

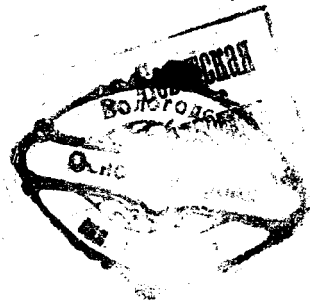
Пролетарии всех стран, соединяйтесь!

Ц

# ВРЕМЯ

ОРГАН ЛИГИ „ВРЕМЯ“  
ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Апрель 1924



Изд-во „КРАСНАЯ НОВЬ“

ГЛАВПОЛИТРОСВЕТ ■ МОСКВА

24602

РЕДАКЦИЯ: П. Корженцев  
(ответ. ред.), А. Кактынь,  
И. Шпильрейн и Н. Архан-  
гельский.

# СТАТЬИ

И. Шпильрейн.

## II Всесоюзная конференция по НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА.

10—16 марта в Москве состоялась II Всесоюзная конференция по Научной Организации Труда.

Первая конференция в декабре 1920 года имела характер преимущественно демонстративный, характер декларации необходимости Научной Организации Труда. На этой конференции произошла первая серьезная схватка между тейлористами буржуазного толка и работниками, пытающимися верно оттенить понимание особых условий, при которых проходит у нас научная организация труда и борьба за его нормальную производительность.

Достижения, о которых было доложено на I Всесоюзной конференции, были еще весьма скромны и играли второстепенную роль по сравнению с первыми попытками НОТ, — осознать себя, найти общую линию для своего выражения.



Президиум II Всесоюзной конференции по НОТ. Сидят (слева направо) 1. Бурдянский, 2. Кактынь, 3. Кан, 4. Ленгник, 5. Радус-Зенкович, 6. Гольцман, 7. Пурышев, 8. Куйбышев, 9. Макар, 10. Керженцев, 11. Чуцаев. Стоят (слева направо) 1. Сахаров, 2. Дрезен, 3. тов. от Урала.

В совсем других условиях прошла 2-я конференция. Научная Организация Труда теперь уже не должна доказывать своего права на существование. За истекшие 3 года расширились не только все институты и организации по НОТ, за это время пробудилась в самых широких массах трудового населения, — я бы сказал, — организационная совесть; чувство коллективной ответственности и вообще заинтересованности в рационализации производства и управленческого аппарата возрастает на наших глазах и захватывает все больше и больше широкие круги, раньше совершенно инертно относившиеся к идее Научной Организации Труда. Мы все помним, какой энтузиазм вызвало новое течение лиги „Время“.

Работа РКИ по организации встречает уже совершенно подготовленную почву на заводах в Москве; не только инженеры и специалисты, но и широкие рабочие массы относятся к организационным мероприятиям сознательно, понимая их непосредственную пользу для предприятия, интересуясь ими и активно в них участвуя. Правда, имели у нас место попытки отнестись к НОТ по-„жречески“,

стремясь показать, что это не дело широких масс, а только специалистов, „сильно ученых“ институтов и учреждений, но интерес масс в создании производственного и управленческого аппарата был слишком велик. Этот интерес привлек к участию на нашей конференции, кроме производственников, учащихся и официальных представителей профсоюзов, также множество рабочих, нотовские кружки которых были представлены на конференции и приветствовали ее в резолюциях. О ходе работ конференции и о ее результатах по отдельным линиям работы журнал посвящает особые статьи. Поэтому, я здесь ограничусь только указаниями на те общие организационные достижения, к которым удалось притти на конференции. Наши читатели, без сомнения, помнят, какая большая работа по созданию коммунистической идеологии в вопросах Научной Организации Труда предшествовала конференции.

Еще в 1923 г. Ленин указывал на необходимость серьезных учебников по НОТ, при чем указывал на имеющиеся уже книги Ерманского и Керженцева, указывал дальнейшие пути к проработке и созданию учебников по НОТ. Уже в этой статье было указано на необходимость подойти к проблеме Научной Организации труда с коммунистической точки зрения, на необходимость найти коммунистическую платформу в области НОТ.

Стремясь проработать такую платформу, московские коммунисты—работники НОТ уже в январе того же 23 года опубликовали „Нашу платформу в области НОТ“ („Правда“, № 11, 6 января 1923 г. и „Вопросы Труда“, № 2, 1923 г.). Затем, второй платформой, явившейся в развитие этой первой, были „Научная Организация Труда в Сов. России“<sup>1)</sup>. И, наконец, третьи тезисы, приспособленные непосредственно к только-что закончившейся конференции, известны нашим читателям по № 6 журнала „Время“.

Эта многолетняя работа над созданием общей коммунистической платформы по НОТ вызвала активность также в ряде других товарищей, часто целиком присоединяющихся к нашей платформе, часто пытающихся критиковать ее и противопоставить ей свои соображения.

Конференция своим авторитетным мнением подтвердила необходимость общетеоретического коммунистического подхода к вопросам НОТ, единогласно приняв тезисы доклада тов. Куйбышева. Тезисы эти мы печатаем ниже. Здесь укажем только на несколько моментов в этих тезисах, касающихся, как кажется, концом всяким спорам в наиболее важных теоретических вопросах по Научной Организации Труда. Прежде всего, § 1 этих тезисов указывает на необходимость марксистского подхода к вопросам НОТ и критически отвергает не марксистские построения тектологического создания общей системы организации труда, на которые мы критически указывали в наших третьих тезисах („Время“, № 6). Научная Организация Труда формулируется Куйбышевым как „процесс внесения в существующую организацию труда добытых наукой и практикой усовершенствований, повышающих общую продуктивность труда“.

Такое общее положение уже в достаточной степени указывает на отказ от „вредного теоретизирования“ и от попыток противопоставить конкретной работе по организации схематическую, надуманную, чисто-лабораторную.

Указывая на особые условия Научной Организации Труда у нас, т. Куйбышев подчеркивает, с одной стороны, необходимость работы по развитию производительных сил страны, по электрификации, по повышению нашей общей производительной культуры; с другой стороны, в тезисах т. Куйбышева указывается также на то, что в условиях государственного капитализма „конкурентной борьбы государственного капитала с частным, при чем помощь национализированной промышленности,— и без того технически несовершенной,—подорвана мировой и гражданской войной“,—мы вынуждены „к экономической борьбе с капиталистическим

<sup>1)</sup> Тезисы Московского бюро коммунистов—работников НОТ, принятые по докладу Керженцева, „Правда“, № 90 от 25 1923 г. и журнал „Вопросы Труда“, № 5—6, май—июнь 1923 г., отпечатаны также в книжке Керженцева „НОТ и задачи партии“.



западом". Поэтому в дальнейшем тезисы т. Куйбышева отмежевываются от принципиального отрицания „возможности повышения интенсификации труда в тех областях промышленности, где современный уровень интенсивности труда отстает от соответствующего уровня в капиталистических странах". Такое отрицание было бы саморазрушительным противопоставлением интересов отдельного рабочего интересам всего рабочего класса. Однако, тезисы указывают на необходимость „принять во внимание интересы охраны труда и борьбы с изнашиванием организма", и указывают „на наличие пролетарской диктатуры и на огромную роль, которую играют в жизни нашего государства профсоюзы", что должно быть гарантией против извращений и уклонений в этой области.

Дальше тезисы подчеркивают, что „работа по НОТ, как и всякая другая хозяйственная работа, может быть успешна лишь на основе организованного вовлечения в нее пролетарских масс". Тезисы подчеркивают значение низовых орга-



Доклад проф. Дубелира. Рядом с проф. Дубелиром сидит тов. Гастев. Посередине (у графина) сидит академик Бехтерев.

низаций по НОТ, упоминая при этом особо и об организационной работе лиги „Время".

Наконец, тезисы подчеркивают то значение, которое должна иметь работа профсоюзов в низовых органах НОТ и особенно необходимость наибольшей активности профсоюзных органов в этой области. Наконец, в области научной и учебной работы тезисы выдвигают в число других задач, организационно-важных в наших условиях, — „установить тесную связь между научными институтами и лабораториями, выработать общий план работы институтов на основе их специализации, а также вовлечь в научную работу существующие учебные, научные и просветительные учреждения по их специальности" и „необходимость пропитать труд и обучение во всех ступенях и во всех типах школ принципами Научной Организации Труда, а в старших классах ввести и особый курс по НОТ, что уже зафиксировано в схемах программ, утвержденных коллегией Наркомпроса".

Особенно важно также то, что тезисы подчеркивают в области научной работы, и что будет обязательно для всех научных учреждений, работающих в области НОТ: „Научно-исследовательская работа должна быть связана с нуждами и потребностями производства в наших условиях и свои результаты должна доводить до возможности применения и использования их на практике".

Резолюции по отдельным пунктам разбиваются на 20 вопросов. В вопросах общей методики НОТ указывается на „необходимость детального анализа про-

изводственного процесса и широкого участия рабочих и хозяйственников в организационных мероприятиях с целью предупреждения непродуманных проектов реорганизации, а также излишней теоретичности и бюрократизма в начинаниях по НОТ<sup>4</sup>.

В методах обследования и рационализации конференция подчеркивает „задачу выработки методов объективного обследования рационализации предприятий и учреждений“. Не давая еще здесь окончательного решения, конференция обращается к широким рабочим массам и надеется при их участии верно подойти к разрешению важнейших вопросов.

В резолюции о ЦИТ конференция выражает пожелание, чтобы методика преподавания, рекомендуемая ЦИТ была испытана на опыте школ фабзавучей.

В практической работе по рационализации производства конференция считает желательным „выделение на предприятиях в аппаратах заводоуправлений особых оргбюро, задачей которых являлась бы разработка вопросов рационализации предприятий“.

По вопросу о хронометраже конференция, после долгих обсуждений, признала „применение хронометража желательным и необходимым там, где объективные условия производства это позволяют, и всюду там, где точная фотография путем хронометража должна служить средством анализа“.

В военном деле конференция приветствует „идею об организации общесоюзного военного центра по НОТ и считает необходимым объединенную работу возникающего центра с Союзным СОВНОТ<sup>5</sup>ом“.

Далее в резолюциях подчеркивается значение работы ЦНОРТ<sup>6</sup>а на транспорте. Конференция указывает на необходимость расширения деятельности ЦНОРТ<sup>6</sup>а и на то, что при производстве практических работ по НОТ „следует широко опираться на профсоюзные объединения, ячейки по НОТ, инженерно-технические секции, ячейки лиги „Время“.

В резолюции о профессиональном подборе, конференция подчеркивает три основные задачи, непосредственно стоящие на очереди для теоретической выработки и для практического применения: вопросы профессионального подбора в интересах отдельных предприятий и учреждений, профконсультации для рационального распределения подростков по школам фабзавуча и новую выдвигаемую у нас „хаотическим состоянием вопроса об определении квалификации рабочего“ проблему выработки объективных методов квалификации рабочей силы. Конференция подчеркивает значение психо-физического изучения профессий, отмечая при этом направление „профессиографической работы психо-технической лаборатории при НКТ, и важность изучения вопроса об упражняемости. В смысле изучения движений конференция подчеркивает достижения лаборатории ЦИТ в смысле точной световой записи движений, не отрицая, однако, практической большей важности „изучения рабочих движений с целью экономизации с помощью простых, не требующих специальной аппаратуры методов“.

В вопросах о педагогике конференция „считает необходимым: а) рационализацию самой методики обучения, б) внесение точных расчетов в учебный план школы и в) точный расчет организации учебной обстановки“.

Кроме того, педагогическая секция обращает особое внимание на „необходимость целесообразной вербовки учащихся в школах фабзавуча, а также обратить внимание школьных советов на разработку методов успешного выбора наиболее способных к усвоению профессий“.

Наконец, для агитации и пропаганды НОТ конференция считает необходимым самое широкое распространение пропаганды с использованием и здесь лиги „Время“, для чего необходимо согласование деятельности этой лаборатории с общим планом работы СОВНОТ.

Из этого конспективного перечня резолюций видим, что конференцией приняты в основу дальнейшей практической работы по НОТ следующие главные положения: 1) внимательное отношение и подчеркивание работ проявляющих себя в научном смысле учреждений, 2) необходимость в дальнейшей работе опираться на широкие

массы, 3) необходимость сочетать в научных исследованиях и практической работе методы исследования на производстве с практическими потребностями. Конференция несколько раз высказывалась против отрыва лабораторных исследований от производственной обстановки и производственных нужд, 4) конференция считает необходимым во всех областях широко развивать агитацию и пропаганду для привлечения наиболее широких масс трудящихся в НОТ'овские организации.

Конференция—большой шаг вперед, так как она созвала работников со всех концов Союза и тем самым позволила им в первый раз сойтись, договориться и определеннее узнать, что каждый из них может дать другим. Приобретение но-



Пленум II Всесоюзной конференции по НОТ.

товскими работниками личного знакомства с разными областями и различными местами работы даст возможность установить научную и практическую связь между отдельными учреждениями.

Наконец, конференция выдвинула общую „платформу по НОТ“, относительно которой уже, надо полагать, не будет теперь споров, и которая позволит шире, глубже и практичнее поставить текущую работу.

## АДМИНИСТРАТОР

М  
Е  
Н  
Ь  
Ш  
Е

**ПРИКАЗЫВАЙ**

Б  
О  
Л  
Ь  
Ш  
Е

**УЧИ**

## К итогам пленума.

Подводя итоги недавно закончившейся II конференции по НОТ и оценивая ее значение в развитии движения по НОТ, следует прежде всего обратиться к работе ее пленума. Все наиболее характерные черты конференции особенно ярко выявились на пленуме, и на нем же дано было основное направление и тон всей работы. По своему значению, конференция как бы стоит на грани 2-х периодов: периода первоначального накопления теоретического капитала и опыта и формирования работников и периода, характеризующегося практическим внедрением НОТ в широкий государственный масштаб.

Первый период можно было бы назвать, так-сказать, институтским и кружковым периодом НОТ.

В течение этого периода работа по НОТ обслуживалась небольшими группами работников и протекала, главным образом, в рамках институтов, специальных учреждений, отделов и т. д.

По своему содержанию она вначале была направлена на усвоение и обработку импортированного к нам заграничного литературного материала, а затем на выработку основных положений и приемов методики в отдельных отраслях НОТ.

Организационные формы практической работы сводились к опытным постановкам ориентировочного характера, а пропаганда и учебная работа по НОТ складывались в форму кружков.

Идеологические и теоретические построения отличились большой отвлеченностью и стремлением к широким обобщениям, мало соответствовавшим размерам практического опыта. Примером может служить то значение, которое придавалось дискуссии вокруг общего определения понятия НОТ, что приводило некоторых к фетишизации самого этого понятия, как и целого ряда других новоизобретенных терминов, недостаточно критически продуманных и обоснованных практической потребностью.

Если попытаться дать общую оценку конференции, то, пожалуй, не было-бы большой ошибкой сказать, что она скорее заканчивает собою, подытоживает предшествующий период и, начиная собою новый, набрасывает лишь его общие перспективные контуры, которым суждено будет окончательно выявиться, определиться и оформиться уже после того, как конференция закончилась.

Но главное, основное свое задание конференция выполнила: **она подытожила и оценила опыт и дала общие основные директивы на будущее.**

Она прежде всего была **смотром сил работников НОТ.** Самый состав конференции является вполне характерным для оценки сил втянутых в эту работу.

Общее число делегатов (383) с решающими и совещательными голосами по возрастному признаку распределилось следующим образом:

в возрасте до 20 лет . . . . .	2,1%
от 20 до 30 „ . . . . .	24,6%
„ 30 „ 40 „ . . . . .	42,7%
„ 40 „ 50 „ . . . . .	18,3%
свыше 50 „ . . . . .	12,3%

По социальному положению:

крестьян . . . . .	2,1%
рабочих . . . . .	10,7%
интеллигентов и служащих . . . . .	87,2%

По образованию:

с домашним образ. . . . .	2,6%
„ низшим „ . . . . .	8%
„ средним „ . . . . .	17,2%
„ высшим „ . . . . .	72,2%

(из этих последних наибольший % падает на техников — 40,8% всего состава конференции).

На что это указывает?

Эти цифры, с одной стороны, говорят о том, что работа в области НОТ требует значительной теоретической и практической подготовки, а с другой стороны—большое число специалистов-интеллигентов доказывает, что если в настоящий момент НОТ и начинает проникать в широкие массы рабочих, то все же работа еще не приобрела настолько определенных и организационных форм, чтобы быть представленной на конференции значительным числом делегатов.

Значительный % партийных делегатов участников конференции (чл. РКП, РКСМ и кандидатов — 34,7%) не противоречит этим выводам, так как очевидно, что он, главным образом, падает на представителей РКИ и КК — 22%, представителей парторганиз. — 1,6% и профсоюзов — 11,2%. Хозяйственно-административные органы представлены 40%, из которых 10% приходится на транспортные организации, научные учреждения — 15,5%, учебные и студенческие организ. — 5,2%. На персональные приглашения приходится — 4,7%.

Интересную картину представляет распределение делегатов по стажу работы по НОТ:

стаж отсутствует . . . . .	13,2%
„ до 1 года . . . . .	27,6%
„ от 1 г. до 2 лет . . . . .	12,1%
„ „ 2 „ 3 „ . . . . .	11,2%
„ „ 3 „ 4 „ . . . . .	11,7%
„ „ 4 „ 5 „ . . . . .	2,8%
„ свыше 5 „ . . . . .	21,5%

В этой таблице бросается в глаза большой % работников со стажем выше 5 лет. Сюда вошли специалисты, занимавшиеся еще до революции вопросами тейлоризма. После этого следует незначительная цифра в 2,8%, характерная для тяжелых условий гражданской войны.

Далее сразу следует подъем, начавшийся 3 года назад в связи с I всероссийской конференцией по НОТ, обеспечивший равномерный приток работников в последующие годы (11,7% — 11,2% — 12,1%).

Наконец, за последний год следует резкое повышение (27,6% + 13,2% = 40,8%). Это, так-сказать, **ленинский набор**.

Это—примкнувшие к движению после статей Ильича и реорганизации РКИ. По территориальному признаку мы имеем следующие данные:

от Москвы . . . . .	70,4%
„ Ленинграда . . . . .	6,3%
„ Харькова . . . . .	2,9%
„ Киева . . . . .	2,8%
„ Ростова на-Д. . . . .	1,4%
и прочих округов . . . . .	16,2%

Цифры доказывают, что работа по НОТ группируется, главным образом, в Москве, и что провинция еще мало в нее втянута.

В литературной работе по НОТ принимает участие 48,5% участников конференции.

Конференция протекала под непосредственным руководством ЦКК и коллегии НКРКИ. Основным докладом, определившим всю дальнейшую работу конференции, явился доклад председателя ЦКК и наркома НКРКИ т. Куйбышева. Происходившая перед конференцией оживленная и довольно обостренная дискуссия, угрожавшая вредно отразиться на деловом характере конференции, нашла свое завершение в блестящем докладе т. Куйбышева, тезисы которого были приняты борющимися сторонами и послужили основой для соглашения, а также для деловой работы конференции.

Выдвинутое т. Куйбышевым определение научной организации труда, как „процесса внесения в существующую организацию труда добытых наукой и практикой усовершенствований, повышающих общую продуктивность труда,“ удивительно простое и ясное по своей меткости, и было безоговорочно принято большинством конференции.

Этим определением раз навсегда покончено с попытками фетишизировать понятие НОТ и рассматривать его как целостную систему. Выяснив роль, значение и положение НОТ при капитализме, в связи с общим анализом основных тенденций развития капиталистического общества, действующих сперва в качестве импульсов к усовершенствованиям в области организации труда и одновременно затем ставящих препятствия им, т. Куйбышев выдвинул основные задачи, стоящие перед НОТ в СССР.

Принцип конкуренции, господствующий при капитализме, является могучим импульсом к усовершенствованиям, в силу чего капиталистическая культура дает пока непревзойденные образцы достижений.

Но классовый характер буржуазного общества и частно-собственническое владение средствами производства мстят капиталистическому обществу, не позволяя ему использовать всех возможностей. „У рабочих отсутствует заинтересованность в улучшении порядка на предприятии, вследствие чего пропадает огромный опыт, сконцентрированный в рабочей массе“.

Применение добытых наукой приемов повышения продуктивности живого человеческого труда (интенсификация, повышение качества труда и т. д.) в капиталистическом обществе является излюбленным способом повышения общей продуктивности предприятия. Такая интенсификация при частной собственности на орудия производства ведет к увеличению эксплуатации труда капиталом.

Только социалистическое общество при общественной собственности на все орудия производства сможет «отказаться от интенсификации труда в смысле увеличения затрат человеческой энергии и стать исключительно на путь максимального повышения квалификации работников и улучшения качества их труда путем применения научно-добытых приемов работы, экономящих затрату энергии“.

Низкая культура техники в СССР „требуется для экономической сопротивляемости капиталистическому Западу для конкуренции с частным предпринимателем, а главным образом, для постепенного увеличения народного богатства. напряжения всех сил, концентрации научной мысли и самостоятельности всего рабочего класса“.

„При такой политической и экономической ситуации является ребячеством, или непониманием задач рабочего класса, или замаскированной борьбой с пролетарской диктатурой, пренебрежение к вопросам повышения продуктивности живого человеческого труда в стране, где этот живой труд играет колоссальную роль в силу слабого развития техники“.

„Повышение интенсификации труда при условиях диктатуры пролетариата не является эксплуатацией рабочего класса, а лишь усилиями самого рабочего класса в деле отстаивания завоеванных им у буржуазии экономических позиций“.

„Конечно, при интенсификации труда должны быть приняты во внимание интересы охраны труда и борьбы с изнашиванием организма. Наличие пролетарской диктатуры, огромная роль, которую играют в жизни нашего государства профсоюзы, является достаточной гарантией против извращений и уклонов в этой области“.

Своими основными положениями этот доклад определил собою всю дальнейшую работу конференции, которая в своих секциях развила и уточнила практические формы внедрения НОТ, являвшиеся основным предметом спора в предшествовавшей дискуссии.

Методы практической работы по НОТ, доставшиеся нам от предшествующего периода, должны были подвергнуться пересмотру и использованы для разработки основных тактических моментов в компании по улучшению госаппарата и промышленности в связи с тем крупным государственным значением, которое приобрела в настоящий период работа по НОТ.

Подчеркнув, что **первой и основной работой по НОТ в СССР явился план электрификации**, т. Куйбышев как бы указал на то, что работа НОТ должна быть прежде всего увязана с общегосударственной хозяйственной работой. Таким образом, работа по НОТ в первую очередь должна быть направлена на

те области и на те задачи, которые являются хозяйственно-важными и ударными в общегосударственном смысле.

Отсюда та задача, которая в настоящее время должна быть поставлена, — так увязать работу по НОТ с планом работ в важнейших областях государственного и хозяйственного строительства, как это позднее на пленуме ЦКК наметил т. Куйбышев по отношению к плану работ РКИ.

**Основным объектом организации труда должно быть в первую очередь предприятие**, как основная единица всего хозяйства.

При выборе предприятия для реорганизации должна предварительно учитываться степень его государственной важности в общей системе народного хозяйства, наличие устойчивых производственных заданий, а также состояние его баланса.

Необходимым условием успешности работ по НОТ является понимание НОТ администрацией предприятия, при чем аппаратом по проведению новой системы управления и организации труда должен являться сам руководящий орган предприятия или учреждения, перед которым государственной властью поставлена цель — увеличение, удешевление и улучшение качества продукции.

На специальные институты по НОТ возлагается помощь в этой работе, а на органы РКИ — обязанность общей увязки руководства.

Перед самой РКИ в ее работе по обследованию государственных и хозяйственных учреждений поставлена задача использования улучшений добытых наукой и практикой.

**Движение по НОТ начинает становиться массовым.**

„Работа по НОТ, как и всякая другая хозяйственная работа, может быть успешна лишь на основе организованного вовлечения в нее пролетарских масс“.

„В связи с этим перед РКИ и его местными органами стоит задача создания прочного фундамента для всей работы по НОТ в СССР путем поддержки и **укрепления тех низовых ячеек** <sup>1)</sup>, которые обнаружат свою работоспособность и умение, вовлекая в дело широкие круги рабочих, проводить свои предположения по улучшению производства согласованно с профсоюзами и особенно с хозорганами“.

„Одновременно с этим должен быть детально разработан вопрос о персональном учете производимых улучшений со стороны работающих для оплаты их инициативы и систематического продвижения на высшие командные должности в производстве“. Одним из условий дальнейших успехов научной организации труда является **изучение заработной платы**, и поэтому задачей дня должно стать применение, изучение попыток поощрительного вознаграждения для индивидуальных работников, а также коллективных групп.

Реорганизация предприятий может потребовать для своего проведения **подготовки кадра инструкторов**, как на специальных курсах, так и путем выделения из рабочих на самом предприятиях.

„Создание такого персонала, связанное с поощрительной оплатой всей остальной фабрично-заводской массы, создает прочный базис повышения продуктивности труда, при чем остальные работники приобретают не только материальный стимул к „такому повышению, но и пример для своей работы“.

В области **улучшения госаппарата** задача прежде всего заключается в рациональной организации труда в управленческом торговом, складском и др. аппаратах.

Тов. Куйбышев особенно подчеркнул, как тов. Ленин относился к этой работе, предлагая РКИ изучать приемы работы и **„неуклонно вести упорную, неослабную войну за расширение области применения хорошего образца“**.

Вспомним кстати, что об изучении такого рода показательных образцов „уклонений в лучшую сторону“ тов. Ленин писал неоднократно, и в частности в брошюре о продналоге. Из опыта капиталистических стран должны быть почерпнуты наиболее целесообразные системы отчетности, калькуляции, распределения функций в управлении и т. д.

<sup>1)</sup> Курсив всюду мой. Г. Т.



Одной из важнейших задач должно явиться установление строго очерченного круга обязанностей каждого служащего лица и т. д.

**Профсоюзы должны принимать активное участие в низовых органах НОТ.** Будучи, в отличие от капиталистических стран, заинтересованы в организации труда, они могут мобилизовать вокруг этой задачи широкие рабочие массы.

Продолжая **отбор активных рабочих** на директорские посты, профсоюзы должны поставить себе задачей отбор и **создание инструкторских кадров.**

„Создание инструкторского метода с методом экономического стимулирования создает для профсоюзов форму планомерного участия в организации труда в производстве“. „Содействие фабзавкома руководителю предприятия по организации труда в последнем предпрещает успех дела“.

В докладе тов. Куйбышева был также намечен основной подход и к **научной и учебной работе в области НОТ.** Практически перерабатывая зарубежных теоретиков и практиков, научно-исследовательская работа должна быть связана с потребностями производства и свои результаты доводить до возможности применения и использования на практике.

Необходимо установить тесную связь между научными институтами и лабораториями, выработать общий план работы институтов на основе их специализации, а также вовлечь в научную работу существующие учебные, научные и просветительные учреждения по их специальности. По отношению **НОТ в школе** выдвинута необходимость пропитать труд и обучение на всех ступенях и во всех типах школ принципами научной организации труда.

Практической работе РКИ по НОТ был посвящен доклад тов. Чуцкаева, ознакомившего конференцию с деятельностью управления по улучшению госаппарата и его секций.

Одно из заседаний пленума происходило в здании Центрального Института Труда и было посвящено докладам о его работе.

В двух докладах о научной и педагогической работах ЦИТ был развернут богатый и интересный материал по анализу трудовых операций и методам подготовки и обучения рабочей силы, позволяющий ЦИТ подойти к обучению работам на машинах и в значительной степени обеспечивающий ему расширение той „узкой базы“, на которой он стоял до последнего времени.

И на фоне этой действительно важной и крупной в области психо-физиологии и педагогики труда работы как-то бледным и мало замеченным прошел общий доклад об методике „организационной работы“, явившийся как бы отмирающим пережитком идеологических туманностей и парадоксов и мало гармонизировавший с общим деловым практическим тоном заседаний пленума.

Точно так же дисгармонией и пережитком прозвучали те резкие нападки, с которыми в заключительном слове тов. Гастев обрушился на выступавших по докладам ЦИТ, в большинстве подчеркивавшим положительные достижения и указывавшим на значительный сдвиг к работе большого практического значения.

Будем надеяться, что это были только пережитки, объяснявшиеся чрезмерной нервозностью остротой дискуссии, происходившей до конференции, и что они будут изжиты и не помешают дружной совместной работе в области НОТ всех товарищей, стоявших до конференции на разных платформах и теперь объединившихся на принятых конференцией тезисах тов. Куйбышева.

Конференция одобрила работу ЦИТ по подготовке и обучению рабочей силы, основанной на эксперименте и анализе рабочей операции, выразила пожелание, чтобы методика ЦИТ была испытана на опыте фабрично-заводских школ и в инструктировании заводских рабочих.

В своем заключительном слове перед закрытием конференции тов. Куйбышев указал на ее положительные результаты и выразил уверенность в том, что, несмотря на имевшие место на конференции случаи проявления пережитков дискуссионного обострения, дальнейшая работа пойдет дружно на той общей основе, которая дана постановлениями конференции. Среди положительных достижений, выявившихся в докладах конференции, им особенно были отмечены работы по налаживанию



производства на Семеновском заводе в Ленинграде, на фабрике бывш. Циндель, работы ЦИТ, работы Управления по улучшению госаппарата и др.

