомить членов ячейки с планом работ и основными принципами НОТ.
- 5) Произвести рациональное и правильное распределение обязанностей между членами ячейки.
- 6) Установить тесную связь с комслужем, администрацией, ячейкой РКП (б.) и РКСМ, ячейкой содействия по улучшению госаппарата.
- 7) Организовать выставку трудовых призов (например, стандартизованный письменный стол, форма прохождения бумаг и пр.).

### II. Внутри учреждения.

- 1) Закончить нумерацию комнат.
- 2) Установить указательную доску.
- 3) Установить часы приема у заведыв. отделами.
- 4) Устранить очереди.
- 5) Добиваться точного и своевременного выполнения работы в учреждении, как-то: прохождение бумаг, дача справок и т. д.
- 6) Выяснить все недочеты и дефекты учреждения и заносить в журнал „дефектов и пожеланий“.

7) Упорядочить расположение отделов, столов и т. д.

8) Принять подготовительные меры к переходу от исходящих и входящих журналов к карточной системе или к комбинированному журналу.

9) Развить печатную и устную агитацию среди служащих учреждений, организовать стенную газету.

10) Ввести журнал „дефектов и пожеланий“.

Руковод. секции т. Измайлов.

## Туркестанская Лига „Время“.

### I. Работа развертывается.

Туркестанские эльвисты делают свое дело успешно. Организация Лиги „Время“ все ширится и крепнет. Вот несколько данных:

Во всей Туркестанской Лиге „Время“ числится ячеек и эльвистов

Дата.	Ячеек.	Членов.
На 1/XII 23 г.	17	286
„ 1/I 24 г.	19	384
„ 1/II 24 г.	24	549

Отсюда видно, что Лига в Туркестане неуклонно растет. Правда, большинство ячеек и эльвистов приходится на олю центра (Ташкент), но места захвачены основным костяком организации.

Например, всего в Туркестанской Республике на 1-е февраля имелось 4 областных объединения, 7 городских и 24 ячейки. Это значит, что Лига распространяет свое влияние почти на все города Туркестана.

### II. Организационный фундамент.

Все объединение Лиги построено по схеме всесоюзной организации.

В центре имеется президиум, на местах горкомы, объединяющие ячейки, ряд уездов объединен в областные организации.

Центр с местами держит тесную связь, что видно из факта полноты данных о составе Лиги в Туркестане. Вообще же вопросам информации туркестанские товарищи придют большое значение. В своих циркулярных письмах они требуют, ежемесячно присылать информационную сводку о ходе работы в области и о численном составе ЛВ“. В ответ президиум Туркестана посылает общую сводку во все местные объединения.

Этот подход к организационным связям вполне правилен и результат дает хороший.

Все ячейки ЛВ разделены на 5 секций: советскую, вузовскую, военную, производ-

ственную и работников просвещения. Во главе каждой секции стоит член горкома (в Ташкенте), который руководит работой в ячейках соответствующей секции. Секции собираются раз в неделю, для взаимной информации, обмена опытом.

### III. Характер работы.

В работе намечены два основных пути:

Учет и рационализация времени и возде-  
ственная работа

Хронокарта, как метод личного тренажа, широко рекомендуется. Руководителям учреждений признается необходимым еще и планировать свою работу. Принципы плановости подчеркиваются, как неотъемлемые части работы эльвиста. Издана хронокарта.

Воздественная работа складывается из борьбы с неорганизованностью и изучения причин всяких ненормальностей.

### IV. Агитация и пропаганда.

Больше всего достижений, которые имеют туркестанские эльвисты, в области агитации и пропаганды. Они, например, издают свою двухнедельную газету „Лига Время“, орган ячейки при Турцике и ТЭС‘е.

2-й номер вышел как объединенный орган ячейки и президиума ЛВ.

Отзыв о газете см. отдельно (в отделе „Книги“), а здесь мы можем только указать, что лучшего оружия пропаганды идей Лиги и объединения всех организаций вокруг своего президиума в наших условиях придумать нельзя. Президиум постановил газету выпускать еженедельно.

Каждая ячейка ЛВ в Туркестане за дешевую плату имеет свой эльвистский печатный орган.

В ячейках делаются доклады о значении ЛВ и НОТ. Помимо этого по ячейкам устраивается читка готовой литературы, которая проходит успешно.

Но так как литературы очень мало, и поступает она из центра плохо, то приходится принимать различные меры.

Президиум постановил:

„Всю вновь поступающую литературу в течение двух месяцев в держать у секретаря ЛВ для прочтения таковой членами ЛВ, а после этого срока сдавать в библиотеку имени Т. Тимирязева, где открыть уголок ЛВ“.

А общегородское ташкентское собрание ЛВ дополняет:

„Секретари ячеек имеют возможность получить литературу у тов. Крючкова, но, ввиду малочисленности экземпляров и большого спроса, на срок не более семи дней“.

Это очень серьезный голод на готовую литературу.

Когда президиум Лиги „Время“ в здании заседаний Всетуркестанского съезда советов организовал показательную выставку литературы по ЛВ и НОТ, то она приковывала делегатов. Редкий проходил мимо, не заходя посмотреть выставленную литера-



туру. Многие хотели купить книги, но, к сожалению, продажных экземпляров не было.

Особенно точили зубы на книгу т. Керженцева „Принципы организации“, а было выставлено всего 59 книг и журналы „Время“.

Выставку посетили 293 ч. Дано ответов на вопросы о ЛВ—141. Продано литературы 20 экз. (больше не было) Распространено газет Лиги „Время“ 360 экз. Секретариатом принято 29 чел., и они были снабжены нужными инструкциями о ЛВ.

В беседе товарищи заявили, что необходимость организации Лиги на местах назрела в значительной степени. Работу задерживает отсутствие руководящей литературы, но с изданием газеты Лиги „Время“ работа двигается вперед.

Президиум ЛВ обратился к туркестанпросвету с просьбой пустить в оборот как можно скорее нотовскую литературу.

Среди ячеек производится добровольный денежный сбор для организации закупки книг. Приняты все меры к тому, чтобы в каждой ячейке была нужная нотовская библиотечка. Организована подписка на журнал „Время“.

Помимо газеты „Лига Время“, печатная агитация ведется через „Ак-Жол“ и „Красную Звезду“.

Члены бюро обязаны каждую неделю давать по одной заметке.

Ячейкам предложено писать свои корреспонденции, что они аккуратно выполняют.

В качестве метода агитации в школьных ячейках предполагается ввести приветствие: „Во-время сделал?“—„Всегда во-время“.

В других ячейках намечается обоюдное приветствие в виде вопросов при встречах: „Проверь часы, эльвист!“, „Вы во-время пришли на службу?“, „Как ты усовершенствовал себя?“ и т. д.

### В. Вопросы НОТ'а.

Президиум ЛВ, обсуждая вопросы НОТ, вынес пожелание, чтобы РКИ поставила себе ближайшей задачей организацию опытных станций по одной из каждой отрасли, с тем, чтобы, не распыляя имеющихся сил, не увлекаясь широкими размахами, достижения одной станции переносить на другие однородные предприятия. На работе в опытных станциях готовить кадры новых работников из молодежи.

По ходу работы видно, что назревает необходимость создания психотехнического и других кабинетов.

Ячейки сами поднимают ряд вопросов, как-то: уход за пишущей машинкой, проверка степени нагрузки сотрудников, проверка их соответствия, распорядок рассылки почты и пр.

Вот так, без литературы, без денег, далеко от центра Республики Советов живут и работают эльвисты.

И. В.

## НОТ.

(Госбанк Сев.-Зап. области).

Работа НОТ при северо-западной областной конторе Госбанка ведется ячейкой Лиги „Время“, работающей с середины августа 1923 г., при общем числе членов ячейки в 129 человек, активное участие в группе НОТ принимают 15—20 человек, при чем один сотрудник, освобожденный от прямых своих обязанностей, имеет специальное задание по изучению работы валютно-фондового отдела и хронометрированию операций по выдаче ссуд под облигации золотого займа. Изучение дало некоторые практические результаты, позволившие уменьшить продолжительность операций по выдаче ссуд. Присутственно, кроме того, к плановому изучению работы сотрудников и инструкции, регулирующие их работу. Работа ведется в тесном контакте с семинариями по изучению научной организации управления и деятельности банка при государственной лаборатории труда.

## Лига „Время“ в Белоруссии.

В конце 1923 г. в уездах были организованы несколько ячеек (в том числе и военная), но в виду того, что в г. Минске работа еще не началась, и, следовательно, не было руководящего и объединяющего центра, эти начинания заглохли. Задержка в Минске произошла по местным обстоятельствам (пограничная полоса) и из-за партдискуссии.

До организации Лиги в Минске в местной печати появилось несколько статей т. Блюма (зам. зав. главпрофобра) и др.

На общегородском организационном собрании г. Минска 4/1—24 присутствовало 45 чел.; был заслушан доклад приехавшего из Москвы тов. Голоденчика: Лига „Время“; затем доклад т. Сенкевича (зам. зав. агит. проп. отделом центр. бюро КП (б.) Б) об организации Лиги в Белоруссии; был выбран горком (оч. же временный центральный комитет ЛВ Белоруссии) из 5 членов: т. Сенкевич (председатель), Модель (ответственный секретарь), Блюм, Златников и Холак и 2-х кандидатов: т. Горюхин и Воротынский.

После организационного собрания было заседание горкома, на котором были выделены секционные руководители; решено было широко опубликовать в местной печати об организации Лиги (что и сделано); принято постановление о ежедневном дежурстве членов горкома; для связи с центром выделен т. Модель, который должен каждые 2 недели посылать отчет о работе.

К следующему заседанию горкома 10/1 были уже организованы две ячейки: 1) при Белорусском государственном университете, где на организационном собрании присутствовало 83 чел., несмотря на то, что из общего числа студентов приблизительно в 3.500 около 2.000 разъехались на каникулы, и 2) при ЦБ Ком. П. (б.) Бел. из 12-ти человек. В обеих ячейках выделены бюро, намечен план прак-

тической работы на ближайшее время; в первой ячейке: 1) урегулирование академической жизни (опоздания студентов и профессоров), 2) устранение очередей в столовых и при выдаче стипендий, 3) урегулирование объявлений и т. п., 4) постановили вести обязательно учет собственного времени по хронокартам и учет общественного времени (занятия по курсам и факультетам) по особой карте. Ячейка при ЦБ КП (б.) Б. в виду того, что резких злоупотреблений временем в их работе не наблюдается, решила приступить к изучению возможности улучшения работы на основах НОТ (переход к карточной системе и т. п.).

Местные газеты: „Звезда“ — на русском яз., „Савецкая Беларусь“ — на белорусском и „Векер“ — на еврейском отвели систематические уголки „борьба за время“ (2 раза в неделю).

В выработанном плане работы горком решил, между прочим: 1) открыть прием заявлений о растратчиках общественного времени в комитете и через прессу; 2) ставить доклады о целях и задачах ЛВ в собраниях предприятий и учреждений; 3) конкретно продолжать организацию ячеек, в частности ячейки при западных жел.-дор. мастерских и на кожевенном заводе; 4) объявить через печать о необходимости зарегистрироваться всем вновь организующимся ячейкам в горкоме (срок: для городских — 3 дня, для уездных — 2 недели); 5) в виду того, что в то время происходил Всебелорусский съезд советов, то было поручено т. Сенкевичу созвать частное совещание делегатов этого съезда по вопросу об ЛВ; 6) связаться с РКИ и обменяться представителями с отделом нормализации.

11/II были организованы еще 2 ячейки: 1) при высших курсах Белоруссоведения, приблиз. из 30 чел., и 2) объединенная ячейка всех отделов и управлений НКФ. Обе эти ячейки также наметили себе вполне конкретную работу (примерно, как указано выше).

В общем следует указать, что произошел сдвиг с мертвой точки, и ЛВ начинает развиваться. Конкретной работы пока проделано очень мало, но сочувственное отношение прессы, ЦБ КП (б.) Б. и отдельных партработников дает основание полагать, что в дальнейшем работа пойдет успешно.

В. Головенци.

## Пока борьба за „время“.

(В Онеге).

Онежские эльвисты работу расширяют. Пока все дело ограничивается борьбой за время.

Но ничего не поделаешь: еще до сих пор в финотделе люди по пустякам тратят целые часы. В школах занятия начинаются на час позже. У рабкооперативов неизменные очереди.

Эльвисты в местной газете заводят отдел „Борьба за время“, и тогда обо всех времякрадах будут знать все онежичане.

Плохо дело обстоит со средствами. Трудно выписать журнал „Время“, жетоны для эльвистов, литературу по НОТ и т. д. Деньги приходится „позычать“, одалживать у других.

Но уныния нет. Намеченный план работы на время до 1-го мая с.г.; с расхлябанностью будут бороться штрафами, сплочением эльвистских рядов, организацией ЛВ на фабриках, в волостях.

Намечены агиткампании. Предполагается число членов ЛВ в городе довести до 150.

Приняты меры к согласованию всяких заседаний и собраний. Намечен ряд шагов к тому, чтобы они протекали более интенсивно и деловито.

Эльвистам разработаны правила работы и поведения.

Намечен ряд черточек, делающих члена ЛВ организованным человеком.

## Лига „Время“ в деревне.

Идеи борьбы за время широким потоком потекли по всему СССР. Из Москвы через городские центры они проникли в самую гущу российской, в деревню. Там действительно борьба за время связалась с борьбой за культуру, за новый быт.

Перед нами корреспонденция из деревни Квасынича, Царевской вол., Слуцкого уезда, Минской губ.

Были произведены несколько докладов о задачах ЛВ. Разобран и использован в практической работе журнал „Время“, № 2. Ячейка заручилась большой симпатией среди крестьян, особенно молодежи. Ячейка достигла конкретных результатов в урегулировании работ сельсовета, приведя в порядок и определенную систему делопроизводства, уредила работу сельсовета, время приема, часы заседаний и т. д. Ячейка ведет работу по улучшению условий работ в сельсовете, улучшая общее санитарное состояние, освещение, вентилиацию и т. п.

Такая же работа ведется в клубе им. Луначарского. Ячейка ведет также работу среди своих членов по самовоспитанию в духе принципов ЛВ. Ячейка состоит из 17-ти человек. Работа идет бодро и живо.

Отсутствуют инструкции и литература по НОТ. Ячейка надеется, благодаря живой связи с Москвой, получить соответствующую литературу и указания в работе.

Л. Т.

## Изучать и проводить НОТ.

(Гор. Никольск, Северо-Двинской губ.).

Рождественский разезд студентов-эльвистов породил на местах целый ряд новых ячеек. Одной из таких является ячейка ЛВ в гор. Никольске, Северо-Двинской губ. Организована она при уломе РКСМ, имеет в своем составе 40 человек, — все комсомольцы и партиицы.

Деятельность ее такова: после организационного собрания, на котором было избра-

но бюро, состоялся доклад организатора: „НОТ и его практика“, после которого было решено, что все эльвисты должны приступить к изучению принципов НОТ.

На будущее время бюро выработан такой план:

- 1) организовать и провести цикл лекций по НОТ, взяв темы из № 1 журнала „Время“;
- 2) организовать стенгазету;
- 3) так как ячейка находится в уездном городе, то: а) организовать по всем учебным

заведениям города школьные ячейки ЛВ, б) вовлечь все райкомы и волкомы в дело изучения принципов НОТ и ЛВ;

4) немедленно приступить к учету личного и общественного времени, для этого эльвисты ведут хронокарты и путем инструкторов времени следят за рядом порученных им учреждений;

5) иметь через студентов (московск. вуз'ов) эльвистов тесную связь с центральным органом ЛВ.

В. Попов.

## Хроника Лиги.

### Кружки по НОТ.

В Ленинграде при ячейках Лиги „Время“ организовались кружки по НОТ при следующих советских учреждениях:

- 1) При Губстатотделе.
- 2) Севзаппромбюро.
- 3) Торговой палате и торговой бирже.
- 4) Губоно.
- 5) Акционерном обществе.
- 6) Губотделе труда.
- 7) Управлении соцстрах.
- 8) Севзапкино и при некоторых лечебных заведениях.

### Перерегистрация членов ЛВ.

На Кубани приступлено к точному выяснению состава организации. Назначена перерегистрация членов по ячейкам и ячеек по области.

Цель перерегистрации—объединить вокруг областного комитета серьезных товарищей, которые на деле работают в Лиге „Время“.

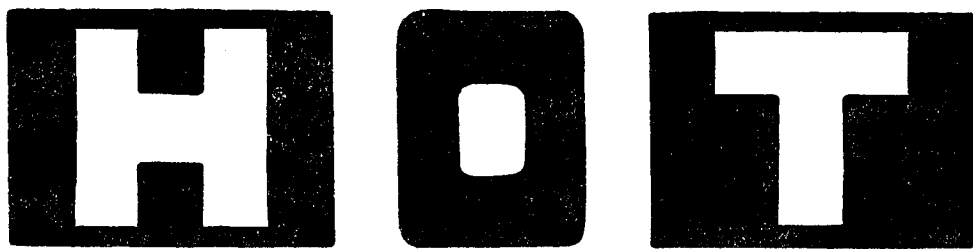
Намечен план работы, где НОТ'у отводится главное место.

Все ячейки занимаются обсуждением журнала „Время“. Все находят, что он приносит большую пользу в деле организации. Поступает ряд заявлений с просьбой быть постоянными подписчиками журнала.

**„Условием экономического подъема является и повышение дисциплины трудящихся, УМЕНИЯ РАБОТАТЬ, СПОРОСТИ, ИНТЕНСИВНОСТИ ТРУДА, ЛУЧШЕЙ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ“**

1918 г.

Н. Ленин.



## НОТ в СССР.

(Тезисы ко 2-й всесоюзной конференции по НОТ).

### I. НОТ и капитализм.

В настоящий момент научная организация труда на Западе и в Америке переживает кризис, связанный с общим потрясением капиталистического хозяйства. При этом особенно резко выявляются три основных противоречия, свойственные НОТ, в капиталистических странах:

1) Исходя из интересов частного капитала, НОТ идет по линии увеличения интенсификации труда рабочего и организационные и технические улучшения использует в целях увеличения прибавочной стоимости. Отсюда резко враждебное отношение пролетарских партий, профсоюзов и рабочего класса в целом к тайлоризму во всех его видах.

2) Научная работа по НОТ во многих случаях отклоняется в сторону интересов капитала и тем самым грубо искажается. (Яркий пример этому дает кризис психотехники в Германии). В то же время целый ряд существенных проблем НОТ остается совершенно вне поля зрения буржуазных теоретиков и практиков.

3) Свойственная капиталистическому миру анархия производства и обостренная конкуренция препятствуют планомерному развитию НОТ, разобщают науку и практику, препятствуют обмену достижениями и созданию целостной системы НОТ. Те же условия не дают НОТ твердой почвы в виде централизованного планирования всей хозяйственной жизни.