В основном резолюции конференции осветили все важнейшие вопросы в области НОТ и наметили основные пути дальнейшей работы.

Работа конференции послужит богатым материалом для конкретного подхода к разрешению тех задач, которые выдвигаются в области НОТ и которые можно вкратце наметить в следующем виде:

1. Из определения НОТ, как процесса внедрения научных достижений в практическую работу, следует, что необходимо хорошо продумать и **уточнить способы и приемы этого внедрения.**

2. В виду большой важности НОТ в связи с задачей улучшения госаппарата, этот процесс должен быть организован по **плану**, увязанному с программами работ в важнейших отраслях советского государственного строительства.

3. Отсюда необходимость **планомерного согласования** самой научно-исследовательской, консультационной и практической **работы по НОТ.**

4. **Основным проводником НОТ** должны являться **сами органы управления** предприятий и учреждений, а **фундаментом** для всей работы должны служить **низовые рабочие ячейки.**

Откуда задача **организованного оформления и инструктирования** всего движения по НОТ.

5. Поле применения НОТ в сравнении с предшествующим периодом несравненно расширилось, и поэтому важнейшей задачей является **изучение этого массового опыта** и выявление показательных достижений, **„уклонений в лучшую сторону“.**

6. На основе такой аналитической, синтетической и критической работы должен вырастать материал для **консультационного воздействия** в широком масштабе, для **„упорной и неослабной войны за расширение области применения** хорошего образца“.

7. В частности перед РКИ прежде всего стоит задача **использования** этого консультационного материала **в процессе ее оперативной обследовательской работы.**

8. Учитывая, однако, низкую культуру и возможность еще значительного сопротивления среды, а также малочисленность работников, быть-может, на первое время окажется полезным **выделить ряд заданий ударного характера** по отношению к определенно очерченным объектам и с сосредоточением в этих пунктах необходимых сил.

9. Одним из таких заданий в частности в настоящей момент является **подготовка работников** в области НОТ, для разрешения которого явится необходимо в качестве очередной задачи выдвинуть в первую очередь и **НОТ'изацию** одного из вуз'ов.

**Чем лучше**

**питается рабочий,**

**тем дешевле**

**обходится его работа**

Н. Витке.

## Вопросы управленческой техники на II Всесоюзной конференции по НОТ.

Вторая Всесоюзная конференция по НОТ в сущности не была научным совещанием в обычном смысле этого слова. В свой состав конференция выбрала весьма широкие круги, а не только непосредственных работников НОТ'овской теории и практики. Представители НОТ'овских институтов и практико-рационализаторских ячеек были на конференции меньшинством. Большинство составляли представители хозяйственных и государственно-административных организаций, профсоюзов, местных РКИ и т. д.

И по содержанию своей работы конференция не была научным совещанием в обычном смысле этого слова. Вопросы теоретической систематики и детальная проработка отдельных проблем НОТ оказались отодвинутыми на задний план. На переднем плане, в фокусе внимания конференции стояли иного рода вопросы — вопросы **организации** широкого и прочного движения по систематической практической рационализации трудовых и управленческих процессов; вопросы **методики** этой практико-рационализаторской работы; вопросы **программы** этой практико-рационализаторской работы и отдельные **иллюстрации** этой последней.

Руководимая РКИ, на которую выпала задача объединения и направления всей работы по систематической рационализации на основах НОТ гос- и хозаппарата республики, вторая конференция выступила в качестве всесоюзного организатора этой систематической рационализации госаппарата и поставила НОТ на службу этой настоятельной потребности советского строительства. Вторая конференция НОТ, надо полагать, преодолела окончательно изолированность НОТ от практической стихии, которую он призван обслуживать, и положила прочное начало систематическому внедрению НОТ в трудовой быт общественного и хозяйственного строительства.

**Вторая Всесоюзная конференция была не столько конференцией по научной организации труда и управления, сколько по организации широкого движения по систематической рационализации гос и хозаппарата республики на основах НОТ.**

Если эти замечания справедливы в отношении конференции в целом, то особенно близкое отношение имеют они к работам ее **управленческой секции**.

Вопросы научной организации управленческой техники суть самые молодые, наименее проработанные вопросы НОТ. Вместе с тем, это едва ли не наиболее сложные и, во всяком случае, весьма значительные вопросы в деятельности любой трудовой организации. Недаром комиссия Гувера, по обследованию непроизводительных потерь в промышленности Америки, пришла к заключению, что успешность предприятия более, чем наполовину, зависит от правильной постановки управления. Недаром Тейлор предпочитал предприятию с хорошим техническим оборудованием, но слабой организацией, предприятие с хорошей организацией, хотя и технически слабее оборудованное. Недаром на конференции с такой стихийной силой прорвался интерес именно к вопросам научной организации управления и сосредоточил на секции управления пристальное внимание местных работников.

Вопросы управленческой техники суть вопросы о наиболее целесообразном построении и руководстве трудовыми коллективами и поэтому, естественным образом, должны в созидательный период революции привлекать к себе острое внимание и напряженный интерес практических работников самых различных областей трудовой деятельности.

Вопросы управленческой техники имеют весьма крупное практическое значение. Однако, научная проработка этих вопросов сделала лишь самые первые и робкие шаги как за рубежом, так, в особенности, у нас в России, где научная организация управления на добрый десяток лет запоздала в своей разработке, сравнительно с научной организацией труда в производстве. Совершенно естественно, что конференция, где впервые в России вопросы научной организации управления были представлены в сколько-нибудь развернутом виде <sup>1)</sup>, могла и должна была уделить внимание не столько углубленной проработке систематики научной организации управленческого дела и отдельных его проблем, сколько вопросам **организации** самого движения по систематической, практической рационализации, вопросам **методики** работы и ее **программы**, конкретным **иллюстрациям** этой работы. И в этом отношении секция управления выступила в качестве наиболее характерной части конференции в целом.

К циклу организационных вопросов относятся доклады: Витке, Бызова, Айзмана, Моравского, Неменского. Теоретико-систематизаторским введением к этому циклу послужил доклад Витке „Административная техника в системе НОТ“, представляющий собой попытку социально-экономического анализа зарубежного движения по научной организации труда и управления. Основные положения доклада сводятся к следующему:

Острая потребность в улучшении государственного аппарата не раз вставала в истории после пронесшейся революции. Революция неизбежно вызывает эту „улучшенскую“ линию, как стремление приспособить работу государственной и общественной машины к коренному изменению социальных условий и к закреплению завоеваний революционной эпохи. Вместе с тем, обычно эта работа над улучшением госаппарата опиралась так или иначе на научное знание.

Однако, задача, ставшая теперь перед республикой советов, имеет совершенно своеобразный, небывалый в истории характер, который надлежит продумать до конца и понять социальную его обусловленность. Речь идет: 1) не просто об улучшении госаппарата, а об систематической работе над его улучшением на основе научной организации труда и управления; 2) эта работа мыслится не как временная, экстраординарная, а как постоянная, непрерывная, систематическая, органически внедрявшаяся в учреждение; 3) предмет работы—не настройка—идеология, политика, а самая основа общества—техника труда и управления.

Научная организация труда и управления суть определенные системы технического знания. Чтобы уяснить себе социальную обусловленность зарубежного НОТ, необходимо установить: 1) в какой общественной группе возникла и развивалась потребность в этой системе знаний; 2) какие экономические процессы пробудили потребность в этом знании.

Докладчик указывает: 1) что в странах капиталистического индустриализма фактическими активными носителями НОТ являются определенные слои технически-административного состава предприятий и учреждений; 2) что рост НОТ стоит в явной и тесной связи с процессом концентрации предприятий и учреждений; 3) НОТ'овское движение сопровождается более широким и менее определенным движением с общим лозунгом „от инженера - конструктора к инженеру-организатору и администратору“.

Вышеизложенное должно быть поставлено в тесную связь с тремя другими характерными для индустриального капитализма процессами: 1) дробной специализацией функций внутри предприятия (у Форда, напр., производственный процесс автомобиля распадается на 15.000 отдельных операций, из которых каждая выполняется особым работником); 2) с ростом акционерного капитала, возрастанием удельного веса государственных, муниципальных, кооперативных предприятий превосходит резкое отделение управления от владения, и 3) расщепление управленческой функции, которая распадается на а) функции общего генерального целевого управления и б) управления внутреннего, организующего осуществление

<sup>1)</sup> На первой конференции 1921 г. они выступали сбоку, между прочим и случайно.

поставленных рабочему коллективу целей. Это и есть функция администрирования. Она становится постоянной и профессионально-выполняемой наемными служащими-администраторами и организаторами.

Первый вывод докладчика: НОТ есть система технических знаний профессиональной группы администраторов и организаторов производства.

Какова же та повелительная экономическая потребность, в ответ на которую вырастает эта специальная система технических знаний? Для ответа на этот вопрос докладчик анализирует завод и армию.

В современном предприятии, представляющем собой систему сложного и детального разделения труда, обработка продукта проходит через сотни и тысячи рук и десятки различных цехов и отделов. Каждая часть и каждый частичный работник отвечает только за свою собственную работу. А нужно, чтобы обработанный поток предприятия двигался в целом ровно, без перебоев и возможно быстрее, нужно, чтобы в каждой части и каждом моменте операция совершалась наиболее рационально и производительно. Отсюда—сложная система действий и знаний и порождение особой профессии администраторов.

Те же моменты усматривает докладчик в армии. Армия и предприятие приходят к одному и тому же типу руководства—штабному построению. НОТ есть не что иное, как техника штабного руководства на основах строгой плановости и рационализации оперативным процессом организации сложно дифференцированного типа.

Таков первый круг вопросов, составляющих практическое содержание НОТ.

Однако, концентрация есть не только сосредоточение вещей, но и людей. Всякое предприятие есть не только система разделения труда, но и социальная организация. Чем оно крупнее, тем резче выступает его социальный характер, тем настоятельнее вопрос о необходимости регулирования людских отношений в процессе производства. Когда-то армию строили на условиях наемничества и одной дисциплины. Теперь это стало невозможным, и крепкую армию может создать лишь солдат-гражданин, специальная воспитательная работа над ним и умелое руководство им. То же происходит теперь в крупных предприятиях и учреждениях даже капиталистического Запада. Производство может идти успешно лишь при условии активного вовлечения работников в производственный процесс. Отсюда—второй круг практических вопросов НОТ—администрирование в тесном смысле, то, что в Америке называется *personnel administration*.

Поскольку социалистическое строительство есть строительство на основе индустриальной концентрации и активного вовлечения массы работников в производственный и общественный процесс—пролетариат должен перенять в наследство умирающего капитализма и НОТ, как технику планового руководства повседневным оперативным процессом, как технику хозяйственного сотрудничества и целесообразного руководства массовыми коллективами работников.

Доклад вызвал весьма оживленные прения. С возражениями выступали гг.: Керженцев, Бурдянский, Торбек, Рудаков. Основные замечания сводились к следующему: 1) нельзя рассматривать управленческую технику как особый, замкнутый от всего остального НОТ круг вопросов; 2) неправильно видеть в НОТ систему профессионального знания; 3) нельзя различать понятия управление и администрирование как различного рода деятельности и сводить НОТ к узкому понятию администрирования.

Группа докладов по организационному вопросу открылась докладом Н. Витке: „Вопросы практической рационализации административной техники Советской России“. Опираясь на предыдущий доклад, как на теоретическое введение, докладчик устанавливал следующее:

Основная задача НОТ пробудить к жизни и объединить в действии „естественные очаги“ рационализации управленческого дела, сделать рационализаторскую работу постоянной и систематической и ориентировать ее на наши научно-исследовательские учреждения НОТ. При этих условиях будет обеспечен широкий размах движения, его устойчивое и планомерное развертывание и гегемония НОТ,

которая не позволит рационализаторской работе ни распылиться, ни уйти в голую эмпирику.

Первая группа естественных очагов практической рационализации лежит по линии профсоюзов—от ЦК через губотдел к месткомам. На всех этих ступенях союзам надлежит проявить гораздо большую активность, чем это было до сего времени. Ссылаясь на „Вопросы быта“ Троцкого, докладчик резко подчеркивает необходимость интенсивной работы по пробуждению профессиональной заинтересованности работников в улучшении рабочих приемов и устранении организационных дефектов в предприятиях и учреждениях.

Конкретно указывается на необходимость: 1) организации совместно с учреждениями широкой и постоянной работы по переподготовке и повышению профессиональной квалификации функционеров. В данное время особенно острое значение имеет этот вопрос в отношении кадров делопроизводственников, как неперенная предпосылка коренной реформы в области делопроизводства; 2) при ЦК и губотделах необходимо создание специальных объединений (клубов, ассоциаций) различных специальных групп управленческого дела (счетоводов, управделов, секретарей, инспекторов и т. д.), работающих над повышением уровня своих профессиональных знаний, осуществляющих экспертизу и консультационную помощь учреждениям; 3) необходимо связать культурную и экономическую работу месткомов с задачами практико-рационализаторского воздействия.

Все это,—говорит докладчик,—не есть еще ни НОТ, ни систематическая рационализация на основах НОТ. Но все это—безусловно и категорически необходимая предпосылка НОТ. Слабое развитие работы в указанных выше направлениях, по мнению докладчика, было до сих пор основным тормозом всей НОТ'овской работы.

Другая группа естественных очагов рационализаторской работы—это органы учрежденской саморационализации. В развитии работы в этом направлении основная задача момента. Правовая основа для этой работы дана в полной мере. Декрет о реорганизации РКИ и улучшении госаппарата устанавливает ответственность руководителей ведомств за состояние этого аппарата и обязанность систематической работы над его улучшением. Вполне понятно, что осуществление этих задач возможно лишь при условии выделения в составе учреждения специального, хотя бы небольшого аппарата, занятого учетом оперативного процесса учреждения, проектирующего и проводящего систему мероприятий по систематической его рационализации.

Это приводит нас к вопросу о так-называемых оргбюро (плановых бюро) управленческой техники в крупных учреждениях.

К оргбюро лежат два пути:

1) От опытных станций. За истекший период времени практика наших институтов и изыскательных учреждений по созданию опытно-изыскательных и опытно-показательных станций в учреждениях в полной мере оправдала себя. Это создает возможность для наиболее сильных опытных станций перейти в следующую ступень развития, расширить поле своего воздействия и стать органической частью учреждения, преобразовавшись в оргбюро управленческой техники.

2) Второй путь к оргбюро—от органов самоконтроля и внутренней инспекции. Внутренняя инспекция сможет планомерно осуществлять свою работу лишь при наличии хорошо налаженного аппарата, оперативного учета и контроля исполнения. С другой стороны, правильно проводимая инспекционная деятельность неизбежно приводит к организационному инструктату и систематической рационализации. Необходимо преодолеть изолированность инспекционных аппаратов от организационных, привлечь их внимание не только к периферийным, но и центральным органам, связать с практико-рационализаторской работой НОТ и содействовать образованию при них оргбюро управленческой техники.

Начальная программа этих оргбюро: рационализация системы документооборота (делопроизводства), затем оперативный учет и контроль исполнения, на основе их—плановое регулирование оперативным процессом учреждения.

Углубление отдельных моментов этого общеорганизационного доклада было дано в выступлениях Л. Бызова, Л. Моравского и Неменского.

Доклад Л. Бызова носит характер лозунга „от опытных станций к оргбюро“. Зарубежная практика установила в предприятиях и учреждениях особого рода постоянную функцию—учет сосояния административного аппарата и систематическую его рационализацию. До самого последнего времени наша практика такого порядка не знала. Эта работа выполнялась от случая к случаю, урывками, бессистемно, между делом.

Однако, под влиянием НОТ некоторые учреждения обзавелись специальными органами систематической рационализации, так-называемыми опытными станциями административной техники. Декрет СИК о реорганизации РКИ и рационализации госаппарата в сущности и ставит этот вопрос об органах учрежденной саморационализации. Задачей момента в организации управления крупными учреждениями является **выделение директора-администратора и оргбюро (учетно-планового бюро)** при нем. Под этим углом зрения и надлежит пересмотреть опыт наших опытных станций их организационное положение, программу и метод работ.

Опытные станции в общем с большим успехом провели свои работы и установили известные навыки рационализаторской деятельности. Однако, организационное их положение в общем недостаточно устойчиво, программа работ пестра и случайна. Необходимо поддерживать их стремление превратиться в органическую часть учреждения и стать оргбюро (учетно-плановое) при директоре-администраторе. Примерный набросок широкой развернутой программы такого оргбюро может быть дан в следующем виде:

- 1) Непрерывное изучение и рационализация аппарата.
- 2) Непрерывное обучение и воспитание служащих, повышение их квалификации и инструктирование в технике работ.
- 3) Повседневный, непрерывный и автоматически действующий учет и контроль и инспектирование техники работы.
- 4) Планирование техники повседневной работы учреждений.

Доклады—Л. Моравского „Инспекторские, инструкторские и организационные аппараты“ и М. Неменского „Инспекция и организация“—касаются одной темы: инспекториат и его связь с орготделами и органами взаимопомощи. Сюда же относятся незначительные по случайным причинам доклады: проф. Елистратова „Роль инспекции“ и И. Циммерлинга „От самоконтроля к саморационализации“.

Основная мысль всех этих докладов сводится к следующему: правильно проводимая инспекционная деятельность неизбежно приводит к организационному инструктажу. Одним из основных элементов организационного инструктажа является инструктаж техники управления, что даст при систематическом его осуществлении работу по рационализации аппарата.

В настоящее время наблюдается тенденция к отрыву инспекториатами организационных частей и частично к ликвидации этих последних. При этом ориентируются на дореволюционную практику госучреждений, не знавшую оргинструкторских аппаратов. Эту тенденцию нельзя признать правильной. Копирование авторитетных дореволюционных организаций организационно вредно и опасно. Практика кооперативных, военных, партийных и иных организаций низовой самостоятельности всегда указывает на необходимость связи организационных частей с инспектурой. На эту практику и надлежит ориентировать построение госаппарата и связать инспектуру с оргчастями.

На-ряду с этим необходимо построить почти неизвестную у нас до сих пор **внутреннюю оперативно-техническую инспектуру** и тесно связать в единый оргинспекторской части инспекториат с ячейкой ведомственной саморационализации (оргбюро).

К этой же группе организационных докладов надо отнести доклады: Н. Н. Икономова „Оргбюро управленческой техники“ и М. Рудакова „Карточно-плановая система управления“.

Доклад Н. Н. Икономова носит следующее название „Объекты и пути нормализаторской работы оргбюро в области управленческой техники“. В отличие от схожего по теме доклада Л. Бызова, т. Иконов не задавался целью дать общую схему работ оргбюро. Он взял типическое реально-существующее оргбюро (в НКРКИ) и систематизировал его практику и методы.

Работа оргбюро, естественно, распадается на три этапа, на три стадии:

1. От бессистемья к системе.
2. От системы в целом к отдельным операциям.
3. От операций к работнику.

I. К первой стадии—**от бессистемья к системе**—докладчик относит: ориентировочное обследование, ознакомление со структурой и функциями, установление программы и выработку методики—начало работ. Первоначальные ее объекты: рациональное размещение частей учреждения, живая и немая справка, выбор и постановки рациональной системы делопроизводства и архивов и организация контроля исполнения, машинопись, делопроизводство личного состава, протокольное, постановки учета инвентаря и канцелярских принадлежностей, реорганизация счетоводства и отчетности, улучшение общей обстановки и условий труда.

Введение в работу **системы**, планомерности, связности и более рациональной **техники**, а также определение предварительных норм и штатов, вообще переход от **бессистемья к системе**, составляют общую задачу и цель работ оргбюро в первой стадии его деятельности.

II стадия. **От системы в целом к отдельным операциям**. Проверка и уточнение систем, точное разграничение функций, нормы труда, нормали пути и сроков движения отдельных типов документов, выработка инструкций отдельным функционерам, определение отдельных типов корреспонденции, установление % соотношения между типами и т. д.

Улучшение общей системы работ, определение работы отдельных функционеров, уточнение норм и штатов, вообще—переход от системы в целом к отдельным операциям.

III стадия. **От операций к работнику**. Выверка системы, закрепление норм выработки и нормалей путей и сроков документооборота, национализация труддвижений и трудприемов функциональных работников.

Доклад М. Рудакова „Карточно-плановая система управления“, вызвавший множество критических замечаний, представляет собой опыт постановки учетно-планового бюро в Сибкожсиндикате. Несмотря на неудачный выбор основного объекта планирования—чрезвычайно индивидуального характера операция—производства обследований и субъективность в критериях оценки % исполнения,—работа эта представляет, бесспорно, принципиальный интерес и заслуживает углубления в отношении коммерческой, производственной и финансовой части.

По всей совокупности докладов организационного порядка вынесено следующее постановление.

## Общие и организационные вопросы по НОТ в управлении

(по докладам тт. Витке, Бызова, Неменского, Моравского и Бурдянского).

Конференция констатирует:

1. Административная техника является составной частью общенотовского движения и имеет общую с ним цель.
2. Задачи административной техники применительно к советскому строительству состоят:
  - а) в национализации управленческих аппаратов учреждений и предприятий;
  - б) в установлении приемов и методов планового руководства оперативной работой этих учреждений и предприятий;
  - в) в разработке методов рационального подбора работников управленческого аппарата и методов администрирования ими.
3. При осуществлении указанных задач основными методами являются:
  - а) научно-исследовательская работа, связанная с практикой опытных постановок;

б) опытное проведение разработанных нормалей с целью их проверки на практике и непосредственная рационализация управленческого аппарата на основе проверенных нормалей.

в) текущая фактическая работа по улучшению управленческого аппарата и устранение важнейших его дефектов.

4. Аппаратом по проведению элементов усовершенствования систем управления является сам руководящий орган управления. Имея это в виду, учреждения, специально работающие по улучшению административной техники, должны в своей преобразовательной работе опираться на администрацию подлежащего преобразованию учреждения, привлекая также к этой работе интерес широких слоев профессионально организованных работников данного учреждения через месткомы, завкомы и др. профсоюзные органы.

Конкретно содействие со стороны профорганизаций должно выразиться:

а) в непосредственном участии в работе учреждений, рационализирующих управленческий аппарат;

б) в организации совместно с учреждениями широкой и постоянной работы по переподготовке и повышению квалификации персонала;

в) в создании объединений (клубов ассоциаций) различных управленческих работников специалистов,

г) в увязке культурной и экономической работы месткомов с практико-рационализаторскими задачами.

5. На-ряду с опытными станциями изыскательного характера необходимо стремиться к созданию в составе крупных учреждений постоянных органов рационализации (оргбюро), выделяемых самими учреждениями и ведущих постоянную и длительную работу по их усовершенствованию. В дальнейшем эти оргбюро должны превратиться в участно-плановые органы учреждений с задачами оперативного учета и планирования текущей работы учреждения и систематической рационализации его аппарата.

К циклу методическому относятся доклады тт. Бызова и Эразмуса.

Весьма тщательный доклад Бызова опирается на полугодовой опыт секции администр. техники РКИ и опытных станций при ней.

Общие методологические принципы изыскательной и рационализаторской работы устанавливаются в следующем виде:

1. В отличие от традиционного комиссионно-ревизионного изучения по документам—принцип систематического наблюдения в натуре реально протекающих процессов.

2. В отличие от обычного стремления охватить учреждение в целом—принцип выделения из всей сложности явлений определенных процессов, разложение их на составные элементы.

3. В отличие от другой крайности—стремления рассматривать отдельные мелкие изолированные процессы—принцип связности отдельных звеньев процесса между собой в целестремительное целое.

4. Принцип измерения во времени, пространстве, в числе обыкновенных единиц.

5. Принцип испытания практикой, опытной проверки реально смонтированных аппаратов с учетом относительной их эффективности.

Исходя из названных принципов и производится предварительное изыскание и следующее за ним преобразование. Т. о. рационализаторская работа распадается на следующие этапы:

1. Ориентировочное (предварительное) обследование.

2. Обследование оперативное (детальное).

3. Анализ материала и его обработка.

4. Составление проекта реорганизации или отдельных намеченных мероприятий.

5. Опытная постановка (испытание практикой).

6. Закрепление в твердых формах.

Чрезвычайно интересный доклад по весьма сложному вопросу, только поставленному на разработку, представлен А. Эразмусом — „Метод цепного инструктажа“. Докладчик различает двоякого рода инструкции: 1) обращаемые к предмету и имеющие в виду определенную сумму и последовательность обработочных актов и 2) обращаемое к лицу, к функционеру и имеющие в виду установление известной совокупности обязанностей и прав.



В то время, как первая группа инструкций получила в виде так-называемой инструкционной карточки вполне определенную и четкую проработку, — второго типа инструкции обычно грешат неопределенностью, произвольностью, несогласованностью. В целях серьезной проработки этого существенного вопроса докладчик выдвигает метод цепного инструктажа. В основе его лежит весьма простой принцип. В мире социальных отношений нет простого действия, а есть взаимодействие. Активное действие одного работника является причиной восприятия другого; вытекающее из этого восприятия действие воспринимается, в свою очередь, третьим и т. д. В результате регистрирования всех этих функциональных моментов получается ценная последовательность отношений всех принципов дела к данному рабочему процессу.

Разработка инструкций по цепному методу заставляет организатора непременно и тщательно согласовать инструкции между собой и иметь в виду гармоничную нагрузку сотрудников соответственно реальным сочетаниям индивидуальных способностей.

Докладчик устанавливает следующие требования к функциональной инструкции:

- 1) точное определение и разграничение функций работника, четкое установление пределов компетенции каждого сотрудника;
- 2) установление функциональной связи между всеми сотрудниками;
- 3) предопределение действий в нормальных случаях;
- 4) удобоисполнимость требований инструкции для сотрудников наличного психологического уклада;
- 5) передача без загромождения и без задержки всякого обнаружившегося дефекта в надлежащую регулируемую инстанцию.

По методическому циклу принято следующее постановление.

### Вопросы методики НОТ в учреждении

(по докладам гг. Бызова, Соломоновича, Икономова и Эразмуса).

Конференция постановляет:

1. Общими методическими принципами работы по НОТ в области административной следует считать:

- а) принцип систематического наблюдения в натуре,
- б) принцип анализов, состоящий в разложении наблюдаемого процесса на составные вопросы и систематического их описания,
- в) принцип изучения обрабаточного потока, как единого производственного процесса,
- г) принцип точного измерения наблюдаемых явлений по времени, пространству, числу единиц и т. д.,

д) принцип эксперимента и испытания практикой.

2. Рационализаторская работа распадается на следующие циклы:

- а) ориентировочное обследование,
- б) обследование оперативное (детальное),
- в) анализ материала и его обработка,
- г) составление проектов рационализации,
- д) опытная постановка (испытания практикой),
- е) окончательное закрепление.

3. Основными методами изучения процессов являются:

- а) опрос,
- б) наблюдательная карточка,
- в) фотография рабочего дня,
- г) хронометраж,
- д) статистическая обработка,
- е) эксперимент.

4. При наблюдении и при обработке материалов надлежит особенно рекомендовать широкое использование графических методов (схема, диаграмма, таблицы и проч.).

5. При проведении в жизнь намеченных мероприятий надлежит обращать особенное внимание на всемерное инструктирование сотрудников, как индивидуальное, так и коллективное, на связь с организациями служащих, на постепенное и неуклонное рационализаторское воздействие на работу учреждения в целом.

Отчасти программный, отчасти иллюстративный характер имели доклады: Вейсброта, Соломоновича, Тимофеевского, Тиличеева, Икономова, Рождественского, Самойло, Есминского.

Доклад т. Вейсброта представляет собой описание опытной постановки системы оперативного учета и контроля в одном из трестов. Плановое руководство хозяйственным учреждением возможно лишь на основе точно поставленного учета и автоматически действующего контроля. Обычная форма этого учета осуществляется бухгалтерией. Однако, бухгалтерский учет—слишком грубая и недостаточная основа планового оперативного руководства в силу того: 1) что она учитывает результаты лишь законченных уже операций; 2) лишь операций, нашедших свое воплощение в денежных ценностях; 3) своей связанности системой формальных счетов и методов регистрации.

Отсюда потребность в специальном контрольно-оперативном учении заключения и реализации сделок. Основные моменты контрольно-оперативного учета: 1) учет сделок; 2) учет исполнения сделок; 3) систематическое и эпизодическое сопоставление (инспекционное действие) условий сделок с учетными данными о ходе исполнения; 4) контроль сроков исполнения.

Докладчик подробно остановился на формах карточек систем контрольно-оперативного учета.

Доклад Соломоновича носил показательно-иллюстративный характер. Он обрисовал две реорганизационные попытки: 1) в Мосгубстрахе над рационализацией процесса выплаты пособий, 2) в одном всесоюзного значения хозоргане по общей его рационализации. Особого интереса заслуживает сопоставление номинальной структуры учреждения со структурой реальной, выведенной на основании учения расходования времени ответственных работников учреждения. Равным образом чрезвычайно интересно распределение рабочего дня сотрудников (хождение по комнате и служебные разговоры 27%, подбор бумаг 12% служебного времени).

Иллюстративное значение имеет доклад Тимофеевского о рационализации отметок безработных на ленинградской бирже труда. Система номерного каталога и деклараций ускорила отметку в 3—4 раза.

В обстоятельных докладах Тиличеева, Икономова, Майзельса обосновывалась вполне назревшая необходимость отмены журнальной системы делопроизводства, и подверглись подробному разбору наметившиеся рациональные системы документооборота.

Тщательно обследованы были Самойло и Рождественским работы по рационализации управления элеваторным хозяйством на основе планомерного учета и регулирования движения обработочного потока.

По практическо-программной части вынесено следующее постановление.

### Практические вопросы административной техники.

1. В области управления необходимо в целях упорядочения работы управленческих органов к введению в первую очередь оперативного контроля и учета, наглядное и точное построение которого дает в руки администратору незаменимое орудие руководства и планирования. Могущим техническим средством оперативного контроля и учета является карточная система, дополняемая приемами графического и наглядного учета.

2. Рациональная организация документооборота имеет чрезвычайно важное значение в деле улучшения управленческого аппарата. Эта область административной техники, всего более в настоящее время разработанная, достигает больших практических результатов, опираясь на карточные системы различных типов, применительно к разным типам учреждений. Основная линия борьбы с журналами входящим и исходящим с заменой их карточной регистрацией должна считаться правильной и широко распространяться в практике канцелярского дела.

3. Практическая рационализаторская работа по улучшению складского элеваторного хозяйства на основе административной техники обнаруживает свою плодотворность и заслуживает широкого развития и углубления.

4. Практические достижения в области административной техники должны быть популяризованы среди широких кругов управленческих работников. С этой целью следует в особенности желательным признать опубликование материалов по описанию отдельных опытных постановок и рационализаторских мероприятий с конкретным освещением всех обстоятельств, связанных с внедрением принципов НОТ в работу управленческих аппаратов.

С. Гинц.

## О работе психо-физиологической секции.

Работу психо-физиологической секции следует в общем и целом признать скромною. Количество докладов заслушанных было меньше намеченного. Порядок работ был нарушен. Некоторые доклады не состоялись именно по последней причине. Часть докладчиков „болела“ в Москве. Некоторые не приехали: Казань и Ленинград. Работники последнего по „технической“ причине: не дано было средств на проезд. Их неспециал. сделал работу секции одноцветной: **только** психофизиологической. В этом отношении приходится констатировать следующее: психофизиологическая секция конференции уступает во многом секции психотехники и рефлексологии труда 2-го психо-неврологического съезда, состоявшегося в Ленинграде 3—10 января с. г. На последней показательным было выступление рефлексологов, учеников Павлова. Ими делались попытки приложения общих методов рефлексологии к проблемам труда, в частности, упражняемости и ритма работы. Павловский (а отчасти и Бехтеревский) заряд, определивший общий характер съезда, чувствовался и в этой его секции. Кроме того, отчетные доклады ленинградцев по психо-физиологическому обследованию фабзавуч, по биомеханике в производстве (на Красном Треугольнике), по обследованию **моторной** одаренности детей,—все это придало работе искомую конкретность.

На конференции к тому же некоторые доклады были поставлены **повторно** (впервые они были зачитаны на упомянутом съезде).

Таким образом, приходится признать, что ничего существенно нового, конкретно животрепещущего и яркого секцией не было представлено.

Ряд докладов уже был известен делегатам из печати. В том числе пленарные: „НОТ и прикладная психология“ (журнал „Время“, № 4), также и „Основные проблемы современной физиологии труда“.

**Вопросы утомления**, в посвященных ему докладах, тоже были лишь вновь повторно поставлены. Интересующиеся могут ознакомиться с ними по журналам „Гигиена труда“, „Вестник труда“ и Вопросы труда“ за прошлый год.

И секция еще раз в своей резолюции, в части, касающейся проблемы утомления, констатировала, „что в распоряжении физиологии труда еще не имеется ни общепризнанной теории утомления, ни надежной объективной и пригодной для практики методики его измерения“...

Разработка и установление применимой для практики методики измерения утомления является сейчас очередной практической задачей.

По линии **профподбора**. Для научно-обоснованного подбора работников необходимо проделать большую предварительную работу: по изучению и описанию профессий, их классификации, а затем по подбору соответствующих методов самих испытаний пригодности к ним. Таким образом, первой задачей, стоящей перед психотехникой, является профессиография.

Как она может быть разрешена? Ясно, что нет оснований доверять отзывам руководителей, так же, как и ответам самих работников. И те и другие—разноречивы и противоречивы. Очень хорошие работники могут в то же время быть плохими или посредственными анализиками производимой ими работы. На основании их показаний можно в ложном свете представить себе особенности профессионального труда, его трудности, необходимые и желательные психологические качества, требуемые для наилучшего его осуществления. Все это может быть доступно психологу, искусственному в анализе этих моментов. Но психологу недостаточно—по мнению авторов „трудового метода“—наблюдения за профессиональными отправлениями работника. Также их не удовлетворяет фотография его трудовых движений. Единственно надежным способом, при нынешнем состоянии

психологии, представляется им овладение психологом основными профессиональными навыками исследуемой процессии, насамомделишная работа в ней, с целью непосредственного трудового ее познания. Этим путем некоторые психотехники пытаются описать ряд средних профессий (телефонистки, вагоновожатого, наборщика и т. д.).

На секции отмечалась близость этого метода методу самонаблюдения, применяющемуся субъективной психологией. Однако, принятой резолюцией этот метод профессиографии, выдвинутый лабораторией промышленной психотехники при НКТ, отмечен, как шаг вперед, по сравнению с применявшимися до того методами анкетного и простого наблюдения (пункт 4—6).

В теснейшей связи с профессиографической работой стоит выработка тестов, упрощенных безаппаратурных психологических испытаний, долженствующих выявить степень развития исследуемого качества у испытуемого.

О **трудностях** их выработки исчерпывающее было доложено представителями харьковского института труда. Основная трудность в проверке тестов. Ибо результаты испытания подлежат контролю, с точки зрения их соответствия отзывам лиц, знающих этих испытуемых, а также по совпадению результатов с практической успешностью. Но учет этой последней, а также надежность высказываний компетентных лиц продолжают оставаться под сомнением.

Кроме того — и это самое существенное — результаты испытания любым тестом дают показания различные не только в одаренности испытуемых, но и различные предшествующей упражненности того или другого исследуемого свойства. А это обстоятельство подводит нас вплотную к задаче изучения упражняемости по группам людей, по отдельным их свойствам, а также в зависимости от приемов упражнения. Утверждение: „все может быть развито упражнением беспрельдно“, как и противоположное — равно априорны и мало доказательны.

Предстоит большая предварительная теоретическая и, главным образом, экспериментальная проработка проблем упражняемости, в результате которой только и возможна практическая отборочная работа. Это и понятно, ибо если в итоге этого изучения оказалось бы, что любое свойство человека поддается безграничному развитию, и были бы найдены рациональные способы тренировки воспитания, то острота профотбора значительно притупилась бы.

Отбор преследовал бы исключительно экономию времени тренировки, подбирая человеческий материал схожих ступеней развития, равноупражненность его, игнорируя различия природной его одаренности.

Пока эта проблема не только не разрешена, она только-только поставлена рядом исследователей и проработки ее теперь в **начальной** стадии.

А потому применение уже теперь, для практических целей подбора, каких бы то ни было психо-технических методов, может иметь только разведочный характер. Работая этими методами, даже с целью только **профориентации**, нужно подчеркивать проблематичность их выводов. И для получения хотя бы относительной надежности их, психологу следует координировать свою работу с профгигиенистом, педагогом и физиологом. Связь эта подчеркнута выдвигается казанским институтом труда. Работа психотехника не должна ослабевать в ожидании ответов на его вопросы со стороны теоретической психологии. Наоборот, ответы эти могут быть получены только в результате практики. Следует только с большой осторожностью выносить приговоры над испытуемыми. В лучшем случае, они могут сослужить им, при выборе той или иной профессии, в качестве противопоказаний. Главное их значение — профилактическое.

Основной областью психо-технической работы намечена школа рабочих подростков. Здесь должны встретиться методы всестороннего исследования растущего организма, взаимно пополнять друг-друга и помочь подростку найти наиподходящее приложение его силам.

Попытки изолированного изучения тех или иных функций, методом выключения некоторых из них (напр., зрительных — при мускульной работе), идут вразрез с вышеотмеченным направлением, в сторону единой всесторонней методики исслед-

дования. Попытки эти продолжают „добрую“ старую традицию психологии, тщательно экспериментировавшей над голой абстракцией. Прошлую лабораторию современность хочет заменить амбулаторией. Надо „на ходу“, экономя время, истощивающе выявить психо-физиологические данные рабочей машины. Заманчивая гипотеза Кречмера о корреляции между строением тела и характером должна на массовом материале получить себе поверку. набросок такого всестороннего исследования личности, хотя и в весьма общих контурах, был предложен на секции. Его части таковы: антропометрия, обычная клиническая методика, дополняемая дачей пробной работы для измерения до и после нее физиологических состояний, затем исследование методом тестов интеллектуальной и моторной одаренности.

Исследование двигательной (моторной) одаренности все больше и больше получает право гражданства в общей системе психо-физиологического изучения личности. Во всяком случае, оно „уравнено“ в правах исследованием с чисто-интеллектуальной одаренностью. И анализ вариаций нервно-двигательных механизмов может дать объективные основания профпригодности.

Таковыми путями на службу целям хозяйственной жизни—рационального профотбора—движется и **общая физиология** нервной системы.

Интересно в этом смысле доложенное на секции о целях новой лаборатории ЦИТ—неврологической.

Работы био-механической лаборатории ЦИТ показали, по сообщению докладчика, чисто-механическое **пассивное** значение костно-мышечного аппарата и, естественно, повели к необходимости поставить **во главу угла**, при изучении **трудовых движений**, **исследование их нервных** механизмов (тезис 1. Курсив всюду наш.—С. Г.).

И одним из практических результатов этого исследования должно получиться „**определение двигательных типов и вариаций** на основании преобладания тех или других нервных механизмов, с целью **установления двигательной профпригодности**“ (тез. 4, в).

Таково движение от общих законов биомеханики к дифференциальной психофизиологии, являющейся не чем иным, как продолжением „настоящей физиологии головного мозга“ академика Павлова.

„Если гора не идет к Магомету“... то **рефлексология** сама идет на выручку психотехники <sup>1)</sup>. В нынешней временной их отчужденности и лежит причина скромных итогов работы секции. Более частые и близкие встречи психологов с физиологами разрушат существующие еще (**обязанные прошлому**) межнаучные перегородки, и расчистят путь к плодотворному, научно-практическому их творчеству.

И конференция признала „безусловно необходимым в области профподбора согласование в теоретической работе усилий психологов, физиологов и гигиенистов, а также привлечение для практической работы педагогов, врачей, производственников, профсоюзов и работников соответствующих предприятий и учреждений“.

<sup>1)</sup> Редакция несогласна с этим утверждением автора. При нынешнем своем развитии рефлексология ничего не дала и едва ли что-либо может дать для профориентации, пока не примет именно тех методов психо-физиологического исследования, которые в психотехнике применяются уже давно.

**Материал ХОРОШО** **приготовлен**

**ра—бо—та** **идЕТ** **без задержек.**

**Е. Альперович.**

## Хронометраж.

Против хронометража, как **универсального метода** измерения во времени всех явлений, в том числе и трудового процесса, спорить серьезно невозможно, так же, как невозможно оспаривать преимущество измерения протекания тел точными измерительными инструментами перед работой на-глазок. Для рационализации отдельных сторон трудового процесса, утверждает О. А. Ерманский, „надобны особенная наблюдательность, особый талант. Кто им не обладает, тому хронометр не поможет, а кто обладает, тому хронометр не нужен“ <sup>1)</sup>.

Но это же и есть самая подлинная узкая „мастеровщина“, утверждение принципа „на-глазок плюс 5 миллиметров“, ничего общего ни с наукой вообще, ни с НОТ'ом не имеющих.

Но хронометраж в широких кругах Общества отождествляется с НОТ'ом вообще или, по крайней мере, считает его первичным, исходным элементом НОТ'а,

Отсюда некоторая поспешность и непродуманность в применении хронометража на практике, что при больших трудностях, встречающихся потом в процессе работы, дает часто при больших затратах бесценные результаты и, что самое важное, компрометирует самую идею НОТ'а. Поэтому прежде всего необходимо иметь ясное и отчетливое представление о всех трудностях, связанных с проведением хронометража вообще: 1) **тяжелую** психологическую обстановку, особенно при непонимании целей наблюдения и отсутствии нормальных взаимоотношений между рабочими и заводоуправлением (частые изменения расценок, предшествовавшие началу введения хронометража). 2) Отсутствие предварительно разработанного плана и **случайность** выбора объекта наблюдения и всех элементов, сопровождающих изучаемый трудовой процесс, что может совершенно обесценить результаты наблюдения. 3) **Необходимость** получения большого числа наблюдений над одной и той же работой и по возможности у различных рабочих. 4) **Необходимость** больших навыков со стороны хронометриста (требуется очень внимательный отбор), особенно, если речь идет об измерении мельчайших элементов какой-нибудь операции. Все сказанное относится, главным образом, к той области хронометража, которая ставит себе задачей изучение отдельных малых элементов трудовой операции с целью получения постоянных измерителей и рационализации отдельных часто повторяющихся движений. Дальнейшее углубление и уточнение этого метода приводит к необходимости применения фото- и кино-съемок, являющихся более объективным способом изучения отдельных элементов, особенно для лабораторно-исследовательских работ. **Основной целью этих работ является получение постоянных измерителей для предварительной калькуляции (нормирование труда) и планирования производства.** Но для каждого должно быть совершенно же ясно, что **получение постоянных измерителей для отдельных элементов трудового процесса предполагает известное постоянство всех тех факторов**, которые сопровождают этот процесс и обуславливают его постоянство при данных технических условиях обработки. Применяемый в Америке и в Германии в переводе Михеля метод средних минимумов дает арифметическое средство определения стабильности этих факторов. При большом количестве хронометрических наблюдений (20—40) устанавливается минимальное и средне-арифметическое время, затрачиваемое на одну и ту же операцию или ХВАТКУ. Отношение средне-арифметического времени к минимальному дает коэффициент колебания—или характеристику стабильности. Михель считает предельный коэффициент колебания равным 1,3. При превышении этой предельной величины он уже не считает возможным вос-

<sup>1)</sup> Курсив наш. Цитировано по книге О. А. Ерманский: „НОТ и система Тейлора“, стр. 87.

пользоваться данными хронометрических наблюдений для установления норм, так как это свидетельствует, что работа протекает в ненормальных условиях.

Отсюда вытекает, с очевидностью, что приступу к точному хронометражу должна предшествовать большая работа по изучению и нормализации отдельных элементов работы и установлению устойчивого и планомерного хода производства. Конечно, углубление рационализаторских работ и установление нормалей являются следствием хронометрических наблюдений и проводятся часто и параллельно ему. Но что касается большей частью уже таких мельчайших деталей трудового процесса (расположения рабочего инструмента по отношению к рабочему, конструктивные изменения в различных приспособлениях), которые имеют значение при массовом производстве и которые не могут быть замечены простым глазом или грубыми хронометрическими наблюдениями.

Германская заводская практика подтверждает правильность такой перспективы по отношению к хронометражу. В то время как на подавляющем большинстве германских предприятий проводится большая работа по планированию производства (в основном), технической нормализации материалов, деталей и приспособлений, уточнению дела производственного учета, хронометраж нашел себе практическое применение только на очень немногих заводах, где указанные организационные вопросы в основном уже разрешены. Конечно, все эти трудности в значительной степени отпадают при применении хронометража в области сравнительно простых трудовых процессов (нагрузка вагонов, наливка цистерн, массовые земляные работы и пр.), где подготовительные работы и обстановка проще и положительные результаты можно ожидать в кратчайший срок. Грубый предварительный хронометраж может найти себе благодарное применение в производстве в качестве вспомогательного и ориентировочного средства.

Тут следует отметить: 1) спорадические съемки продолжительности работ для проверки расценок при значительных приработках, для разделения отдельных конфликтов и проч., 2) установление отдачи станков и непроизводительных потерь времени, как хождение за материалами, стоянка в очередях, поиски мастеров и проч.

Эти грубые съемки фотографии могут дать первые приближения о всех основных беспорядках и ненормальностях в работе и могут послужить основанием для длительной рационализаторской работы на предприятиях. Наша производственная обстановка (отсутствие установившегося процесса производства, элементарного порядка, основ учета и нормализованных первичных материалов и пр.) делает вопрос о точном хронометраже для подавляющего большинства предприятий не актуальным за некоторыми небольшими исключениями и нет оснований сосредоточивать на нем в данный момент общественного внимания, отвлекая от более срочных и неотложных работ.

## В ы в о д ы:

1. Грубое измерение больших отрезков времени может и должно находить себе в СССР широкое применение для изучения простейших трудовых процессов (классические примеры Тейлора—работы землекопов, каменщиков, наливка цистерн, нагрузка вагонов и проч.), работы учреждений и служебных лиц, обслуживающих большие количества просителей и публики (кассы, справочные бюро и проч.).

2. Работа часами и простым хронометром может найти себе также применение в качестве предварительного ориентировочного метода при обследовании предприятий для установления основных его организационных болезней и в качестве вспомогательного средства в деле нормирования труда для разрешения отдельных конфликтов и размеров, непроизводительных трат времени (поиски мастеров, ожидание работы, очереди у кладовых и проч.).

3. Точный хронометраж с целью изучения и рационализации отдельных малых элементов производственных процессов может и должен ограничиться на

ближайший период лабораторно-изыскательными работами в скромных размерах, а в заводской практике только в тех случаях, где имеется налицо установившееся состояние производства, нормальный устойчивый режим, и когда основные элементы производства (материал, инструмент и пр.) нормализованы.

4. Поэтому путь к точному хронометражу в производстве с целью получения точных измерителей для нормирования труда лежит через громадные усилия по восстановлению старых и установлению новых марок, технических условий, норм и стандартов, а также по водворению в нем установившегося хода работ и планового начала.

**М. Рубинштейн.**

## **Ростки новой культуры.**

Новая культура есть прежде всего культура города. Мало того — это культура города промышленного. Ее особенности определяются современным заводом, конторой, транспортом и связью. Игруют ли в ней роль коренные национальные черты? Нам думается, — лишь в самой небольшой и все уменьшающейся степени. Нам ставят в пример немецкую точность и аккуратность, деловитость и настойчивость. Но вспомним тип немца хотя бы середины прошлого века, поскольку мы знаем его из литературы. Это рыхлый и медлительный мечтатель, не имеющий почти ничего похожего на всюду проникающих германских рабочих, техников, торговцев и др. последних десятилетий. Или современный американец — этот идеал энергии, подвижности и настойчивости. Он большей частью сын или внук медлительного и туповатого ирландца, англичанина, того же немца, славянина или еврея, только выварившийся в „плавильном тигле“ современной Америки.

Новые тенденции технического развития создают в производстве совершенно новый тип рабочего. Вместо прежнего благодушного и неторопливого, артистически специализировавшегося в своей профессии или бравшего мускульной силой работника прошлого века, новое производство подбирает и создает трезвых реалистов, энергичных, холодных, сухих людей с новой, нервной выносливостью, способностью быстро ориентироваться в каждой новой работе, с почти автоматической точностью движений. У него создается как бы врожденная привычка к четкой согласованности работы коллектива, без которой производство на современном заводе не могло бы продолжаться и минуты. Мы не можем здесь останавливаться подробнее на особенностях этого нового типа. Важно лишь отметить, что его характерные черты становятся все более типичными и для современного служащего, научного работника и многих других отраслей в многообразном разделении труда современного общества. Мало того. Весь строй жизни современного большого города требует от всех его обитателей точности, четкости движений, почти автоматической планировки рабочего дня, энергии, своеобразной настороженности и приспособления к коллективу. Напомним хотя бы городской массовый транспорт (подземные и надземные электрические дороги), заставляющий толпу западных столиц автоматически, без внешнего принуждения или указаний собираться в мгновенные очереди, в несколько минут пропускающие тысячи людей через узкие проходы. Мы намеренно отмечаем эти общие стороны западно-европейской культуры, оставляя пока в стороне ее классовые противоречия.

Есть ли у нас в России основы для этих сторон западно-европейской культуры?

Ее элементы безусловно налицо. Не надо забывать, что темп развития промышленности и роста городов был в последние десятилетия довоенной России быстрее среднего европейского. А в таких вопросах темп, динамика процесса часто важнее, чем количественное его развитие.



Должны ли мы развивать эти элементы новой культуры, должны ли учиться им на Западе? Тысячу раз прав Ильич, требовавший учиться им повсюду, если нужно платить за это учение, говоривший, что „нам бы для начала достаточно настоящей буржуазной культуры, нам бы для начала обойтись без особенно махровых типов культур до буржуазного порядка, т.-е. культур чиновничьей или крепостнической и т. п.“.

Каково же действительное положение вещей в этом отношении у нас в Советской России? Мы должны открыто признать, что оно далеко не блестяще. Мало того. Для нас становится все более ясным, что значительнейшая часть старого поколения в этом смысле почти безнадежна. Как ни могуче воспитательное действие революции, поднявшей и пробудившей широчайшие массы, в месяцы и годы меняющей их психологию резче, чем за жизнь поколений прежних времен, все же наследие прошлого, тяжесть вековой некультурности, традиций и навыков слишком велики, чтобы быстро исчезнуть. Как неоднократно подчеркивал Ленин „виды старого в нравах известное время после переворота неизбежно будут преобладать над ростками нового“.

Но и наше молодое поколение не может быть психологически свободно от наследия старого. Наша лучшая молодежь — активные комсомольцы, рабфаковцы, пролетарское студенчество. Они единственные в мире по героизму, самопожертвованию, энергии, внутренней свободе. Эти подлинныя дети великой революции, выросшие среди ее раскатов, прошедшие через фронты, сменявшие одну ударную задачу на другую, чтобы всюду быть первыми. Теперь они учатся днями и ночами, „грызут зубами гранит науки“ (кстати сравнение неудачное, так как о гранит можно зубы лишь обломать). И в их работе и учебе те же черты наследия прошлого, те же остатки деревенщины или дореволюционной студенческой богемы. Разумеется, основную роль играет тут неприглядная материальная обстановка нашей учащейся молодежи. Отчаянные жилищные условия, переполнение учебных заведений, а главное — постоянная и часто безнадежная погоня за заработком не дают возможности систематически учиться. И все же никто не сможет отрицать, что препятствия лежат не только во внешних условиях. Несмотря на огромные затраты энергии, добрая доля времени уходит непроизводительно от неумения сосредоточиться, специализироваться в самом процессе занятий. Они бросаются от предмета к предмету, от одной области интересов к другой, как губка, впитывая новый мир знаний и в то же время всюду схватывая только верхи, запутываясь в неорганизованной массе сведений. А сколько времени отнимает хождение „в гости“, неумение предоставить соседям и обеспечить за собой хотя бы необходимый для занятий минимум тишины и спокойствия, наконец, наши старинные „рассейские“, к сожалению, и теперь не исчезнувшие, споры, — споры до хрипоты, когда перебрасывающиеся с одной темы на другую спорщики сами забывают с чего начали и что хотят доказать.

Ленин безжалостно бичевал следы старого в нашем государственном аппарате. Но они не менее сильны и у наших партийных и профессиональных работников, притом не только в центре, но и в самых важных низовых частях, ведущих непосредственную работу среди масс. Достаточно присмотреться к работе низовых партийных ячеек и обслуживающих их районных партийных аппаратов, инструкторов, группиров и т. п. Они мечутся с утра до ночи, подавленные массой работы, изнемогающие под ее тяжестью, изнашивающиеся с невероятной быстротой. И все же значительная часть их времени и энергии тратится напрасно, на ненужные или ненужно растянутые заседания, на отсутствие элементарной экономии слов, простейшего разделения труда и плана работы. Что из себя представляют эти наши бесконечные заседания наверху, в более далеких от массы органах, об этом с достаточной резкостью говорил Ленин по поводу известного стихотворения Маяковского.

Ярким образом такой растраты сил были многие проявления (вернее, извращения) недавней партийной дискуссии. Отвлечемся на минуту от ее существа, от вопроса, была ли она нужна, или неизбежна. Взглянем, на то, во что она выли-

валась во многих и многих собраниях с точки зрения элементарной экономии сил. Каждому, кто вспомнит эти бесконечные заседания, так часто превращавшиеся в говорильню без плана, без темы, без сознания, чего собственно хочешь и что имеешь предложить, каждому, кто проглядит теперь эти добавочные листы газет с длиннейшими резолюциями и рассуждениями, станет ясной чудовищная растрата энергии этого „всероссийского говорения“.

Наконец, совсем недавно прошла дискуссия по НОТ. И опять-таки, независимо от существования дискуссии, сколько лишнего и нездорового было в ее проявлениях, как непропорционально количество затраченных слов не только практическим результатам, но и теоретическому содержанию“.

В чем дело? Почему в стране, совершившей величайшую революцию, создавшей „железную когорту“ этой революции с ее невиданной энергией, спайкой и дисциплиной такое отсутствие элементарной экономии, простейшей планировки хотя бы в личной, индивидуальной работе подавляющего большинства наших партийных, профессиональных и государственных работников?

Причина ясна. Это одна из сторон того же нэп'а, это психологические остатки мелкого товарного производства, всепроникающее влияние культуры деревни или чиновничьего уездного города, где никуда и не зачем торопиться, где не нужно экономить движения и слова.

В борьбе с этим „психологическим нэп'ом“ не надо обольщаться. Быстрых успехов в этой области не будет и быть не может. Молодые ростки нового не раз еще будут захлестываться волнами вновь оживающего, непрерывно создаваемого мелким производством старого.

Вокруг нашего НОТ уже есть и, несомненно, долго будет больше разговоров и нездоровой шумихи, чем дела и даже чем реальных возможностей этого дела.

И для начатой (только лишь начатой) лигой „Время“ борьбы за элементарную экономию и планировку времени и энергии не исключена опасность превращения в одну из наших обычных „кампаний“, в еще одни лишние заседания, конференции, организационные размежевывания и т. п.

Чтобы избежать этого, надо с тем большим вниманием находить, поддерживать, окружать общественным сочувствием отдельные разрозненные, скромные ростки новой культуры, отдельные зародышевые элементы ее на заводах, в учреждениях, школе, в партийной и профессиональной работе.

**Н О Т**  
**Эльв**исты

**Ч**

**И**

**Т**

**О Р Г А Н И З А Ц И Ю**

**Й**

**Т**

**Р - У - Д - А**

**„ВРЕМЯ“**

**В. Подгаецкий.**

## **Изучение и рационализация труда с.-х. рабочих.**

С прогрессом техники участие человеческого фактора в производстве принимает такой однотонный, униформный характер, что рационализаторская деятельность в области упорядочения рабочих движений будет крайне ограничена. В сельском хозяйстве этот процесс техники отразится гораздо позднее и слабее. Здесь роль физического труда, человеческой машины, еще долгое время будет главенствующей. По этому рационализация и само изучение этого труда составляет насущнейшую задачу современности. Что это не только дань моде и времени, можно видеть хотя бы по тому вниманию и интересу, с каким отнеслись чешские и немецкие делегаты на 1-й международной конференции революционных союзных работников земли и леса в октябре 1923 г. к нашим первым попыткам подойти с объективной меркой к вопросам рационализации труда и быта с.-х. рабочих.

Несомненно, что прогресс агрономических знаний и техника сельскохозяйственного машиностроения, а также развития машинопользования в с. х., связанные с изменением форм и видов с.-х. труда человека будут ставить все новые и новые задачи в области изучения и рационализации труда с.-х. рабочих. Однако также несомненно и то обстоятельство, что еще долгое время, в особенности у нас в СССР, некоторые виды ручного с.-х. труда, как, напр., прорывка, полка и шаровка свеклы, высадка рассады, уборка свеклы и овощей и т. д. сохранятся в своей теперешней неприкосновенности. Существуют различные бытовые способы выполнения этих работ, которые значительно отличаются между собой как по форме трудовых движений так и по производительности.

Приведем наши наблюдения существующих способов работы полки на свекловичных плантациях, где существует два бытовых приема. Первый—работа стоя; работница за день проходит 325 сажень, работая одновременно на 2 ряда, т. е. всего 650 сажень; работая на коленях только на 1-м ряду—второй прием—работница проходит в день всего 350 сажень. Производительность труда почти в два раза меньшая при втором способе работы. Одновременно и качество ее менее удовлетворительно: свекла часто оказывается примятой, благодаря тому, что при работе на коленях, когда все туловище держится на весу, быстрее наступает утомление мышц, и работницы присаживаясь, мнут всходы. Вид плантации при том и другим способом работы совершенно различный. В первом случае все рабочие работают в линию, лишь на короткое время останавливаясь, чтобы расправить мышцы спины. Во втором случае плантация все время оказывается покрытой сидящими людьми. Уже первый момент, как начнут работать полчища—стоя или сидя—дает основание учесть заранее производительность их работы. Незначительный расход энергии на предварительное инструктирование рабочих, объяснение выгоды и удобства работы стоя и, может-быть, даже сначала и некоторое премирование этого способа, сразу даст заметный экономический результат, который скажется не только в большой дешевизне обработки, но и в большей урожайности, в данном случае большей сахаристости свеклы, которая зависит от более раннего окончания полки. Между тем, при исключительном господстве традиций в обучении рабочих возможность этого совершенно исключается,

Не останавливаясь на других не менее ярких примерах различной эффективности различных бытовых способов работы, напр., лопатой, сделаем вывод, который сам собой напрашивается, а именно, что с.-х. труд человека подлежит самому тщательному изучению как со стороны формы рабочих движений и применяемых

при нем орудий труда, так и во времени. Существует другая точка зрения <sup>1)</sup>, согласно которой на это нужно махнуть рукой. Отсутствие у представителей этого течения сколько нибудь грамотных оснований для выявления подобной косности в отношении важнейшего вопроса нашей хозяйственной жизни, лишает возможности долгие на этом течении останавливаться. Отрицание не всегда полезно, а в настоящем случае только вредно. Итак, задачи в области изучения и рационализации труда с.-х. рабочих можно сформулировать так:

1. Изучение с.-х. труда.