### II. НОТ в СССР.

НОТ в СССР имеет все шансы для своего развития и широкого практического применения:

1) Победа пролетариата создала основу для роста производительных сил и для рациональной организации народного хозяйства на началах плана.

2) Совпадение интересов рабочего класса с интересами всего хозяйственного целого и интересов отдельного рабочего с интересами предприятия создает твердую почву для рационализации производства, как метода, ведущего к улучшению отдельного пред-

приятия, к поднятию всей индустрии страны, к укреплению рабочей власти и тем самым дающего непосредственный положительный результат для рабочих.

Освобождаясь от эксплуататорских тенденций, НОТ превращается из орудия угнетения рабочего в средство покорения сил природы и облегчения условий труда.

3) Диктатура пролетариата открывает возможности для правильной постановки научных изысканий и опытов и для необходимого синтезирования отдельных дисциплин, связанных с НОТ. С другой стороны, именно у нас работа научной мысли плодотворно связывается с очередными хозяйственными задачами страны, чем обеспечивается необходимый союз труда с наукой.

4) Восстановление нашего сельского хозяйства и индустрии, развитие внешней торговли, внутреннее и внешнее укрепление Советской власти создают необходимые предпосылки для начавшейся работы по НОТ в СССР. Дальнейшее приближение к социализму, выражающееся в усилении планового начала и в широком применении научных данных к труду в производстве и управлении, еще более усиливает значение НОТ в СССР.

5) Три года, прошедшие после конференции НОТ, совпали с периодом восстановления хозяйства. В связи с этим повысился интерес к проблемам НОТ и создался ряд специальных институтов по НОТ, лабораторий, опытных станций и т. п.

Однако, эти работы по НОТ нередко имели характер чисто лабораторных экспериментов, не связанных с практикой хозяйственной жизни, и тем обрекали теоретические изыскания на бесплодие.

Статья Ленина о рабочине и резолюция XII съезда РКП впервые выдвинули НОТ, как очередную задачу партии и советского государства. Тем самым фактическое приближение НОТ к государственной и хозяйственной работе стало в порядок дня.

6) Таким образом, несмотря на нашу нищету, некультурность, техническую отсталость, бедность квалифицированными силами, именно в СССР имеются налицо основные условия для успешной научной разра-

ботки и практического осуществления идей НОТ. Партийные, советские и профессиональные организации должны усилить работу по НОТ, в виду ее исключительной общественной важности.

### III. Течения в НОТ.

В целях успешности всей работы необходимо обратить внимание на правильную теоретическую разработку начал НОТ и энергично бороться как против вульгаризации их, так и против всяких ошибочных взглядов и уклонов.

Основные уклоны, наблюдающиеся у нас, можно охарактеризовать так:

1) Мы еще встречаем в СССР чистый тейлоризм в явной или прикрытой форме, т.е. нескритическое усвоение НОТ в его капиталистической концепции. Используя и усугубляя методы и положения, выдвигаемые Тейлором и другими практиками и теоретиками, необходимо отбросить то, что не носит характера научных достижений и идет вразрез с интересами рабочего класса. В частности, следует предостеречь от одностороннего, а иногда и эксплуататорского применения хронометража, как универсального средства нормализации труда.

2) Уклон ЦИТ носит на себе печать мелкобуржуазного извращения тейлоризма, с фактической защитой технической отсталости и оценкой всей проблемы НОТ, с точки зрения индивидуального рабочего.

Для ЦИТ характерны также: значительный отрыв от производственной практики с принижением значения производственных моментов, отодвигание на задний план вопросов организационного характера и, в частности, связанных с реорганизацией госаппарата, связывание НОТ с рядом приходящих моментов („хозяйственная разведка“, „культурная установка“ и пр.), провозглашение принципа „узкой базы“, как универсального метода НОТ, нескритическое перенесение методов техники и биологии в область общественных явлений.

Надо открыто продискутировать эти уклоны, тем более, что работа ЦИТ поддерживается частью профессионалистов и систематически, но без критики пропагандируется в ряде центральных газет.

3) Существует течение, не связанное с практической работой, но выявленное в литературной и педагогической деятельности, которое при постановке проблем НОТ исходит из интересов отдельного рабочего и анализа индивидуального труда, не доценивая как интересов всего класса и нужд хозяйственного целого, так и специальных особенностей эпохи диктатуры пролетариата. Это течение, сугубо выдвигая принцип оптимума, затемняет этим проблему поднятия производительности (Ерманский).

4) Имеется налицо и некоторое влияние идей Богданова, подходящего к проблемам НОТ формально-схоластически и пытающегося создать новую науку на почве идеалистических построений.

5) К таким же идеалистическим течениям

надо отнести и наших сторонников „файолизма“, толкующих НОТ как организацию человеческих волей. Вся экономическая, техническая и обще-организационная сторона дела отодвигается, таким образом, на задний план перед волевой личностью отвлеченной схемой. Мы имеем здесь отражение в НОТ субъективной философии и отживших теорий о роли личности в истории (быв. „отдел. нормализации“ РКИ).

6) Уклоны в НОТ объясняются общей пестротой наших хозяйственных отношений и наличием среди работников НОТ представителей различных социально-политических группировок.

### IV. НОТ и наше хозяйство.

Задачи восстановления хозяйства СССР и укрепления смычки между пролетариатом и крестьянством будут значительно облегчены при условии использования принципов НОТ и привлечения к ним внимания наших хозяйственников.

1) Положение промышленности СССР выдвигает задачу рационализации как отдельного предприятия, так и их объединений, улучшение приемов и методов работы, усовершенствование орудий и инструментов, механизацию производства, упорядочение учета и калькуляции, широкое распространение начал стандартизации.

2) Последний кризис и проблема смычки ставят во всей остроте также и вопрос о рационализации нашего торгового аппарата, об уменьшении числа инстанций при товарообмене, о научном усовершенствовании приемов торговли, о тщательном изучении покупателя и о правильно организованной рекламе.

3) Выдвигаемая партией необходимость усиления обцепланового начала в хозяйстве равным образом означает максимальное использование принципов научной организации в деле руководства всем хозяйством страны. Только действительное умение планировать хозяйство как в отдельном предприятии, так и во всем целом, умение создать конкретный и гибкий план, тесно связанный со всей реальной обстановкой и систематически контролируемый, да т возможность нашим хозяйственникам твердо строить свою работу на основах хозрасчета, увеличить выработку и удешевить производство, — и этим поднять рентабельность предприятия.

4) В этой экономической постановке вопросы НОТ являются одним из важнейших факторов общей хозяйственной работы. Учитывая при этом все своеобразие наших хозяйственных отношений, носящих в себе наслоения пяти различных этапов экономического развития, работники по НОТ не должны замыкаться лишь в области централизованной и обобщественной индустрии, но помогать и другим отраслям хозяйства.

### V. НОТ и госаппарат.

1) Реорганизация госаппарата на основах НОТ, намеченная в статьях Ленина и в ре-

золюции XII съезда партии, останется актуальной проблемой в течение ряда ближайших лет.

Упрощение, удешевление и общая рационализация госаппарата являются одной из важнейших мер для уменьшения накладных расходов производства, поднятия хозяйственной жизни страны, укрепления связи между широкой массой крестьянства и органами власти.

2) При реорганизации административных и хозяйственных аппаратов надо исходить из соображений их необходимости и достаточности для выполнения порученных им государственных функций. При этом следует учитывать необходимость последовательного проведения планового начала в хозяйстве.

3) Реорганизация госаппарата должна производиться в первую очередь на основании политических и экономических соображений, а также исходя из анализа и сущности выполняемых учреждением функций и рациональности их выполнения. Вопросы структуры, делопроизводства, счетоводства и т. п., как моменты технического порядка, должны играть подчиненную роль.

4) В порядке работ по научной организации управления должна быть поставлена выработка основных типов административных и хозяйственных аппаратов, центральных и местных, при чем эти типы в каждом данном районе СССР должны корректироваться местными особенностями и условиями.

## VI. Профсоюзы и НОТ.

1) Одной из важнейших задач профсоюзов в Советской России является вовлечение широких рабочих масс в дело хозяйственного строительства, а следовательно, и в работу по НОТ. Участие союзов в НОТ должно выражаться:

а) в привлечении активного интереса рабочей массы к идеям НОТ через завкомы, специальные совещания и создаваемые ячейки по НОТ, а также путем поощрения инициативы в деле улучшения хозяйственной постановки предприятия, выдвижения из рабочей среды работников по НОТ и т. п. При этом союзы должны вести работу в предприятиях и учреждениях в тесном контакте с другими организациями, работающими в области рационализации хозяйства;

б) в деятельном участии через своих представителей во всех органах, объединяющих и руководящих работой по НОТ в СССР (совноты, РКИ и пр.).

2) Одной из форм вовлечения рабочих в дело НОТ должны явиться различные ячейки, организуемые непосредственно на предприятиях (ячейки НОТ, ЛВ, содействия РКИ, производственные кружки и пр.).

Эти ячейки, независимо от своего названия и органа, по инициативе которого они созданы, должны находиться в тесном контакте с фабзавкомом, ком'ячейкой и администрацией и объединять на добровольных началах всех желающих работников данного предприятия.

3) Работа по охране труда должна при

нять более производственный уклон, связав улучшение условий труда с поднятием производительности. Поэтому здесь особенно важна связь ячеек по НОТ с органами по охране труда.

4) Необходимо использовать тарифно-нормировочную деятельность союзов и их опыт в этой области для работы по НОТ на предприятиях и установление соответствия между зарплатой и производительностью.

При этом тарифную работу следует органически увязать с общеплановой работой на предприятии. Таким же образом должна производиться работа по квалификации профессий, оценка отдельных систем зарплат, установление норм выработки в соответствии с силами рабочего (физиологические нормы).

5) В деле зарплат необходимо изжить сделчину, основанную на торге с каждым рабочим по всякой работе. Задача НОТ в области зарплат — найти в каждом частном случае ее объективно правильные формы, которые делами бы из зарплат основной, но не единственный стимул производительности и не вызывали бы уродливых форм интенсификации.

6) Вопрос о поднятии производительности труда без повышения его интенсификации и установление соответствия между зарплатой и производительностью следует выдвинуть как особо важные, практические проблемы.

## VII. Условия работы.

При организации работы по НОТ в СССР мы должны исходить из особенностей, специально свойственных нашим политическим и хозяйственным условиям:

1) Решениями XII партийного съезда все дело научной организации труда в СССР объединено и централизовано под руководством РКИ. Таким образом создается единый центр, который планирует и регулирует готовую работу в республике и имеет, задачей согласовать ее, поддержать местную инициативу, вызванную партийными решениями, и распространить отдельные достижения.

2) Энергичная работа масс СССР по хозяйственному восстановлению страны, естественно вызвала глубокий интерес к НОТ. Движение по НОТ начинает становиться массовым. Возникают бесчисленные и разнообразные низовые организации по НОТ: ячейки лиги „Время“, кружки НОТ, ячейки содействия, и таким образом создается широко разветвленная сеть первичных организаций.

3) Работа по НОТ, как и всякая другая хозяйственная работа, может быть успешна лишь на основе организованного вовлечения в нее пролетарских масс. Путем поддержки и укрепления низовых ячеек создается прочный фундамент для всей работы по НОТ в СССР. В связи с этим перед РКИ стоит задача организационного оформления и укрепления низовых ячеек и содействия их работе. Только согласуя централизующую роль РКИ и широкое массовое движение, мы можем найти правильное решение практических и организационных проблем НОТ.

### VIII. Практическая работа.

В области практической работы следует наметить следующие меры:

1) Внесение работы по НОТ во все отрасли хозяйственной, государственной и общественной жизни, в частности в области почти еще не затронутые НОТ, например, в сельское хозяйство, в работу партийных и профессиональных организаций, в Красную армию и проч.

2) Рационализацию всех элементов производственного процесса; в области рационализации оборудования выдвигаются задачи, являющиеся наиболее осуществимыми в нашей хозяйственной обстановке, например, организация внутреннего транспорта, упорядочение силового хозяйства, стандартизация материалов и продуктов, рационализация складов и проч.; в области управления производством—вопросы планирования (в частности согласования периода производства и обращения), наглядного учета, правильной калькуляции и проч.; в области организации труда—использование научных данных для практики нормирования и объективного установления методов квалификации рабочей силы, для создания наилучших условий, обеспечивающих как производительность труда, так и нормальные условия работы и т. п.

3) Введение преподавания НОТ в систему образования с перестройкой всей системы и методики профтехнического образования с точки зрения НОТ; нотизация школьного дела вообще.

4) Повышение квалификации рабочей силы путем специальных методов обучения, создания сети школ фабзавуча, тесно связанных с фабриками и заводами и специализированных соответственно особенностям данной отрасли производства; организация правильного распределения подростков по этим школам, а также рационализация методики преподавания в фабзавучах; всесторонняя подготовка инструкторов ф.-з. труда и педагогов, в первую очередь из квалифицированных рабочих; выработка из молодежи кадров работников, теоретически и практически специализировавшихся по НОТ.

5) Проведение путем обязательной регламентации обеденных перерывов и перерывов для отдыха среди рабочего дня на основе научных данных об утомляемости.

6) Широкая пропаганда идей и практических принципов НОТ среди рабочих и крестьян.

7) Планомерная организация издательского дела по НОТ.

### IX. Организационная работа.

В области организационной в порядке дня стоит:

1) Полная организационная увязка всей работы по НОТ в СССР вокруг НК РКИ и Совнота.

2) Придание Совноту гибкой организационной структуры постоянно работающего органа.

3) Объединение вокруг местных совнотов всей работы по НОТ в провинции.

4) Введение нотовской рационализаторской работы при учреждениях и предприятиях путем учетно-плановых бюро, технико-нормировочных бюро и т. п. органических частей работающего аппарата; полное обеспечение ее в техническом и материальном отношении; объединение ее вокруг соответствующих ведомственных центров.

5) Привлечение к хозяйственным совещаниям, организуемым партийными комитетами, коммунистов, работников в области НОТ.

6) Организация систематических совещаний работников по отдельным отраслям НОТ.

7) Созыв регулярных всесоюзных съездов по НОТ на основе местных конференций.

### X. Научная работа.

В области научной работы по НОТ надлежит выдвинуть следующие начала:

1) Тесную связь научно - теоретической работы с задачами и требованиями практики.

2) Широкою постановку и разработку проблем НОТ в области техники, экономики, психофизиологии, педагогики и одновременно обобщение этих работ.

3) Критическую переработку достижений западных теоретиков и практиков по НОТ и обмен с ними опытом.

4) Установление тесной связи между научными институтами и лабораториями, создание общего плана работы институты на основе их специализации.

П. Керженцев, В. Радусь-Зенькович, А. Стопани, И. Шпильрейн, И. Бурдянский, Г. Торбек, М. Рудаков, М. Гросман, Н. Архангельский, Звездов, Я. Шапуновский, М. Рубинштейн, А. Шехватов, Л. Недачин, П. Смирнов-Троянский, В. Мохов, И. Соловьев.

Примечание. Настоящий проект тезисов представлен в Совнот в качестве основы для выработки общей платформы по вопросам НОТ.

**„Наиболее сознательный авангард российского пролетариата уже поставил себе задачу ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ“**





## Как мы приближаемся к НОТ'у?

Ценны хотя еще скромные успехи в области НОТ'а, которые достигнуты за последние месяцы на заводе имени Энгельса в Ленинграде.

Управление заводом распределено там на две части: на техническую и административно-финансовую, при чем последняя должна служить органом, облегчающим производство. В отдельный центр последней части выделен материальный отдел (главные магазины и промежуточные кладовые). Также выделены в отдельные центры счетная часть по зарплате и послепроизводственная калькуляция. Хозяйственный ремонт отделен от общетехнического ремонта.

Все эти "центры" подчинены финансово-административному отделу, и переконструирование их принесло уже заводу ощутительную пользу, так как число обслуживаемых работников в значительно сократилось.

В технико-производственной области введены следующие реформы:

1) нормированы работы инструментального отдела установлением выдачи расценок по системе изучения работ; эта система основана на точном знании станков и средств производства; 2) организован заготовительный отдел; 3) организовано изучение находящихся на заводе металлов для производственных целей (с установлением определенных марок); 4) проведены принципы нормирования в машиностроительном отделе, с установлением полных хронометражных работ по производству; 5) введен в производстве машиностроительного отдела принцип нормальных допусков при существующих условиях; 6) произведены работы по выработке практических нормальных допусков для производства частей текстильного машиностроения; 7) технический отдел организуется в направлении объединения его деятельности с работой калькуляционного бюро послепроизводственной калькуляции и установлением полной централизации всего технического руководства; 8) упорядочена до и послепроизводственная калькуляция.

Вся эта кропотливая работа проделана за последние 4 месяца только заводскими силами, под руководством т. Трахтенберга. Не жалели времени, не боялись "потрясений основ".

Завод убежден, что к НОТ'у он придет через упорядочение отдельных "мелочей", приволя каждый винтик в должный порядок.

В текстильном отделе (где производятся части для машин текстильных фабрик) введен полный хронометраж с постоянным анализом его. Этот анализ заключается в том, что он дает возможность постоянно вносить поправки в разный производственный установление постоянства в элементарные процессы.

Все станки изучены. Зафиксированы скорости подачи, типы и размеры оборудования.

За производительностью установлен автоматический надзор введением норм времени для каждой работы.

Каковы результаты? Они поразительны. Возьмем инструментальную мастерскую, которая трудно поддается учету. Токарные работы, которые ранее делались в 7 час., теперь производятся в 1 ч. 17 мин.; вместо 14 час. прежних теперь требуется 1 ч. 45 мин.; вместо 2 ч. 45 м. на данную деталь теперь уходит лишь 21 мин.; вместо 3-х час. — 15 мин. Трудно даже поверить, но это так.

Понизилась себестоимость продукции, а заработная плата, вместе с тем, повысилась. Раньше получали рабочие по цеху, теперь сдельно, и при этом сами рабочие стремятся включиться в систему нарядов (рабочие по кал. брам, которые трудно поддаются учету). Работа идет плавно, без торгов, без перебоев.

Медленно, но верно завод приближается к НОТ'у.

Ю. О—кий.

## НОТ в вуз'ах Ленинграда.

В воскресенье 10-го февраля в Институте инженеров путей сообщения состоялось инициативное собрание организаторов вузовских ячеек Лиги "Вся" и кружков НОТ. На собрании присутствовали представители шестнадцати вуз'ов.

Всего на собрании было 30 товарищей активных работников по НОТ, из них 15 коммунистов и 15 беспартийных.

В порядке дня был вопрос о созыве общегородской конференции по НОТ в г. Ленинграде.

Собрание выбрало комиссию из следующих 5-ти товарищей:

ИЗМАЙЛОВ (путеец), ЛЫЗЛОВ (толмачевец), ШОХОР (Артакалем-я), ЗИМКИН (медик), БЕЛОКРЕНИЦКИЙ (горняк).

Комиссии поручено установить связь с Совноком при ленинградском отделе РКК, а также с губрофсоветом и прочими центральными ленинградскими организациями, работающими по НОТ.

Кроме того, собрание наметило содержание повестки для академической секции предстоящей общегородской конференции по НОТ.

Собрание полагает, что секция эта должна будет обратить самое серьезное внимание на следующие конкретные вопросы:

Во-первых, заслушать информационный объединенный доклад о работе в 1923 году кружков НОТ и ячеек ЛВ всех ленинградских вуз'ов.

Во-вторых, продискуссировать вопросы:

1) О постановке учебной и исследовательской работы по подготовке слушателей вуз'ов к деятельности по нотизации и специальной, к которой они готовятся.

2) О необходимых мероприятиях по нотизации академической и бытовой жизни в вуз'ах.

3) О методах нотизации личной жизни слушателя.

4) О дальнейшей работе ячеек Лиги „Время“ в вузах.

В-третьих, обсудить и представить в РКИ проекты по следующим организационным вопросам:

1) Об общегородском постоянном объединении ячеек ЛВ и кружков НОТ всех вуз'оз Ленинграда.

2) О связи с общегородскими нотовскими организациями как центральными, так и производственными.

3) О связи с всесоюзными организациями НОТ и ЛВ.

В-четвертых, выполнить текущую работу (выборы и прочее).

В. Измайлов.

## В провинции.

### Деятельность Киевской губ. РКИ по НОТ.

#### Возникновение и направление работы.

На первых порах решено было поехать в Москву и здесь познакомиться как с содержанием, так и с методом работы центральных учреждений по НОТ. Этим хотелось избежать кустарничества в работе и достигнуть наибольшей согласованности. Таким образом, один из приглашенных работников был командирован в Москву, где в течение 2-х недель ему удалось основательно ознакомиться с работой ЦИТ'а, отдела нормализации НК РКИ, опытных станций и т. д. Это наложило определенный отпечаток на всю дальнейшую работу, развивавшуюся под дейным руководством Москвы.

#### Объекты работы.

По примеру существовавшего тогда отл. норм. НК РКИ, наша работа сосредоточилась, главным образом, на вопросах рационализации и нормализации техники управления советских учреждений.

Таким образом, объектами нашей работы должны были быть:

- 1) управленческая техника учреждений и
- 2) труд канцелярских работников.

#### Структура.

Так как руководящих указаний из Наркомата РКИ не было, то работа получила следующее построение: был организован отдел нормализации труда; во главе был поставлен руководитель работы (фактически—заведующий), в распоряжение которого было предоставлено 5—6 работников РКИ.

#### Ближайшие задачи отдела.

Сознавая всю особенность и трудность работы по НОТ, было решено раньше всего подготовить хотя бы небольшой кадр инструкторов.

Одновременно с этим создалась необходимость общего ознакомления всех сотрудников РКИ с вопросами НОТ. Поэтому был организован цикл лекций по НОТ для всех сотрудников РКИ, а для группы инструкторов был выделен в дальнейшем семинарий.

#### Подготовка кадра.

Работа семинария была организована на следующих началах: каждый из участников должен был в течение 5—6 дней разработать (понятно, сначала путем компиляции) какой-нибудь вопрос. Для этого руководителем указывалась исчерпывающая этот вопрос литература.

Так как все участники семинария были освобождены от других обязанностей, то работа пошла весьма интенсивно. В течение 2½ месяцев было прочитано около 20 докладов. Сначала доклады касались общих вопросов НОТ, а затем давались уже специальные темы по вопросам, которые предстояло разрешать на практике (наприм., как нужно организовать опытную станцию, построение делопроизводства, архива и т. д.). После доклада происходил обмен мнений, направляемых и дополняемых руководителем.

Таким образом, после 3-х месяцев такой работы мы имели группу людей, не чуждых вопросам и методам НОТ, соединявших в себе в то же время исследовательский опыт РКИ. Последнее обстоятельство мы считали весьма важным, так как соединение лучших старых работников РКИ со свежими людьми со стороны (лучше разбирающимися специально в вопросах НОТ) должно было дать ту силу, которую можно было с более или менее спокойной совестью пустить на работу.

#### Реорганизация делопроизводства РКИ по карточной системе.

Для начала было решено произвести обследование делопроизводственного аппарата губ. РКИ. В результате обследования получилась обычная для наших учреждений картина. После выяснения характерных особенностей делопроизводства был составлен проект его реорганизации (о нем сообщалось в „Правде“ от 14 июля 1923 г., № 156).

Существенным отличием нашей системы является следующее. Так как большинство „дел“ в переписке носит характер запросов и ответов, то была составлена карточка, которая служит одновременно для запроса и ответа.

До сего времени (4 месяца) эта система вполне себя оправдала и дала хорошие результаты.

## Организация опытной станции при ПНИ.

Лишь получив некоторый практический опыт в пределах своего учреждения, было решено приступить к организации одной опытной станции в каком-нибудь из губернских учреждений.

Вследствие того, что удалось создать в Киеве определенное общественное настроение в губ. РКИ поступило 2—3 просьбы о постановке опытных станций. Наш выбор пал на подотдел недвижимых имуществ губкомунотдела. Основными причинами, побуждавшими организовать опытную станцию в ПНИ, были следующие:

1) Коммуналдел, и в частности ПНИ, является учреждением, наиболее тесно и часто соприкасающимся с массой населения и имеет много очевидных дефектов.

2) Управляющий состав был весьма благоприятно настроен к нашей работе.

## Принципы построения опытной станции.

Опытная станция была организована в лице трех человек, из коих один являлся руководителем работы.

Так как организация опытной станции была делом новым в Киеве, то губ. РКИ решила взять на себя оплату содержания сотрудников. Таким образом, мы решили, с одной стороны, освободить опытную станцию от давления со стороны ПНИ, и с другой—мы понимали, что это является лучшим орудием пропаганды и расчистит путь для дальнейшей организации опытных станций.

Для укрепления связи с учреждением и для создания благоприятных условий в работу был вовлечен один из лучших сотрудников ПНИ (по нашей мысли он должен явиться продолжателем наших работ после нашего ухода), а накануне открытия опытной станции было созвано собрание сотрудников ПНИ, на котором заведующий опытной станцией сделал доклад о задачах и целях опытной станции.

На этом заседании была обещана полная поддержка работе опытной станции.

Вот в каких условиях начала свою деятельность опытная станция при ПНИ в средних числах августа.

## Метод работы.

Методом работы для опытной станции было возможно большее накопление фактов из действительной жизни данного учреждения, классификация этих фактов и их анализ, на основе которого можно было бы установить определенную нормальную управленческую, пригодную для данных условий.

## Ориентировочное обследование.

На первых порах было начато общее ориентировочное обследование ПНИ. Велось оно путем личных интервью и путем анкет. Анкеты были двойные: для каждого сотрудника и для каждой части ПНИ. Составлены они были по образцу подобных же анкет московских. На

основании этих данных были с очевидностью выявлены следующие больные места организационной работы ПНИ:

1) личный состав и построение стола личного состава,

2) делопроизводство,

3) общеструктурное построение ПНИ.

На основании данных анкет и личных интервью были разработаны специальные вопросники для обследования частей и секций ПНИ. Такой вопросник не исчерпывал, конечно, всей работы по обследованию, которая была фактически гораздо шире, но он являлся той руководящей нитью, тем планом, по которому обследователь работал.

По окончании такого обследования было приступлено к глубокому и детальному изучению личного состава и делопроизводства с применением метода фотографии рабочего дня.

## Наблюдательные карточки.

При изучении делопроизводства, после обследования самой переписки, во время которого были определены основные типы бумаг, был применен метод сопроводительных анкет в виде наблюдательной карточки по определению кругооборота бумаг. Так как типы бумаг были выяснены заранее, то наблюдательные карточки пришивались в огромном количестве, по 3—5 штук к каждому типу бумаги.

## Фотография рабочего дня.

Фотографию рабочего дня нам не удалось широко применить, так как, согласно заданию, мы должны были окончить нашу работу к 1-му января 1924 года. Поэтому мы ее применили для нескольких определенно намеченных лиц.

Демонстрация этих данных в виде диаграмм весьма показательна. При фотографии рабочего дня был употреблен осторожный хронометр, ибо мы считали, что в условиях работы наших советских учреждений точный хронометр является излишним и может лишь повредить в работе наблюдателя.

## Анализ данных обследования.

По окончании обследования, длившегося 3 месяца, было приступлено к анализу полученных данных. Были сделаны все выводы, составлены сводки диаграмм и т. д.

Эта часть работы (т.-е. анализ) оказалась самой сложной и трудной.

## Реорганизация структуры ПНИ.

Необходимо отметить, что в результате обследования и анализа обследованных частей ПНИ выявилась с очевидностью необходимость полной реорганизации ПНИ в одно маленькое и небольшое управление райконтор, которое должно быть построено по функциональному признаку и должно состоять из 5—7 человек. Дело в том, что почти вся оперативная работа ПНИ сосредоточена в

райконторах. Сам же ПНИ или повторяет эту работу, или накладывает свое.

Вот почему является необходимым уничтожение этого столь громоздкого аппарата и замена его небольшим волевым центром с некоторыми контрольными функциями.

Мы подошли к этому вопросу, конечно, очень осторожно и в настоящее время заняты его разрешением.

### Проекты реконструкции.

До сего времени опытной станцией разработаны:

- 1) проект реорганизации стола личного состава,
- 2) проект реорганизации делопроизводства,
- 3) немая справка и
- 4) некоторые мелкие улучшения (проект ведения протоколов заседаний и др.).

### Оценка работы.

Оглядываясь на пройденный путь и давая ему оценку, надо сказать: были ошибки, были промахи, но уже приобретен некоторый опыт. Дальше идти уже легче и спокойнее.

### Недочеты в работе.

Из недостатков в работе, существующих в настоящее время, надо отметить:

- 1) весьма небольшой штат работников по НОТ в губ. РКИ и, в частности, в опытной станции (сейчас 2 человека),
- 2) отсутствие широкой конкретной поддержки в работе НОТ среди высших органов,
- 3) оторванность от центра по НОТ (Москвы),
- 4) отсутствие работы в области производства (причины см. п. 1 я).

Контакт с Москвой поддерживается путем личной переписки с отдельными видными работниками по НОТ и чтением всего, что издается в Москве. Но этого недостаточно. Нужно создать постоянный центр, поддерживающий связь. Такую связь надо установить между всеми организациями по НОТ в СССР.

### Объединение работы в Киеве.

Объединение работы в пределах г. Киева сейчас уже намечается. Так, решено соединить работу по НОТ губ. РКИ и союзом соавработников и созвать городскую конференцию всех организаций по НОТ. На этой конференции мы предполагаем создать нечто в роде Совнога для объединения и координирования работы.

Такое объединение обещает самые плодотворные результаты.

## Опытная станция НОТ.

(Уральская область).

Опытная станция НОТ и управления имеется в Пермском округе при окружном исполкоме. Организована 22-го сентября 1923 года. В задачи опытной станции входит научное

практическое исследование административного труда и рационализация техники управления окружных, административных и хозяйственных органов.—в дальнейшем, при развертывании работы, намечается разработка мероприятий по тейлоризации фабр.зав. предприятий, постановка психо-технических работ и исследования по физиологии труда. По положению „опнот“ является высшим окружным органом, осуществляющим руководство и надзор за всеми местными нот'ячейками. Органом управления „Опнот“ является президиум в составе председателя (назначаемого ГИК), заместителя (из кандидатов РКИ по соглашению с окрисполкомом) и секретаря (приглашаемого председателем президиума).

Постоянных работников трое: заведующий станцией (проф. местного ун-та М. И. Альтшуллер), заместитель председателя губотдела соавработников и секретарь. За истекший период проведена следующая работа 1) разработан вопрос о немых справках (путеводителей по учреждениям, комнатных указателей и справочников), введение их рекомендовано всем учреждениям; 2) упрощение прописки паспортов прибывающих и выбывающих в квартиры (введено ГИК); 3) рационализация дела в сберегательных кассах (сокращено время для посетителей до 15—20 мин. вместо прежних 1 1/2 часа); 4) вводится единый входящий и исходящий журнал (в одной книге) с прикреплением к нему же справочно-контрольной части. Пропускная способность при этой системе достигнута до 200 бумаг в сутки одним сотрудником при выполнении им же справочно-контрольных обязанностей. Специальных курсов по НОТ не имеется. Печатных трудов—книг, брошюр—нет.

Активное участие опнот принимает в периодической печати—в местной газете и в журнале окрисполкома (помещено 8 статей).

Ближайшими задачами опнот'а намечаются: 1) организация нотовских ячеек при гос. учреждениях и предприятиях через проф.союзы. Ячейки будут создаваться по инициативе месткомов в составе 3 человек (1 от месткома, 1 от общего собрания служащих и 1 от администрации); 2) установление более тесной связи с РКИ (для использования его опыта инспекционной работы),—с ВАИ (для организационных работ по психотехнике и тейлоризации фабр.зав. предприятий) и с здравотделом (для организационных работ по психофизиологии). Одним из тормозов в работе являются сотрудники обследуемых организаций, выступающих против нововведений.

Необходимо усиление пропагандистской работы, поставленной еще недостаточно.

Также затрудняет расширение работы отсутствие финансов: инструментов (по психотехнике и физиологии труда) Областной Уралсовет предполагает взять станцию на областной бюджет и оказать материальную помощь на оборудование станции.

Опнот считает необходимым высылку на места постоянных инструкционных материалов (во избежание повторений работ на местах) и усиление связи с организациями НОТ на местах.

## Бюро НОТ.

(Гомельская губерния).

При правлении Западных железных дорог в г. Гомеле создано с 1-го апреля 1923 года объединенное бюро НОТ, являющееся местным органом ЦНОРТ при НКПС. В состав пленума бюро входят: от правления и управления дороги—2, РКИ—2, дорпрофсоюза—1 и от местных жел.-дор. ячеек НОТ—2. Всей текущей работой руководит президиум из 3 человек. Общее руководство работой бюро осуществляется РКИ и правлением дороги. Основные цели работ бюро: 1) применение НОТ к рационализации, упрощению и усовершенствованию разных отраслей хозяйства Зап. жел. дорог, 2) объединение и руководство всех существующих организаций по НОТ в учреждениях и предприятиях Зап. жел. дор. За истекшее время (апрель—декабрь 1923 г.) сделано следующее: 1) выработаны новая инструкция и форма отчетности по учету рабочей силы артельными старостами службы пути (проводится по всей дороге), 2) введена карточная система по делопроизводству в РКИ, 3) разработана инструкция по отчетности санит-дезинфекционных отрядов здравотдела Зап. ж. д. (введена на дороге), 4) разработана новая форма ярлыка для учета складов хоз.-мат. службы, 5) произведено обследование делопроизводства и счетоводства в конторе гомельского участка службы пути и матер.-технич. отчетности дорожных мастеров и смотрителей зданий. Оценки введения этих мероприятий нет. На ближайшие 3 месяца (январь—март) намечено: а) изучение использования рабочего времени в отдельных цехах главных гомельских мастерских Зап. ж. д.; б) изучение оборота сборного поезда; в) обследование жел.-дор. станций в смысле смывки с населением.

Освещение в печати работ бюро НОТ не налажено: за все время помещено только 2 заметки. Тормозит работу отсутствие денежных средств.

## Нет денег.

(Нижегородская губерния).

При технико-производственном управлении ГСНХ 23-го июня 1923 года, по постановлению научно-технического совета при ГСНХ, создана комиссия по НОТ. В состав комиссии входят 6 инженер.-производственников. Положения и устава нет. Календарной программы работ также нет. Проводится обследование завода „Нижегородский Машиностроитель“. Освещение работы в печати не проводилось, агитационно-пропагандистской работы также нет. Затруднение в работе—отсутствие денежных средств.

## Помогите в работе.

(Горская республика).

Горское бюро НОТ существует с 25-го июля 1923 года и состоит при совпрофе. Устава нет. Календарного плана работ нет. Из платных работников—один технический секретарь.

В состав бюро НОТ входят 38 человек (11 врачей, 4 инженера, 7 профраб., 3 админ., 3 педагога, 5 хоз. и 5 представ. от учреждений). Руководящий президиум состоит из 9 человек под председательством Наркомтруда Горской республики. Созданы 3 секции: 1) психо-физиологии, гигиены, охраны труда, проф.-техн. образования, психотехники и физкультуры; 2) научной организации производства; 3) админ.-управленческой. Работа еще не развернута. Велась пока пропагандистская работа по популяризации идей НОТ. Затруднение в работе—отсутствие денег и специальной литературы. Материальной поддержки со стороны других учреждений нет, отпуск средств носит случайный характер. Считают необходимым разрешить в центре вопросы: 1) о систематическом снабжении средствами, 2) о содействии в работе всеми организациями.

## Бурято-Монгольская автономная республика.

10-го ноября 1923 года при РКИ создан кружок по изучению НОТ. Положения и устава еще нет. В состав кружка входит 14 человек. На ближайшее время намечено: нормализация госторговли, стимулирование развития промышленности, научная постановка делопроизводства. Календарной программы работ еще нет. Работа находится в зачаточном положении. Отмечают недостаток литературы и отсутствие широкой заинтересованности в проведении НОТ. Намечается популяризация идей НОТ. Материальную помощь оказывает РКИ.

А. Шангин.

## Работа ячейки НОТ в области технических улучшений при Январских одесских мастерских.

При изучении производства как в организационном, так и в техническом отношении неизбежно приходится сталкиваться с методами работы, которые можно улучшить, сократив рабочую силу, непроизводительно затрачиваемую, или материалы. Поэтому вполне понятно, что бюро НОТ на первых своих шагах встретилось со всякого рода производственными предложениями, поступающими от наиболее квалифицированных и сознательных рабочих. Эти предложения носят разнообразный характер, — касаются области переконструирования машин и станков с целью повышения производительности, введения всякого рода приспособлений и приборов, облегчающих труд рабочего и уточняющих производство, перераспределения рабочей силы и оборудования, замены одного материала другим, более дешевым, иногда новых изобретений в производстве. Работа ячейки в этой области носит исключительно вспомогательный, а не основной характер, и всякие предложения или изобретения, вы-

ходящие за пределы данного производства, передаются в специальное для этой цели общество ОРТИ. Кроме того, все принятые предложения, носящие общий характер и допускающие возможность применения и в других производствах, также передаются для сведения в ОРТИ.

Каждое предложение рассматривается предварительно в экспертной комиссии, которая устанавливает техническую возможность и рациональность применения данного предложения; затем решение экспертной комиссии передается в бюро НОТ, которое совместно с администрацией решает вопрос о проведении в жизнь.

Все лучшее в производственном отношении, но до сих пор у нас не примененное, поступает в НОТ, а отсюда в жизнь. Кроме технической экспертной комиссии, организовав а комиссия по изучению организационных вопросов по мастерским. Объем работ этой комиссии составляют: ознакомление с правильной организацией производства ремонта подвижного состава и выявление всех ненормальностей в действительности, руководство обследователей по поручению бюро НОТ, выбор работы для обследования и обследователей. В настоящее время производятся членами НОТ а обследования следующих работ: по паровозному цеху — поршневой бригады, по вагонному — плотницкого отделения, по деревообделочному — артели чернорабочих.