2. Разработка вопросов физиологии и гигиены труда с.-х. рабочих в связи с проблемами охраны труда в сельском хозяйстве (вопрос колоссального политического значения).

3. Рационализация с.-х. труда человека в связи с техническими условиями (прогресс агрономии и с.-х. машиностроения) и экономикой (машинопользование, формы хозяйства и т. д.).

4. Рационализация управления и всей организации с.-х. предприятий.

Конечно, теперь эти задачи в полном размере могут быть поставлены лишь в отношении крупных сельско-хозяйственных предприятий. К крестьянским хозяйствам в области рационализации с.-х. труда пока имеется лишь один, вернее, два подхода, два метода один другого дополняющие: это—агропропаганда и политика экономических улучшений.

Но в отношении с.-х. рабочих, занятых в национализированных и трестированных с.-х. предприятиях, эти задачи крайне актуальны и поэтому вполне понятен интерес к вопросам НОТ в с.-х. проявленный всеми революционными союзами рабочих и вполне целесообразны те организационные меры, которые проведены нашим союзом „Всеработземлес“ в направлении организации специальных опытных станций.

Переходя к вопросу о методах разрешения этих задач, считаем необходимым подчеркнуть, что методика НОТ в применении к с. х. остается общей, что с таким успехом доказано было Тейлором, Траммом, Бружесом <sup>2)</sup> и мною <sup>3)</sup>.

Особенно ценным является изучение с.-х. труда во времени, т.-е. метод хронометража.

Не закрывая глаза на трудности, представляемые в отношении реализации вообще всяких мероприятий по улучшению нашего сельского хозяйства, в частности и трудопользования в нем, на неразработанность и неприспособленность методов изучения и улучшения форм трудопользования, считаем необходимым подчеркнуть, что дело сошло с мертвой точки, вопрос поставлен на разрешение и в этом великая заслуга октября. А как, когда и в какой мере он будет разрешаться, покажет, надеемся, близкое будущее.

<sup>1)</sup> „Время“, № 6, ст. Стрельбицкого.

<sup>2)</sup> Бружес. „Опыт рационализации работы заступом“. Москва, ЦИТ 1924.

<sup>3)</sup> Подгаецкий. „Научная организация труда в сельском хозяйстве“. Москва, изд-во НКРКИ 1924.



Д. Савошинский.

## К вопросу о структуре и функциях оргбюро на предприятии.

### 1. О роли разведчика на предприятиях.

В своей книге „Новейшая система управления промышленным предприятием“ Вильям Кент, трактуя о болезнях на предприятиях и о способах их лечения, довольно остроумно и метко очертил ту огромную роль и значение, которое играет, как фактор, **оздоровляющий** предприятие и его **рационализирующий**, так-называемый **„производственный разведчик“** — этот „диагност болезненных начал“ на предприятиях.

Мы полагаем, что функции такого разведчика, безразлично представлен ли этот разведчик одним лицом, или целой группой — ячейкой в лице оргбюро, учетно-планового бюро и т. д., — заключается отнюдь не в выслеживании, ревизовании, назойливом контроле и опеке, а преимущественно в работе **изыскательного и исследовательского** характера, в постоянном прошупывании организационных нестроений, невязок и в обнаружении тех или иных более или менее существенных прорех на предприятии. Такая работа, в первую очередь, должна **базироваться** на точном и всеобъемлющем знании данного предприятия, всех его положительных и отрицательных сторон, должна вытекать из углубленного, продуманного анализа отчетных бухгалтерских данных, их систематизации, статистико-экономической обработки и установления на основе указанных данных и материалов определенных норм и стандартов, в соответствии со специфическими условиями рассматриваемого хозяйства и предприятия.

### 2. В нашей литературе проблема о функциях и методах практической работы оргбюро еще недостаточно проработана.

Необходимость и важность создания оргбюро на предприятии стала сознаваться и пропагандироваться энергично с тех пор, как **проблемы НОТ** приобрели у нас **актуальность**, и когда от теоретических рассуждений и общих схем мы стали переходить к поискам путей **практического осуществления НОТ**. Недавно закончившаяся вторая Всероссийская конференция по НОТ, которая подчеркнула в своих резолюциях необходимость построения организационных бюро на предприятиях, выявила и показала, что мы стали на рельсы **конкретного внедрения НОТ** в наше производство и учреждения. Но, к сожалению, недостаточно еще проработан и освещен вопрос о характере и направлении практической работы оргбюро, о его **функциях**, задачах и целях, а главное — о **методах работ**, о правах и деловых взаимоотношениях оргбюро, как с **оперативными** отделами внутри самого предприятия, так и со стоящими во внесоциальными центрами и общественными организациями по НОТ.

У нас не имеется еще достаточного богатого опыта в области **организационно-изыскательной работы**, нет достаточной проработки самой проблемы в той мере, чтобы мы могли сказать, по какому типу должны строиться эти оргбюро, и каковы те отправные пункты, идя от которых мы получили **правильные и хорошие результаты** в смысле улучшения дел на предприятии и его **рационализации**.

В настоящем очерке мы попытаемся дать небольшое введение, далеко не исчерпывающее, к изучению этой отрасли в высшей степени важной проблемы в надежде и уверенности, что интерес к поставленному вопросу вызовет более обстоятельную разработку и освещение его со стороны **тех практических работников по НОТ**, которые непосредственно **окунулись в самую гущу этой работы**.

### 3. Назначение оргбюро и его структура.

Назначение и основная цель оргбюро—это быть **опытной станцией** данного предприятия и той **лабораторией**, где на основе исчерпывающих материалов и данных о всех деталях **производственного процесса**, о ходе дел, вырабатываются те или иные **организационные мероприятия**, нормы и стандарты, куются организационная мысль и воля по **усовершенствованию предприятия** и его рационализации.

В соответствии с вышеуказанным, оргбюро на предприятии отнюдь не должно быть **насаждено** стоящим вне данного предприятия учреждением. Существенно важно, чтобы как сотрудники оргбюро, так и, в особенности, лицо, возглавляющее оргбюро, принадлежали к постоянному кадру работников данного предприятия, хорошо известных администрации и личному составу работников. Всего рациональнее строить оргбюро из того уже существующего **организационного зародыша** на предприятии, из той **ячейки**, которая, с одной стороны, сосредоточивает у себя всю отчетность по различным цехам, отделениям и предприятию в целом, с другой—в той или иной мере, соприкасается и связывается с работой по установлению норм, по выявлению организационных мероприятий.

Такой первичный зародыш или первичную ячейку представляют, скажем, **техничко-нормировочное бюро** в производственных предприятиях, различные **учетно-плановые** и **калькуляционные бюро**, а также **стат и статэконом бюро**, в учреждениях, торговых предприятиях, трестах и т. д.

Конечно, вышеуказанное не исключает того, что по тому или иному организационному вопросу может представиться необходимость, в виду отсутствия наличных сил, обратиться за помощью к тому или иному **консультирующему органу по НОТ**. Вместе с тем желательно установить такой порядок, при котором лицо, возглавляющее оргбюро, имело бы постоянный **контакт и связь** с госцентрами и общественными организациями по НОТ (РКИ, СОВНОТ, бюро „стандартизация“ и т. д.).

### 4. Методы и приемы работы оргбюро. Его функции.

Основные методы и приемы работы оргбюро, его функции составляют: **А. Накопление. Б. Анализ и изыскательная деятельность. В. Установление норм, стандартов, наиболее рациональных форм, трафаретов, бланков и т. п. Г. Разработка организационных мероприятий и улучшений, а также практическое их проведение в жизнь.**

Разберем эти функции по пунктам:

**1. Накопление.** Эта **основная функция** оргбюро заключается: а) в систематическом собирании и концентрировании данных бухгалтерской, статистической, технической и всякой иной отчетности на предприятиях, б) в накоплении материалов, касающихся как **организационной структуры** всего предприятия в целом и его отдельных частей, так и **взаимной организационной связи** означенных частей в их **функциональной деятельности**; в) в суммировании организационных достижений и результатов организационной практики; г) в таком **наглядном изображении** всех накопленных материалов и данных, чтобы было ясно видно не только анатомическое строение предприятия, весь ход операций и процессов, но чтобы была возможность на основе указанных материалов созидать наиболее **совершенные организационные скрепы** и наиболее успешно производить **лечение организационных болезней**, если таковые на предприятии имеются.

**2. Анализ и изыскательная работа.** Эта деятельность должна идти по двум главным направлениям: 1) самый **серьезный и углубленный анализ** организма предприятий, его процессов и главнейших операций на основе все-

объемлющих отчетных данных, как в области учета, документооборота и счетоводства, так и в сфере организационного бытия; 2) детальное обследование и изучение предприятия на месте операций по отдельным участкам с применением в нужных случаях методов научного хронометража. Это последнее требует весьма большой подготовки и осторожного подхода, дабы, с одной стороны, не раздражать и не смущать действующий персонал рабочих и служащих данного предприятия, с другой—не отвлекать их непроизводительно от текущей работы.

Само собой разумеется, что самому глубокому и внимательному лабораторному изучению и обследованию должны подвергаться те части, те отделы предприятия, где происходят основные и важнейшие операции.

**3. Установление норм, стандартов, наиболее рациональных форм, трафаретов, бланков и т. д.** Пользуясь, с одной стороны, результатами вышеуказанного анализа и обследования, с другой, базируясь на накопленном опыте, наглядно зафиксированном, оргбюро устанавливает технические нормы, стандарты, вырабатывает более упрощенные методы и приемы учета, документооборота, счетоводства, технической калькуляции, новые формы трафаретов, бланков, образцов и т. д. Вся эта деятельность является переходной и подготовительной к непосредственно практической работе, этой наиболее важной функциональной деятельности оргбюро.

**4. Планирование организационных мероприятий и практическое проведение их в жизнь.** На-ряду с изыскательной лабораторной работой и на ее основе оргбюро разрабатывает и составляет те или иные планы и проекты мероприятий организационного характера, направленных как к реорганизации отдельных частей и изменению их структуры в случаях необходимости, так и к налаживанию и рационализации внутренних взаимных связей между указанными частями. В случае утверждения этих планов директором-распорядителем оргбюро занимается практическим проведением их в жизнь, инструктируя, направляя, регулируя и оказывая необходимую помощь. Эта конкретная работа практического проведения в жизнь организационных мероприятий составляет одну из основных функций оргбюро, каковое в глазах руководителя предприятия и личного состава сотрудников должно своими конкретными действиями выявить свою действительную полезность и важность.

**5. Права оргбюро.** 1) Оргбюро должно явиться самостоятельным отделом, непосредственно подчиненным директору-распорядителю предприятия через заведующего. 2) Все органы, суммирующие отчетность и учет (бухгалтерия, статистика и т. д.), обязаны сводные материалы представлять в оргбюро. 3) Всякого рода предложения, планы и проекты организационного характера должны предварительно поступать на рассмотрение оргбюро, каковое их утверждает. 4) После утверждения директором-распорядителем тех или иных организационных мероприятий и планов оргбюро является распорядительным органом по практическому проведению указанных мероприятий в жизнь.

Все вышеуказанные принципы касательно оргбюро не представляют какую-либо жесткую систему, а могут варьировать в зависимости от индивидуального характера данного предприятия.

Что касается штата оргбюро, то он не должен быть велик. Так, для предприятия выше среднего можно было бы полагать достаточным штат человек в 7, а именно: 1 заведующий, 1 пом. зав., 1 хронометражист, 1 инструктор, 2 калькулятора, 1 чертежник.

Л. Брагинский.

## Рабочее место и середняк рабочий.

Посвящается рабочим кружкам НОТ.

### I.

Участие самой рабочей массы в процессе организации работы предприятия (той его части, которая осуществляет не административное ведение его, а его непосредственно рабочие задания) имеет огромное значение. Можно, может быть, спорить о значении этого участия в успехе самого предприятия; могут, может быть, найтись и такие администраторы, которые будут считать, что хорошим администрированием можно большего достигнуть, чем инициативой и воспитанием рабочей массы; вопрос становится уже очень серьезным, когда речь идет не о верховном администрировании, а о мелком, рассыпанном инструктаже и контроле по всем цехам предприятия. Тем не менее, значение участия самой рабочей массы в организации производства становится несомненным, если мы учтем его общекультурное значение для страны. Организационно-воспитанный, тем самым одновременно исполнительный и инициативный, рабочий — это микроб новой культуры, а так воспитанная огромная рабочая масса — это

**новая культурная установка** страны на всем фронте ее существования — производства, быта, искусства и т. д. Надо, таким образом, усиленно содействовать **такому** введению рабочих в производственный процесс.

Но нам недаром приходится подчеркивать слово „**такому**“. Как везде и всюду в педагогике, мало дать — знания, надо дать подлинные умения, надо не **учить**, а **воспитывать** и давать возможность **воспитываться**. Вместо старого, аристократического подхода, когда кто-то знающий и умеющий, носитель мудрости и благодати, милостиво учит „дикарей“ (хотя бы открыто это не говорилось даже самому себе), надо выставить четкий демократический метод, отведя определенный участок организации „на поток и разграбление“, „в полную собственность“, прислушиваясь и приглядываясь ко всем получающимся результатам, учаь вместе с обучающимися и обучая на правах одного из участников. Ведь, наука организации еще так молода, особенно та ее часть, которая говорит о самой **работе**, что только при участии тех, кто непосредственно работает, можно двинуть ее дальше. Ведь, сам Тэйлор, когда исследовал законы резания, пробовал, учился и **работал**. Что рабочий в процессе работы накапливает немалый организационный опыт, — в этом не может быть сомнения. Ленинградский завод „Айваз“ обязан своим ростом в значительной степени этому опыту: нашелся умелый администратор, который почти неощутимо для самих рабочих, сумел его выявить и поставить производство, почти не будучи знаком с самим производством.

Так и сейчас надо выделить этот **организационный опыт рабочих** из массы их обработочного опыта, поставить перед ними ясно проблему, и тем самым интенсифицировать накопление этого опыта.

Только так можно конструктивно связать искания рабочих и работу администрации; только так они будут развиваться рядом, проникая один в другой, а не сталкиваясь и мешая.

Практику производственных совещаний, практику рабочих кружков надо направить именно в эту сторону деловых исканий и осуществления. Существующие рабочие кружки НОТ до сих пор не идут по этому пути; программы их построены универсально, объем их — все предприятие в целом, включая отчетность, стандартизацию, движение заказа и т. д. В лучшем случае это становится простым теоретическим усвоением, удовлетворяющим, может быть, любопытство (если



хотите, „любопытность“). Когда же делаются попытки перейти в практику с этим багажом, едва-едва усвоенным на этих занятиях, производится основной, смертный грех против научной организации труда — смешение функций. Всякую работу, в том числе и организационную, надо делать, разделяя труд, на основе четкого определения функций каждого из участников работы.

## II.

Пока речь идет о кустаре, который является одновременно планером, администратором и исполнителем в своем „предприятии“, не приходится разделять всю организационную работу на части; можно только наметить, что легче, что труднее, что надо сделать раньше, что позже. Но, когда встает вопрос о работе

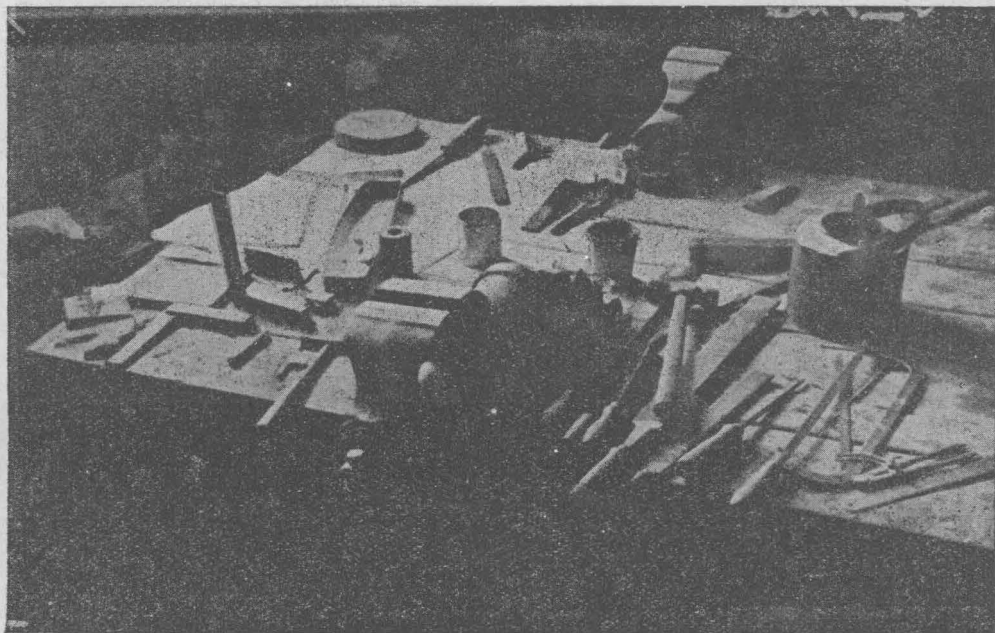


Рис. 1. Слесарный верстак, снятый с натуры.

на сравнительно большом предприятии, приходится разделить задачу и отвести разным группам работников предприятия разные части работы. Тогда, очевидно, что вся организационная работа разделится на три части: во-первых, организация той работы, которую рабочий сам проводит целиком, во-вторых, организация тех частей цеха, которые отражаются так или иначе на работе самого рабочего (напр., освещение, вентиляция цеха, порядок получения заказа, инструмента, материала и т. д.) и, наконец, та часть, которая самого рабочего не касается почти ни в какой мере (транспорт в цехе, калькуляция изделий, склады готовых изделий и т. д.). Если третьей части рабочему почти совсем не приходится касаться, если во второй он может только указывать администрации недостатки и требовать их устранения, то в первой части он сумеет сделать больше всего. Он в первую очередь заинтересован в улучшении этой части организации, так как это сохранит его силы, увеличит производительность и тем самым подымет заработок. Но в этой он и сумеет сам больше всего осуществить, не дожидаясь приказа администрации и почти не требуя помощи с ее стороны. Здесь он в праве улучшать, учиться и снова улучшать; и здесь его опыт наиболее действителен, потому что он сам видит, на себе чувствует, что лучше, что хуже, учится на деле, а

не на словах, как это происходит в тех случаях, когда он изучает все предприятие в целом.

И в первую очередь при **организации собственной работы** становится вопрос о **рабочем месте**. Его организация в первую очередь определяет качество работы и ее производительность. „Хороший мастер,—часто говорил Фран-

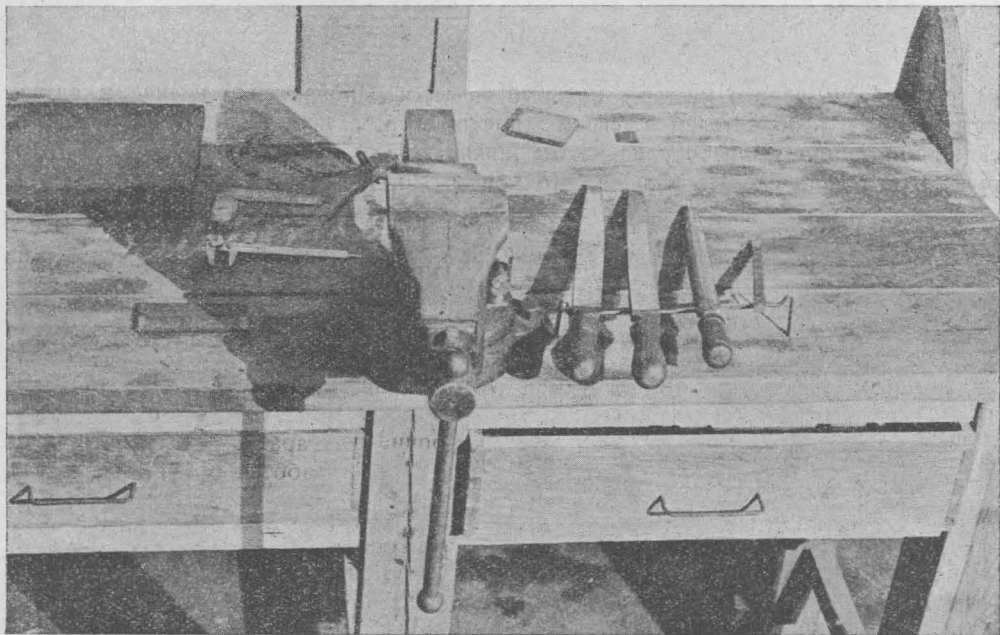


Рис. 2. Упорядоченный для опиловки слесарный верстак.

клин,—умеет пилить буравом и буравить пилой“. Может-быть, это и преувеличено несколько, но зато ясно, что ни один „хороший мастер“ не даст хорошей и скорой работы, пользуясь таким верстаком, какой изображен на рисунке 1. Тут и инструмент, и материал, и чайник, и зачем-то фрезер (при ручной работе) в таком диком беспорядке, какого нарочно и не придумать (рисунок снят с натуры в одной небольшой мастерской). Когда нужен тот или другой инструмент,—приходится долго рыться в этом хаосе, чтобы найти его; еще хуже, когда надо найти какой-нибудь винтик, шайбочку или что-нибудь в этом роде, — может статься, что их и не найдешь: то ли они под молотком, то ли упали на пол, то ли еще дальше—в чайнике. В этом хаосе можно потерять и не найти потом собственную голову. Да и инструмент, каким бы хорошим он ни был, неизбежно испортится: молоток, так некстати улегшийся на напильниках, притупит их, чайник, горделиво возвышающийся в самой середине этой „куча мала“, заливает их каплями воды, и они быстро ржавеют и тупятся...

### III.

Как же организовывать свое рабочее место? Что делать с самого начала, чтобы его улучшить?

Когда рабочий, даже самый неряшливый, работает над какими-нибудь очень мелкими деталями, которые легко потерять (наприм., электромонтер разбирает выключатель с целью починить его), он непременно расчистит небольшое место своего верстака с тем, чтобы сложить детали на этом месте и видеть их, не потерять их. Он хорошо знает, что если потеряет какую-нибудь гаечку, то ее придется заново делать и затратить время и деньги.

То, что делается в таких крайних случаях, при очень мелкой работе, необходимо принять, как общее правило, всегда и везде, при любой работе

### ЧИСТОТА

рабочего места—основное условие хорошей и скорой работы. Не какой-нибудь особый распорядок инструмента и материала, не какие-нибудь невиданные приспособления,—это все после,—они не дадут никакого ускорения работы, если на рабочем месте уйма лишнего хлама. Можно быть уверенным, что чистое рабочее место, без грязи, без ненужных для работы вещей сразу увеличит производительность труда в несколько раз. Все лежит на виду, все легко достать, на верстаке ничего лишнего. Это не только облегчает самую работу,—это дает совсем особое бодрое настроение: легче видно, что и как делается, и работа идет скорее, а это само уже значительно организует всю работу.

Правда, при первых попытках расчистить рабочее место и, главное, долгое время **сохранять** его чистым встретятся сотни препятствий, — и то мешает, и это, но, в конце-концов, все здесь зависит от личной выдержки. Что это так, — видно хотя бы по тому, что немцы — военнопленные, работавшие в русских мастерских, самых грязных, самых неорганизованных, — умели все же, и без особого труда, поддерживать чистоту на работе. Есть сравнительно простой способ воспитать (как путем личного усилия, так и путем административного нажима) умение поддерживать чистоту, это — убирать все лишнее с рабочего места до работы и убирать все после работы. Самый неряшливый рабочий постарается не загрязнять верстака, если он только-что приведен в порядок. Если работа длится долго, — необходимо ввести перерывы для уборки среди рабочего дня; несмотря на то, что  $\frac{1}{4}$  —  $\frac{1}{2}$  часа уйдут на перерывы, это окупится, так как производительность в остальные часы будет в несколько раз больше, и заработная плата за весь рабочий день повысится значительно, — кто хочет в этом убедиться, пусть попробует в течение нескольких дней; достаточно только сравнить рис. 1 и 2, чтобы большинство признало это даже без специальной пробы.

Но чистота верстака ценна и тем, что за ней неизбежно последует все большее и большее улучшение рабочего места. В самом деле, раз рабочее место чисто, раз на нем нет опилок, грязи, тряпок, чайников, рука сама собой, без участия сознания, кладет инструмент, материал и готовые изделия там, где это оказывается удобным, раз верстак чист, почти пуст (см. рис. 2), и на нем легко перемещать вещи с одного места на другое, в результате все само собой окажется в выгодном месте, и по мере того, как такой

### порядок

будет поддерживаться, совершенно автоматически произойдет разделение рабочего места на отдельные части: с правой стороны рабочего — то, что берется правой рукой, с левой — то, что берется левой рукой, ближе — то, с чем приходится чаще иметь дело, дальше — что приходится брать реже, и тем дальше, чем реже. Как только это наступило, стоит сделать небольшое усилие, чтобы окончательно продумать этот автоматически сложившийся порядок, сознать его, и мы получим четкую

### систему



Рис. 3. Циклограмма сборки суппорта револьверного станка (обычная).



рабочего места, продуманный, строго установленный порядок, который, делая работу **удобной**, облегчает работу и тем самым ускоряет ее. Какой будет эта система; будет ли она одинакова у всех работающих над данной работой, или различна,—это не так уже важно. Важно ее сохранить, привыкнуть к ней, тогда

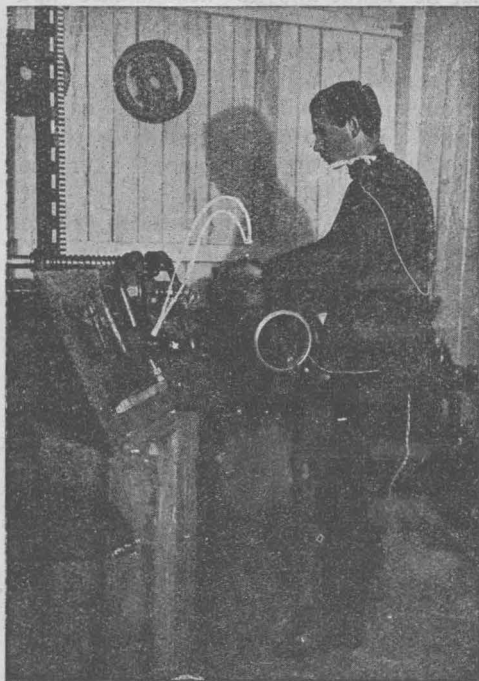


Рис. 4. Циклограмма сборки суппорта револьверного станка при специальной подставке для материала.

это послужит к еще дальнейшему ускорению работы: как у пианиста руки бегают по клавишам, совершенно автоматически попадая на те клавиши, которые нужно нажать в данный момент, так и работник будет совершенно автоматически, не глядя, брать нужный в данную минуту инструмент. И как этот автоматизм ускоряет и облегчает работу пианиста (как было бы бесконечно трудно играть на рояли даже самые простые вещи, если бы пришлось думать о каждом движении каждого пальца), так и в работе этот автоматизм хватки (и неизбежно, опять-таки автоматически, вызываемый им автоматизм стойки работника) ускоряет работу во много раз, очищает ее от всяких лишних движений, неловких и долгих приемов.

Но важно и то, что как только сознательное улучшение началось, оно пойдет неизбежно дальше, уже сознательно. Продуманный порядок требует, чтобы на рабочем месте было возможно меньше вещей,—только то, что нужно для работы в данные несколько минут. Куда же девать все остальное? Где запасной инструмент, где материал, где готовые изделия? Встает вопрос о местах хранения всего этого, о специальных

ящиках, подставках, шкафчиках и т. д. Как проработано рабочее место, так будут проработаны и эти специальные места; это будет уже нетрудно, потому что опыт имеется. И здесь последовательность остается та же самая: сначала и во что бы то ни стало чистота; потом порядок, т. е. каждый отдельный сорт вещей в своем месте: напильники, циркуля, плиты,—все имеет определенный угол. И, наконец, система, т. е. такое расположение этих „углов“, чтобы все оказывалось в **удобном** порядке, чтобы нужную вещь можно было брать возможно скорей, почти не глядя.

Дальше—от меньшего к большому. Мало на верстаке и внутри мест для хранения вещей установить наиболее удобный порядок,—надо их самих—верстак, подставки, шкафчики—расположить так, чтобы было удобнее работать, в зависимости от освещения, от расположения ближайших соседей по работе и т. д.