Прилагается перечень и краткая характеристика некоторых поступивших в НОТ предложений:

1. Приспособление для выделки крейцкопфных головок для винта, — значительно проще винтового, удобнее для работы и дешевле. — Проведено в жизнь.
2. Суппорт строгального станка с работой в одну и другую сторону, — повысит производительность станка процентов на 40 — Находится в стадии выполнения.
3. Прибор для проверки паровозных конусов и труб, — облегчает работу по проверке конуса, дает возможность быстрой проверки после сборки. — Проведено в жизнь и дает хорошие результаты.
4. Печь для обжига разных паровозных частей, — значительно дешевле и лучше чем применявшийся способ обтирки. — Находится в стадии выполнения.
5. Пресс для изготовления медных трубок горячим путем, — значительно дешевле ныне применяемого способа сварки медных согнутых трубок автогенным способом. — Предложено произвести опыт.
6. Печь для нагревания вагонных буферных брусьев, — удобна для работы и сокращение времени.
7. Машинка для обжигания наружных обшивок пассажирских вагонов, — быстрее работает по сравнению с ныне применяемыми приспособлениями.
8. Прибор для проверки контр-кривошипных паровозных скатов, — дает возможность проверки в любом положении.
9. Кронштейн тормозной подвески С и Ш, — изменение конструкции, удешевляющее ремонт.

10. Приспособление для съемки и постановки обшивок паровозов, — гарантирует безопасность при работе и сокращает время по сравнению с прежним способом. — Проведено в жизнь.

11. Ключики для подъема паровозных рам кранами, — гарантируют сдвиг цепей и безопасность. — Проведено в жизнь.

12. Установка дополнительных обратных клапанов при одновременном оборудовании смазки паровоза прессом и американ. масленкам, — гарантирует поступление смазки в цилиндры и золотники. — Проведено в жизнь.

13. Барабан к станку для расточки вагонных подшипников, — увеличивает значительно производительность станка.

14. Установка дополнительных рельс (двойных) на тупиковых путях для увеличения количества помещаемых скотов и сокращения непроизводительных маневров. — Проведено в жизнь.

15. Приспособление для выравнивания паровозных поршней.

16. Приспособление для выключения и пуска волоочильного станка, — сокращает непроизводительную работу. — Проведено в жизнь.

17. Клепальная машина для распорных болтов одновременно с двух сторон, без нажатия рукой, и приспособление к ней для сверления болтов. — Заключается оборудование приспособления.

## Учетно-плановое бюро.

(Ново-Николаевск).

Работа по НОТ в гор. Н. Николаевске сразу же встала на практически-производственную ногу.

Т. Рудаковым, членом московской группы работников НОТ, 28 апреля 1923 г. в Сибпромбюро был сделан доклад "Научная организация труда и реорганизация Госаппарата", после которого и было организовано Сиббюро НОТ.

Для конкретно-практической нотовской работы при Сибкожсиндикате было организовано учетно-плановое бюро, которое ввело учетно-плановые карточки для оценки работ, предмета, цели, времени, методов, средства работ, учета работы и подбора работников.

Работа этого учетно-планового бюро выявила сразу много недочетов в области работы, к которым прежними методами учета не вылаживались и вообще, как метод учета, оценки работы, планбюро, предложившее карточно-плановую систему управления, оправдало себя.

11/IX 1923 г. постановлено на бюро НОТ организовать две опытных станции: 1) при Сибкожсиндикате и 2) при кожзаводе № 2 и связаться с практической работой по НОТ при РКИ. В Сиб. РКИ недавно приглашены работники для организации работ по НОТ, и сейчас Сибнотбюро, работавшее раньше отдельно, сливается с Сиб. РКИ.

В том же постановлении утверждено предложение о продолжении работ, о применении планово-карточной системы.

А. Мельников.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

## Записные книги.

Записная книга является неизбежным спутником всякого делового человека. В работе, когда надо помнить массу всяких обязательств (тогда-то и там-то делать доклад, к такому-то сроку написать статью, в определенный час

в них трудно найти, где и что записано; во-вторых, когда записи устарели, их нельзя выбросить (вырывать неудобно), в-третьих, нельзя комбинировать записи, когда это необходимо.

Все неудобства записных книг заключаются в том, что они сделаны по типу обычных книг, где все листы плотно сброшюрованы.

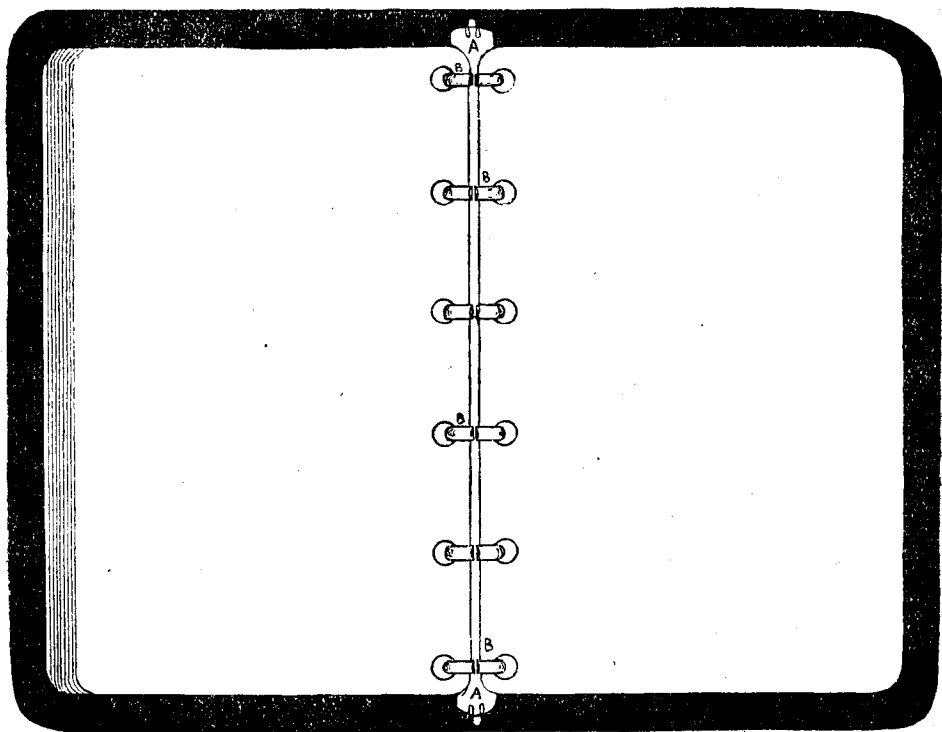


Рис. 1.

звонить по телефону и т. д., и т. д.) — без записной книжки обойтись нельзя.

Записная книга — это наша память, спутник, помощник и друг в работе, который помогает нам организовать работу. Но, чтобы организовать других, записная книга сама должна быть организована.

Конечно, нечего говорить о том, что все наши распространенные записные книги не выдерживают никакой критики: во-первых,

В канцеляриях от этих, поистине, бесполовых книг мало-помалу переходят к карточной системе. Этот же принцип карточной системы надо использовать и в записных книжках. За границей это широко применяется. На рисунке 1-м изображен один из образцов заграничной книжки.

Каждый листок из этой книжки можно вынуть без ущерба для других листков и вставить его в любое место книги. Для этого

надо нажать на металлические пластинки А, кольца В расходятся, и листок свободно вынимается.

В книжку можно вставлять новые листики, на которых нужно только сделать дырочки на пробойной машинке (которая имеется во всех канцеляриях).

Удобства такой книжки очевидны. Но, к сожалению, в СССР такие книжки в магазинах редко найдешь, поэтому мы предлагаем несколько иной образец книжки, которую не трудно сделать каждому.

Возьмите обычный бумажник (рис. 2). Справа вставьте в прорезанные дырочки (рис. 3) 2 поперечных ремешка. Под эти ре-

лении „письма“ и т. д. В отделении „телефоны“ лежит маленькая книжечка с алфавитом, указателем для телефонов.

По карточкам всегда легко узнать, какой материал имеется для очередного номера „Время“, по карточкам легко и быстро можно составить разметку для журнала, давать справки и т. д. По выходе журнала заполненные карточки являются устаревшими, и их или выбрасываешь, или складываешь в архив, заменяя чистыми.

Посередине бумажника сверху пришивается по краям узенький ремешок, в который вставляется (нижней частью папки) блокнот. Блокнот служит для всякого рода

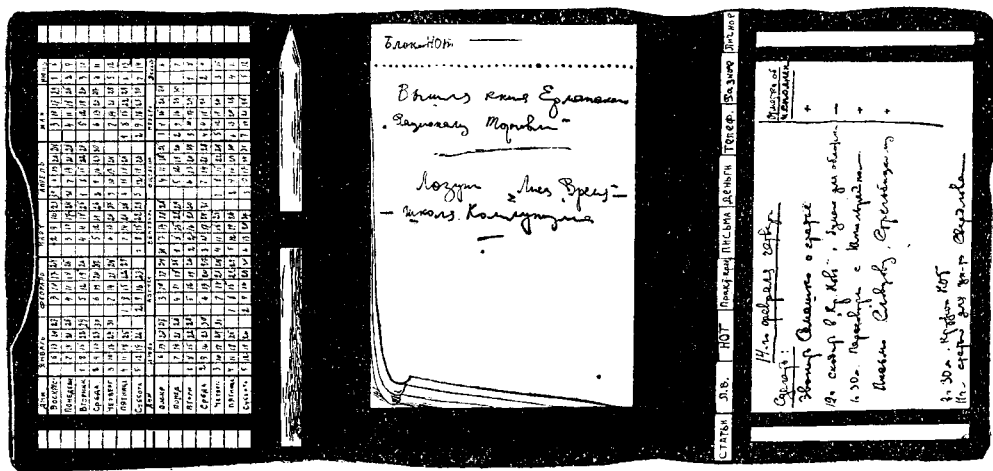


Рис. 2.

мешки вы вставляете листки бумаги (карточки), которые служат вам планокарткой. На этих карточках вы пишете день и число месяца, и что сделать сегодня, завтра и т. д.

Таких карточек свободно можно наложить под ремешки 14 штук, т. е., на 2 недели. На две недели вы можете планировать свое время. Каждый день утром вы снимаете верхнюю карточку и уже видите, что вам предстоит делать. Записываете также другие работы, которые необходимо сделать сегодня.

Чтобы записать, что делать через 3 дня или через неделю, для этого не надо вынимать ни одной карточки, а только освободить их от одного верхнего ремешка и перелистывая записать на ту карточку, где указан тот день, в который предстоит что либо сделать.

С правой же стороны бумажника в отделении вы вставляете карточные прокладки с указанием ваших дел. На рисунке указаны отделы по журналу „Время“ (статьи, ЛВ и т. д.). Между этими прокладками помещаются обычные карточки (все одного размера).

Эти карточки в бумажнике представляют всю канцелярию журнала „Время“. Полученные статьи для журнала помечаются на карточке под рубрикой „статьи“. Материал по ЛВ отмечается на карточках „ЛВ“, получение писем и ответы помечаются в отде-

случайных записей. Его можно легко снять с ремешка.

Около блокнота пришивается ремешок для карандаша.

С левой стороны бумажника в ремешки (которые делаются, как указано выше) вставляется календарь для справок.

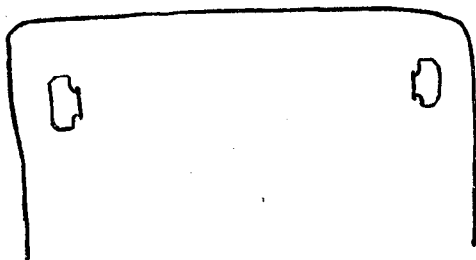


Рис. 3.

С левой же стороны и на другой стороне бумажника имеются отделения, которые можно использовать для всякого рода бумажек, документов, денег и т. д.

Такая книжка оправдала себя на практике, и мы можем ее рекомендовать другим товарищам.





Так наклеивают почтовые марки за границей.



Так наклеивают почтовые марки в СССР.  
Вологодская областная универсальная научная библиотека  
[www.booksite.ru](http://www.booksite.ru)

## Как наклеивать марки.

Два характерных образчика нашего „российского“ разгильдяйства, с одной стороны, и европейской организованности—с другой.

Два письма: одно—из Москвы, другое—из Эстонии.

Присмотритесь внимательно к способу оклейки их марками:

Русское письмо: марки наклеены на оборотной против адреса стороне, и притом кое-как и как-нибудь.

Эстонское письмо: марка наклеена обязательно в правом верхнем углу адресной стороны.

Разница в работе почтового чиновника.

Русское письмо надо перевернуть и простемпелевать 6 раз.

Эстонское письмо переворачивать не надо и стемпелевать сразу в определенном месте один раз, итого увеличение производительности работы в 6 раз.

Надо полагать, что такая удобная наклейка почтовых марок не является исключительным свойством „эстонской природы“. Почему бы нашей почте не озаботиться изданием соответствующих правил, запретив принимать письма с неправильно наклеенными марками?

А. Граник.



На рисунке изображен почтовый ящик с указанием—„Как писать адреса и наклеивать марки на письмах“.

Наркомпочтелю необходимо на всех почтовых ящиках давать такие указания.

**ЛЕНИН**

**ВОТ ЛОЗУНГ**

**твердой, организованной, неустанной работы**

**НА ПУТИ К КОММУНИЗМУ.**

Волгодонская областная универсальная научная библиотека

www.booksite.ru

## Рационализация машинописного дела.

Ни одна область делопроизводственной техники не подходит так близко к производственной работе в смысле нормализации и стандартизации методов работы, как машинописное дело. К последнему возможно в полной мере предъявить требования, аналогичные требованиям, предъявляемым к производству.

Машинописное дело самым тесным образом связано со всей системой делопроизводственной техники.

Нельзя мыслить рационализацию управленческого аппарата вне рационализации машинописного дела, так как скромная, на первый взгляд, работа машинистки настолько тесно переплетается со всей текущей работой данного учреждения, что малейшие перебои в работе машинисток самым неблагоприятным образом отражаются на всей работе учреждения в целом.

И наоборот. Поставив работу машинисток в нормальные условия, этим самым мы делаем значительный шаг вперед по пути улучшения всей работы учреждения.

Осуществить рационализацию машинописного дела (в крупных учреждениях) возможно исключительно при системе централизации этого дела в машинописном бюро. Основными моментами в машинописном деле при определении стандартных форм работы являются: норма выработки и точный учет работы не только по количеству, но и, что самое главное, по качеству. Норму выработки и учет работы возможно осуществить только при условии централизации машинописного дела.

Какие выгоды мы получим от подобной централизации?

Каждая система имеет свои плюсы и минусы. Отметим те и другие в данном случае централизации машинописного дела.

Положительными данными подобной централизации являются:

1) наличие ответственного за работу машинописного бюро лица;

2) возможность изучения организационных недостатков в работе и выработки мер к их устранению;

3) возможность организации планомерного контроля над работой машинисток и, как следствие этого, постановка правильного учета работы;

4) возможность осуществления точного наблюдения за работой машинисток, чем в значительной мере облегчается изучение самого процесса работы, необходимого в деле рационализации;

5) возможность создания необходимых технических условий работы в смысле соответствующего оборудования бюро;

6) возможность применения сравнительного метода при определении результатов работы;

7) возможность правильного распределения работы между машинистками в зави-

симости от индивидуальных способностей каждой;

8) возможность создания побуждательных причин к соревнованию, что, несомненно, отразится на повышении общего уровня их квалификации;

9) возможность осуществления регулярного технического надзора за состоянием машинок;

10) равномерность в нагрузке работой каждой машинистки;

11) как общее следствие всех изложенных возможностей,—общее повышение производительности труда машинисток, с сопутным качественным улучшением работы.

В качестве иллюстрации к п. 10-му можно привести всем известные примеры, когда часто в одном отделе машинистки читают романы в то время, как в других отделах они выбывают из сил, будучи перегружены работой до последней возможности.

К отрицательным сторонам подобной централизации машинописного дела необходимо отнести:

1) значительный шум, производимый одновременной работой нескольких десятков машинок и

2) перегрузка работой лучших машинисток за счет малоподготовленных.

Первый недостаток может быть если не совсем, то в значительной мере, смягчен искусственными средствами—путем подкладки под машинки суконных или войлочных матов.

Переутомления лучших машинисток можно избежать путем подбора квалифицированной рабочей силы, отметая все малоприспособное, являющееся лишь балластом в машинописном бюро.

Таким образом, минусы системы централизации в значительной мере можно считать относительными. Плюсы же определенно говорят за рациональность применения системы централизации.

Еще несколько слов по вопросу повышения производительности труда машинисток. Почти во всех учреждениях бумага, подлежащая напечатанию, всегда лежит на столе рядом и сбоку машинки. Сколько времени тратится машинистками на то, чтобы после трех-четырех напечатанных слов, отрываясь от машинки, нагнуться к бумаге и искать дальнейший текст.

Хотя эта потеря времени еще и не учтена и не выражена в цифрах, но самый факт ясен для каждого.

Избегать этих лишних и болезненных явлений мотания головой во время работы возможно путем устройства за каждой машинкой специальной деревянной стойки, на которую накладывается бумага, подлежащая напечатанию. Стойка помещается как раз на уровне головы за машинкой. При этом машинистка, работающая по так называемой слепой системе (не глядя на буквы машинки) получит возможность, не отрываясь от машинки и без перерывов, выполнять свою работу.

Второе явление, резко понижающее производительность труда машинисток,—нераз-

борчиво написанная бумага. Сколько времени зря тратится на то, чтобы расшифровать чьи-нибудь каракули, при чем зачастую не один раз приходится отрываться от текущей работы не только машинистке, но и автору бумаги для разбора непонятных слов.

Нередкий при этом случай, когда и сам автор не в состоянии разобраться в написанном.

Все это настолько ясно, что не требует особого подтверждения цифровыми данными.

Можно смело сказать, что при выполнении всего здесь указанного (а в особенности двух последних замечаний) работа машинисток повысится не менее чем на 25—30%, переутомляемость же машинисток, происходящая в значительной мере от нерациональной постановки условий работы сильно понизится.

П. Васильев.

## Обрезайте журналы.

(Обращение к издательствам).

Новые книги и журналы по большей части поступают в продажу неразрезанными. На разрезывание их у читателя уходит немало времени, внимание во время чтения отвлекается, наконец, и страницы, разрезанные неподходящим способом (карандашом, шпилькой, слишком острым ножом и т. д.), рвутся и приобретают непривлекательный вид.

Поэтому

**просьба**

ко всем авторам, издателям (и прежде всего к Госиздату, РКИ, ЦИТ и др.), типографиям и другим лицам и учреждениям, от которых нижеизложенное зависит,

**выпускать книги и журналы  
обрезанными**

с трех сторон, но с условием: эти печатные произведения должны быть крепко и удобно для чтения сброшированы, а рисунки, чертежи и т. п. при обрезке не попорчены.

Б. Яценко.

## Вызов докладчиков из приемной.

Вызов докладчиков из приемной наших Наркоматов происходит в большинстве случаев так, что секретарь то-и-дело выбегает и вызывает: „Кто по 5-му вопросу? Войдите“.

Эту беготню секретаря можно устранить путем устройства звонков с цифровым показателем.

У секретаря на столе находится звонок, один или в виде небольшой системы звонков. Когда председатель наскоро бросает секретарю: „следующий, 36 й вопрос“, секретарь, никуда не бегая, дает звонок, и в комнате для докладчиков, на специальной доске, одновременно с резким звонком, слышимым, несомненно, для всех и потому немедленно привлекающим к себе всеобщее внимание, на стене, на особой доске, появляется крупная цифра „36“. Звонок заставит докладчиков немедленно же посмотреть на доску, и тут уж сомнений и причин для переспрашиваний быть не может. Цифра ясно и ярко видна всем.

Таким образом экономится время на беготню секретарей и время, уходящее на их старания перекричать шум и быть услышанными и понятыми тем докладчиком, вопрос которого намечен к слушанию. Такая система всем известна: она принята в гостиницах для вызова курьеров, тем более ее можно провести в наших совустройствах.

Е. В.

## Организованный человек

**тот, кто**

**работает не кое-как, а по плану,**

**с расчетом,**

**контролируя свою работу.**

## Практические достижения в деле учета времени.

Наш госаппарат до сих пор переживает еще период организационного строительства. Учреждения реорганизуются, перекраиваются.

При этом реорганизация зачастую связана и с частичным изменением самих функций аппарата.

Благодаря этому в настоящее время мы не можем еще составить точное и определенное представление о тех или иных функциях учреждения.

Если и имеются положения об учрежде-

ниях, таковые составлены в общих чертах, охватывая только сферу деятельности данного учреждения в самом широком смысле слова, совершенно не затрагивая составных частей аппарата.

Не зная же точно тех заданий, каковые призвано выполнять то или иное учреждение, нельзя говорить о рационализации системы управления и производства.

Выход из этого положения можно найти исключительно в создании специального учета работы, создании изучения бюджета рабочего времени.

Различные процессы работы требуют различной затраты времени.

Точное выявление процесса работы аппарата необходимо поставить на первое место.

## КАРТОЧКА

ежедневного учета работы персонально каждого сотрудника.

Месяц.....

Дни.	Часы.		10—11	11—12	12—1	1—2	2—3	3—4	За день по роду работы.		
									—	=	---
1	---	---	---	---	---	+	---	---	2,15	2	1,15
2	=	5	25	---	---	---	---	---	4,40	0,15	—
3	30	---	---	---	---	+	0	---	2,15	1,30	—
4	И	т	а	к	д	а	л	е			
5											
Всего за месяц . . . . .									00	00	00

### Условные обозначения:

- Организационная работа (фактическое наблюдение).
- Административная работа.
- Комиссии и совещания.
- Доклады.
- Информационно-справочн. работа (дача заключений, разъяснений).
- Отдых (перерыв на завтрак).
- Чтение приказов и руководящих распоряжений.

Осуществить это возможно при помощи учета работы и рабочего времени.

Учет выполняется при посредстве специальной учетной карты.

Как организовать учет, как вести учетную карту, и какие практические результаты при этом могут быть достигнуты,—решение этих вопросов является основной задачей настоящей статьи.

Учет рабочего времени был мною применен впервые при организации в одном из учреждений совершенно нового дела.

Задача предусматривала организацию внутри учреждения контроля за выполнением финансовых операций.

Как водится, было вырабатано положение, штат, и контрольный аппарат приступил к работе.

Функции каждого отдельного работника могли быть вначале определены только в общих чертах.

Детализация этих функций могла выявиться только в процессе работы.

Поэтому, в целях точного и планомерного выявления не только работы, выполняемой отдельными работниками, но и определения количества затрачиваемого времени на выполнение той или иной работы, был применен способ учета по карточной системе.

Каждый сотрудник обязан был вести учетную карту.

Весь объем работы, выполняемой данным аппаратом, был зафиксирован, при чем каждое подразделение работы получило свое условное обозначение для занесения в учетную карту.

Учет охватывал каждые 15 минут работы.

Результаты подобного учета в отношении указанного мною аппарата приведены в таблице.

Рассмотрим эту таблицу. Что дает нам проведенный в течение трех месяцев регулярный учет работы?

Прежде всего эта таблица показывает, что проведенный таким способом учет уже в первом же месяце дал возможность зафиксировать такие составные части работы, каковые, требуя для своего выполнения определенной затраты времени, почему-либо не могли быть предусмотрены на первых же шагах организации данного учета.

Напр., в сентябре выявилась потребность в самостоятельном учете составной части работы, названной в таблице „сортировкой документов“.

Проведенный в октябре учет показал, что работа по сортировке документов требует для своего выполнения значительной затраты времени.

Первый же месяц учета дал возможность выявить и некоторый параллелизм при выполнении известных функций различными работниками. Учетная карта дала возможность этот параллелизм выявить и своевременно его устранить, что при других условиях могло легко остаться незамеченным.

Учетная карта внесла в работу известную четкость и планомерность.

Благодаря точному учету времени, затрачиваемого на выполнение различных трудовых процессов, явилась возможность регулировать не только самый процесс работы, но и затрачиваемое на его выполнение время.

Подобный учет дает возможность точно подразделить весь процесс работы на две группы: 1) основная работа и 2) подсобная к основной работе.

Учетная карта в этом отношении сослужила службу в смысле регулирования вре-

Т а б

Учет работы контрольного аппарата за

Фамилии.	П о д р а з д е л е н и е   р а б о т ы   н а														
	Проверка доку- ментов.			Учет и статисти- ка.			Доклады.			Отдых.			Связь с отде- лами.		
	Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.
А.	—	—	—	—	—	—	—	9,30	5,45	—	0,45	0,45	—	—	—
Б.	50,30	78,35	120,50	58,30	12,30	12,35	1,50	1	0,30	5,5	6,10	5,20	3,25	4,55	3
В.	и	т.	д.												
Итого.	305,40	568,1	597,20	105	35,30	28,50	3,20	12,55	7,25	13,55	16,46	10,10	10,36	42,44	27,40
в % 0/0	62,7	57,7	66,5	21,5	3,6	3,2	0,7	1,4	0,8	2,8	1,7	1,2	3,4	4,3	3,1

мени, т.е. увеличения количества времени, идущего на выполнение основной работы за счет подсобных функций.

Путем изучения способов выполнения различных функций каждого сотрудника процент времени, потребного для выполнения подсобных работ, удалось свести до минимума, увеличив процент выполнения основной работы.

Из рассмотрения таблицы видно, что на выполнение работы по статистике в сентябре тратилось 21,5% всего трудового времени. В ноябре этот расход доведен до 3,2%.

В сентябре информационно-справочная работа показывает расход времени в 5,02%, в ноябре—0,9%.

Частичное понижение процента, затрачиваемого на выполнение второстепенных функций времени, отмечается и по некоторым другим видам работы.

Суммируя изложенное, можно сделать следующие выводы о целях и задачах, преследуемых указанным здесь учетом рабочего времени, каковые достигаются при помощи учетной карты:

1. Дается возможность наладить определенный распорядок в работе, установив точные функции каждого работника.

2. Изучить затраты рабочего времени на выполнение различных трудовых процессов по каждой рабочей единице.

3. Выявить ошибки и недочеты, каковые без такого учета могли бы легко пройти незамеченными.

4. Организовать действительный контроль над деятельностью каждого отдельного работника.

5. Определить нагрузку каждого сотрудника.

6 Изучить способы выполнения работы и установление наиболее рациональных методов.

7. Сводка материалов по учету в виде таблиц и диаграмм дает ясную, наглядную картину деятельности данного аппарата и служит показателем его подготовленности к выполнению возложенных на него задач.

8. Определить индивидуальные способности и степень подготовки отдельных сотрудников путем сличения результатов выполнения одинаковой работы.

9. Материал учета является ценным статистическим материалом по работе учреждения в целом и является средством регулирования жизни и деятельности аппарата.

10. Дается возможность установить известные типичные черты в выполнении различного рода функций.

Указанные выводы говорят сами за себя.

Нет такой области в работе, каковую нельзя было бы охватить подобным учетом.

Поле ность и нужность подобной работы очевидны.

Главное требование, предъявляемое к подобному рода учету, — это точность и тщательность ведения карты.

Затрата времени, идущая на ведение карты учета, при известном навыке (каковой приобретается в течение первой недели) выражается в день от 30 секунд до 1 минуты.

Результаты же этой работы по учету оправдают себя в ближайшем же будущем значительной экономией времени, создадут определенную систему в работе, дав одновременно точную и ясную картину жизни и деятельности всего учреждения в целом и каждого его работника в отдельности.

П. Васильев.

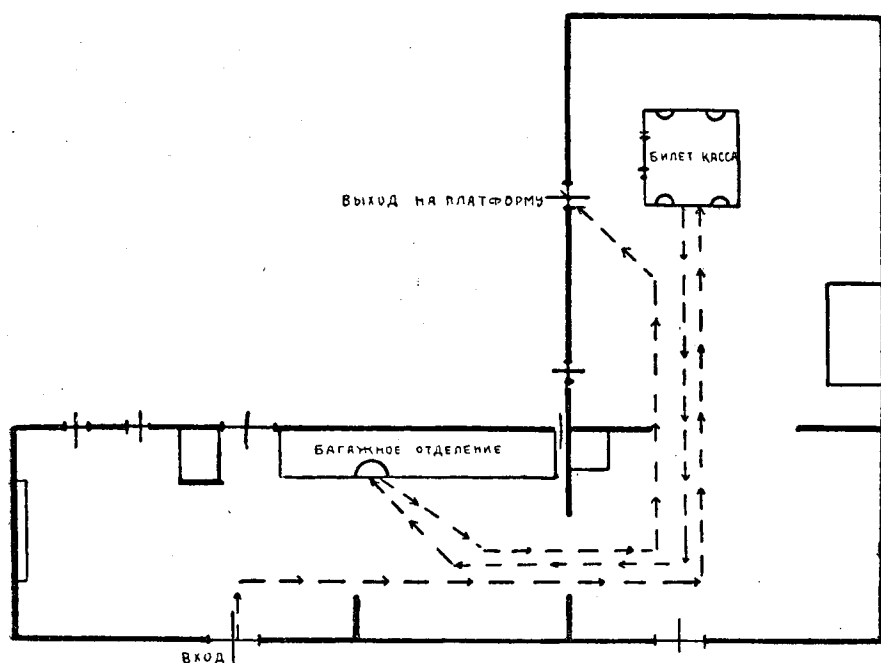
## л и ц а.

сентябрь, октябрь и ноябрь 1923 г.

с о с т а в н ы е ч а с т и.													Всего раб. час.		
Информ. справочная работа.			Отсутствие со службы.			Заседания по комиссии.			Сортировка документов.			Связь с др. учрежд.			
Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.	
Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.	Сент.	Окт.	Нояб.	
120	162	147	В ы п о л н е н о.												
—	6,15	3,6	—	6	0,10	—	21,40	38,35	—	—	—	—	2,45	2	—
1,55	13	3,25	0,40	0,25	0,50	—	—	—	—	46,55	2,55	—	—	—	122,15
															161,10
															150,55
24,29	31,15	8,15	8,10	43,40	8,35	2	21,40	64,35	—	76,15	20,50	—	2,45	2	487,55
5,02	3,1	0,9	1,68	4,4	1	0,4	2,2	7,1	—	7,7	2,2	н. т.	д		985,05
															899,20
															100%
															100%
															100%

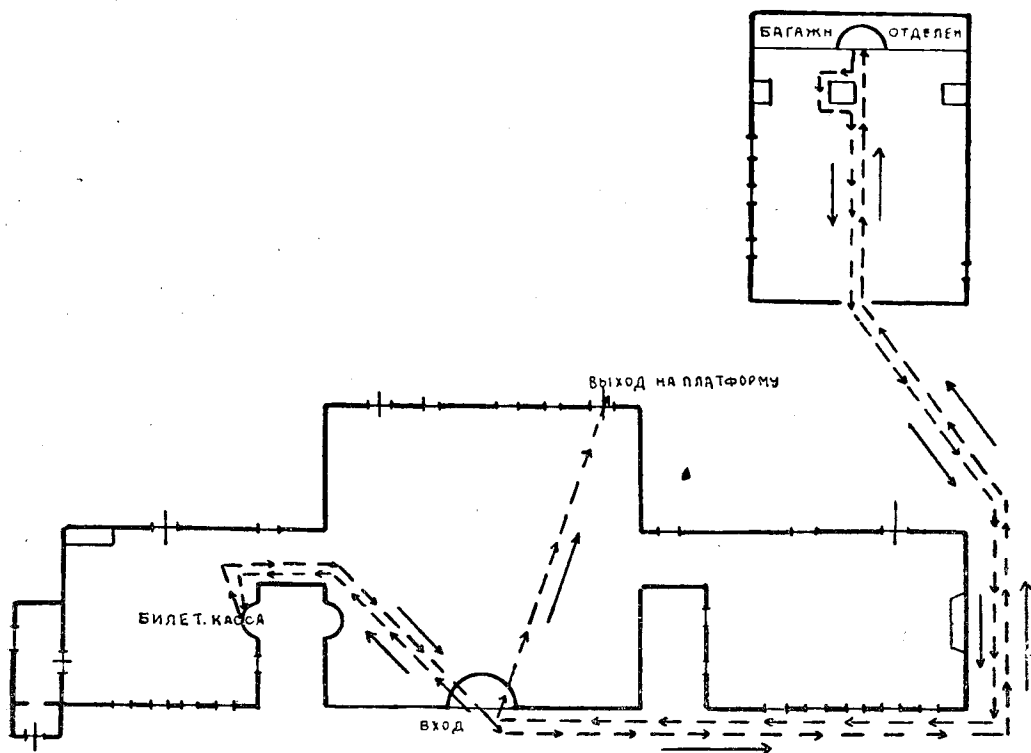


## Наши вокзалы.



**Казанский вокзал (Москва).**

Чтобы взять билет и сдать багаж, надо исходить весь вокзал.



Павелецкий вонзал (Москва).

Чтобы взять билет, сдать багаж и выйти на платформу, надо побывать на улице и исходить вокзальный двор.



## Наши вокзалы.

В России почти все перед отправлением на вокзал для поездки чувствуют какую-то тревогу, „род недуга“.

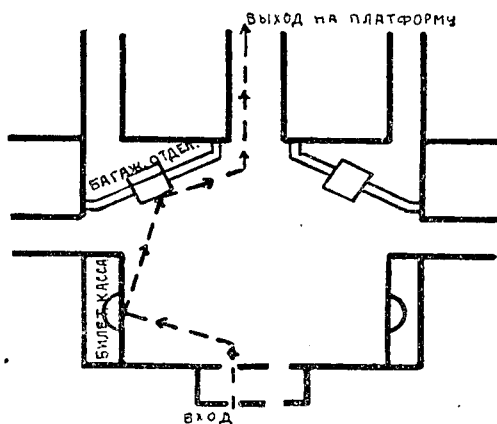
Несколько часов или даже целый день до отхода поезда обычно пропадают для повседневной работы.

Немалую роль в этом явлении играют наши вокзалы. Растерянные лица, спешка,

образность центральных вокзалов, т. к. они благодаря своим огромным размерам заставляют пассажиров делать лишнее число шагов.

Что бы он сказал, если бы попал на один из наших вокзалов, где ему пришлось бы полдня постоять за билетом, несколько часов при сдаче багажа, а в промежутке между этими операциями исколесить взад и вперед весь вокзал и прилежащие станционные пути?

А. Эйхенвальд.



Немецкий вокзал.

Расстояния короткие, все „по пути“.

давка, очереди—таков облик человеческой массы на вокзалах.

Поэтому инструктирование и осведомление пассажиров являются моментом большой важности даже со стороны чисто-эксплуатационной.

Ведь, нельзя же в самом деле считать, что между такими то и такими-то городами 10 часов езды, когда для получения билетов и выполнения ряда формальностей на вокзале тратится еще лишние 5—10 часов.

Но мало правильного и своевременного инструктирования пассажиров; необходимо еще самое здание и расположение нужных пассажиру служебных помещений в нем сделать таким, чтобы это инструктирование стало возможным.

Действительно, может ли быть какое-либо упорядоченное движение, когда расположение входа, выхода, билетных и багажных касс таково, как на прилагаемых примерах русских вокзалов. Чтобы взять билет; сдать свой багаж и сесть в поезд, пассажира принуждают предварительно заглянуть во все углы вокзала, даже на двор, сталкиваясь с встречным потоком, возвращаться обратно и т. д.

За границей к этому вопросу наблюдается более вдумчивое отношение, в чем нас убеждает хотя бы приводимая схема одного из германских вокзалов.

Больше того, Эмерсон (Америка) в своей книжке 12 принципов производительности ставит под сомнение даже самую целесо-

## Улучшения в трамвайном движении.

Трамвай в большом городе является неотъемлемой составной частью в работе всякого гражданина. От трамвая зависят своевременная явка сотрудников и рабочих на работу, экономия времени и т. д. Однако, в трамвайном движении целый ряд недостатков.

В павильонах для ожидающей публики вы не найдете плана города с обозначением трамвайной сети, направлений движения маршрутов и мест остановки вагонов. На столбах вывешены таблички с указанием только №№ маршрутов, имеющих остановку.

Сколько тратится времени на расспросы, какой куда идет вагон, где останавливается, где кончается станция! В крайнем случае эти планы города можно заменить объявлениями с указанием №№ проходящих мимо маршрутов и перечнем тех главнейших улиц, по которым проходит каждый маршрут. Тут же должна быть неизбежная стрелка, указывающая направление движения к конечному пункту маршрута.

Правда, недавно выпущен управлением московского трамвая „Путеводитель“, но он, конечно, не может заменить вывешенного для общего пользования плана или указателей.

Места остановок не всегда выбраны удачно, некоторые слишком удалены друг от друга.

Отличительные знаки и надписи на вагонах недостаточно резки и мало бросаются в глаза. Помещенные сверху над средней части вагона на белом диске №№ маршрутов малого размера,—их издали очень трудно разобрать, почему ожидающая публика не может заблаговременно подготовиться к посадке.

Номера маршрутов, конечно, должны быть написаны значительно крупнее. Кроме того, чтобы резко и издали бросалось в глаза отличие одного маршрута от другого, необходимо различать их цветами, в которые окрашен передний диск с номером вагона.

В ночное время верхние фонари, освещающие номер маршрута, белого (в некоторых случаях красного) цвета, их стекла должны быть цветные, соответствующие цветам данного маршрута. Цветная окраска даст возможность публике и служащим (особенно важно для стрелочников) различать, к какому маршруту относится подходящий вагон.