И, наконец, самое последнее, предоставляющее уже серьезную организационную задачу,—это вопрос о специальных **приспособлениях**. Опять-таки для того, чтобы ускорить и облегчить работу. Иногда самые простые приспособления могут дать большие результаты. На приложенных рисунках видно, как значительно уменьшились движения рабочего, когда он сделал подставку для тех болтов, которые ему нужно было завернуть в суппорт станка. Другое приспособление, показанное на рисунке 5,—это простая проволока, служащая подставкой для инструмента. Делая удобной хватку инструмента она в то же время долго сохраняет их, не дает загрязняться; и всякий рабочий знает, насколько легче работать хорошим, свежим инструментом, чем плохим, тупым, и как много времени часто тра-

тится на приведение инструмента в годное для работы состояние. Для каждой работы могут быть часто придуманы отдельные приспособления, их можно готовить из пустяков, из мелочей: подходящая доска, проволочка и тому подобные вещи. Отговариваться тем, что не из чего делать и некогда этим заниматься, совершенно не приходится: они дают часто слишком значительные результаты (ускорение и облегчение работы), чтобы ими можно было пренебрегать. Выдумывать и предлагать способы, как эти приспособления делать, не имеет никакого смысла: кто не работает, тому они не нужны, а кто работает и думает над улучшением своей работы, — тот каждую неделю будет придумывать десяток лишних приспособлений, вовсе не нужно придумать их в большом количестве, — это совсем нетрудно; важно делать такие приспособления, которые бы действительно облегчили работу, либо сберегая движения (рис. 3, 4), либо давая лучшую установку при работе (рис. 6), либо улучшая освещение, либо сохраняя инструмент (рис. 5), либо улучшая пользование им, и т. д. Нет ни одной области работы, которую нельзя было бы улучшить.

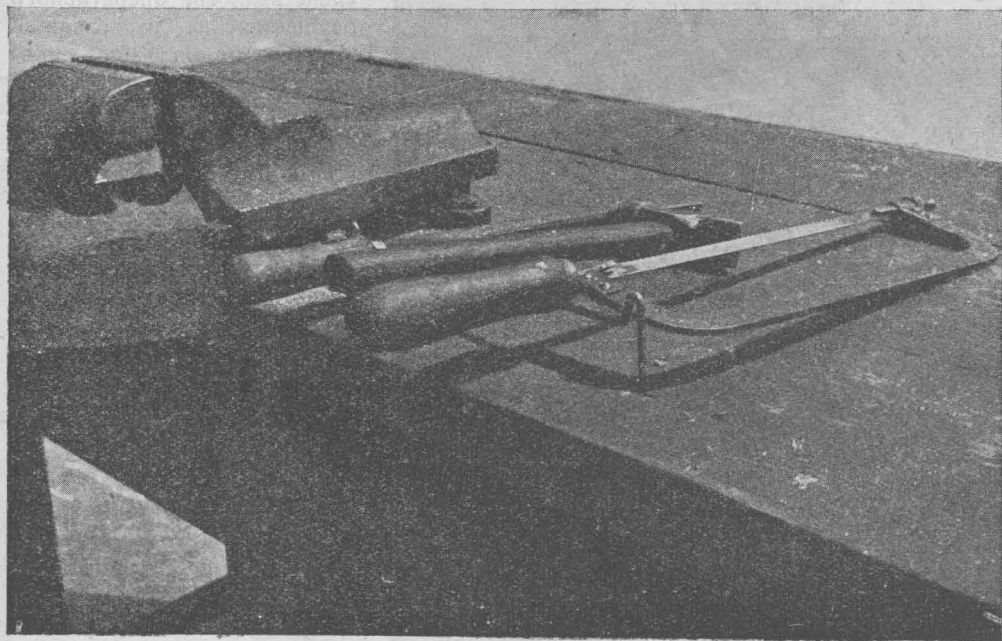


Рис. 5. Проволочная подставка для инструмента.

#### IV.

Итак, организация рабочего места, при всякой работе и при всяких условиях, сводится к следующим нескольким правилам:

С самого начала вводится

**чистота.**

**Возможно меньше вещей на рабочем месте.**

Затем

**порядок**

**Каждой вещи свое место,**

наконец,

**система,**

**наиболее удобный, ускоряющий работу выбор мест для вещей. Система на рабочем месте, система в специальных местах рабочего места, система**

в самом расположении рабочего места. Как специальную часть системы, приходится выдвинуть предложение о

### приспособлениях,

ускоряющих отдельные части работы.

Такова программа улучшения всякого рабочего места, будь это верстак кустара, место у машины в заводе, письменный стол и т. д.

### V.

Такая программа (несмотря на некоторую, может быть, неполноту), является программой всякого организационного процесса, где бы он ни проходил. Тем

более ценно ее выдвинуть в качестве программы для организационной работы самих рабочих масс, на базе непосредственного, оперативного осуществления их заданий. Участие администрации в проведении такой программы минимально: если при особом, чрезвычайном нажиме со стороны администрации и можно ввести (да и то берет сомнение) первый пункт — чистоту, соблюдаемую самими рабочими, то дальнейшие пункты — упорядочение, систематизация, поиски приспособления — совершенно не находятся под административным обстрелом, единственное, что здесь администрация может сделать (и то только при огромном такте) — это премирование. И то весьма сомнительно, осуществимо ли это в массовом масштабе, и даст ли нужные результаты. Единственный реальный способ воздействия в данном случае — это наглядно показать середняку рабочему, что **такая** работа повысит его заработок. И вот тут-то и начинает играть первую роль то

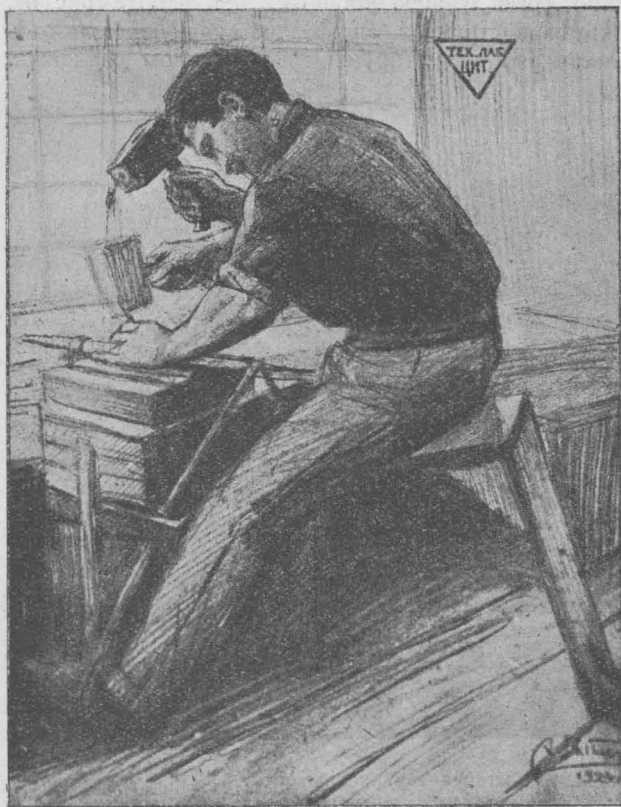


Рис. 6. Наклонный стул при насечке напильников. Работа была бы чрезвычайно трудна при стоячей позе работника и на обыкновенном табурете.

сознательное, интеллигентное меньшинство, которое имеется в рабочей массе („ленинский набор“). Рабочий кружок (лучше даже и не называть его „кружком“ НОТ), проводящий подобную **пробную** работу, затем коллективно — в своих собраниях и беседах — прорабатывающий ее, может сыграть роль застрельщика, делом и примером показать массе середняка-рабочего выгоду улучшения работы, — чего не сделает никакая администрация, и что только при огромном такте могут сделать „производственные совещания“. Никакое знакомство с хронометражем, с внутризаводским транспортом, с движением заказа, с устройством предприятия в целом, с проблемой сырья, — словом, никакое знакомство с тем, что **обычно** называется вопросами НОТ, не даст ни одной группе рабочих того, что может дать программа, исходящая из оперативной работы, в первую очередь, из проблемы рабочего места. Тем более она ничего не даст производству в целом.

Л. Недачин.

# Кружки по НОТ на предприятиях.

## 1. Массовое движение по НОТ.

В Советской России вопросы организации народного хозяйства и в частности вопросы улучшения отдельных предприятий и учреждений, (а в этом основная задача научной организации труда), могут успешно разрешаться лишь с участием **широких рабочих масс**.

В этом заключается коренное отличие СССР от всех капиталистических стран и его огромное преимущество.

Мы видим, что как только вопросы НОТ становятся насущными в нашем строительстве, так начинается стихийный рост отдельных низовых ячеек и кружков по научной организации труда.

Впервые, может-быть, это массовое движение захватывает студенчество, среди которого кружки по НОТ возникают еще в 1920 году. Но большой размах это движение получает в 1923 году, когда в марте месяце по инициативе ЦИТ созывается уже конференция студенческих кружков по НОТ.

Летом 1923 года возникает **Лига „Время“**, захватившая в свои ряды широкие массы трудящихся.

На предприятиях возникают разнообразные кружки и ячейки, поставившие себе целью изучать и проводить в производство НОТ.

Остаются и местами реорганизуются **ячейки содействия** РКИ, которые по новым положениям должны работать в более тесном контакте с профсоюзами и вести не контрольно-инспекторские функции, а функции рационализации и содействия в улучшении производства на своем предприятии. К ним, однако, местами, сохраняется недоверчивое отношение, передающееся по традиции от прежних бездейственных ячеек содействия старой РКИ.

Организуются **при клубах** научно-технические кружки, курсы по поднятию квалификации (Тула), на многих предприятиях создаются производственные кружки, и т. п.

На заводе „Электросила“ (бывш. ВЭК) организуются краткие курсы для **расценщиков** технико-нормировочного бюро и рабочей части расценочно-конфликтной комиссии.

Во всех этих кружках (опыт которых, кстати сказать, еще очень слабо учитывается), таких **разнообразных** по названию и объему работ общим является только одно — вовлечение широких рабочих масс в дело рационализации (в работу по НОТ).

## 2. Нужны ли кружки по НОТ?

Не принесут ли кружки по НОТ только вред, отвлекая внимание, как рабочих, так и в особенности административно-технического персонала, от основных практических задач к разговорам о НОТ и вокруг НОТ? Нет ли у нас более простых и действительных методов проведения НОТ, как-то: метод заработной платы и инструктажа рабочих? Не случится ли с кружками того же, что случилось с „производственной пропагандой“, которая по меткому выражению одного товарища, из „пропаганды производства“ выродилась в „производство пропаганды“?

Не являются ли все эти кружки **„опухолью больных заводов** при не-распорядительном административно-техническом персонале?“

В последнем замечании нам кажется верным одно: сейчас в наших больных заводах **особенно** чувствуется необходимость кружков по НОТ, разворачивается особенно широкое поле для их работы, они особенно полезны как метод лечения нашей неорганизованности. Наступит нормальное время, станет удовлетворитель-

ной организация наших заводов, и роль таких кружков станет **скромнее** — поднятие квалификации, обмен производственно-техническим опытом и достижениями (в роде как различные общества инженеров).

Теперь же методы инструктажа и заработной платы являются весьма необходимыми, но не исчерпывающими задач. **Заработная плата**, кроме того, что она является стимулом интенсификации труда (задача профсоюзов следить, чтобы эта интенсивность не превысила своего нормального уровня, влекущего за собой уже изнашивание организма рабочего и поэтому невыгодного для общественного хозяйства в целом), может, при сдельной, например, системе, быть толчком к тому, чтобы рабочий оказывал давление на адм.-технический персонал к устранению непорядков в цехе или на заводе, понижающих его выработку и, следовательно, оплату.

Но многие организационные дефекты системой заработной платы устранены быть не могут. Мы уже не говорим о том, что рядовой рабочий, чувствующий непорядки и неорганизованность на своей шкуре, не всегда может ясно **указать способы исправления** и улучшения, а большей частью и вовсе **организованно не выявляет** замечаемые им дефекты, ограничиваясь ворчаньем себе под нос.

Ведь, система сдельной заработной платы (а местами и премиальной) существует весьма давно, господствует и посейчас на наших советских заводах, однако, ее оказывается недостаточным для устранения и даже обнаруживания организационных дефектов в цехах.

Даже капиталисты применяли ряд весьма остроумных способов для использования „производственных секретов“ отдельных квалифицированных рабочих и выявления их опыта. И не последнее место в этих способах занимала агитация, пропаганда, различные производственные совещания, личный разговор с рабочим. У нас в Советской России, где уничтожена стена недоверия и противоположности интересов между администрацией и рабочими, выявление опыта рабочих и соответствующее инструктирование их через разнообразные технические совещания и производственные кружки является крайне необходимым.

Методу **инструктажа**, т.-е. отбору из наиболее талантливых рабочих инструкторов, установщиков, механиков по приспособлениям и пр. и через них инструктирование всех рабочих наиболее целесообразным приемам работы,—принадлежит большое будущее. Но этот метод не устраняет, а наоборот, требует одновременно с собою существования кружков по НОТ.

Чтобы не создавать нового среднего сословия из этих инструкторов и не воздвигать непроходимую стену между ними и всей остальной массой рабочих, чтобы не организовывать блока низшего технического персонала со спецами, блока, противопоставляющего себя остальным рабочим,—для этого-то и надо органически в работе **увязать их всех вместе**, а это, как показывает практика ф-к 1-й ситценабивной (б. Циндель) и „Кр. Роза“, лучше всего сделать посредством создания ячейки (или кружка) по НОТ.

Недаром, хотя бы, на заводе бывш. ВЭК, в Харькове, на-ряду с созданием курсов для расценщиков техн.-норм. бюро, должны были одновременно создать курсы для рабочей части расценочно-конфликтной комиссии.

Вопрос о работе производственных кружков выдвигается последним циркуляром ЦКРКП (б), как одна из основных задач партийной работы в настоящий момент. „**Ближе к массам и ближе к производству**“ — вот основной партийный лозунг на ближайшие годы. И здесь работа по созданию кружков НОТ (ячеек НОТ, производственных кружков, кружков по рационализации и т. п.) полностью совпадает с этой партийной директивой.

Опыт показал, что обсуждение отчетов заводоуправления или правлений трестов только там проходит оживленно, вызывает прения и внесение ряда практических предложений, где этому **предшествовала предварительная разработка вопроса**. Только там можно обсуждать отчет, где слушатели близко в своей повседневной работе входили в изучение производства. А эту цель и ставит



себе производственный кружок (ячейка НОТ). Этот кружок делает обсуждение производственных вопросов не каким-то праздничным, сверхобычным, а органически увязывает его в свою работу.

Без такой подготовки слушателей можно опасаться превращения отчетов заводууправлений перед рабочими или в бюрократическую отписку, или в простое митингование.

**Кружки НОТ не создают излишней болтовни, не создают „производства пропаганды“. Нет. Они используют то массовое движение, которое сейчас наблюдается и придает ему организованный характер, они придают основному партийному лозунгу „ближе к массам и ближе к производству“ более определенные и деловые практические очертания.**

### 3. Что сказала 2-я Всесоюзная конференция по НОТ о кружках НОТ?

II Всесоюзная конференция вполне учла важность кружков на предприятиях, как одного из основных методов работы по НОТ в Советской России. Тов. Куйбышев указал на важность всех трех методов работы по НОТ: заработная плата, инструктаж и кружки по НОТ.

Резолюции конференции говорят: „Перед РКИ и его местными органами стоит задача **создания прочного фундамента** для всей работы по НОТ в СССР путем поддержки и укрепления тех низовых ячеек, которые обнаружат свою работоспособность и умение, вовлекая в дело широкие круги рабочих, проводить свои предложения по улучшению производства согласованно с профсоюзами и особенно с хозорганами“... „Кружки НОТ являются одним из важнейших способов вовлечения рабочих в НОТ и использования их опыта в деле рационализации своего предприятия“.

Интересно отметить, что из ряда докладов и прений на конференции выяснилось, что рационализаторская работа на ряде предприятий **тормозилась враждебным отношением** к ней рабочих, объясняемым непониманием ими задач рационализации и нетактичным подходом к ним рационализаторов. Это противодействие превращалось в свою противоположность (активное содействие) там, где работали ячейки НОТ.

В провинции недостаток научных сил, особенно с производственным стажем, делает невозможным организацию широкой сети институтов НОТ и переводит центр тяжести работы на использование опыта лиц, непосредственно занятых в производстве. Здесь недостаточным будет использовать опыт инженеров и высшего административного аппарата, так как (как это отмечалось на конференции) наши инженеры до последнего времени получали уклон в своем образовании в сторону конструирования машин, а не их использования в производстве, и на практике большей частью ведут только административную работу. Опыт низшего технического персонала и квалифицированных рабочих в данном случае незаменим и его следует использовать через создание кружков по НОТ.

Сейчас возникает много (по нашему мнению, совершенно излишнего) спора об организационном строительстве кружков на предприятиях.

На каком типе кружков остановиться (ячейка Лиги „Время“, производственный кружок профсоюза, ячейка содействия РКИ, ячейка НОТ, связанная с заводууправлением, — нечто в роде технического совета, клубный кружок и много других типов), кто должен организовывать кружки и ими руководить и т. п.?

Мы считаем совершенно правильным, что конференция **не выбрала определенного типа кружка**. Конференция лишь считает, что „Основой сети этих первичных организаций по НОТ должны служить ячейки содействия РКИ, организуемые на наиболее важных и крупных предприятиях... Там, где нет ячеек содействия РКИ, возможна организация тех или других инициативных ячеек по НОТ при условии отбора их со стороны НКРКИ (Совнот) и его местных органов.

**Практика** ближайшего времени, когда мы испробуем на деле работу кружков разных типов, **покажет** жизненность одних и нецелесообразность других. Пора от принципиальных и бесплодных споров об организационных тонкостях перейти к учету и оценке наших практических достижений.

Меньше спора об организационных формах, больше внимания методам и предмету работы кружков. И в этих вопросах конференция дала краткие, но весьма ясные директивы, которых мы коснемся ниже.

Одно ясно, что общее **руководство** работой кружков (вернее, определение линии их работы), как вообще всей работой по НОТ в СССР принадлежит НКРКИ через **Совнот** и его отделы. Непосредственное же создание кружков и практическое руководство ими, мы предвидим, в ближайшее время будет вестись различными организациями (Лига „Время“, профсоюзы, парторганы) и только в процессе работы будут доказаны наиболее целесообразные организационные формы. Несомненно, что конкуренция различных организаций на одном заводе и создание на одном предприятии параллельных кружков недопустимы.

#### 4. Организация кружка НОТ.

При выборе предприятия, на котором следует в первую очередь организовать кружок НОТ, следует принимать во внимание следующие соображения:

а) Предпочтение следует оказывать заводам, где уже **ведется рационализаторская работа**, как потому, что для успеха ее нужно сочувствие и содействие рабочих, так и потому, что на данном предприятии скорее найдет технический персонал („рационализаторы“) могущий помочь кружку своими указаниями.

б) Важно, чтобы предприятие было типичным для данной отрасли промышленности или для данного района, чтобы его опыт можно было перенести на другие предприятия. Исключения допустимы для предприятий, имеющих особенно важное значение для республики. Нецелесообразно ведение работы на предприятии с отсталым техническим оборудованием и организационными формами.

в) Предприятия с твердой производственной программой и однотипным массовым производством имеют преимущества для работы на них.

г) Важна также и людская обстановка (атмосфера сочувствия, наличие соответствующего отношения администрации и техников, крепкая ячейка и завком и т. д.).

Перед организацией кружка ведется **подготовительная работа** по разъяснению рабочим задач кружка. Организатор (если таковой имеется) знакомится с заводом, выбирает из его практики наиболее бросающиеся в глаза организационные недостатки и иллюстрирует ими свой доклад на общем собрании рабочих. Необходимо, чтобы организации кружка сочувствовали и ей содействовали все заводские организации (завком, ячейка, администрация). Возможно перед организацией кружка провести ряд вступительных лекций.

В кружок следует принимать **всех желающих** работников данного предприятия. Особенно ценно, чтобы в кружок на-ряду с рабочими входили служащие и технический персонал. Ограничивать число членов кружка определенно цифрой не следует. На фабр. „Красная Роза“, например, записалось 300 человек, но, несомненно, не менее половины их отсеется в процессе работы. Большой кружок можно **разбить на секции** по отдельным вопросам (техническое оборудование, приемы работ, конторское дело и пр.). Возможно выделение в виде секции молодежи (комсомольцев), как не имеющих соответствующего производственного опыта и требующих несколько других методов работы. Но на-ряду с секциями должны созываться и пленарные собрания кружка.

#### 5. Методы работы.

Методы работы кружков НОТ вытекают из тех задач, которые перед ними стоят: использование опыта самих рабочих в деле рационализации своего предприятия.

Нам кажется для большинства кружков неприемлемым как курс на инженера-рационализатора, практически проводящего различные улучшения на заводе и своим примером обучающего рабочих этому делу, так и курс на тренаж и инструктирование рабочих определенным приемам работы.

Эти методы являются, несомненно, весьма ценными в деле подготовки квалифицированной рабочей силы или поднятия квалификации рабочих, но они не соответствуют той задаче, которую себе ставит кружок, — использованию уже имеющегося у рабочих опыта.

Кружок должен дать **„толчок мозгам“**, пробудить инициативу у рабочих, направить их внимание на определенные вопросы, развить стремление к улучшению (уничтожить консерватизм и традиции прошлого) и вместе с тем расширить их кругозор путем знакомства с достижениями заграничной и русской теории и практики, в особенности же в области методов рационализации.

Таким образом намечается следующая проработка вопроса: вначале руководитель (или один из членов кружка) **знакомит** кружок по литературным источникам с имеющимися уже **достижениями** и методами их осуществления. Затем дается определенное задание группе членов кружка разработать этот вопрос применительно к данному заводу, путем **исследования** и изучения производственного процесса. На это дается одна—две (а то и больше, смотря по вопросу) недели. Заключительное собрание кружка заслушивает сообщения членов кружка, обменивается мнениями по ним и затем выносит ряд практических **предложений** об улучшениях на своем заводе.

Возьмем для примера вопрос об инструментах. Вначале читается доклад по Джилльбрету, Черновскому, по печатным работам ЦИТ о возможных улучшениях в данном вопросе. Затем дается задание членам кружка произвести обследование на своем заводе вопросов: подходит ли каждый инструмент для соответствующей работы, наблюдается ли специализация инструментов, хватает ли их, хороша ли форма инструмента, как ведется хранение инструмента, есть ли очереди при выдаче инструмента, кто ведет заточку и ремонт, часты ли поломки и почему, как инструмент располагается на верстаке и т. п.

Заключительное собрание кружка подводит итоги, выносит ряд **предложений**.

Такой метод работы во многом облегчает подбор руководителей для кружков НОТ.

Вполне возможно, конечно, что, наметив ряд ненормальностей, члены кружка не смогут внести конкретные предложения об их устранении. Тогда этот вопрос передается на разработку инженерам и в техническое совещание (технический совет), а возможно и в соответствующие институты и лаборатории.

Будет большим достижением, если наши Институты будут разрабатывать вопросы, не такие, какие им на ум взбредет, а те, которые **выпираются самой жизнью**. Вот здесь-то будет настоящая **смычка между научной лабораторией и производством**.

## 6. Взаимоотношения с заводскими организациями.

Как же проводит в жизнь кружок свои достижения и предложения? Ответ один: **только через администрацию**. Кружок является на заводе лишь совещательным органом. Достижения и хорошая работа кружков будут измеряться их контактной работой с администрацией.

Опыт московских ячеек НОТ показывает пример согласованной и дружной работы всех заводских организаций над улучшением своего производства. Здесь многое зависит от тактичности администрации. На фабрике б. Цинделя (1-й ситценабивной), кроме ячейки НОТ, существует технический совет, задача которого уже подробно разрабатывать (используя опыт инженеров и их знания) и проводить в жизнь предложения кружка.

Целесообразно, чтобы все предложения свои и свои переговоры с администрацией кружок проводил не непосредственно, а **через профсоюзные организации** (завкомы или соответствующее правление союза).

В случае конфликтов и недоразумений (нежелания, например, администрации проводить предложения, которые кружку кажутся нужными для проведения), этот вопрос передается в соответствующие высшие профсоюзные и хозяйственные инстанции или в органы РКИ.

Для производственно-технических совещаний, как уже указывалось выше, кружок является подготовительным органом.

## 7. Программа занятий кружка по НОТ.

II Всесоюзная конференция по НОТ, указав на выше уже разобранный метод занятий кружков, определила в общих чертах и программу их занятий: начинать не с общих принципов, не с общих отвлеченных вопросов, а **итти индуктивным путем**: разобрав все вопросы, связанные с рабочим местом и отдельным рабочим, перейти затем к организации цеха и завода в целом и затем уже вкратце для расширения кругозора познакомиться с общими вопросами НОТ. Несомненно, что, разбирая эти узкие вопросы (**станок-цех-завод**), не следует терять общую перспективу и надо стремиться ставить эти вопросы на фоне общих хозяйственных задач.

Ниже мы прилагаем программу занятий для кружков по НОТ, одобренную II Всесоюзной конференцией по НОТ.

Несомненно, что данная программа является лишь общим скелетом, который должен обрести мясом в зависимости от характера и от особенностей данного производства и предприятия. Конечно, отнюдь не обязательно, чтобы все вопросы, указанные в данной программе, подвергались разработке кружка. Кружок вполне может ограничиться **несколькими вопросами**, являющимися наиболее острыми на данном предприятии.

Прилагаемая схема<sup>1)</sup> показывает, что данная программа построена **концентрически**, и что комплекс вопросов, связанных с отдельным рабочим местом (станком, верстаком и пр.), затем повторяется в расширенном виде и для вопросов организации цеха и завода в целом. Но отнюдь не следует думать, что эта схема носит строго выдержанный логический характер и с этой точки зрения подвергать критике, как логически невыдержанные, те или иные секторы данной схемы. Все эти вопросы являются лишь деловым комплексом вопросов, которые целесообразно разобрать на кружке для устранения наиболее бьющих в глаза организационных недостатков.

Дальнейшим углублением этой программы явится как разработка указателя литературы к каждой теме, так и кратких методологических указаний (конспектов) для вступительных слов по каждому вопросу.

В ближайшем будущем мы надеемся постепенно давать такие указания, а также уточнять затронутые в данной статье вопросы на основе все накапливающегося практического опыта отдельных кружков.

### *Приложение № 1-й.*

## Программа рабочего кружка по Научной Организации Труда на предприятии.

### 1-й вариант.

Программа составлена по комплексному методу. Стержнем является производственный процесс. Работа кружка ведется концентрическими кругами. Вначале разбираются все вопросы, связанные с работой станка и обслуживающего его рабочего, затем переходят к организации мастерской

(цеха), затем завода в целом и, наконец, к общим вопросам НОТ. Программа составлена так, что она соединяет знакомство членов кружка с имеющимися достижениями в том или ином вопросе, с их самостоятельной работой по обследованию и рационализации труда, начиная от элемента производства и кончая заводом в целом.

<sup>1)</sup> По техническим причинам схема не могла быть напечатана.

### А) Станок.

1. **Хронометраж станка.** (Измерение во времени его работы). Когда пущен, когда и как долго стоял? В какой срок делает одну вещь? Почему стоял? С какой скоростью двигается и т. п. То же о рабочем и его работе. Для проведения этой темы вначале кем-либо (руководителем или членами кружка) читается доклад о способах хронометража, его применении Тэйлором, об ошибках в хронометраже, о преувеличении его значения и т. п. Затем несколькими членам поручается прохронометрировать типичные станки предприятия, разложить производственный процесс на простейшие операции и об этом сделать доклад на кружке. Тема имеет целью заставить членов кружка более внимательно присмотреться к производственному процессу и научиться его фотографировать.

2. **Приемы работы.** Вначале читается доклад о достижениях в этой области (Джилбрет, „Изучение движений“, работы ЦИТ'а и т. п.). Затем поручается обследовать приемы работ типичных профессий предприятия. Цель этого, конечно, вовсе не немедленная рационализация приемов работы—это дело не настолько легкое, но надо заставить членов кружка критически подходить к своей работе и работе окружающих товарищей. При обследовании приемов работы выясняется важная роль в этом инструмента, материалов (сырья) и станка.

3. **Инструмент.** Специализация инструментов для каждого вида работы. Выработка типа наиболее удобного инструмента. Подбор инструмента к рабочему. Хранение и заточка инструмента. Расположение инструмента при работе. Порядок разработки темы, как и предыдущей литературы—Джилбрет, Чарновский.

4. **Материал и сырье.** Качество. Своевременная подача. Получает ли сам рабочий, или ему приносят? Хранение.

5. **Работа станка.** Тип станка (подходящ ли для данной работы). Бросаются ли в глаза недостатки его. Его паспорт (описание его свойств). Есть ли при нем счетная линейка? Завести диаграмму работ станка.

6. **Труд и отдых.** Читается доклад о сущности усталости (по Ермакскому или Словцову). Обследуется вопрос о чередовании труда и отдыха на предприятии. Выясняется влияние усталости на выработку по часам дня и по дням недели (также после праздничных дней). Дискутируется вопрос об обеденном перерыве. Экспериментируются отдельными рабочими перерывы в работе и их влияние на выработку.

7. **Нормы выработки.** Подводятся итоговые данные работ станка. Читается доклад о человеке, как рабочей машине, и количестве работы, нормальной для него. ТНБ ведется работа по пересмотру норм выработки.