Выдача билетов идет медленно прежде всего потому, что принятый образец билета технически неудобен. Билеты отпечатаны на тонкой бумаге, отделить один от

другого, особенно в зимнее время,—задача трудная. Кондуктора обращаются к помощи ногтя. Пачки билетов наклеены на несуразный деревянный ящик, еле помещающийся в руке кондуктора. Наиболее практичные билеты катушечного типа почему-то не употребляются.

Сильно тормозят выдачу билетов ежедневная перемена их стоимости и необходимость давать сдачу мелкими знаками, которых вообще в обращении мало.

С переходом на червонное исчисление, казалось бы, следовало широко развить предварительную продажу разовых билетов, привлекая пассажиров известной небольшой скидкой.

Достаточно сравнить, насколько быстрее идет выдача билетов по льготным талонам, чтобы оценить преимущества этой системы.

Движение вагонов происходит неравномерно: иногда 2—3, а то и больше вагонов одного направления следуют непрерывно друг за другом, иногда десятками минут приходится их безуспешно ждать, бесполезно теряя время.

К. Быков.

**Хочешь работать  
организованно, по плану, точно?  
Читай „Время“!  
Выпиши „ВРЕМЯ“ с 1-го номера.**

## О бланках.

В настоящее время в учреждениях замечается нерациональное использование бланков, влекущее за собой непроизводительную растрату времени и труда, как своего, так и соприкасающегося с ним учреждения, сотрудников.

Не говоря уже о том, что совершенно отсутствуют тве до установленные формы редакций текста часто повторяющихся в делопроизводствах отношений, удостоверений и др., штамп учреждений непомерно велик, штамп регистратуры ставится где попало, и, наконец, резолюции пишутся на самом тексте и т. п. Часто даже игнорируется ссылка на № отношения, на который отвечают. В результате тщетные поиски бумаги—виновницы переписки и ломка голов над резолюцией и пр.

Для устранения этих недостатков предлагаем ввести единую форму для всех учреждений по образцу следующего примерного бланка.

На этом бланке сокращен до минимума штамп учреждения и определены места для операций следующего рода:

<p>С. С. С. Р.</p> <p><b>Н. К. Н. Б.</b></p> <p>ОТДЕЛ СТАНДАРТИЗАЦИИ КАНЦЕЛЯРСКИХ БЛАНКОВ</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"><b>ОСКАБ.</b></div> <p>МОСКВА, ул. Никеля, 17.</p> <p>ТЕЛ. { тел.—15-01.       { ком.—7.</p> <p>При ответе ссылаться <b>НА № 2372.</b></p> <p>„13/Х“ 23 л.</p> <p><b>Предложение принять форму бланков ОСКАБ.</b></p>	<p><b>Управлению Казанской ж. дор.</b></p> <p>На В № 1321 от 16/х—23 г.</p> <p>На В/просьбу о присылке рациональ- ной формы бланка, сообщаем, что стандарт такового еще не установлен.</p> <p>Но считаясь с необходимостью ско- рейшего введения рациональной формы, с целью устранения напрасной траты вре- мени и труда, предлагаем В/принять нашу форму, как наиболее рациональную из существующих.</p> <p style="text-align: right;"><i>Секретарь</i></p>
--	---

1) В правом верхнем углу место для штампа регистратуры.

2) Под штампом учреждения место для изложения вкратце сути или экстракта бумаги.

3) Ниже место для резолюций.

Кроме этого, посреди края каждой стороны бланка делаются отметки, в виде черты, дающие возможность складывать бумагу без предварительной примерки угла к углу.

В ближайшее время ЦНОРТ'ом намечается выработка стандарта формата бумаги, и одновременно проведется работа по выработке форм текста для наиболее часто употребляющихся бумаг.

С. Н.

## Анкета ответственного работника.

**Ответственный работник.**

**Дело № . . . .**

Фамилия . . . . .

Имя, отчество . . . . .

Учреждение (где служит) . . . . .

Занимаемая должность . . . . .

В О П Р О С Ы.	О Т В Е Т Ы.				
Внушает ли доверие и уважение, благодаря личным качествам.	Отталкивающий.	Слабый.	Безличный.	Симпатичн.	Обаятельн. личность.
Инициатива, свежесть, способность и восприимчивость использовать лучшие методы работы.	Шаблонный.	Иногда проявл. инициативу.	Достаточно прогрессивный.	Средняя инициатива.	Большой инициатор.
Справедливый к другим; способность расположить к себе сотрудников для успешной работы.	Постоянные трения со всеми.	Люди управляют им (шляпа).	—	Хорошо управляет.	Властный, легко подчиняет, вождь.
Способность планировать работу, умение подобрать подходящих работников.	Беспорядочен.	Не активен.	Средне суетлив.	Хорош при нормальн. условиях.	На высоте положения даже при неожидани.
Способность связать свою работу с планом всей организации: контактность и понимание общих задач.	Обструкционист.	Трудно поддерживать связь.	Узкий спец.	Хорошо связывается.	Тесный контакт.
Умение создать среди своих сотрудников энтузиазм и интерес к работе.	Отбивающий охоту.	Скучный человек.	Удовлетворительное.	Хорошее.	Чрезвычайное.

Думается, что эту анкету (несколько, конечно, переработав ее,—хотя ее метод подсказа ответа по 5-бальной, так-сказать, системе очень хорош для обработок) надо бы провести по многим нашим горизонталям и вертикалям.

Один из труднейших вопросов — преодоление элемента личных связей и известной неловкости при отрицательных оценках. Второй — кто должен заполнять? Мы бы предложили, чтобы о каждом — его ближайший сотрудник, его товарищи по работе (например, о секретаре ГСПС — председатель и 2—3 заведателями, и т. д.), при чем о каждом лице, конечно, нужно иметь несколько ответов (плюс собственное мнение товарища о себе).

Понятно, что проведение этой анкеты должно быть тщательное, но ее ценность не подлежит, пожалуй, сомнению. В частности „мобилизация организаторов“ должна уже быть поставлена, как злободневная задача, и, может-быть, при этом такая анкета будет полезна.

# ДИСКУССИЯ

**Э. Дрезен.**

## За десятичную систему — пока нет лучше.

В № 3 „Время“ тов. П. М. К. перечислено и показано все плохое, вытекающее из применения десятичной системы М. Б. И.<sup>1)</sup> в деле классификации бумаг.

Позволю себе выступить в защиту если и не самой системы, то, во всяком случае, применяющих ее.

Из всей имеющейся практики по использованию десятичной системы явствует, что даже рядовые сотрудники советских канцелярий после небольшой практики вполне удовлетворительно разбираются во всех индексах М. Б. И.

И так как индексируются не отдельные бумаги, а дела, образуемые ими, а на регистрационной карточке, помимо индекса, указывается краткое содержание дела (тогда же заголовки книги), то нет разницы в характере применения десятичной системы к классификации бумаг в канцеляриях и книг в библиотеках.

Выдумать что-нибудь новое в этом отношении как-будто не представляется возможным.

Тов. П. М. К. утверждает, что № на бумаге не нужен. Да, порядковый № не нужен; но индекс М. Б. И. — это не порядковый №. Это — более примитивное цифровое выражение того самого содержания бумаги (вернее — дела), которое тов. П. М. К. рекомендует в роде заголовка писать на полях бумаги.

Но подобно тому, как книги в библиотеке располагаются не по заголовкам (трудно найти какой-нибудь способ подобного расположения), а по содержанию и соответствующим этому содержанию индексам, подобно этому удобнее всего располагать и дела в канцеляриях.

Конечно, введение десятичной системы не везде нужно и не везде одинаково целесообразно; но в крупных государственных установлениях, разрешающих ежедневно многообразные серии однородных дел, — где словесное указание корреспондента или содержания не достаточно для справки, — в этих учреждениях десятичная система все-таки самое лучшее из всего, что имеется до сих пор.

Очевидное достоинство системы М. Б. И. — это ее универсальность. Каждое учреждение могло бы выработать свою специальную систему классификации, много проще системы М. Б. И.; но тов. П. М. К. этого и не предлагает, говоря, что необходимо и возможно „установить единую унифицированную систему, применимую (в делопроизводстве) и везде равнопонятную“.

Мы будем рады, если это будет осуществлено, и если такая система привьется. До тех же пор позвольте нам держаться системы М. Б. И. и считать, что тов. П. М. К. ошибается, утверждая, что „применение десятичной системы в делопроизводстве абсолютно непрактично, нереально и вредно, так как она усложняет делопроизводство“.

Ряд работников учреждений, уже применяющих десятичную систему, дали бы другой отзыв, вытекающий из их повседневной практики.

И они останутся сторонниками применения системы М. Б. И. в классификации дел везде, где это целесообразно, и до тех пор, пока в нашем распоряжении не будет более рациональной системы классификации.

Теперь мне хотелось бы изложить еще точку зрения практического работника в области „дальнейших перспектив применения делопроизводительной классификации в учреждениях“.

Надо оговориться, что, отличаясь целым рядом достоинств, классификация Международного Библиографического Института обладает также недостатками. Один из главных — это длинные цифровые индексы и ограниченность самых комбинаций, позволяющих каждое понятие делить не более как на 10 основных частей.

Простой этому пример: индекс (4) — Европа. Так как в Европе самостоятельных государств больше 10-ти, то следствием этой ограниченности возможности основного деления является: двухзначное индексирование некоторых стран — Англия (42) и Германия (43); предоставление Австрии и Чехо-Словакии трехзначных индексов — (43.6) и (43.7), как какому-то частям Германии, что совершенно

<sup>1)</sup> Международного библиографического института.

неправильно, и появление даже четырехзначных индексов, например, для Сербии (497.1) и т. д.

В итоге длительных работ в области классификации, проведенных в Америке, ныне выработана новая система библиотечной классификации, основанная на сочетаниях цифр и букв латинской азбуки вперемежку.

Результатом этого получается более удовлетворительная по своим возможностям, более согласованная, логическая и вместе с тем краткая классификация.

В России об этой системе пока мало что известно, но уже и теперь нетрудно предусмотреть ее большие, по сравнению с системой М.Б.И., достоинства и удобства—также и для документов и делопроизводственных материалов.

Поэтому предлагаемую ныне систему делопроизводственной десятичной классификации отнюдь не приходится считать не подлежащей усовершенствованию и упрощению. Это и возможно, и должно последовать,

но только при условии повсеместности этого усовершенствования и упрощения.

В ожидании же этого, однако, целесообразно и сейчас применять, в процессе текущей работы, систему, быть-может, не идеальную, но вполне удовлетворительную и уже ныне дающую возможность своего повсеместного согласованного применения.

Во всяком случае, подобная замена системы М.Б.И. более совершенной будет технической деталью, частичным усовершенствованием основной идеи, и сможет быть осуществлена несравненно легче, чем предлагаемый ныне отказ от регистрации бумаг и замена этой регистрации проиндексированной историей дела.

От редакции. Таким образом, и защитник десятичной системы т. Дрезен, один из наших видных работников-администраторов признает, что более рациональна система сочетания букв с цифрами.

## И. Бурдянский.

# Система в терминологии.

Наука об управлении очень молода; мы знаем очень мало крупных имен в этой области, мало установленных законов, положений.

При всем этом в теории и практике управления слишком много терминов, больше, чем нужно.

Перебирая все термины, к этой области относящиеся, мы встретим следующие:

1. Управлять—управление.
2. Администрировать — администрирование.
3. Заведывать—заведывание.
4. Руководить—руководство.
5. Править—правление.
6. Вести—ведение.
7. Командовать—командование.
8. Распоряжаться—распоряжение.
9. Приказывать—приказание.
10. Повелевать—повеление.
11. Планировать—планирование.
12. Контролировать — контролирование.
13. Согласовывать—согласование.
14. Координировать — координирование.
15. Регулировать—регулирование.
16. Организовывать—организация.

Наиболее широким понятием, покрывающим почти полностью все остальное, является понятие „управления“.

„Всякий непосредственно общественный и общий труд нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает гармонию между индивидуаль-

ными деятельностями и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного тела в отличие от движения его самостоятельных органов“<sup>1)</sup>,—читаем мы у Маркса, и далее: „Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере“<sup>2)</sup>.

Функции управления, наблюдения и гармонизации делаются функциями капитала, как только подчиненный ему труд становится кооперативным<sup>3)</sup>.

„Труд руководства и верховного надзора“,—говорит Маркс в другом месте,—„это—особая функция, обуславливаемая природою всякого комбинированного общественного труда“<sup>4)</sup>.

Мы видим здесь определение понятия управления, как действия, выполняющего общие функции, определяющего работу всех остальных частных функций; понятие „управления“ предусматривает, таким образом, и момент власти.

Файоль, детализуя понятие управления, говорит: „administrer — c'est prévoir, commander, coordonner et contrôler“. Мы видим здесь включенным в понятие администрирования (управления), как более общего, понятия предвидения (планирования) и приказанья (власть) и даже контроля.

<sup>1)</sup> К. Маркс. „Капитал“, т. I, стр. 319. Гиз. Москва, 1920 г.

<sup>2)</sup> При игре оркестров без дирижера направляющую роль играют: ноты, ритм. И. Б.

<sup>3)</sup> К. Маркс. „Капитал“, т. I, стр. 319. Гиз. Москва, 1920 г.

<sup>4)</sup> К. Маркс. „Капитал“, т. III, стр. 312. Гиз. Москва 1922 г.

Синонимами понятия управления являются: „администрирование“, „заведывание“, „руководство“, „правление“ и „ведение“.

Можно просто поставить знак равенства:  $\text{управлять} = \text{администрировать} = \text{руководить} = \text{править} = \text{вести}$ .

При использовании того или иного слова мы замечаем иногда тот или иной нюанс (в понятии „править“, например, мы чувствуем больше власти, больший объект воздействия: „править страной“), иногда и его не замечаем (правление треста; управление Ю.-З. ж. д.).

С одинаковым правом мы скажем: „управляющий конторой“ или „заведующий конторой“, „заведующий работами“ или „руководитель работ“; „он хорошо руководит делом“ или „он хорошо ведет дело“.

Короче говоря, в вышеуказанных шести терминах нет по существу различия,—дело только в обороте речи.

Можно попутно отметить и еще два термина, с ними разноточные: „директор“ и „ректор“.

Мы с одинаковым успехом скажем: „заведующий институтом—директор института“ или „ректор института“: в порядке чистового мы чувствуем только иногда тот или иной нюанс, когда руководителя вуза мы именуем чаще ректором, а руководителя научно-исследовательского учреждения—заведующим или директором.

Управление, как выше было указано, предполагает наличие момента власти, право приказывать. Синонимами по отношению к последнему слову являются слово „повелевать“ (с некоторым оттенком в сторону более высокого иерархического положения лица повелевающего) и частично термины „командовать“ и „распоряжаться“.

Слово „командовать“ мы встречаем в военном деле и в значении „управлять“ (напр., командовать полком—отсюда слово „командование“, и в значении „приказывать“ (отсюда слово „команда“, означающее военное приказание).

То же относительно слова „распоряжаться“, которое мы встречаем в значении „приказывать“ (он распорядился сделать то-то), и в значении „управлять“ (он распоряжается всеми делами); к последнему смыслу подходит и значение термина „директор—распорядитель“, каковая должность предусматривает в сущности управление тем или иным делом, правда, в пределах, какие установлены в каждом данном случае инструкцией или договором.

Таким образом, десять вышеприведенных терминов, укладываются в рамки двух понятий: „управлять“ и „приказывать“: шесть терминов покрываются первым понятием, два—вторым, два термина—то первым, то вторым, в зависимости от того, в каком значении мы их употребляем.

Термин „планировать“, никакими другими не дублируемый, должен пониматься как действие, состояние в составлении предварительного плана деятельности.

Планирование работы является со-

ставною частью всякой разумной деятельности.

„Паук совершает операции, напоминающие операции ткача, и пчела постройкой своих восковых ячеек посрамляет некоторых людей—архитекторов“,—говорит Маркс,—„но и самый плохой архитектор от наилучшей пчелы с самого начала отличается тем, что, прежде, чем строить ячейку из воска, он уже построил ее в своей голове“<sup>1)</sup>.

Всякое управление тем более предусматривает планирование, являющееся его составною частью.

Всякое планирование естественно дополняется контролем, устанавливающим, насколько (качественно и количественно) выполнен тот или иной план.

То обстоятельство, что планирование и контроль являются неизбежными спутниками всякого разумного, а тем более научного управления, не устанавливают обязанности для управляющего лица или аппарата непосредственно заниматься и планированием, и контролем, как не обязательно для администратора лично приказывать везде в руководимом им деле.

В порядке разделения труда планирование и контроль, как и распоряжения, выполняются часто другими лицами или аппаратами, коим это дело поручено.

Составною частью всякого управления является также работа по согласованию (координированию).

Под этим разумеется увязка, в порядке выполнения плана, работы отдельных частей или лиц, выполняющих план.

Согласование технически чаще всего совершается путем совещания лиц, выполняющих ту или иную часть плана.

Термин „регулировать“, в соответствии с установленным в технике понятием „регулятор“, должен пониматься как деятельность, направленная к поддержанию равномерности хода разного рода явлений, действий.

Понятие „регулировать“ значительно уже понятия „управлять“: тот, кто управляет на основе планирования и контроля, уже не регулирует, ибо он делает больше.

Функция регулирования—принадлежность специальных аппаратов и учреждений. Так, например, в настоящий момент, при новом декрете о трестах, функция управления промпредприятиями находится в руках трестов (которые в той или иной степени могут передоверять ее выполнение руководителям отдельных предприятий).

У губсовнархозов же, например, в течение всего отчетного года наиболее рельефно выступают функции регулирования<sup>2)</sup> промышленности, т. е. поддержания равномерности хода ее развития: содержание понятия

<sup>1)</sup> К. Маркс. „Капитал“, т. I, стр. 154. Гиз. Москва, 1920 г.

<sup>2)</sup> Наряду с этим у губсовнархозов остаются и функции планирования в рамках к ведомственных им предприятий (с последующим утверждением результатов планирования Госпланом) к концу хозяйственного года, при утверждении балансов и назначениях правлений трестов губсовнархозов выявляются на

„равномерность“ вкладывается соответствующими юридическими нормами и соображениями экономической и технической целесообразности.

Понятие „организовывать“, очень часто встречаемое, может употребляться двояко.

Неся в себе смысл слов: „создавать“, „делать“, оно может покрываться многими понятиями, более узкими, как, например: планировать—создавать план, организовать план.

Вместе с тем, это же слово „организовывать“ разумеет и более широкую деятельность, направленную к созданию того объекта

(предприятия, учреждения и т. д.), которым, по организации его, будут управлять, будут руководить.

И, естественно, в этой предварительной деятельности по организации того или иного предприятия или учреждения, как и во всякой другой деятельности, мы опять встретимся, на-ряду с другими, с понятиями:

управления,  
приказания,  
планирования,  
контроля  
и  
согласования.

**Д.**

## Многосмысленность термина „организация“ и ее преодоление.

Усиление общественного внимания и сосредоточение теоретической мысли на вопросах „организации“ делают своевременным внесение большей ясности в употребление как этого термина, так и других, связанных с НОТ.

„Организация“ имеет в обычном употреблении не меньше 5 смыслов:

1. Социальное объединение, учреждение. В этом смысле организацией является государство, партия, трест, союз и т. д.
2. Процесс создания социального объединения или учреждения („организовать партию, трест, клуб“ и т. д., „закончить организацию завода“).
3. Устройство учреждения или социального объединения. (Какова организация данного треста? Она заключается в том, что и т. д.).
4. Руководительство, управление уже существующим учреждением (Führung, Leitung, L'organisation, Management)— „научная организация производства“.
5. Правильная налаженность действия учреждения или социального объединения (всякое учреждение, поскольку оно существует, было организовано, но о некоторых говорят: „здесь чувствуется организация“ или „нет никакой организации“).

Многосмысленность происходит здесь оттого, что дифференциация понятия опередила дифференциацию терминологии. Надо думать, что будут придуманы различные проекты терминологии, из которых один какой-нибудь будет признан наиболее удачным и в результате обсуждения, критики и т. д. привьется. Чтобы дать материал для такого обсуждения и критики, а возможно, и использования, здесь предлагается следующая система обозначений.

В основу терминов для всех различных смыслов „организации“ берется один и тот же корень, в целях экономичности однослож-

ный. („Организация“—даже фонетически „неорганизованное“ слово: 6 слогов—слишком длинно). Таким корнем мог бы быть аг, от греческого аго—веду, руковожу (стратег, педагог), или, если угодно сохранить преемственность со старым корнем,—о рг.

Различие смыслов достигается вариацией суффиксов и приставок.

Для обозначения процесса употреблялось бы, напр., окончание „ия“—„агия“.

Для обозначения готового продукта этого процесса в его целом употреблялось бы окончание „он“—агон.

До приобретения привычки слова, так образованные, могут звучать несколько дико, но, будучи усвоены, быстро убеждают в своей экономизирующей силе.

Можно было бы подойти к разрешению проблемы и другим путем: подыскивая для каждого понятия какое-либо из уже существующих слов. Опасность в этом случае—привнесение в новое употребление слова его старого смысла. Напр., можно было бы условиться употреблять в определенных смыслах слова: организация, администрация, дирекция, управление и т. д. Но легче придать определенный смысл слову совершенно новому, чем слову, имеющему уже традицию своего употребления, обычно вытравляемую с большим трудом. Ибо слово—не сельдяная бочка, которую вымачивают, чтобы уничтожить запах.

Принятие этой системы (или ей подобной) заложило бы фундамент общепринятости под дальнейшие дифференциации терминологии, которые не менее нужны, чем установление терминов общих. Например, можно было бы установить обозначения для различных ступеней организационного процесса (изобретение учреждения и разработка его замысла, конкретное складывание учреждения—ведение существующего и т. д.), для различных организационных функций и т. д. Но подобная работа, разумеется, может быть произведена не в порядке случайного придумывания терминов, а лишь в связи с более глубокой разработкой вопроса, теоретической.



**Е. Грановский.**

## О терминологии <sup>1)</sup>.

Ясная и точная терминология основных элементов труда и производства в условиях государственной национализированной промышленности приобретает исключительное значение в целях:

а) правильного и единообразного учета основных элементов труда и производства по отдельным отраслям и всей промышленности в целом,

б) выяснения степени их организации и рационализации,

в) использования ее для применения начал НОТ, т.-е. более целесообразной организации всех условий, влияющих на результат работы.

С этой точки зрения в первую очередь необходимо точно установить смысл и содержание применяемых ныне терминов: „успешность“, „производительность или продуктивность“, „интенсивность“, которые сводятся вкратце к следующему определению:

1. **Успешность** труда есть количество продукции, получаемой в единицу времени работы.

2. **Производительность** или **продуктивность** труда есть отношение полученной продукции или полезной работы к количеству затраченной на нее энергии. Отсюда увеличение производительности труда есть выработка большего количества продукции при одной и той же затрате энергии в течение одного и того же количества времени. Увеличение производительности труда достигается более рациональной организацией как условий, лежащих вне рабочих (средств производства, окружающей обстановки и т. п.), так и условий, зависящих от рабочих в смысле усовершенствования приемов работы, подбора подходящих работников и т. д.

3. **Интенсивность** труда есть степень напряженности рабочей силы или расход определенного количества энергии в единицу времени.

Увеличение интенсивности труда есть затрата большего количества энергии в одну и ту же единицу времени. Увеличение интенсивности труда требует увеличения расхода энергии и также приводит к выработке большего количества продукции в единицу времени.

Таким образом, большая успешность труда может достигаться в результате одновременного действия обоих факторов—производительности и интенсивности, вместе взятых, или же каждого из них в отдельности. Очень

часто понятие производительности труда смешивают с понятием успешности, понятие же успешности труда не анализируется по основным факторам, которые ее порождают. Так, например, определение производительности труда, согласно проекту, представленному в КОН'е (Комитет по Объединению Нормирования) при ВСНХ, формулируется следующим образом: „Действительная производительность (продуктивность) есть абсолютное количество сработанных фабрикатов данного производства за определенный промежуток времени, выраженное в тех или иных однородных единицах“. Основным недостатком приведенного определения является то, что в статике производственного процесса и особенно в динамике не учитывается количество затраченной энергии рабочего, и поэтому с точки зрения выявления степени рациональной организации работы оно равно ничего не характеризует, т. к. совершенно неизвестно, в результате чего данная увеличенная производительность (а по-нашему—успешность) достигнута: путем ли экономии сил в результате лучшей организации данной суммы сил, или же путем большей затраты энергии или максимума расходования сил? Между тем, нашею основной задачей является не только производить больше, но лучше, т.-е. достигать наибольшего результата при наименьшей затрате сил.

Точное различение производительности и интенсивности фактически уже проводится при установлении индивидуальных норм выработки. Так, в коллективном договоре „ГОМЗЫ“ (Главного Управления Металлических Заводов) в § 39 внесено следующее условие: „В случае улучшения и усовершенствования условий работы, нормы выработки подлежат соответствующему изменению“. Здесь ясно проводится различение понятий „производительность“ и „интенсивность“. Учет работы ведется так, что рабочие получают дополнительное вознаграждение только за повышенную интенсивность, которая и приводит к переработке сверх нормы. „В случае же улучшений и усовершенствований условий работы“ тем или иным путем рабочих никакого вознаграждения не получает, а соответственно повышаются нормы выработки.

Точное различение понятий: успешность, производительность и интенсивность необходимо не только в отношении индивидуальных норм выработки, но в условиях советской национализированной промышленности приобретает особенное значение также и в целях единообразного учета и изучения факторов производительности и интенсивности, влияющих на успешность труда в отдельных отраслях и даже всей промышленности в целом.

Общий уровень степени производительности и интенсивности труда в нашей промышлен-

<sup>1)</sup> От редакции: Считая целесообразным и необходимым разграничение в терминологии постоянно смешиваемых понятий успешности, производительности и интенсивности труда, редакция предлагает обсудить вопрос о том, возможно и целесообразно ли также разграничивать их учет в настоящих условиях и как практически это сделать.

ности рисуется следующим образом: производительность труда при данных условиях незначительно отстает от довоенной, а в некоторых случаях даже превышает. Принимая во внимание, что до революции частные предприниматели добивались увеличения успешности труда главным образом путем максимальной интенсификации его, можно считать, что интенсивность труда не могла быть ниже норм физиологического уровня. Увеличение же интенсивности выше норм физиологического уровня возможно только в узких пределах на короткое, а не на длительное время. Поэтому степень использования сил рабочего в условиях советской национализ. промышленности выгодно повышать только до тех пределов, пока обеспечено нормальное восстановление работоспособности в течение продолжительного времени. Допущение же чрезмерной интенсификации повлечет за собой чрезмерное изнашивание рабочей силы, что окажется чрезвычайно убыточным для народного хозяйства.

Производительность труда до революции стояла на чрезвычайно низкой ступени развития, не-

смотря на то, что теоретически она может увеличиваться беспредельно.

Повышение производительности труда влечет за собой полную возможность повышать нормы выработки в единицу времени, т. е. общее количество энергии, затрачиваемое человеком в единицу времени, не повысится вследствие повышения производительности труда, затрата же энергии на единицу продукта уменьшится, и тем самым понизится один из элементов ее себестоимости.

Исходя из вышеуказанных соображений, нам кажется, что предлагаемое уточнение применяемой ныне терминологии будет способствовать правильной постановке учета элементов производительности и интенсивности труда в отдельности. По этому учету можно будет судить о состоянии производительности и интенсивности труда в нашей промышленности, а благодаря правильному учету создается предпосылка для анализа и развития всех элементов, влияющих на повышение успешности труда, главным образом, путем увеличения производительности в точном смысле этого слова.

---

**Человек—это машина;**

**изучи ее, чтобы работать**

**экономно,  
без перебоев,  
продуктивно.**

# КНИЖИ

## Обследование ж.-д. перевозок угля со станций Донецкого бассейна и нефтепродуктов с приволжских станций с применением методов НОТ.

Составлено инж. М. И. Васильевым и Б. А. Булгаковым по материалам работ, произведенных в конце 1922 г. Изд. Бюро НОТ по НКПС и ЦИТ. Петр.—Москва 1923 г.

Таково длинное и неудобоваримое название прекрасного труда инж. М. И. Васильева и Б. А. Булгакова.

В нашей бедной литературе по НОТ вообще, а в частности по НОТ на транспорте, такие печатные труды и такие работы должны особенно приветствоваться.

Целым рядом наблюдений точно сфотографирован многострадальный в 1922 г. путь вагона с углем и нефтяной цистерны. Это дало возможность выявить все те дефекты в работе ж. д., которые выпадали на долю перевозок угля и нефти.

Как вывод из выясненных дефектов,—намечен ряд организационных, технических и др. мероприятий.

Диагноз болезни, и тут же ее лечение.

В отличие от других работ группы М. И. Васильев, имевших лишь характер диагноза, в данном случае особо крупные дефекты устранялись „при содействии и под надзором бригад“ (стр. 19). И это, конечно, было чрезвычайно трудно, так как работа происходила на 12 дорогах, протяжении свыше 6000 верст.

Интересны исторические и статистические данные, приведенные в книге. Поучительны выводы на страницах 27 и 29 по вопросу о технических и коммерческих скоростях.

Крайне важно лишний раз подчеркнуть, насколько вредят делу переадресовки грузов (стр. 50). Это—болезнь, от которой ж. д. страдают и до сих пор. Характерно, насколько все агенты ж. д. интересуются работами по НОТ на транспорте (стр. 50).

С этим отрадным явлением пришлось встретиться и на опытном участке Сев. ж. д. Ясно и хорошо составлены схемы и карты.

К недостаткам книги нужно отнести загроуженность ее излишним балластом.

Ценны номенклатурные перечни (прил. №№ 9 и 10), перечни мероприятий (прил. № 12), но излишне приводить все средние

действительные графики прохождения вагонов и цистерн (прил. №№ 20—29 и 34) и стандартные графики (прил. №№ 30—33 и 35). Работы происходили в 1922 г., а книга вышла в конце 1923 г. Надо надеяться, что с улучшением работы всего транспорта и с изменением конфигурации движения изменились к лучшему первые графики, а также вторые, вытекающие из первых. Теперь они уже не могут быть интересны и жизненны. Было бы лучше приложить к книге лишь по 1 образцу тех и других графиков, что сделало бы ее компактнее. Вообще такие труды должны быть сжаты и вполне конкретны.

С внешней стороны книга издана Транспечатью прекрасно.

А. С. Рурк.

## „Знамя Рабфаковца“, № 8—9.

В книжке 8—9 журнала „Знамя Рабфаковца“ за октябрь—ноябрь 1923 г. помещена статья проф В. Н. Образцова: „О постановке курса организации труда и производства“.

Следует отметить, что вопросы постановки преподавания организационной науки в нашей технической школе являются вопросами совершенно новыми. Практика в этом направлении, особенно у нас, в России, почти совершенно отсутствует.

Поэтому дискутирование данного вопроса на страницах печати следует признать весьма своевременным и имеющим актуальное значение.

Автор вышеуказанной статьи сообщает, что некоторые рабочие факультеты делали попытки постановки курса „организации труда“, понимая, однако, его каждый по-своему.

Так, еще в 1922 г. д-ром К. Х. Кекчеевым был разработан проект программы курса „психофизиологии труда“ для рабочих факультетов. Далее, т. Бурдянский на рабфаке Казанского университета читается курс НОТ по более широкой программе, охватывающей организацию управления, мертвого инвентаря, живой машины (человека) и вопросов вовлечения рабочего в производство.

На рабфаке в г. Севастополе проф. Усатым читался курс организации, частично захватывавший вопросы, освещавшиеся указанными выше лекторами. Курс этот широко затрагивал также и вопросы профессиональ-

ной организации и профессионального образования.

Таким образом, нужно отметить, что все три опыта преподавания предмета НОТ сильно разнятся между собой и по ценам, и по расположению материала, что происходит, конечно, от неясности общих требований.

А требования эти, по мнению автора, должны строиться, исходя из следующих соображений:

„Одним из самых больших зол в практике русской промышленности до войны“, говорит автор, „было крайне слабое развитие частной инициативы и предпримчивости. Большинство предприятий, даже самых мелких, не требующих больших капиталов, создавалось иностранцами. В самих государственных предприятиях инициатива проявлялась очень мало, а если и проявлялась, то часто в невероятно уродливых формах бюрократического измышления, не считавшегося с экономикой дела. Русский инженер заполнял все бюрократические учреждения, являлся в центре, не желая идти в провинцию, и в верхах кричали о перепроизводстве технических сил и интеллигенции, тогда как вся страна задыхалась от общего и технического невежества“.

Поэтому только при сильном развитии активности и предпримчивости можно рассчитывать и на подъем промышленности, и на улучшения в сельском и городском хозяйстве, и на самостоятельное существование, независимое от воли иностранного капитала.

Таким образом перед учебным заведением стоит цель воспитать активность учащегося и одновременно научить его практическому подходу к условиям организации и ведения хозяйственного предприятия по методам НОТ в обычных условиях русской действительности. Автор формулирует эту вторую задачу таким образом:

„Я приступаю к организации предприятия, постройке более или менее крупного сооружения и т. д.; кто должен я знать и делать, чтобы провести ее наиболее целесообразным способом?“.

Применительно к этой цели программа курса „организации производства“, по мнению автора, должна (в кратких чертах), представляться в следующем виде:

- 1) Основы для организации производства, как коммерческие, так и технические;
- 2) детальное обследование по данному предположению и составление точного расчета и сметы;
- 3) вопросы кредита;
- 4) расписание работ и ее принципы;
- 5) организация труда;
- 6) отчетность в производстве;
- 7) эксплуатация и общий производственный строй и
- 8) общие выводы и ближайшие потребности страны в отдельных производствах.

Указанная программа разработана автором применительно к курсам рабфактов технических школ и в этой плоскости, конечно, и подлежит пока рассмотрению.

Мысль автора о построении программы

курса организации в объеме и последовательности, соответствующей самому ходу дела этой организации, следует признать заслуживающей серьезного внимания, т. к. этим способом, несомненно, легче подойти к обучению делу организации этой массы учащихся, которая составляет кадр рабфактов.

Но и для основных факультетов наших технических школ является еще спорным, какой метод преподавания может дать лучшие результаты. Нужно сознаться, что те программы курсов НОТ, которые мы имели до сих пор, несомненно, страдают грехом излишнего академизма, что в наших современных условиях вряд ли может быть признано особенно полезным.

Следует помнить, что Республика наша принуждена совершать свой путь к осуществлению социализма через условия государственного капитала, а последний требует от нее, и притом очень скоро, не инженеров-бюрократов, а живых творцов новых организационных форм.

И если можно спорить об организационных методах производства в условиях государственного капитализма вообще, то признать поднятый автором вопрос заслуживающим серьезного внимания является совершенно своевременным.

М. З.

## Орга-календарь ЦИТ на 1924 г.

Центральный Институт Труда, Москва 1924 г.  
Стр. 192+III. Цена 1 р. зол. Фор. 2X3.

Орга-календарь ЦИТ'а на 1924 г. представляет собою небольшую по формату книжку, в которой собрана масса всевозможного материала по научной организации труда.

Это не календарь, а скорее хрестоматия по НОТ, но только в маленьком размере.

Весь календарь заключается в том, что на 5 и 6 страницах напечатан обычный табель-календарь, а на следующих 12 страницах распланированы все месяцы года, при чем эта месячная планировка задумана, очевидно, с очень хорошей целью, т. к. она, помимо дней недели, числа и указания нерабочих дней, дает еще графы: „календарная программа“ и „отметки об исполнении“.

Недостаток этой месячной планировки тот что записать что-либо в графах „календарная программа“ и „отметки об исполнении“ нельзя,—уж очень там мало места.

Таким путем главную часть „Орга-календаря“ нужно признать неудачной.

Надо было бы сократить все остальные отделы, дать хорошо смонтированное и удобное место для распределения и подведения итогов своей ежедневной работы.

Ведь, „Орга-календарь“ должен иметь задачей способствовать каждому систематично организовывать себя во времени.

Что же есть в календаре?

В нем имеется одиннадцать отделов. В этих отделах кратко изложен ряд идей ЦИТ'а.

Что ни отдел, то сборник статей, к сожалению, расположенных без достаточной системы.

Сначала кажется непонятным, почему ЦИТ, учреждение по научной организации труда, не мог систематизировать материалы в своем календаре. Оказывается, что „часть статей, помещенных в „Орга-календаре“, взята из книг и периодической прессы 1923 года“.

В „Орга-календаре“ также отделы: „Время“, „Движение“, „НОТ“, „Орга-установка“, „Культурные установки“, „Трудовые установки“, „ЦИТ“, „НОТ в России и за рубежом“, „Библиография“, „Орга-приспособления“. Приложение: „Словарь по трудоведению и социальной инженерии“.

Из всех этих отделов заслуживают внимания, как действительные справочники, — „НОТ“, „ЦИТ“, „НОТ в России и за рубежом“, „Библиография“ и „Приложение: „Словарь по трудоведению и социальной инженерии“, т.-е. всего около 50% материала, напечатанного в календаре.

В „Орга-календаре“ есть много лозунгов и цитат из произведений разных авторов по НОТ. Этот материал можно использовать для агитации за НОТ.

В заключение надо заметить, что идея издательства выпускать ежегодник по НОТ— вещь хорошая, но начинать это с „Орга-календаря“ не следовало. Получилось нечто среднее между ежегодником по НОТ и настоящим календарем нотовца, получился альманах-справочник. Делая эти небольшие критические замечания, мы идем навстречу издательству и надеемся, что в будущем нотовцы будут иметь гораздо лучший и настоящий „Орга-календарь“.