8. **Подбор рабочих.** Читается доклад о достижениях психотехники. Затем обследуются типичные профессии (используя литературу о них) предприятия. Выясняются

требования, предъявляемые той или иной работой (как психотехнического, так и физиологического порядка). Выясняется вопрос о соответствии рабочего с его работой на основе скорости его обучения, его квалификации, работоспособности (выработка) и пр.

### Б) Цех (мастерская).

1. **Описание цеха в его работе.** Подробная и точная фотография (описание) цеха, его помещения, расположения, установок, скорости работы и пр.

2. **Разделение труда в цехе.** Имеется ли необходимое разделение труда? Нельзя ли ввести еще категории обслуживающих рабочих (по подноске сырья и материалов, по заточке инструмента, по ремонту станков и т. п.)? Есть ли нормальное соотношение между числом рабочих разных профессий? Каково обслуживание цеха административным и технич. ким персоналом? (В вводном докладе можно разобрать систему функционеров Тэйлора, систему Файоля и др.).

3. **Инструмент и техническое оборудование.** Заточка инструмента, его ремонт, хранение и учет. Техническое оборудование. Его учет, ремонт. Порядок расположения станков. Недостающее и избыточное оборудование.

4. **Заказы и склады.** Порядок получения и выполнения заказов. Приемщики и браковщики. Отчетность. Получение и хранение материалов и готовых продуктов (склады цеха). Чертежи и технические инструкции главной конторы (распределительного бюро).

5. **Внутренний транспорт и энергия.** Устройство транспорта внутри цеха. Возможна ли его рационализация (механизация). Передаточный механизм и его рационализация. Силловые установки цеха.

6. **Гигиеническая обстановка цеха.** Вначале читается доклад по общей и профессиональной гигиене. Затем производится обследование членами кружка типичных цехов предприятия или же знакомство с предыдущими обследованиями инспекторов труда и комиссий по охране труда. Выясняется: воздух и вентиляция, отопление и освещение, профессиональные вредности, обслуживание помещения. Выясняется влияние гигиенической обстановки на успешность труда (выработка, несчастные случаи и т. п.). Совместно с комиссией по охране труда выясняются возможности улучшения гигиенической обстановки.

7. **Нормализация деталей (частей машин).** Нормализация, как следствие массового производства. Ее преимущества. Имеющаяся нормализация в цехе. Явные недостатки вследствие отсутствия нормализации. Возможность дальнейшего проведения нормализации.

**Подготовка рабочих.** Читаются доклады как о достижениях в области постановки фабзавучей, так и „методов ЦИТ'а“ и пр. Выясняется вопрос о состоянии подготовки рабочих на данном предприятии и перспективах ее.

### В) Предприятие (завод или фабрика).

1. Движение заказа. Этой темой занимается первичное знакомство с заводом и фотография его работы. Первоначально читается доклад о нормализованном движении заказа (по Эрнгу или Паркгорсту). Затем обследуется его движение на данном предприятии, и об этом с указаниями о рационализации делается доклад на кружке.

2. Схема построения завода. Опять делается доклад о нормальной схеме административного построения завода (Паркгорст и др.) схема Есманского, схема Казанского ИНОТа и т. д. Затем выясняются схема построения данного завода и возможность ее улучшения.

3. Расположение завода. Делается доклад (хотя бы по Чарновскому) о требованиях, предъявляемых к нормальному расположению завода. Выясняется рациональность выбора района, места, размеров и характера территории, расположения цехов и мастерских данного предприятия.

4. Склады. Читается доклад о нормальной организации складского дела, и затем производится обследование их на данном предприятии.

5. Транспорт и энергия. Доклад о правильной постановке внутризаводского транспорта (Чарновский, описание завода Форда, достижения донской гос. табачной фабрики б. Асмолова и т. п.). Обследование его на данном предприятии. Возможная рационализация и механизация. Силовые установки и их рационализация.

6. Заработная плата. Влияние заработной платы на производительность и интенсивность труда рабочего. Преимущества и недостатки отдельных систем. Размер заработной платы и его влияние на выработку. Распределение заработной платы между отдельными квалификациями. Пищевой рацион (количество пищи, качество ее и способы приема для типичных работ данного пред-

приятия). Организация отдыха рабочих данного предприятия (режим личной жизни). Общежития, столовые, клубы, гимнастика, дома отдыха и пр. Примеры капиталистических предприятий (напр., Форда).

7. Стандартизация станков, машин, моделей и пр. Имеются ли стандарты на данном предприятии? Возможно ли введение новых стандартов? Примеры наиболее употребительных стандартов.

8. Плановость и отчетность. Порядок составления плана и его выполнения. Делопроизводство и их правильная постановка. Счетоводство. Калькуляция и отчетность. Доклады о нормальном ведении дела и достижениях Зап. Европы. Обследование состояния дела на данном предприятии.

9. Связь завода с внешним миром (тре- стом и др.).

### Г) Общие вопросы НОТ.

Доклады участников кружка на темы:

1. Тэйлоризм, его положительные и отрицательные стороны.

2. Практика НОТ на Западе.

3. Задачи НОТ в Советской России (РКИ и НОТ).

4. Практика НОТ в СССР.

5. Тенденции технического и экономического развития и перспективы НОТ.

В дополнение к беглому указанию литературных источников в тексте программы можно указать:

1. Труды I Всероссийской конференции по НОТ.

2. Журнал „Время“.

3. Журнал „Предприятие“.

Подробный список литературы к данной программе будет разработан в дальнейшем.

**Экономия на освещении —**

**— близорукая экономия.**

**Хорошее освещение**

**не утомляет глаз —**

**— УВЕЛИЧИВАЕТ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ.**

**Рабкор Ра-Бе.**

## Чего мы ждем от Лиги „Время“?

„НОТ сойдет на НЕТ если сам пролетарий не станет активным работником по НОТ“.

„Время“, № 5.

Вот, вот—наконец-то...

„Практическое применение улучшений в первом периоде работы можно вести лишь на своей личной работе...“

„Надо постараться упростить ее, отбросить как можно больше лишних движений, попытаться выработать более простой, более легкий способ работы...“ Здесь непременно сама жизнь вызовет внимание и к станку, и к инструменту, и к месту работы, и к порядку получения работы, материала, и к способам получения указаний и распоряжений во время работы, коснетесь вы и света, и воздуха, и температуры, коснетесь способов переноски материалов и изделий, не пройдет мимо и учет“.

(А. Денисов. „Время“, № 4).

Я—рабочий кожевенного завода... 8 часов работаю у станка... Вижу много несообразностей и глупостей в постановке дела на заводе.

Но как могу я указать другому, если моя собственная работа у станка: приемы, движения, инструмент, одежда, освещение и т. д. организованы из рук вон плохо...

Прежде всего я должен организовать свою работу, на ней научиться НОТ'у, и тогда я смогу смело браться за исправление недочетов в чужой работе.

Как же взяться мне за реорганизацию своего станка?

Как научиться учитывать лишние движения, неправильную стойку, нужные периоды работы и отдыха?

Как научиться мне учитывать влияние на мою работу пищи, одежды, температуры и т. д.

Как найти лучшие условия для моей работы? Я перелистал все пять номеров журнала „Время“.

**Ответа на эти вопросы я не нашел.**

Все статьи посвящены широким и большим вопросам организации управления, аппарата, предприятию или учреждению в целом... Они очень интересны и, вероятно, много дают нашим управленцам.

Но нам, рабочим от станка, журнал не отвечает на жгучий вопрос, как приступить к НОТ'овской работе у этого самого станка.

Две статейки, и то на задворках и мелким шрифтом, говорят о работе ячеек ЛВ на предприятиях.

Первая т. Соловьева—„Что делать ячейкам ЛВ“ (№ 2).

Вторая—„Как мы осуществляли НОТ на Дербеновском заводе“ (№ 4).

И там, и здесь говорится о работе завкома, комиссий, заводоуправлений, об организации производства и т. д., и т. п., но ни слова нет о том, что эльвисту нужно организовать работу на своем станке, и как к этому приступить... И только лишь одна заметка т. Денисова—одна во всех номерах—намечает эту задачу.

Приходится свирими силенками ее разрешать.

Я это делаю так: есть у меня книжечка, разграфленная таким образом:





# ЛИГА ВРЕМЯ ГА

## Общие задачи ЛВ—НОТ.

### Резолюция I Всесоюзной конференции Лиги „Время“.

(16-го марта 1924 г.).

#### Лига Время—Лига НОТ.

1. С самого начала своей работы Лига „Время“ ставила своей задачей пропаганду идей в конкретной и ясной форме, отражающей принципы НОТ.

Задача первого периода деятельности формулирована так: через борьбу за время к НОТ.

2. В настоящее время первый период работы надо считать законченным.

Основные принципы Лиги „Время“ стали достаточно широко известными. Организации ЛВ существуют повсюду. Теперь настал момент общего углубления работы. Эльвисты должны все больше делаться нотистами. Лига „Время“ становится лигой НОТ.

3. Добавляя к нашему первому названию Лига „Время“ слова—„Лига НОТ“ мы подчеркиваем, что наша работа в центре и на местах должна несколько измениться. Надо усилить изучение начала НОТ, повести практическую работу по НОТ (хотя бы в небольших для начала размерах), теснее связаться с другими организациями НОТ и особенно с РКИ (совнотом в центре и на местах).

#### Организационные вопросы.

1. Ячейкам ЛВ в своей работе необходимо установить тесную связь с руководителями предприятий и учреждений по линии изучения и внедрения принципов НОТ в практику и работу данного предприятия.

2. Всюду, где наблюдается параллелизм в работе ячеек ЛВ и НОТ, надле-

жит принять меры к согласованию работы этих ячеек и по возможности к их слиянию (напр., в вузах). Эти ячейки после слияния входят в состав горкомов ЛВ на общих основаниях.

3. Вся организационная работа ЛВ должна протекать под знаком внедрения НОТ в практику предприятий и учреждений. Руководящим материалом в работах ЛВ должны служить постановления II конференции НОТ и директивный доклад т. Куйбышева.

4. Работу по внедрению идей ЛВ—ЛН направить также в круги физкультурных и спорткружков, где в широкой среде рабоче-крестьянской молодежи уже существуют благоприятные условия для работы по самовоспитанию, самодисциплинированию и где вопросы НОТ должны найти надлежащее применение.

5. Президиуму ЛВ надлежит разработать подробные инструкции и директивы по проведению и увязке организационных работ на базе указанных здесь отправных пунктов.

6. В целях более планомерного руководства работой ячеек по НОТ президиуму ЛВ необходимо приступить к изданию популярных брошюр по отдельным дисциплинам НОТ, сопровождая их практическими указаниями и инструкциями, облегчающими проведение этих теоретических идей в жизнь, применительно к данному предприятию или учреждению.

#### О журнале „Время“.

1. Считать журнал „Время“ по своему содержанию и внешнему виду одним из лучших журналов по НОТ в СССР.

2. Издательству „Красная Новь“ указать на ненормальности в распространении

нии журнала „Время“. Местам принять меры к усиленному распространению его и к коллективной подписке, добиваясь, чтобы журнал был во всех книжных магазинах, киосках и библиотеках.

3. Считать всех делегатов данной конференции корреспондентами журнала „Время“ и обязать регулярно посылать материал о работе ЛВ.

4. Завести в журнале „Время“ отдел физкультуры и стараться помещать статьи о времени и НОТ'е в журналах молодежи.

### Резолюция по докладу президиума ЛВ.

Всесоюзная конференция ЛВ, заслушав сообщение тт. Васильева и Керженцева о работе временного президиума Лиги „Время“, подчеркивает его достижения в деле практической работы пропаганды и считает его деятельность вполне удовлетворительной.

Новому президиуму необходимо обратить больше внимания на инструктирование мест, а последним усилить информацию центра о своей работе.

### Список членов президиума Лиги „Время“.

1. Керженцев . . . . .	Москва	ЦНОРТ.
2. Радус-Зенкович . . . . .	„	ЦКК.
3. Кактынь . . . . .	„	ЦКК.
4. Рудаков . . . . .	„	НКРКИ.
5. Шпильрейн . . . . .	„	НКТ.
6. Васильев . . . . .	„	ВВТИ.
7. Соловьев . . . . .	„	Ун-тет Свердлова.
8. Лейтейзен . . . . .	„	Ак. Возд. флота.
9. Залкинд . . . . .	„	Наркомздрав.
10. Бурдянский . . . . .	Казань	Инст. Труда.
11. Зеликсон . . . . .	Ленинград	РКИ.
12. Подгаецкий . . . . .	Киев	Всеработземлес
13. Жук . . . . .	Бахмут	Губком РКП.
14. Уралов . . . . .	Иваново-Вознесенск	РКИ.
15. Место для парторганизаций в центре.		

### К а н д и д а т ы:

1. Мельников . . . . .	Урал.	5. Место Тифлису.
2. Штульбаум . . . . .	Ростов н/Дону.	6. „ Харьков.
3. Итунин . . . . .	Сибирь.	7. „ Ташкенту.
4. Ц. Б. пролетарского студенчества.		

### Ревизионная комиссия:

1. Торбек . . . . .	Москва	НКРКИ.
2. Амфитеатров . . . . .	„	ЦК совработников.
3. Рейтынбарг . . . . .	„	
4. Тавруев . . . . .	„	НКТ.
5. Гефтер . . . . .	Казань	Инст. Труда.

### К а н д и д а т ы:

1. Почтарева . . . . .	Москва	НКТ.
2. Мильман . . . . .	Киев	

## Устав Лиги „Время“ — Лиги НОТ.

### I. Общие задачи и методы работ ЛВ—НОТ.

1. Задачей ЛВ—НОТ является привлечение общественного внимания к вопросам улучшения госаппарата и промышленности на основах Научной Организации Труда (НОТ и практическая работа в этой области), внедрение принципов НОТ во все проявления общественной жизни, привлечение к работе по НОТ широких слоев трудящихся.

2. Круг действия ЛВ распространяется по всей территории СССР.

3. ЛВ является добровольным объединением лиц независимо от их партийной принадлежности.

4. Для осуществления своих задач ЛВ:

а) объединяет организационно всех лиц, желающих работать в направлении, указанном в п. 1, в работоспособную организацию;

б) влияет на членов в смысле осуществления работ по плану и системе и лучшего использования общественного и личного времени;

в) обращает общественное внимание на организационные дефекты, на всякую растрату времени и способствует всякой инициативе, направленной к устранению таких явлений;

г) делает по поручению или по собственной инициативе изыскательную научную работу по выявлению организационных недостатков и устранению их;

д) вырабатывает методы учета и контроля траты времени в деловой жизни, чтобы на основе фактического материала осуществлять принципы НОТ;

е) подготовляет предложения для законодательных мероприятий в области своей деятельности;

ж) выполняет практическую работу по НОТ.

5. Средствами для практического осуществления указанных действий являются:

а) организация собраний, лекций, докладов, съездов и т. д.;

б) устная и печатная пропаганда идей Научной Организации Труда;

в) издание журнала — органа ЛВ—НОТ, брошюр, книг агитационного и научного характера по НОТ;

г) сотрудничество с учреждениями и организациями, заинтересованными в вопросах НОТ.

6. а) Все указанные задачи устава осуществляются через ячейки ЛВ—НОТ и их местные объединения;

б) работа органов ЛВ—НОТ по всей территории СССР проводится в тесном контакте и связи с РКИ.

### II. Организация ЛВ—НОТ.

#### А. Состав ЛВ—НОТ.

1. Членом ЛВ—НОТ является каждое лицо, активно работающее в организации ЛВ—НОТ.

2. Вступление в члены ЛВ—НОТ происходит по рекомендации двух членов на общем собрании соответствующей организации.

Примечание: Новая организация создается инициативной группой, принадлежность которых в члены ЛВ устанавливается при утверждении основной ими организации следующей высшей инстанцией ЛВ.

3. Члены ЛВ—НОТ должны быть примером для других в отношении экономии своего и чужого времени, работать по плану и системе, распространять идеи ЛВ—НОТ и выполнять все постановления Лиги. Члены ЛВ—НОТ обязаны носить жетон Лиги.

4. Исключение из Лиги производится ячейкой при нарушении устава или постановления ЛВ—НОТ.

#### Б. Ячейки ЛВ—НОТ.

1. Первичные организации Лиги — это ячейки при учреждениях и предприятиях.

2. Члены ячейки ЛВ—НОТ на общем собрании выбирают ответственного секретаря, а при большом количестве членов — бюро из 3—5 лиц.

3. Секретарь или бюро руководит работой ячейки ЛВ и держит связь с высшей инстанцией ЛВ—НОТ.

### III. Структура и функции выборных органов ЛВ—НОТ.

#### А. Структура.

1. На общем или делегатском собрании ячеек ЛВ—НОТ одного города избирается городской комитет Лиги в составе 3—7 человек и ревизионная комиссия.

2. В организационный период ЛВ—НОТ горком губернского города несет обязанности губернского комитета, горком области — обязанности областного комитета, горком союзной республики — обязанности ЦК республики.

3. Всесоюзный президиум ЛВ—НОТ избирается в количестве 15 человек на Всесоюзной конференции, являющейся высшей инстанцией ЛВ.

#### Б. Функции.

4. Функции всесоюзного президиума: а) общее руководство всей работой Лиги; б) связь с РКИ, с орг. НОТ, с центральными политическими, профессиональными, административными, хозяйственными и научными организациями; в) текущая и целевая разработка поступающего из горкомов материалов; г) издательская деятельность; д) созыв Всесоюзной конференции.

5. Функции горкомов: а) общее руководство работой ячеек; б) информация их и снабжение материалами; в) связь с РКИ, с местными политическими, профессиональными, административными, хозяйственными и организациями по НОТ; г) борьба с растратами времени; д) хранение и разработка поступающего из ячеек материалов; е) связь с центром

#### IV. Средства ЛВ—НОТ.

1. Средства Лиги составляют из:
  - а) Доходов от тех или иных агитационно-пропагандистских начинаний ЛВ — НОТ (лекции, брошюры, листовки и т. п.).
  - б) Доходов из организационных и инструкторских мероприятий ЛВ (устройство и реорганизация аппаратов учреждений государственных и хозяйственных, инструктирование их, налаживание отчетности и т. п.).
  - в) Доходов от продажи жетонов, литературы и т. п.
  - г) Штрафов, взимаемых ячейкой за нарушение общих положений Лиги, растрату времени и организационную неряшливость.
  - д) Членских взносов, размер которых устанавливается самой ячейкой.

Примечание: Из членских взносов и штрафов ячейки оставляют у себя 75%, а горкому на организационные расходы направляют 25%.

е) Пожертвований.

#### V. Ликвидация ЛВ—НОТ.

1. Организации ЛВ — НОТ могут быть закрываемы как по распоряжению правительственных органов, так и по постановлению общего собрания организации ЛВ—НОТ.
2. Ликвидация же ЛВ—НОТ целиком происходит Всесоюзной конференцией ЛВ—НОТ большинством  $\frac{2}{3}$  голосов. Средства и имеющиеся материалы передаются в органы РКИ.

Всесоюзный президиум ЛВ—НОТ.

## В центре.

### В президиуме Лиги „Время“.

Президиум Лиги „Время“ до 16-го марта, подготавливаясь к конференции Лиги „Время“, которая состоялась после Всесоюзной конференции по НОТ, обращал больше всего внимания на работу в московской организации. Надо было проверить состав, характер работы ячеек и наметить новые вехи в работе. И это удалось. Опыт работы в Москве показал, что пора углубить деятельность ячеек путем внедрения в практику работы нотовских принципов. Лига „Время“ переходит к работе по НОТ. Эти пути намечались еще и раньше, но теперь это особенно подчеркивалось.

Эту же линию работы Лиги поддержала и конференция ЛВ.

#### Конференция Лиги „Время“.

Конференция состоялась 16 марта с. г.; на ней присутствовало 65 человек. Были представлены города: Москва, Киев, Ленинград, Казань, Уфа, Томск, Ростов, Донбасс и др.

Работа конференции протекала дружно. Заслушаны были ряд докладов и прения по ним.

#### Деятельность президиума.

Из доклада о деятельности президиума видно, что движение ЛВ растет. Организации ЛВ существуют в 63 городах СССР и насчитывают около 25 т. членов.

Самым интенсивным периодом работы ЛВ надо считать месяцы август—ноябрь. Именно в эти месяцы широко развилась организация, создавались ячейки и комитеты, шла усиленная агитация борьбы за время. В президиум поступало ежедневно от 7 до 10 корреспонденций. Интерес к ЛВ был огромный.

Следующий период—это декабрь—январь. Партийная дискуссия несколько ослабила интерес к ЛВ. Эпоха подъема сменилась ве-

большой депрессией. Так продолжалось до середины января.

Эпоха февраль—март дает новый подъем, но уже не такой, как первоначальный. Ячейки приступают к работе. Они уже не ограничиваются общей агитацией и пропагандой, они требуют чего-то более углубленного и серьезного. Они требуют указаний и инструктирования, они серьезно подходят к работе по НОТ. Теперь уже еженедельно поступает от 10 до 15 корреспонденций.

Президиум начинает больше уделять внимания вопросам связи и инструктирования.

Метод связи в виде присылки с мест протоколов неудовлетворителен. Местам указывается на необходимость писать лучше корреспонденции о своей работе и по неясным вопросам требовать запросов письмами. Те организации, которые перешли на такую форму связи, лучше всего связаны с центром, и центр—с ними.

Организационные вопросы в центре более или менее разрешены, но на местах еще нет той четкости в построении организаций, какой бы нам хотелось.

Структуры самих комитетов еще неопределились. Разные губкомы ЛВ строят их по-разному, хотя президиум об этом дал соответствующие директивы, опубликованные во 2 и 3 номерах журнала „Время“.

Как в центре, так и на местах еще не совсем удовлетворительно поставлен вопрос о связи с парт., проф. и соворганизациями.

В некоторых областях достигнуты большие результаты. Парт. и профорганизации поддерживают Лигу „Время“ и помогают ей, но это далеко не везде.

#### Лига Время—Лига НОТ.

По докладу т. Керженцева о ЛВ—ЛН развинулись прения. Докладчик указал, что Лига „Время“ пережила несколько этапов. Она от борьбы за время перешла к хронокарте, плано-карте и т. д., все больше и больше углубляясь в свою работу.

Мы уже подошли к существованию нотовских вопросов. Мы становимся Лигой НОТ. И здесь мы должны держаться тезисов т. Куйбышева по НОТ. А отсюда нам необходимо организационно связаться с РКИ и Совнотом, как в центре, так и на местах.

В прениях тт. указали, что переход к нотовской работе необходим, но и борьбу за время оставлять нельзя. Другие настаивали назвать Лигу „Время“—Лигой НОТ.

Решено было назвать: Лига „Время“—Лига НОТ.

### Организационный вопрос.

Из всех организационных вопросов по конференции вызвал прения вопрос о студенческих кружках НОТ. Тов. Соловьев (докладчик) указал, что в вузах параллельно работают ячейки ЛВ и кружки НОТ. Это ведет к распылению студенческих сил. Их надо слить.

Совещание студентов на НОТ'овской конференции решило объединить кружки вузов во Всесоюзном масштабе и создать бюро кружков по НОТ при ЛВ—ЛН. На местах кружки по НОТ входят в комитет ЛВ на общих основаниях со всеми ячейками ЛВ.

Конференция признала, что это слияние необходимо, что и зафиксировала в определенной резолюции.

### О журнале „Время“.

Особенно энергично подвергся обсуждению вопрос о журнале „Время“.

Из всех выступавших 13 ораторов никто не сказал, что журнал плох.

Наоборот, конференция нашла, что это один из лучших журналов по НОТ в СССР.

Указывалось на необходимость его большей популяризации и дополнения некоторых отделов (физкультура и т. д.). Но это не должно идти в счет его упрощения и ухудшения по содержанию.

Обращалось также внимание на плохое распространение его в провинции, так как издательство его туда не посылает, а спрос на него велик.

В заключение конференция приняла резолюции по докладу президиума, по организационному вопросу, о практической работе и о журнале „Время“.

В состав нового президиума вошли следующие тт. Керженцев, Радусь-Зенькович, Кактынь, Рудаков, Шпильрейн, Васильев, Соловьев, Лейтензен, Залкинд, (Москва), Бурдянский (Казань), Зелинсон (Ленинград), Подгаецкий (Киев), Жук (Бахмут), Уралов (Иваново-Вознесенск), одно место оставлено для парт-организации центра.

Кандидаты к ним: Мельников (Урал), Штальбаум (Ростов), Итунин (Сибирь) и место для организации ЛВ, Тифлиса, Харькова, Ташкента и ЦБ студенческих кружков по НОТ.

В ревизионную комиссию избраны: тт. Торбек, Амфитеатров, Рейтунбарг, Тавруев (Москва), Гефтер (Казань). Кандидаты: Почтарева (Москва), Мельман (Киев).

### Конструирование президиума.

На первом своем заседании новый президиум ЛВ—ЛН конструировался так:

Председатель тов. Керженцев, секретарь тов. Васильев. Рабочая тройка: Васильев Соловьев и Лейтензен.

Созданы следующие отделы президиума:

#### I. Агитационно - пропагандистский. (С функциями).

- а) агит. и пропаганда;
- б) редакция журнала „Время“;
- в) редактор серий брошюр;

во главе отдела стоит т. Шпильрейн.

Редакционная коллегия журнала состоит из т. Керженцева, Кактыня, Шпильрейна и от производителей приглашается красный директор т. Архангельский.

#### II. Организационный отдел. (С функциями).

- а) организационные вопросы;
- б) инструктирование;
- в) связь с учреждениями в центре и с местами.

Во главе отдела стоит т. Радусь-Зенькович.

#### III. Хозяйственно - издательский (С функциями).

- а) книжный магазин.
- б) распространение изданий ЛВ;
- в) издательское дело;

во главе стоят тт. Рудаков и Левенбург.

К следующему заседанию президиума все заведомыми обязаны представить планы своей работы.

По издательской работе намечено приступить к изданию серий популярных брошюр на различные НОТ'овские темы. К составлению брошюр уже приступил ряд авторов.

### Общее собрание всех членов райкомов ЛВ.

Собрание состоялось в субботу 8 марта. Собрание было посвящено перерегистрации ячеек ЛВ и организационным вопросам в райкомах. Из докладов секретарей райкомов выяснилось, что в настоящее время по имеющимся (полученным при перерегистрации) данным в Москве насчитывается 56 ячеек на 1 марта.

Горячие прения возникли по организационным вопросам в райкомах.

Выяснилось, что райкомы собираются в дни, когда происходит заседания моск. ком. Учитывая это, собрание постановило. В дни собраний и заседаний МК, т.-е. по понедельникам и четвергам, райкомы могут производить только дежурства, а секретари райкомов обязаны присутствовать на всех заседаниях МК.

Считая, что работать по плану есть долг каждого элевиста, а тем более райкома,

РАЙОНЫ.	Колич. ячеек.	Всего членов.	Парт. и комсом.	Учреждения.				Кружки по НОТ.
				Вуз.	Воен.	Советск.	Пронзв.	
Красно-Пресненский . . . . .	18	490	124	4	2	9	3	5
Бауманский . . . . .	12	444	287	9	2	1	—	4
Хамовнический . . . . .	9	485	107	6	2	1	—	2
Сокольнический . . . . .	4	85	67	1	1	2	—	—
Замоскворецкий . . . . .	9	297	145	3	1	4	1	1
Рогожско-Симоновский . . . . .	1	15	7	—	—	1	—	—
По Московск. губернии . . . . .	3	—	—	2 шк.	1	—	—	—
<b>ВСЕГО . . . . .</b>	<b>56</b>	<b>1806</b>	<b>807</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>12</b>

собрание подчеркнуло необходимость составления и строгого выполнения намеченных планов работы. Далее собрание открыло обмен мнениями о дальнейшей работе ячеек.

Тт., выступавшие в прениях, подчеркивали необходимость усиления агитации и пропаганды НОТ, надо тверже проводить нот'овскую линию в ячейках, необходимо обратить

самое серьезное внимание на изучение и применение методики НОТ.

Как один из практических шагов, предлагали ставить доклады о Лиге и НОТ на повестку дня производственных объединений.

Собрание закончилось принятием постановления устраивать подобные совещания райкомов один раз в месяц.

С. Б.

## На местах.

### Конференция Лиги „Время“ в Ленинграде.

Общегородская конференция Лиги „Время“ была созвана 1-го марта в помещении Ленинградбракрина.

На конференции собралось 76 делегатов представителей 54 ячеек, из них рабочих 14, крестьян 17, служащих 6, учащихся 15, интеллигентных профессий 20, военных 4. По партийному составу делегаты распределялись: членов РКП 32, кандидатов 11, РКСМ 7 и беспартийных 26. Учреждения, при которых работают представленные на конференции ячейки, составляют: гражданских 13, военных 11, фабрично-заводских 8 и учебных заведений 22.

Порядок дня конференции был принят следующий:

- 1) Задачи Лиги „Время“.
- 2) Информация о работе ленинградских ячеек Лиги „Время“.
- 3) План работ на будущее время.
- 4) Организационные вопросы и текущие дела.

Выступая с докладом по 1-му вопросу, т. Зеликсон указал, что он говорит по по-

ручению инициативной группы вместо т. Керженцева, назначившего для своего доклада именно сегодняшний день, но приславшего сообщение о невозможности прибыть. В виду этого т. Зеликсон просит посмотреть на его доклад, как на вступительное слово, имеющее целью вызвать освещение вопроса путем дискуссии.