Издан Орга-календарь на плохой бумаге, но все рисунки и фотографии вышли удовлетворительно.

И. В.

## „Октябрь Мысли“.

Ежемесячный журнал, орган об-ва культурной смычки и общества по изучению культуры и современности „Октябрь Мысли“. № 1 1924 г. Цена 75 коп.

В тесном сплетении марксизма и современности нашел себе достаточное место в журнале вопрос о НОТ и НОУТ (научная организация умственного труда).

Журнал подходит к освещению вопроса НОТ с научной марксистской точки зрения. Поскольку вопрос НОТ, в частности и в этой области, весьма мало разработан, эту попытку надо только приветствовать.

В статье „Осознание стихийного“ тов. Лещо старается дать понятие психики человека на основании данных рефлексологии.

„Весь психический процесс должен быть рационализирован, весь познавательный механизм осознан“, посему НОТ и НОУТ— знамение времени“.

Далее он говорит: „С русским национальным разгильдяйством, интеллигентской

расхлябанностью и обломовщиной жизни по НОТ не перестроить, равно как не перестроить ее по НОТ при существовании всеобщего капиталистического фетишизма; но, с другой стороны, без НОТ вообще, и в частности без НОУТ, не переделаешь старого человека и не организуешь новую личность“.

Как в статье „Классовые мотивы в НОТ“ дает анализ предпосылок НОТ в капиталистических странах. Служебную роль НОТ интересам буржуазии автор иллюстрирует положением там психотехники и стандартизации. Рельефно выявилась эта роль во время войны в Германии и после войны в Америке. Буржуазная психотехника ставит вопрос: „годится ли данный рабочий для данного предприятия?“—тогда как мы ставим вопрос: „для какого дела данный работник максимально приспособлен по своим психо-физиологическим особенностям, культурно-бытовым наработкам и стремлениям?“

В статье „НОТ и НОУТ“ тов. Гежелинский выдвигает ближайшей задачей НОТ, помимо своих специфических задач, облегчить и ускорить процесс перехода всякого труда в труд умственный; далее он считает назревшей необходимость замены ремесленного типа научной работы коллективным, построенным по принципу разделения труда.

Все эти вопросы разрабатываются и выдвинуты секцией НОУТ при обществе „Октябрь мысли“.

Журнал рассчитан на подготовленного читателя, среднего вузовца.

Журнал издан довольно опрятно, если не считать ненужных и мешающих чтению толстых штрихов посреди текста первой статьи. С точки зрения НОУТ это вряд ли удобно.

Л. Тамарченко.

## „Лига Время“.

Двухнедельная внутриведомственная газета. Орган центральной ячейки Лиги „Время“ при Туркике, СНК и ТЭС'е, № 1 и 2, цена 10 к.

Туркестанские эльвисты к работе подошли очень удачно, они издают газету,—это самое лучшее, что можно сделать сейчас в целях связи с ячейками ЛВ и пропаганды идей ЛВ и НОТ.

Редакция в своей первой статье, намечая задачи этой новой газеты, пишет: „Лига „Время“ объявила поход на тех, кто расхищает драгоценнейший элемент общественной жизни—время. Но чтобы правильно вести борьбу, надо в первую же очередь организовать широкую агитацию своих идей“.

Лучшим средством агитации служит печатать. Этому и служит газета „Лига Время“.

Программа газеты составлена так: руководящая—передовица; где и как расхищают время; обзор эльвистского движения; что достигнуто; надо организовать труд; как разумно использовать время; ком'ячейки и профсоюзы в борьбе за время; администра-

тивный нажим; наша хроника; библиография; справочный стол и почтовый ящик.

Программа обширная, и справляются с ней довольно удачно.

Редакция видно работает на совесть.

Изданы номера опрятно и чисто, на приличной бумаге Четка и ясна печать.

В газете еще мало туркестанской хроники, газета только проникает в эльвистские массы. Но первые номера содержат много руководящего материала. Те ячейки, которые будут получать подобную газетку, всегда будут в курсе работы и всего движения.

Надо надеяться, что следующие номера газеты „Лига Время“ будут еще более содержательны.

Президиум ЛВ Туркестана обязал все ячейки корреспондировать в газету.

Начинание туркестанских эльвистов надо приветствовать и пожелать им еще шире и глубже развернуть свою печатную агитацию.

Начали они хорошо. Если их газета станет массовой газетой, а не только внутримассовенной, то это будет совсем хорошо.

И. В.

### Хронометраж.

В № 4 „Времени“ В. Исаков, давая обзор литературы по НОТ, бросает мне

упрек в том, что я в своей брошюре „Что такое научная организация труда“ делаю ошибку, говоря, что „хронометраж дает возможность установить время, требуемое для каждой операции“.

Так как В. Исакова ввела, очевидно, в заблуждение краткость изложения в моей брошюре этого места, то считаю необходимым развить его в полном соответствии с тем, что у меня в брошюре дальше написано „об изучении движений“. Хронометраж какой-нибудь операции у одного-двух рабочих дает, понятно, только фотографию работы. Но массовый хронометраж какой-нибудь операции у ряда рабочих, с последующим анализом полученного цифрового материала на основе соображений о рациональном использовании инструмента и оборудования и об оптимальных условиях работ для рабочего, должен дать нормальное „время, требуемое для каждой операции“.

Если бы дело обстояло иначе, то заниматься фотографией работы для одной только фотографии просто не стоило бы.

Только так я разумею и разумею роль и значение хронометража в работах по рационализации труда.

И. Бурдянский.

Издатель—Изд-во „Красная Новь“.

Отв. редактор П. М. Керженцев.

# ИЛЬИЧА НЕТ, —

# НО

**ЕГО      РЕВОЛЮЦИОННОЕ УПОРСТВО,**  
**ЖЕЛЕЗНАЯ ДИСЦИПЛИНА**  
**И ЧЕТКОСТЬ В РАБОТЕ**  
**ВСЕГДА**  
**БУДУТ ЖИТЬ**  
**В НАШИХ РЯДАХ.**

## **ОРГАН ВРЕМЯ ЛИГИ**

ИЛЛЮСТРИРОВАННЫЙ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ.

**Вышли из печати №№ 1-й, 2-й, 3-й, 4-й и 5-й.**

**В 1-м, 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.

Список книг по НОТ. Программа кружков по НОТ.

Наглядные несообразности. Практические предложения.

**В 2-м, ноябрьском, номере:**

Статьи: НОТ в революции. Трудовая школа и НОТ. Крупская П.—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.—Что делать ячейкам ЛВ? Соловьев И.—Борьба за время и правое регулирование. Амфитеатров Г.—Борьба за время на местах. Нерадов Г.

Отдел НОТ. Практические предложения. Книги. Хроника Лиги.

**В 3-м, 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 П.—Лигу „Время“ на фабрики и заводы. Соловьев И.—Кружки по НОТ и ячейки ЛВ. Голдовский Л.—Недельная хроно-карта „Время“. Несмеянов В.—Положение о районах Лиги „Время“. Задачи ячейки Лиги „Время“ в педагогическом учреждении. Рейтунбарг Г.—Рабочий день студента. Васильев И.—Что делают на местах. Нерадов Г.

Дискуссия: Классификация дел по десятичной системе. Тиличев Ю.—Против десятичной системы. П. М. К.

За границей: Отдел НОТ. Хроника Лиги „Время“. Книги. Из печати. Ответы читателям.

### В 4-м, январском (1924 г.), номере:

Статьи: НОТ на хозяйственном фронте. Керженцев П. — Время и прогресс техники. Лапиров-Скобло М. — Ленин о госаппарате. Время и план. Рудаков М. — Научная организация психотехники. Шпильрейн И. — Время и культура. Кан И. — Новая область НОТ. Майзель М. — Организация письменного стола. Е. В. — Механизация карточек. Бабин-Корень Б. — Как работает кассир. Эйхенвальд А. — Хозяйство во времени. А. К. — Время — НОТ. Денисов А. — Что означает значок ЛВ? И. С. — НОТ и объявления. Эйхенвальд А.

Отделы: За границей. НОТ. Лига „Время“. Практические предложения. Что читать по НОТ. Ответы читателям.

### В 5-м, февральском (1924 г.), номере:

Статьи: Ленин-организатор. — План и инициатива в организации промышленности. Е. Альперович. — Этапы производственного процесса. С. Стрельбицкий. — Распределительное бюро и его значение. И. Беспрозрачный. — Структура учреждений и делопроизводство. Р. Майзельс-Рафимов. — Систематизация торговли А. Лежава. — НОТ и военное дело. А. Верховский. — НОТ в кино. К. Гаврюшин. — Марксистская социология на 2-м всеп. психо-неврологическом съезде. А. Залкинд. — Улучшения в работе вагоновожатого. И. Соловьев.

За границей: Вопросы внутреннего транспорта. Внутренний транспорт в складе. Организация торговли. Из практики учета товаров. Рационализация упаковки.

Практические предложения: Организация собраний. Д. Рейтынбарг. — О планах работы. А. Михайлов. — Отгиск рабочего дня отдела. Л. Скородумов. — Практическая планировка своего времени. С. Чахотин. — Шаблоны для письма печатным шрифтом. П. Смирнов-Троянский. — Экономия в определении времени. А. Сатаров.

Отделы: Статьи. Хозяйство во времени. Из печати. Лига „Время“. НОТ. Практические предложения. Книги по НОТ. Ответы читателям.

Вышедшие за 1923 г. №№ 1, 2 и 3 высылаются за 2 р. 25 коп.

**У ТЕБЯ НЕТ ЖУРНАЛА  
„ВРЕМЯ“?  
Выпиши с 1-го номера.  
ПОДПИШИСЬ НА 1924 г.**



# ОГЛАВЛЕНИЕ.

## Статьи.

	Стр.
1. Как работал т. Ленин. Н. Семашко . . . . .	3
2. Учитесь работать у Ильича . . . . .	5
3. Ленин и НОТ. М. Рудаков . . . . .	7
4. Карточная система в канцелярии приемной СНК. Д. С. . . . .	11
5. Лишние движения. Б. Слобцов . . . . .	15
6. Сельское хозяйство и нормализация труда. С. Стрельбицкий . . . . .	17
7. НОТ и физкультура. К. Механошин . . . . .	19
8. Кое-что об организаторской работе. А. Михайлов . . . . .	21
9. О рекламе. А. Эйхенвальд . . . . .	26
10. „Сейчас—ну, ладно, ничего“. И. Маца . . . . .	31
11. НОТ и искусство. Джонсон . . . . .	34

## Хозяйство во времени.

1. Статья А. С. . . . .	35
-------------------------	----

## За границей.

1. Развитие психотехники в Германии . . . . .	41
2. Слепые у станков . . . . .	43
3. Повышение квалификации рабочих . . . . .	—
4. Выполнение заказов к сроку . . . . .	44
5. Контроль над материалами в производстве . . . . .	45

## Лига „Время“.

### В Москве.

1. Язык цифр. Л. Тамарченко . . . . .	46
2. Борьба за время и НОТ в Замоскворечье. С. З. . . . .	47
3. В Замоскворецком райкоме ЛВ. . . . .	48
4. Борьба за время и НОТ . . . . .	—
5. По Московской губернии. С. Б. . . . .	—
6. ЛВ среди педагогов . . . . .	49

### В провинции.

7. Памяти т. Ленина (Дальний Восток) . . . . .	49
8. Таготеделение ЛВ. М. Гефтер . . . . .	50
9. Туркестанская Лига „Время“. И. В. . . . .	52
10. НОТ. (Госбанк Сев.-Зап. обл.) . . . . .	53
11. Лига „Время“ в Белоруссии. В. Головенчик . . . . .	—
12. Пока борьба за „время“. (В Онеге) . . . . .	54
13. Лига „Время“ в деревне. Л. Т. . . . .	—
14. Изучать и проводить НОТ. В. Попов . . . . .	—

## Хроника Лиги.

15. Кружки по НОТ в Ленинграде . . . . .	55
16. Перерегистрация членов ЛВ на Кубани . . . . .	—

## Н О Т.

Стр.

1. НОТ в СССР. . . . .	56
------------------------	----

## В Ленинграде.

2. НОТ на ленинградских заводах . . . . .	60
3. Как мы приближаемся к НОТ . . . . .	61
4. НОТ в вуз'ах Ленинграда . . . . .	—

## В провинции.

5. Деятельность Киевской губ. РКИ по НОТ. . . . .	62
6. Опытная станция по НОТ. (Уральская область) . . . . .	64
7. Бюро НОТ. (Гомельская губерния) . . . . .	65
8. Нет денег. (Нижегородская губ.) . . . . .	—
9. Помогите в работе. (Горская республика) . . . . .	—
10. Бурято-Монгольская автономная республика. А. Шангин . . . . .	—
11. Работа ячейки НОТ при Январских мастерских . . . . .	—
12. Учетно-плановое бюро. А. Мельников . . . . .	66

## Практические предложения.

1. Записные книги. И. Соловьев . . . . .	67
2. Как наклеивать марки. А. Граник . . . . .	70
3. Рационализация машинописного дела. П. Васильев . . . . .	71
4. Обрезайте журналы. Б. Яценко . . . . .	72
5. Вызов докладчиков из приемной. Е. В. . . . .	—
6. Практические достижения в деле учета времени. П. Васильев . . . . .	73
7. Наши вокзалы. А. Эйхенвальд . . . . .	77
8. Улучшения в трамвайном движении. К. Быков . . . . .	—
9. О бланках. С. Н. . . . .	79
10. Анкета ответов. работника . . . . .	80

## Дискуссия.

1. За десятичную систему. Э. Дрезен . . . . .	81
2. Система в терминологии. Бурдянский . . . . .	82
3. Многозначность термина „организация“. Д. . . . .	84
4. О терминологии. Грановский . . . . .	85

## К н и г и.

1. Обследование ж.-д. перевозок. А. Рурк . . . . .	87
2. „Знамя Рабфаковца“. М. З. . . . .	—
3. „Орга-календарь“. И. В. . . . .	88
4. „Октябрь Мысли“. Л. Тамарченко . . . . .	89
5. „Лига Время“, туркестанская газета . . . . .	—
6. Хронометраж. И. Бурдянский . . . . .	90

**ОРГАН**

**ВРЕМЯ**

**Л И Г И**

**СОТРУДНИКИ:**

АЛЬПЕРОВИЧ Е. (инж.)  
АМФИТЕАТРОВ Г.  
БАБИН-КОРЕНЬ Б.  
БЕСПРОЗВАННЫЙ И. (инж.)  
БУМАЖНЫЙ С.  
БУРДЯНСКИЙ И.  
БЫЗОВ Л.  
ВАСИЛЬЕВ М. (инж.)  
ВАСИЛЬЕВ И.  
ВЕРХОВСКИЙ А.  
ВИТКЕ Н.  
ВОЛИН Б.

ГАСТЕВ А.  
ГОЛЬЦМАН А.  
ДАВЫДОВ Ф. (инж.)

ДАУГЕ П.  
ДЕНИСОВ А. (инж.)  
ДУБЕЛИР Г. (проф.)  
ДУНАЕВСКИЙ Ф.  
ЗАЛКИНД А. (проф.)  
ЗАЛКИНД И. (д-р)  
ИВАНОВ А.  
КАКТЫНЬ А.  
КАН И.  
КАПЛУН С.  
КЕКЧЕЕВ К. (д-р)  
КЕРЖЕНЦЕВ П.  
КОСЫРЕВ

КРЖИЖАНОВСКИЙ Г.  
КРУПСКАЯ Н.  
ЛАПИРОВ-СКОБЛО (инж.)  
ЛЕЖАВА А.  
МАЙЗЕЛЬС-РАФИМОВ М.  
МАЯКОВСКИЙ В.  
МИХАЙЛОВ А.  
МОХОВ Б.  
НЕРАДОВ Г.

НЕСМЕЯНОВ В. (инж.)  
НОА Ф. (инж.)

РАБКИН И.  
РЕЙТЫНБАРГ Д.  
РУБИНШТЕЙН М.  
РУДАКОВ М.  
СЕМАШКО Н.  
СКОРОДУМОВ Л. (д-р)  
СЛОВЦОВ Б. (проф.)  
СОЛОВЬЕВ И.  
СТРЕЛЬБИЦКИЙ С. (проф.)

ОСТРОВСКИЙ Ю. (инж.)  
ПОДГАЕЦКИЙ В. (проф.)

СТРУМИЛИН С.  
СМИРНОВ-ТРОЯНСКИЙ П.  
ТАТУЛОВ Г.  
ТИЛИЧЕЕВ Ю.

ТОРБЕК Г.  
ТРОЦКИЙ Л.  
ТУГЕНХОЛЬД Я.  
ЧАХОТИН С. (проф.)

ШАТУНОВСКИЙ Я.  
ШПИЛЬРЕЙН И.  
ЭЙХЕНВАЛЬД А.  
и другие.

**■ РЕДАКЦИЯ: ■**

МОСКВА, Тверская, 48,  
редакция „ПРАВДЫ“,

■ КОМНАТА № 25. ■

**ПРИЕМ** от 18 до 19 час.

Телефон от 18 до 19 ч. 1-28-72.

Телефон от 10 до 16 ч. 1-99-56.

**ПОДПИСКА на 1924 г.**

НА 1 МЕС. — 75 КОП., 3 МЕС. — 2 Р. 25 К.,  
НА 6 МЕС. — 4 Р. 50 К., НА 1 ГОД — 9 Р.  
ПРИНИМАЕТСЯ В ИЗД-ВЕ „КРАСНАЯ НОВЬ“  
МОСКВА, Воздвиженка, 9.

№№ 1, 2 и 3 (за 1923 г.) высылаются за 2 р. 25 к.

# Киоск Лиги „ВРЕМЯ“

в помещении Пост. Промышлен. Выставки ВСНХ (Петровка, 10)

## ПРОДАЕТ:

1. **Литературу по НОТ** (русскую и иностранную).
2. **Журнал „ВРЕМЯ“**, цена 75 коп.
3. **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.
4. **Бланки для ячеек ЛВ**. Цена 100 шт.—2 руб. 50 коп.

Высылаются **БИБЛИОТЕКИ** по НОТ, состоящие из 20-ти книг авторов: Тейлор, Джиллбрет, Мюнстенберг, Керженцев, Гастев, Ерманский, Словоцов, Каплун, Кекчеев и др.

———— Цена 1 червонец с пересылкой. ————

**ВСЕ ВЫСЫЛАЕТСЯ** (нал. плат.) **ПО ПЕРВОМУ ТРЕБОВАНИЮ.**  
НА БОЛЬШИЕ ЗАКАЗЫ НЕОБХОДИМО ВЫСЛАТЬ ЗАДАТОК.

Деньги посылать в целых червонцах.

———— **С ЗАКАЗАМИ ОБРАЩАТЬСЯ:** ————

МОСКВА, Тверская, 48, редакция „Правды“, Лига „ВРЕМЯ“.  
Телефон от 6 до 7 час. вечера—1-28-72.