Отметив затем, что, как учение Маркса, так и революционная практическая деятельность РКП придадут особое значение объективным условиям времени и окружающих обстоятельств текущего момента, и что своими успехами партия обязана именно тому, что она умела эти внешние обстоятельства использовать для своих целей, докладчик говорит, что таково же должно быть и отношение к вопросу о времени. Наши старые пословицы, в которых отразилось мирозерцание крестьянской, земледельческой и в самом земледелии страшно отсталой России, свидетельствуют, что наши отцы жили всецело во власти времени, не умея ни управлять им, ни ценить его.

Приступая к решению задачи овладения временем, надо помнить, что современный подход к этому делу должен быть марксистский, т.е. надо помнить, что правильное рас-

пределение труда во времени зависит не только от воли трудящегося, но и от объективных условий, в которых происходит работа. Если, напр., неаккуратно действуют средства сообщения, то наилучшие программы деятельности остаются невыполнимыми. Если на заводе введен обремененный перерыв работы, но не организована столовая, то время, назначенное для обеда, остается неиспользованным по прямому его назначению.

Поэтому наряду с учетом времени должна идти правильная организация работы и быта, т. е. то, что известно под названием НОТ—научная организация труда. Конечная цель обеих сторон современной работы над организацией труда и быта, т. е. ЛВ и НОТ, одна, и оба направления этой работы должны поэтому помогать друг-другу.

Для практического подхода к постановке Лиги „Время“ надо воспользоваться примером и методом уже проделанной работы по созданию партии и, образу для начала хотя бы маленькие кружки, но сплоченные единой целью (как это было в период подпольной работы РКП) — переходить затем к осуществлению более широких задач.

В происшедшем по докладу тов. Зеликсона обмене мнений тов. Измайлов (от бюро по изучению НОТ в вузах) отмечает, что первой задачей должно быть уничтожение скептицизма, наблюдаемого ныне по отношению к начинаниям Лиги „Время“ и НОТ. А для этого главной мерою должна быть пропаганда идей НОТ'а, так как эльвизм является лишь одной из форм текущей работы по достижению НОТ'а.

Мысль о взаимном отношении ЛВ и НОТ

а) в учебных заведениях. . . . .	36 (53%)	членов 1070	63%
б) в госуд. учреждениях. . . . .	10 (14%)	„	320
в) в госуд. предприятиях. . . . .	9 (14%)	„	180
г) в военных учреждениях. . . . .	10 (14%)	„	180
д) разных. . . . .	3		

Партийный состав: членов РКП и кандидатов 601 и 196 членов РКСМ.

Общее число лиц, состоящих в учреждениях, где работают ячейки, превышает 44.000 чел. Число это заведомо меньше действительного, так как не имеется сведений о количестве учащихся и служащих в ряде крупных заведений и учреждений. По отношению к этому числу членов Лиги весьма незначительное: около 4%, т. е. капля в море в нашей организационной безграмотности. Но количество здесь, по мнению докладчика, гораздо менее важно, чем качество эльвистов. Небольшая горсточка дрожжей необходима и вполне достаточна для того, чтобы превратить грудку муки в хороший хлеб. Докладчик обращает внимание на необходимость обратить в первую очередь все силы на область развития ячеек ЛВ на фабриках и заводах.

По вопросу о росте членов ячеек и работе их докладчик указывает, что из представленных конференций отчетов усматривается, что работа эта растет и качественно, и количественно.

развивает далее тов. Кутай (Технологический институт), который отмечает, что в производственной области НОТ неотделим от учета времени (например, применение хронометража), но в работе советских учреждений и учебных заведений применение ЛВ и НОТ'а расходится. В общем же расширение задач Лиги „Время“ приводит ее к НОТ'у.

При дальнейшем обмене мнений по взаимному отношению Лиги „Время“ и НОТ'а, в котором принимают участие многие ораторы, т. Околотин (Кронштадск. групп. ячейка ЛВ), подчеркивает, между прочим, что в военных частях ячейки Лиги „Время“ являются более подходящими, чем ячейки НОТ, задачи которого представляются для массовых красноармейцев слишком сложными.

Резюмируя прения по п. 1-му повестки, докладчик тов. Зеликсон отмечает, что, как выяснилось из обмена мнений, всем собравшимся ясна главная цель и не имеется существенных разногласий по поводу взаимоотношений между органами НОТ и Лиги „Время“.

В заключение докладчик предлагает развить пропаганду идей эльвизма посредством печати, в особенности же повлечь в эту работу заводских рабочих, представители которых присутствуют на собрании в незначительном числе. Желательно более широкое их участие.

По 2-му вопросу—о положении работы ячеек в Ленинграде—тов. Виленский указывает, что ко времени конференции в инициативной группе было зарегистрировано 68 ячеек с 1750 членами, распределяющимися следующим образом:

По 3-му вопросу порядка дня о плане работ докладчиком выступает тов. Лызлов (от бюро вузов).

Докладчик указывает, что связь работы ЛВ с НОТ следует резко подчеркнуть, так как на практике работа кружков Лиги „Время“ по борьбе с растратой времени или переходит к более широким задачам изучения внедрения НОТ, или замирает.

Главнейшими элементами этой работы докладчик считает:

1) Теоретическое изучение предмета и 2) практическое применение его в жизни, а именно, к себе самому (введение хронокарт, планирование времени, режим, самовоспитание), далее—воздействие на учреждение, в котором члены Лиги работают, в смысле нотизации его.

Особенности же работы определяются характером учреждения, при котором ячейка состоит (советское, учебное, производственное или военное), и соответственно меняется.

Агитации и пропаганде следует придавать большее значение, но вести ее преимуще-

ственно действием—ликвидацией растрат времени и личным примером.

В прениях по докладу т. Лызлова наиболее горячо дебатировался вопрос о взаимоотношениях между ячейками ЛВ и кружками НОТ. Несмотря на всю простоту этих взаимоотношений, вытекающую из существа дела и вылившуюся в столь ясную формулу:

Лига „Время“ есть Лига НОТ,

вопрос на местах нельзя считать достаточно увеселенным.

По 4-му п. дня по организационным вопросам докладывает т. Крейцберг (от Политического управления ПВО), при чем указывает, что устав образующейся организации следует выработать в соответствии с нормальным уставом, опубликованным в № 2 журнала „Время“, комитет же, сначала городской, а затем—губернский, докладчик предлагает избрать в составе 7-ми человек, при 2-х кандидатах.

Единогласно избран горком в составе:

Тов. Зеликсон, от Рабоче-Крестьянской Инспекции.

Тов. Агитов, от Ленинградского отделения ЦИТа при губпрофсовете.

Тов. Лызлов, председатель бюро секции вузов по изучению НОТ.

Тов. Спрингель, рабочий завода „Красный Выборжец“.

Тов. Кукуль, рабочий 28-ой государственной типографии.

Тов. Крейцберг, Политическое Управление ПВО.

Тов. Селиванов, отделение Госбанка Сев.-Зап. области.

Кандидатами:

Тов. Абсан, рабочий Асбестовой фабрики.

Тов. Измайлов, тов. председателя бюро вузов.

5-го марта состоялось первое заседание горкома. Избран Президиум в составе председателя т. Зеликсона и его заместителя тов. Лызлова; в секретари назначен тов. выполнивший всю практическую работу инициативной группы и более других знакомый со всеми подробностями эльвистской и нот, овской работы в Ленинграде т. Виленский. Удалось разрешить и вопросы технические, так как горком, по крайней мере, на первое время, будет пользоваться техническим аппаратом ленинградской РКИ. Горком решил вести всю работу секционно; образованы 4 секции, с прикреплением к отдельным секциям всех членов горкома. Последним вменено в обязанность не позднее 1-го апреля вызвать представителей соответствующих ячеек и выбрать в помощь горкому секционные бюро (от 3 до 5 чел.), персонально утверждаемые горкомом.

Намечен товарищ специально для освещения вопросов ЛВ в печати.

С. В.

## Работа Лиги «Время» в Харьковщине.

После большого оживления в работе ЛВ в Харьковщине в октябре—декабре 1923 г. в настоящее время у нас отмечается большое затишье—„охлаждение порыва“, что нужно отнести к вине самого временного бюро ХОЛВ, так как часть членов бюро от работы в ЛВ отошла совершенно, и секретарю ХОЛВ, оставшемуся в единственном числе, приходится всю организационную работу вести самому. Но как бы то ни было, все же работа ЛВ не замирает. Секретарь ХОЛВ ежедневно, несмотря на то, что занимает пост заведывающего одного из губотделов, все же урывает ежедневно  $\frac{1}{2}$  часа времени от 4 до 4 $\frac{1}{2}$  ч. дня на прием по делам ЛВ и по вопросам организации новых ячеек ЛВ.

Ячейки по г. Харькову ежедневно увеличиваются, так, например, за одну неделю с 23-го февраля по 2-е марта организовано три новых ячейки ЛВ, при чем одна из них производственная, при станции „Основа“, Сев.-Дон. ж. д. Таким образом, в настоящее время в г. Харькове насчитывается 27 ячеек с общим числом около 700 человек.

Попутно с „охлаждением порыва“ в бюро ХОЛВ заметен также „охлаждение порыва“ и по отдельным ячейкам ЛВ, но некоторые ячейки все же в своей работе проявляют большую активность и достигли определенных результатов.

## Вузовская ячейка ЛВ при Харьковском технологическом институте

проделала громадную организационную работу: выработала собственную наиболее удобную для вузовца книжку плана и хронокарты, отдала в печать и в скором времени приступит к распространению их среди вузовских масс. По инициативе ячейки ЛВ ХТИ и при ее непосредственном участии, харьковским Институтом труда было произведено психологическое обследование вузовцев ХТИ. Обследовано было более 1000 чел. В ближайшее время предполагается организовать повторное (проверочное) психологическое испытание, после которого ячейка ЛВ думает по-



лучить полное представление об ода-ренности вузовцев ХТИ.

Из работ по систематизации времени в ячейке ЛВ ХТИ нужно отметить большую работу по упорядочению объявлений и плакатов. Каждой институтской организации отведено определенное место для объявлений; вывешен большой плакат о времени и месте приема вузовских и институтских организаций.

Другая область работы, на которую ячейка ЛВ ХТИ обратила большое внимание — опаздывание профессуры и вузовцев на лекции и практические занятия, что носило систематический характер. Ячейкой на это через вузовскую газету „Красный Технолог“ было обращено внимание, и в настоящее время проводится ряд мер для устранения неаккуратности, введены диаграммы опаздывания профессуры, запираются аудитории с началом лекций и практических занятий, и введены штрафы.

Для сокращения непроизводительного расхода времени, по соглашению с управлением института, установлен для пользования вузовцев телефон; приведена в порядок почтовка, и вывешен в институте почтовый ящик. По предложению бюро ячейки ЛВ, кассой взаимопомощи реорганизована выдача обедов рабфаковцам, и тем самым устранены очередные хвосты. Для распространения идей ЛВ и привлечения в нее новых членов, ячейкой ЛВ ХТИ была проведена газетная и плакатная кампания. Хорошие результаты в работе ячейки ЛВ дает „Ящик жалоб“, через него вузовцы обращают внимание ячейки ЛВ на различные неаккуратности и ненормальности.

Учитывая значение НОТ'а в практике инженера, бюро ячейки ЛВ ХТИ организовало кружок НОТ'а, который также уже приступил к плановой работе, и на первых порах было поставлено два доклада: „Тэйлоризм и НОТ“ и „Психологическое испытание“.

Большим недостатком в работе ячейки ЛВ ХТИ является некоторая оторванность членов ЛВ, что объясняется экзамениционной сессией и каникулярным перерывом.

В дальнейшей своей работе ячейка ЛВ ХТИ предполагает разбить своих членов на группы, которые будут проводить работу в отдельных областях.

### **Военная ячейка ЛВ при центральной военно-политической школе имени СНК СССР**

также проявляет большую активность: за время своего четырехмесячного существования провела 8 заседаний бюро ячейки, 5 общих собраний ячейки. На 20-е февраля насчитывала в своих рядах членов—53 человека, из них 35 курсантов и 18 преподавателей и служащих. По партийности имеет: 32 членов РКП, 10 членов КСМ и 11 чел. б/п.

Благодаря активности бюро ячейки и содействию преподавательского состава по проявляемой инициативе и достижениям, ячейка ЛВ при ЦВПШ занимает далеко не последнее место.

Ячейкой ЛВ ЦВПШ введен обязательный учет времени для членов ячейки: организован институт уполномоченных по классам и другим отделам школы; выработана инструкция уполномоченным и установлены дни заседаний бюро с уполномоченными для подытоживания и обобщения всей работы ячейки; введена система штрафов, выработана норма штрафов, и создан аппарат по взысканию таковых. Организовано две комиссии: первая—конкурсная по скорости выполнения работы, и вторая—по наблюдению за непроизводительной тратой времени.

Комиссии эти уже себя проявили в работе, особенно проявляет себя вторая комиссия, каковой найдено в школе несколько ненормальностей, которые были оглашены на общем собрании школы и переданы начальнику школы для устранения.

Ячейка ЛВ ЦВПШ имеет большое влияние на остальную массу курсантов и служащих, что объясняется тем, что преподаватели и сотрудники подтянулись и стали аккуратно посещать занятия и уроки, а также благодаря работе уполномоченных курсанты тоже исправились в своей неаккуратности, подтянулись на много раз.

## Из производственных ячеек ЛВ у нас выделяется ячейка ЛВ при механическом заводе „Красный Октябрь“,

где насчитывается членов ячейки 13 человек, из коих 8 членов РКП. Ячейка ЛВ завода „Красный Октябрь“ по проявляемой инициативе в своей работе нами также внесена в группу лучших ячеек.

При содействии ячейки ЛВ, заводоуправлением по цехам завода установлены часы; положена по всем цехам узкоколейка для передвижения грузов, что на много сократило время и труд. Среди рабочих завода ячейкой ведется пропаганда идей ЛВ путем расклейки лозунгов и устная. Ячейкой упорядочены заседания и собрания рабочих, а также упорядочены объединенные собрания рабочих с подшефной воинской частью. При содействии бюро ячейки ЛВ организован кружок „Радио“ по изучению радио, где активное участие принимает секретарь ячейки ЛВ—рабочий т. Яковлев.

Что касается работы самого Харьковского об-ва ЛВ, то последнее связалось с редакцией газеты „Коммунист“ для информации, через ее посредство, о своей работе широких общественных кругов. В ближайшее время ХОЛВ думает организовать неделю пропаганды идей Лиги „Время“, а также в целях накопления некоторых средств по примеру Москвы устроить вечер-концерт в пользу ХОЛВ.

В середине марта, но не позже первых чисел апреля, предполагено созвать конференцию ячеек „Время“, на которой временное бюро ХОЛВ отчитается о проделанной организационной работе, и где будет избрано постоянное бюро Харьковского (Украинского) об-ва „Время“, а также утвержден дальнейший план работ ячеек ЛВ и самого об-ва, которым предусмотрен целый ряд новых форм реорганизации ХОЛВ.

Организационная работа временного бюро Харьковского об-ва „Время“ в ближайшее время закончится.

Вновь избранному постоянному бюро ХОЛВ предстоит углубление работы „всерьез и надолго“.

А. Гревцев.

## Хорошо работают.

(В Туркестане).

### Организационная работа.

Ячейки Лиги имеются во всех областных центрах Туркесреспублики.

Инициативные группы разрастаются в городские и областные объединения Лиги „Время“.

В самом Ташкенте некоторые ячейки настолько организационно окрепли, что имеют секции и НОТ из специалистов-инженеров, медиков.

На 1003 насчитывается всего объединений 37, членов ЛВ 604, канд. 301, итого 905 человек. Профсоюзы в ЛВ видят путь к НОТ и всячески поддерживают ЛВ и стремятся к организации ячеек ЛВ на предприятиях. Первым зачинщиком является союз текстильщиков.

### Учет и информация.

Система учета членов ЛВ по карточкам оказалась жизненной. С малой затратой времени достигается точный учет состава Лиги. Информация налаживается.

### Агитация.

В „Туркправде“ выпускается еженедельно уголок „Время“, вскрываются реки, где бесполезно бежит время (вперед идут сберкассы, комхоз). Устная агитация ячейками и объединениями ведется систематически.

### Практическая работа.

1. Инициативной группой эльвистов поднят вопрос о календарном междуведомственным расписании в г. Ташкенте. Расписание составлено.

2. Система штрафов распространена на партийную и профессиональную среду путем постановлений соответствующих организаций.

3. Издана и распространена по Туркестану единая квитанционная книжка по взысканию штрафов. Собранные суммы идут в культурный фонд Владимира Ильича.

4. Введен строгий регламент заседаний, совещаний ЦК, ЦЦИК, СНК и проч.

5. Устанавливается регламент внеочередных докладов.

6. По инициативе эльвистов разработан проект плана выполнения резолюций XII Съезда Советов. План детализируется по комиссарнатам.

7. Объединения и первичные ячейки ЛВ привлечены к работе по наблюдению, что плохо в учреждениях, предприятиях или учебных заведениях, где ячейки работают, и как справить.

8. Закуплена литература по НОТ.

Крючков.

## Работают по секциям.

(Ст. Рузаевка).

Работа ячейки ЛВ—НОТ на станции Рузаевка принимает все больше практический характер.

Все члены ячейки разбиты на ряд секций по роду своей производительной работы.

Организованы секции службы связи и электротехники, сл. пути, сл. движения, сл. тяги, сл. эксплуатации. Организуется секция конторского труда.

В основу работы всех секций положен следующий план работы: собрания секций устраиваются еженедельно; на собраниях заслушиваются доклады о проделанной работе каждого члена; делаются доклады и чтения книги по НОТ; секции ведут широкую пропаганду среди рабочих и привлекают их на собрания секции.

Президиум ячейки ЛВ—НОТ руководит всей работой секций и помогает им проводить в жизнь их начинания.

Например, по заявлению т.т. из службы пути, президиум предлагает секционному руководителю этой секции „воздействовать на ПЗ, чтобы он или его помощник проходил ежедневно по зданиям депо и мастерским в определенные часы для выявления дефектов и принятия соответствующих мер“. Сама же работа секций представляет особый интерес.

### Служба пути.

На заседании секции обсуждался вопрос о снегоборьбе.

Докладчик указал, что на эту работу тратятся средства, но к экономному их расходованию относятся невнимательно.

Для большей экономии в расходах он предлагает ряд изменений в постановке снежных щитов и кольев.

Доклад дополнили другие товарищи, и секция приняла следующее постановление:

1. Число препятствий для прихода снегочистителя довести до минимума.

2. Учитывать действительную надобность в вызове снегочистителя и его в данном случае выгодность.

3. Установить жесткую норму числа станционных путей для очистки, войдя с предложением ДН—4.

4. Установить предельную высоту снежного покрова, не требующую очистки и не вызывающую в движении заминок.

5. В целях скорейшего накопления вала, в первую половину зимы вести перестановку щитов, не допуская зарботки их до половины. Перестановка делается не более 2-х раз.

6. В целях экономии щитов с наветренной стороны ввести между щитов интервалы, замещая последние снеговыми валами, т. Ларкину П. С. произвести наблюдения, о которых сообщить в будущих совещаниях.

7. Вести график работы щитов.

8. Очищать все стыки от снега.

9. При первой постановке без кольев щиты ставить „ловушкой“.

10. Щиты не ставить в замок, а привязывать их друг к другу, заваливать снегом только стыки на одну треть щита.

В заключении избирается комиссия для дальнейшей разработки этого вопроса.

Дальше секция рассмотрела вопросы, связанные с работой конторы, об упорядочении работы мастерских и околотков.

Предложено ПД и ПДР ввести ежемесячные и ежедневные планы работы и правильное распределение рабочей силы, для рабочих ввести марки на получение инструментов.

### Служба эксплуатации.

Секция собирается еженедельно. Намечен план работы.

Один т. следит за работой вокзала Ст. Рузаевка с точки зрения возможности предоставления удобств пассажирам.

Другой т. занят обследованием отцепок и простоя вагонов по техн. неисправностям.

Следующие т.т. заняты обследованием работы билетных касс ст.: Кр. Узел, Саранск и Рузаевки.

Проверка работы ДС, ДСИ дежурных по путям и т. д.

Обследование постановки работ в товарных конторах и у весовщиков.

Ведется выяснение затрат времени кондукторскими бригадами на свинчивание поездов на ст. Рузаевка.

### Служба тяги.

Секция собирает ряд данных о работе службы тяги.

Разрабатывается схема участка тяги.

Составлен список должностей и подведомственных служб с отметкой полученных и не полученных ими инструкций.

В конторах заведена хроно-карта с точностью до 10 минут с указанием количества работ.

Проверена вырубка станка в мастерских и ведется хроно-карта работы.

Составлен план расположения станции с указанием пожарных кранов и сигнализаций.

Намечен еще ряд мероприятий, результаты которых еще выясняются.

### Служба связи и электротехники.

Обсуждались вопросы телеграфной техники. Решено просить ЗКУ Рузаевка об устранении лишних слов в депешах.

Подняти вопрос о переделке индуктора в целях пригодности его для дальнего вызова.

Таким образом, начавшаяся научная и практическая работа Рузаевских эльвистов дает уже осязаемые результаты.

О более конкретных достижениях говорить еще рано. Но начатое дело, несомненно, идет вперед. В ячейку вступают рабочие, которые обогатят ее еще больше своим опытом.

И. В.

## В Башкирской республике.

1. Движение „борьба за время“ у нас в Башкирской республике появилось в августе 1923 г. Первые ячейки ЛВ возникли в учебных заведениях—рабфаке и горорганизации РКСМ. Затем позднее в советских и хозяйственных органах.

В октябре п. г. по городу Уфе имелось 6 ячеек с составом 80 членов ЛВ. В ноябре-декабре в горком ЛВ стали поступать из кантонов сведения от вновь организовавшихся ячеек, и в настоящее время в Башкирской республике имеется 8 ячеек и в них до 110 членов ЛВ.

2. Прием новых членов ЛВ производится по поручительству двух членов ЛВ. Наша организация за количеством эльвистов не гонится. В областной организации работает коммунистов и членов РКСМ до 90%, остальные 10%—беспартийные. Все—члены профсоюзов.

3. Работа ячеек ЛВ вначале выражалась в самоорганизации—тренаже по учету времени, его распределению и т. д. Затем одновременно довольно интенсивно продолжают вести борьбу с растратчиками времени в своих и других учреждениях, заведениях, где приходится по работе соприкасаться с нарушением правил и принципов Лиги „Время“.

4. Структурное построение областной организации существует на общих, установленных центром положениях, на общегородском собрании эльвистов избран городской комитет из 5 членов, который временно до созыва областной конференции исполняет функции областного комитета ЛВ.

5. Врем. областным комитетом ЛВ принимаются меры побуждения органов политпросвета, книжных магазинов и библиотек, как в городе, так и на местах, к выписке и широкому распространению журнала „Время“ и проч. литературы по научной организации труда. В Уфе теперь в библиотеках частью уже есть литература по НОТ, которая весьма охотно читается эльвистами и прочими.

Ведется пропагандистская работа ячейками ЛВ на общих собраниях рабочих, служащих и учащихся, в печати и агитация личным примером эльвиста. Наиболее передовые эльвисты, пройдя самоорганизационную стадию тренажа, приступили к изучению принципов НОТ вообще и изучению НОТ применительно к отраслям своих работ.

6. Главным достижением ячеек ЛВ в данный период, кроме личного тренажа и изучения НОТ, является установление точного распорядка (внешнего и внутреннего) в своих и других учреждениях, путем воздействия на нарушителей через печать и штрафов.

В свою задачу организация поставила развить шире работу в углублении изучения НОТ и в практической работе сближения с ячейками содействия РКИ, а также втянуть в работу кружков по НОТ все имеющиеся научные силы соворганов и учебных заведений, кои еще до сего времени себя в области задач НОТ достаточно не проявили.

Г. Калмацкий.

## Подошли к НОТ.

(Феодосия).

Феодосийская организация ЛВ углубляет свою работу. В ней числится 113 членов и 8 ячеек ЛВ.

16-го марта общегородское собрание Лиги избрало Городской комитет, который приступил к работе. Горком ЛВ утвержден Феодосийским окружкомом РКП (б.).

Новый горком обращает внимание на НОТ'овскую работу, для чего он использует силы инженеров и техников, привлекая их к работе.

В области НОТ'овской работы намечено: обследование производства табачной фабрики, нормализация работы электрической станции, обследование складского и экспортного дела в Феодосийском морском порту, обследование постановки работы в учреждениях.

Производственным ячейкам ЛВ даны специальные задания в области изучения своего производства.

С местными организациями достигнут контакт в работе. Результат этого контакта фиксирован в постановлении Феодосийского Горрайонного Исполкома, об установлении точного времени и рациональном использовании его.

Одно плохо у крымских эльвистов. Это — отсутствие работоспособного центра: Симферополь определенно занулил. Сначала он горячо взялся за работу, теперь его совершенно неслышно. Это портит все эльвистское движение в Крыму.

Но это не смущает феодосийцев. Они выпустили хроно-карту типа Несмеянова (см. журнал „Время“ № 3). Приняты меры к закупке партии часов, получен кредит в Центральном Рабочем Кооперативе г. Феодосии. Налаживается вопрос со средствами, а вместе с ними еще крепче на ноги станет работа Горкома ЛВ.

## Равняйся на Госбанк.

(Горская Лига „Время“).

Президиум Лиги „Время“ неоднократно производил наблюдение за сберегательными кассами в целях вы-

яснения, насколько справедливы нарекания трудящихся масс на упомянутые кассы, задерживающие клиентов от 30—40 минут до 2—3 часов на производство вкладной операции.

К сожалению, нарекания клиентов в большинстве случаев вполне справедливы. При чем причиной волокиты, как установило наблюдение, является в большинстве случаев не медлительность сотрудников, а сложная, громоздкая, вернее бюрократическая система, установленная для операций по вкладам; особенно в этом отношении отличается касса почтового ведомства, каковая обставляет процедуру взноса большими формальностями. Для примера нужно указать на бланк взноса денег—весьма сложный, трудный для выполнения, содержащий массу ненужных вопросов, вплоть до таких как возраст, звание, род занятий, а для замужних и вдов фамилии по рождению или по первому браку.

В этом отношении приятное исключение составляет Госбанк. На операцию открытия нового счета, по наблюдениям Лиги „Время“, затрачивается не более 5 минут из такого расчета: на заявление о желании внести вклад немедленно выдается готовый бланк заявления, в которое заносится только имя, отчество, фамилия, адрес и дата; по получении заявления сейчас же открывается счет, заносится сумма вклада, затем эта сумма записывается на листочке бумаги, без всяких формальных заявлений о сумме взноса. Вкладная книжка с запиской, после подписи контролера немедленно через курьера передается в кассу, где через 1 или 2 минуты принимаются деньги и выдается книжка. В общем нужно отметить, что на операцию подачи заявления, открытия счета и заготовления книжки представителем Лиги было затрачено 2 м. 16 сек., на выдачу денег и получение книжки 1 м. 58 сек.—всего 4 м. 14 сек., в среднем, по наблюдениям, клиенты затрачивают на все операции не более 5 минут.

Лига „Время“, считая своим долгом отмечать все случаи растраты времени, находит необходимым отмечать также случаи бережливого рационального расходования времени, каковое является следствием правильной системы организации работы.

Видимо, недаром все без исключения сотрудники Госбанка—от курьера до управляющего—состоят членами Лиги „Время“.

## От „Время“ перейдем к НОТ.

(Гомель).

Начало основанию ЛВ в Гомеле было положено организацией ячейки ЛВ при Горрайкоме РКП. 17 августа 1923 г. Горрайком вовлек в эту ячейку не только своих работников, но и ряд активных партийных товарищей. Ячейка составила из 33-х тт.

Избранное на общем собрании бюро ячейки наметило ближайшими задачами: учет и планировку времени членами ячейки и связь с Москвой.

Согласно положению о ЛВ, ячейка приняла на себя функции временного Горкома, приступила к выяснению существования ячейки ЛВ по городу и даже по губернии путем обращения ко всем ячейкам в отделе „борьба за время“, который уже 2-й месяц помещался регулярно в „Полесской Правде“.

Ячеек в городе оказалось 3. Горком начал вести подготовительную работу к созыву общего собрания эльвистов города. Собрание состоялось 2 ноября, где присутствовало около 100 эльвистов. Деятельность временного к-та была собранием одобрена, и избран новый комитет.

Новый Горком сразу же приступил к изданию хронокарт, к выпуске журнала „Время“, к установлению единого времени в городе и связался со Всесоюзным президиумом ЛВ.

В намеченном плане работы, между прочими мероприятиями, было намечено: проведение показательного суда над растратчиком времени, организация цикла лекций, объявление конкурса на лучшую ячейку и т. д.

К этому времени в Горком начали поступать сведения об организации ячеек ЛВ в уездах, и поэтому Горком принял на себя функции Губкомитета.

7-го ноября, в день годовщины Октябрьской революции, в общем празднике принял участие разукрашенный автомобиль Лиги „Время“ с лозунгами Лиги, который разъезжал целый день по городу.

В декабре и январе проводилась организационная работа: изготовлялись хронокарты для рабочих и служащих, хронокарты для учреждений, печатался устав Лиги, не ослабевала связь с ячейками и т. д.

С первых дней своей работы комитет решил, что лишь после оформления существующих ячеек ЛВ можно приступить к массовой работе, и согласно этому была построена и проводилась вся работа. В феврале Губкомитет признал, что ячейки города оформились, задачи Лиги в значительной мере усвоены, и что поэтому можно уже приступить к массовой работе.

Прежде чем приступить к такой большой и довольно серьезной работе (ведь, к Лиге у нас еще не все относятся доброжелательно), Губкомитет нашел необходимым освежить состав Губкомитета и пополнить его рядовыми тт. из низовых ячеек. Для этого было созвано 26 февраля делегатское собрание ячеек ЛВ, на котором избран новый комитет, куда вошли почти все рядовые тт.

Состояние и работы Лиги в Гомеле в настоящее время в общих чертах таковы:

1) Всего по городу 11 ячеек, из них 5 советских, военных 2, школьных 3, производственных 1 и железнодорожных 1. Общее количество эльвистов в городе 352.

По губернии существуют ячейки в Новозыбкове (8 ячеек — 185 членов), Стародубе и Клинцах.

Почти всеми эльвистами, начиная с 1 февраля, ведутся хронокарты.

2) Приступлено к обследованию ячеек по губернии (в городе обследование уже проводится) путем выездов туда членов Губкомитета. После обследования предполагается созыв губсовещания для выборов постоянного Губкомитета.

3) Начинают ставиться доклады о Лиге по предприятиям и профсоюзам, а также в клубе РКСМ с тем, чтобы втянуть в работу Лиги комсомольцев, рабочих и членов профсоюзов.

4) Для периодического помещения отдела „борьба за время“ в газете выделена редколлегия из состава Губкомитета.

5) Распространен бесплатно устав Лиги.

6) Журнал „Время“ выписывается в достаточном количестве.

7) Заключен договор с мастерской по починке часов для эльвистов по пониженным ценам.

8) Разработан план ближайшей работы Лиги, туда вошли все невыполненные мероприятия из предыдущих планов.

Ближайшими задачами Лиги „Время“ в Гомельской губернии являются: постепенное превращение Лиги „Время“ в Лигу НОТ, усиление массовой работы и установление тесной связи с ячейками по губернии.

Интерес рабочих к Лиге имеется, что доказывают организовавшиеся, кружки НОТ при главных ж.-д. мастерских и депо в г. Гомеле и кружок при Стодольском комзаводе, в Клинцах, и можно надеяться, что Лига „Время“, при ее руководстве работой по НОТ в губернии (специального органа, руководящего работой по НОТ, у нас нет), будет все больше расширяться и укрепляться.

Н. Хавин.

## Фабрика „Волна Революции“.

(Новозыбков, Гомельской губ.).

Ячейка организовалась 10 октября 1923 года, на основании постановления ячеек РКП и РКСМ о коллективном вступлении в члены лиги. После перерегистрации ячейка насчитывает 65 членов, из коих 5 беспартийных. Уже на первом собрании членов ячейки был поставлен доклад на тему: „НОТ и задачи Лиги „Время““. Был обсужден и утвержден устав ЛВ, при чем был внесен пункт, что нарушающий устав в течение нескольких раз исключается после 3-х воспитательно-предупредительных мер. Выработанный план работы выполнен на 90—100%. Ответственный секретарь ячейки состоит членом горкома ЛВ. Выписывается журнал „Время“. Регулярно делаются вырезки из газетных материалов. Установлен членский взнос в размере копейки зол. в виду малого жалования, получаемого рабочими. Многие эльвисты уже проводят учет расходуемого времени; конечно, это проводится кустарно, — каждый по-своему. Из дефектов в работе необходимо отме-

тить отсутствие часов у эльвистов, карточек учета времени (хронокарт) и неприменение штрафов к опаздывающим на собрания и в прочих случаях, что постановлено общегородским собранием эльвистов. Доклад о работе ячейки был заслушан на заседании горкома и линия взятой работы признана удовлетворительной. Сочтено необходимым агиткампанию перенести среди широких масс рабочих. Фабрики, в которых насчитывается 1500 человек, для чего среди них популяризируются идеи ЛВ и НОТ. В последнее время ячейка расширила свое влияние и на производство: установлен регламент на заседаниях фабкома, собраниях рабочих и пр., чего до сего времени не было. Принимаются меры к устранению очередей при получении жалования рабочими и справок от заводоуправления. Фабричный гудок служит регулятором времени для рабочих. В стенной газете при фабричном клубе вводится уголок „Борьба за время“. В общем работа ячейки только начала развиваться, и рабочие, узнавая цели и задачи ЛВ, подают заявления о желании в такую вступить. Авторитет ячейки беспрерывно растет.

**С. Родин.**

## Сибирь не отстает.

(В Томске).

Три месяца организационной полосы. Лозунг „Борьба за время — борьба за НОТ“ с первых же шагов определил колею обобщенной работы томских эльвистов. Организационная узкая работы с губРКИ, губкомом, ГСПС, губисполкомом и Красной армией дала уверенность в том, что необходимая координированность и нужный охват обеспечены. Наконец, учет своего времени каждым эльвистом явился естественной предпосылкой к удовлетворению и общественной, и бытовой точки зрения.

Зашевелились 22 ячейки: 14 ячеек с первых же шагов вошли в поле зрения губбюро: 215 эльвистов дали возможность организованно влиять на массу в 3½ тысячи профессиональных работников; 8 ячеек изживают свой организационный период.

В губРКИ, вокруг которой идет вся работа эльвистов, взят твердый курс

на НОТ, обязательность массового (упрощенного, в отличие от показательного, детального, необязательного) учета времени каждым эльвистом. Вот трудности, стоящие перед губбюро.

Ясны трудности; ясны перспективы; вырисовывается и практический подход к работе в тесном повседневном контакте с РКИ.

**В. Ч.**

## Курганский с.-х. техникум.

(Уральская область).

У нас имеется ячейка ЛВ, насчитывающая 53 человека. Все ведут учет своего времени. В состав президиума вошли 7 товарищей. Читаются доклады, лекции.

В ближайшее время предполагается устроить вечер ЛВ в целях широкой пропаганды идей НОТ'а. Выпускается бюллетень (лозунги, призывы, директивы, инструкции, клеймо на расхитителей и т. д.).

Среди членов Лиги есть тяга к НОТ'у, но формальной организации ячейки НОТ еще не произошло. В ближайшее время выделяется группа для изучения НОТ в условиях сельского хозяйства. Работа очень серьезная и обещает иметь громадное будущее в нашей крестьянской стране.

Необходимо отметить, что очень сильно тормозит дело отсутствие средств. Благодаря этому, нет возможности следить за современной литературой, ставить опыты в крупном масштабе. Не мешало бы совету техникума принять более близкое участие в работе ЛВ!

**П. Бронтман.**

## С новыми силами.

В Тамбове.

Работа в Тамбове по ЛВ началась еще в августе—сентябре прошлого года, когда райкомами были разосланы по всем ячейкам РКП (б.) циркуляры относительно необходимости работ по ЛВ. Вследствие этого ряд ячеек стихийно вынес постановление о коллективном вступлении в ЛВ, некоторые выбрали исполнительное бюро и проч. Стихийное зарождение ячеек, отсутствие объеди-

няющего центра были основными причинами к тому, что на этом деле ЛВ и замерла.

В декабре за эту работу взялась местная РКИ. По ее предложениям, 16. 2. 24 был создан временный горком ЛВ в составе четырех товарищей.

Первым долгом горком приступил к выяснению, какие ячейки ЛВ имеются, их состав и работоспособность. На совещании 15. 2. 24 горкома, с представителями существующих ячеек ЛВ, было выяснено, что из всех ячеек работает лишь ячейка ЛВ при РКИ, а остальные ячейки никакой работы не ведут. На этом же совещании был сделан отчетный доклад горкома, доклад о задачах ячеек ЛВ, по которому было решено ячейки реорганизовать, поставив этот вопрос на ближайших ячейковых и профессиональных собраниях, избрать исполнительное бюро, произвести запись в члены ЛВ и с обновленным составом приступить к работе.

### Что мы делаем.

(Ячейка ЛВ при Хоз. Акад. РККА и флота г. Ленинграда).

Скоро 4 месяца, как организовалась наша ячейка Лиги „Время“. Нашу пылавую дорогу в работе, мы не много сделали. Работа ведется по двум направлениям: 1) самовоспитание членов Лиги „Время“ и 2) воздействие на окружающую действительность с целью экономии времени и разумного его использования.

#### Хозяйственная область.

Первыми шагами нашей здесь работы было разрешение вопроса устранения очередей в прокладке и у казначея. Предложили: 1) талоны на получение продуктов заготавливать заранее, 2) продукты развешивать до выдачи, выдавая, их в готовом виде, 3) деньги по заранее произведенному расчету выдавать

через старосту. Провести в жизнь эти предложения полностью не удалось.

#### Учебная жизнь.

Дело плохо. Пропуск лекций, опаздывания как слушателей, так и профессуры происходят каждый день.

Для борьбы с этим на каждом курсе мы имеем уполномоченных Лиги, которые и ведут соответствующий учет.

Средняя опаздываний колеблется между 20 — 100%. Сколько драгоценного времени мы теряем! Над этим явлением нужно призадуматься и устранить. Вместе с этим встает вопрос о так-называемом „рациональном использовании времени“. Необходимо сделать все занятия полезными. В учебной части сконцентрирована совокупность антиэльвистских условий. Мы изживем ненормальные явления, если учебная часть проникнется идеей экономии времени. Сделать это нужно.

Принятый ячейкой план работы на ближайшее время.

1) Необходимо вовлечь в активную работу всех эльвистов. От каждого эльвиста требуется хотя минимум воздействия или сообщения о растратах времени. Наряду с этим нужно организовать самого себя, вести учет своего времени. Самим воспитываться.

2) О конкретных случаях потери времени доводить до широкого сведения, изображая при этом потерю времени по возможности в диаграммах, наглядно.

3) Провести конкурс путем наблюдений, сбором сведений, отзывов на злостного растратчика общественно-полезного времени.

4) Теснее связаться с журналом „Время“, выделив для этого из числа эльвистов специального корреспондента.

5) Необходимо всем, кто болеет душой при виде разных ненормальностей, откликнуться на призыв—экономить время—и помогать ЛВ в ее работе.

Приступлено к проведению в жизнь этого плана. В работе встречается масса препятствий, но все же нам удастся видеть, как принципы Лиги „Время“ входят в обиход всей жизни академии, в первую голову в жизнь органов самостоятельности коллектива коммунистов.

Ю. Стельмашко.

**Чистый,**

**свежий**

**воздух**

**в рабочем помещении**

**увеличивает**

**производительность ТРУДА.**



# НОТ

## Резолюции II Всесоюзной конференции по НОТ.

### 1. НОТ в СССР.

(Резолюция по докладу тов. Куйбышева).

#### 1. Что такое НОТ.

1. Необходимо категорически отвергнуть попытки трактования НОТ, как целостной системы организации труда. Такое трактование, исходя из неправильного, немарксистского представления о возможности создания умозрительным путем совершенной системы организации труда, практически совершенно бесплодно и ведет лишь к праздным разговорам и к вредному теоретизированию.

2. НОТ нужно понимать, как процесс внесения в существующую организацию труда добытых наукой и практикой усовершенствований, повышающих общую продуктивность труда.

3. Такие усовершенствования мыслимы примерно в трех направлениях: а) введение в предприятиях новых усовершенствованных орудий производства (машинизация, электрификация производства и т. д.), б) изменение условий применения труда при данном состоянии оборудования предприятия (рациональная организация труда в производстве, упорядочение взаимоотношений между отдельными трудовыми процессами в предприятии, стандартизация материалов и продукции и т. д.) и в) повышение продуктивности живого человеческого труда (повышение квалификации, интенсификация труда, качественное улучшение труда и т. д.).

4. Сказанное применимо и к труду в управленческом и распределительном (торговом) аппарате. Так, например, введение усовершенствованных счетных и пишущих машин является не чем иным, как машинизацией канцелярского дела; введение десятичной карточной системы в архивном деле есть изменение условий труда с повышением его общей продуктивности, а стенография — не что иное, как повышение квалификации живого труда писца и т. д.

#### 2. НОТ при капитализме.

5. Принцип конкуренции, господствующий при капитализме, является могучим и постоянно действующим импульсом к внесению на каждом данном предприятии усовершенствований с целью получения большей прибыли в результате увеличения общей про-

дуктивности труда. Именно в силу этого капиталистическая культура дает пока непревзойденные образцы достижений как в области развития производительных сил в тесном смысле этого слова (машинизация, электрификация и т. д.), так и в смысле умения использовать наиболее рационально и экономно данное оборудование предприятия, и, наконец, в смысле повышения продуктивности живого труда рабочего (тейлоризация и пр.).

6. Однако, условия развития капиталистического общества ставят препятствия и границы для достижений в области увеличения продуктивности труда, своеобразные для каждого из вышеуказанных трех направлений, в которых идет работа научной мысли:

а) Марксистский анализ капиталистического общества доказал, что на известной стадии развития частная собственность на орудия производства становится препятствием дальнейшему развитию производительных сил. Боязнь репродуцирования и вытекающего из него кризиса промышленности, при сосредоточении иной раз в руках одного гигантского треста всех крупнейших орудий производства данной отрасли промышленности, создает обратный стимул к некоторой задержке в области применения достижений науки и практики. Анархия производства и диспропорциональность развития отдельных отраслей промышленности делают процесс научного творчества и практического применения достижений прерывистым, непостоянным, хаотичным.

б) Конкурентная борьба толкает буржуазную мысль к поискам более полного использования существующего на предприятии оборудования в целях повышения продуктивности труда. Несмотря на колоссальные достижения в этой области, можно сказать совершенно определенно, что классовый характер буржуазного общества и частнособственническое владение средствами производства мстят капиталистическому обществу, не позволяя ему использовать всех возможностей. Это выражается в том, что у непосредственных участников производства, у рабочих, отсутствует заинтересованность в улучшении порядка в предприятии, вследствие чего пропадает огромный опыт, сконцентрированный в рабочей массе, и исчезает возможность систематического изо дня в день усовершенствования.

вания рабочего процесса творчеством самих участников этого процесса. Все достижения в этой области получаются в большинстве случаев или путем длительного наблюдения и изучения процесса труда со стороны администрации предприятия, при равнодушии или даже враждебном отношении к этим усовершенствованиям со стороны рабочих, или путем лабораторных изысканий, что значительно сужает базу для этих усовершенствований;

в) Применение добытых наукой приемов повышения продуктивности живого человеческого труда (интенсификация, повышение качества труда и т. д.) в капиталистическом обществе является излюбленным способом повышения общей продуктивности предприятия, так как этот способ всегда выгоден, непосредственно и прямо увеличивая прибыль предприятия, и всегда применим, если бы не было прямого сопротивления организованных рабочих, естественно и справедливо смотрящих на повышение интенсивности своего труда при частной собственности на орудия производства, как на увеличение эксплуатации труда капиталом.

7. Только в социалистическом обществе при общественной собственности на все орудия производства и при общественном распределении продуктов будет безграничный простор для развития производительных сил и для широкого и всеобщего применения достижений науки, работающей не от случая к случаю в зависимости от капиталистических интересов того или другого предприятия, а на основе сознательно поставленного плана общего развития хозяйства. Точно так же достижения науки и практики в области рационализации трудовых процессов и условий их применения при данном состоянии технического оборудования предприятия не будут иметь никаких препятствий в своем проведении, так как в творчестве этих достижений и в проведении их в жизнь будут принимать участие непосредственные участники производства, заинтересованные в повышении общего народного богатства. Наконец, в области повышения продуктивности живого человеческого труда только социалистическое общество сможет отказаться от интенсификации труда в смысле увеличения затрат человеческой энергии и стать исключительно на путь максимального повышения квалификации работников и улучшения качества их труда путем применения научно добытых приемов работы, экономящих затрату энергии.

### 3. НОТ в СССР.

8. Завоевание власти пролетариатом в СССР произошло в условиях низкого уровня развития производительных сил в промышленности, господства мелкого крестьянского хозяйства и в обстановке разрухи и разорения всего народного хозяйства вследствие мировой войны.

Благодаря государственной собственности на землю и на основные орудия производства и с помощью гигантских усилий рабочего класса и крестьянства страна постепенно

выкарабкивается из пропасти нищеты и разорения, куда она была сброшена мировой войной. Не окончен еще процесс достижения довоенного уровня экономической культуры, который сам по себе был крайне низок в сравнении с капиталистически развитыми странами. Тем не менее, рабочее государство сочло необходимым и возможным поставить перед собою задачу поднятия страны на значительно более высокую ступень развития производительных сил (план электрификации страны). Гигантские трудности лежат на пути осуществления этого плана внедрения научных достижений техники в нашу технически отсталую организацию народного труда. Эти трудности заключаются прежде всего в нашей нищете и малой культуре. Но зато гигантским плюсом в осуществлении этого плана является обладание государством всеми крупнейшими орудиями производства и землей и возможность сознательной постановки задачи и ее выполнения при поддержке и творчестве широких масс рабочего класса.

Первой и основной работой в области НОТ в СССР, в применении к развитию производительных сил страны, была работа по выработке плана электрификации страны (план Гозэлько). Осуществление этого плана займет годы, а может быть, и десяток и более лет, работа научной мысли в этой области может иметь место лишь в виде проверки и внесения поправок в выработанный план. Всекие рассуждения о применении НОТ к планированию хозяйства, к руководству государством и т. д. должны быть решительно отменены, как совершенно бессодержательные, если они не имеют в виду разработку и проведение в жизнь этого плана.

Вот что писал Ильич в предисловии к книге тов. Степанова „Электрификация РСФСР в связи с переходной фазой мирового хозяйства“: „Восьмой съезд советов постановил, что преподавание плана электрификации обязательно во всех — во всех без изъятия — учебных заведениях РСФСР. Это постановление осталось, как и многие другие, на бумаге вследствие нашей (нас, большевиков) некультурности. Теперь, с появлением в свет настоящего „Пособия для школ“ тов. Степанова, надо добиться — и мы добьемся — того, чтобы в каждой уездной библиотеке (а затем и в каждой волостной) было по несколько экземпляров этого „Пособия“; чтобы при каждой электрической станции в России (а их свыше 800) не только эта книга, но и устраивались обязательные общественные народные чтения об электричестве, об электрификации РСФСР и о технике вообще; чтобы каждый народный учитель в каждой школе прочел и усвоил это „Пособие“ (для помощи в этом деле должен быть в каждом уезде устроен кружок или группа инженеров и преподавателей физики), и не только прочел, понял и усвоил сам, но умел бы пересказывать это просто и понятно ученикам школы и крестьянской молодежи вообще.

Добиться этого будет стоить немалою труда. Мы — нищие люди и некультурные люди. Не беда. Было бы сознание того, что надо учиться. Была бы охота учиться. Было

бы ясное понимание того, что рабочему и крестьянину ученье нужно теперь не для принесения „пользы“ и прибыли помещикам и капиталистам, а чтобы улучшить свою жизнь.

А это все у нас есть. И потому учиться мы будем и научимся“.

Вот то направление для научной мысли в области развития производительных сил страны, которое указано нашим вождем, и которое должно поглотить все живые силы, рвущиеся к работе в этом направлении.

9. Если мы не можем быстро идти по пути механизации и электрификации страны, то мы можем и обязаны (этого требует конкуренция с частным капиталом) встать на путь рациональной организации труда внутри предприятий и учреждений. В этой области перед НОТ открываются неограниченные возможности. Низкая культура нашей техники требует для экономической сопротивляемости капиталистическому Западу, для конкуренции с частным предпринимателем, а главным образом, для постепенного увеличения народного богатства, напряжения всех сил, концентрации научной мысли и самостоятельности всего рабочего класса в области достижения большей продуктивности предприятий путем более рационального использования существующего оборудования, путем рациональной организации трудовых процессов как в предприятиях, так и в госучреждениях; делу этому обеспечена энергичная поддержка непосредственных участников производства, заинтересованных в условиях диктатуры их класса, в налаживании хозяйства предприятия и всей страны.

10. Мы живем в условиях государственного капитализма, в условиях конкурентной борьбы государственного капитала с частными, при чем помощь национализированной промышленности, и без того технически несовершенной, подорвана мировой и гражданской войной. В этой обстановке тягчайшей экономической борьбы пролетарское государство вынуждено брать на свои плечи целый ряд задач, без выполнения которых оно не было бы пролетарским государством и не могло бы существовать как таковое: мы вынуждены к экономической борьбе (а не к сотрудничеству) с капиталистическим Западом, мы должны взять на себя задачу смычки государственной промышленности с сельским хозяйством, в которой находит себе отражение союз двух классов, обеспечивающий успех победы революции. При такой политической и экономической ситуации является ребячеством или непониманием задач рабочего класса, или замаскированной борьбой с пролетарской диктатурой пренебрежение к вопросам повышения продуктивности живого человеческого труда в стране, где этот живой труд играет колоссальную роль в силу слабого развития техники.

В этой обстановке рабочее государство должно заимствовать из попыток западноевропейских и американских инженеров все положительные стороны их деятельности, игнорируя капиталистическую наклонность к их работе. Это указал еще в 1918 году тов. Ле-

нин. Он писал в „Очередных задачах Советской власти“: „На очередь надо поставить практическое применение и испытать сделанную оплату, применяя многое, что есть научного и прогрессивного в системе Тейлора“. И дальше: „Надо создать в России изучение и преподавание системы Тейлора, систематическое испытание и приспособление ее“. Конечно, ударение в работе по увеличению продуктивности живого человеческого труда в условиях советского государства мы должны делать на повышение квалификации труда и улучшение его качества путем применения добытых наукой и практикой приемов работ, экономящих затраты человеческой энергии. Но было бы ошибкой принципиально отрицать возможность повышения интенсификации труда в тех областях промышленности, где современный уровень интенсификации труда отстает от соответствующего уровня в капиталистических странах. Повышение интенсификации труда при условиях диктатуры пролетариата не является эксплуатацией рабочего класса, а лишь усилением самого рабочего класса в деле отстаивания завоеванных им у буржуазии экономических позиций.

Конечно, при интенсификации труда должны быть приняты во внимание интересы охраны труда и борьба с изнашиванием организма. Наличие пролетарской диктатуры, огромная роль, которую играют в жизни нашего государства профсоюзы, являющиеся достаточной гарантией против извращений и уклонов в этой области.

#### 4. Работа по НОТ в производстве.

11. Объектом организации труда в советской стране должно быть, в первую очередь, предприятие, как основа всего хозяйственного и политического организма. Нужно сопоставлять деятельность предприятий друг с другом, выявляя успехи и условия их соревнования, вызванного новой экономической политикой. Те предприятия, которым удалось за счет организационных мероприятий улучшить качество и уменьшить себестоимость продукции, должны быть поставлены в пример всем остальным.

12. Одним из важнейших средств к рационализации труда в производстве является введение системы зарплаты, направленной к повышению производительности труда и к повышению заинтересованности рабочего в улучшении предприятия.

13. Рабочий, заинтересованный в продуктивности своей работы, чувствует неурядицы в цехе или на заводе, несогласованность его личных усилий с дезорганизованностью предприятия в целом. Он будет оказывать давление на мастера, заведывающего цехом или заводом. Для руководителей предприятиями создается обстановка, при которой они должны найти метод усовершенствованной, по сравнению с прежней, системы управления. Даже для инертных инженеров и техников, не желающих „новшеств“, живущих „по старинке“, создается угроза изоляции и необходимость пойти по пути рационализа-

ции производства. Одновременно с этим должен быть детально разработан вопрос о персональном учете всех производимых улучшений со стороны работающих для оплаты их инициативы, систематического продвижения на высшие командные должности в производстве.

14. Поэтому изучение заработной платы, начатое и плодотворно продолжаемое профсоюзам, является одним из условий дальнейших успехов научной организации труда в производстве и управлении. Применение массовых попыток поощрительного вознаграждения для индивидуальных работников, а также коллективных групп, в цехах, предприятиях и учреждениях должно стать задачей дня так, чтобы сравнение деловых итогов хозяйства стало предметом общего интереса и изучения, чтобы выдающиеся вознаграждались немедленно.

15. Поскольку перед руководителем каждой отдельной производственной единицы, в качестве основной задачи, государственной властью поставлена цель — увеличение, удешевление и улучшение качества продукции, — все мероприятия, связанные с организацией труда на заводе, должны своим следствием иметь увеличение продуктивности труда, выражающееся в увеличении производственного эффекта предприятия.

Необходимым условием успешности работ по НОТ является понимание задач НОТ администрацией предприятия. Лишь в том случае, если ответственное за данное предприятие лицо убедится, что работа по организации труда поможет более успешно выполнять поставленные перед ним задачи, т.е. дешевле, лучше или быстрее изготовлять те или иные товары, — только в этом случае может быть обеспечена общая успешность работы. Поэтому взаимоотношения между учреждениями, реорганизующими труд в производстве, и хозяйственными органами, ведущими предприятиями, должны строиться на основах взаимной помощи (ячейки содействия РКИ, ячейки НОТ и т. д.). В некоторых случаях возможна постановка работы и на основах материальной заинтересованности, т.е. они могут облекаться в коммерческую договорную форму. При проявлении администрации нежелания проводить в жизнь разумные предложения по реорганизации предприятия, соответствующие органы по НОТ обжалуют действия администрации в органы РКИ.

16. Это общее правило отнюдь не означает попустительства со стороны власти в тех случаях, когда вследствие косности руководителей предприятия и других хозяйственных органов необходимая реформа в управлении производством не может быть проведена в жизнь. В условиях государственной собственности промышленности и транспорта вполне целесообразна организационная инициатива центральных органов хозяйственного аппарата в проведении организации труда и административное принуждение в случаях, когда промышленности

угрожает приостановка развития или даже регресс вследствие закосненности тех или иных руководителей предприятий и учреждений.

17. Как общее правило, в начале организации труда в предприятиях производится ориентировочное обследование, при чем должен быть проверен их баланс. Авторитетом вышестоящих органов должно быть обеспечено полное очищение баланса от неправильностей и извращений, вызываемых так-называемой коммерческой тайной. Тщательное ознакомление с балансом предприятия необходимо для критической проверки выбора предприятий, которые в первую очередь становятся объектом работы по организации труда, поскольку знание баланса может дать уверенность в том, что предприятие имеет устойчивые производственные перспективы. Неменьшую роль при выборе объекта реорганизации должна играть степень государственной важности данного предприятия в общей системе народного хозяйства и наличие хотя бы ограниченных, но устойчивых производственных заданий.

18. Самая реорганизация предприятий, если она имеет целью не какую-либо специальную консультацию, а длительное усовершенствование производственного аппарата, может потребовать для своего проведения инструкторов производства. Подготовку кадров инструкторов, как на специальных курсах, так и путем выделения их из рабочих на самом предприятии, необходимо связать с проблемой правильной их оплаты. Создание такого персонала, связанное с поощрительной оплатой всей остальной фабрично-заводской массы, создает прочный базис повышения продуктивности труда, при чем отсталые работники приобретают не только материальный стимул к такому повышению, но и пример для своей работы.

19. На нынешней стадии положения производства в стране необходимо начать с самых элементарных организационных мероприятий, понятных широким слоям рабочих: проведение чистоты в предприятии, уничтожение очередей в кладовых, установление первоначального порядка в хранении и получении материалов и инструментов, улучшение внутреннего транспорта, введение постоянных типов и однородного качества основных материалов и рабочих инструментов, снабжение рабочих достаточным количеством измерительных инструментов и проч. Лишь по проведении этих мероприятий и элементарном упорядочении учета можно приступить к более тщательному изучению условий производства и к проведению детального плана реорганизации.

20. Работа по НОТ, как и всякая другая хозяйственная работа, может быть успешна лишь на основе организованного вовлечения в нее пролетарских масс. Энергичная работа масс по хозяйственному восстановлению страны, естественно, вызвала глубокий интерес к НОТ. Движение по НОТ начинает становиться массовым. Возникают бесчисленные разнообразные низовые организации по НОТ: кружки НОТ, ячейки содействия,

ячейки Лиги „Время“ и т. д. Необходимо внести некоторое организационное единообразие в этот стихийный процесс организации ячеек по НОТ. В связи с этим перед РККИ и его местными органами стоит задача создания прочного фундамента для всей работы по НОТ в СССР путем поддержки и укрепления тех низовых ячеек, которые обнаружат свою работоспособность и умение, вовлекая в дело широкие круги рабочих, проводить свои предложения по улучшению производства согласованно с профсоюзами и особенно с хозорганами. Основной сетью этих первичных организаций по НОТ должны служить ячейки содействия РККИ, организуемые на наиболее важных и крупных предприятиях. Там, где нет ячеек содействия РККИ, возможна организация тех или других инициативных ячеек по НОТ, при условии отбора их со стороны НКРКИ (Совнот) и его местных органов.

### 5. Работа по НОТ в хоз. и гос. учреждениях.

21. В области улучшения госаппарата задачи НОТ по СССР прежде всего заключаются в работе по рационализации управленческого и канцелярского труда, а также по рационализации организации труда в торговом, складском и т. д. аппарате. Правильная структура учреждения, правильная постановка бухгалтерии, рациональный контроль,—вот что предопределяет всю работу учреждения. В этой области, при нашем архибюрократическом аппарате, при наличии в нем пережитков царского аппарата — безбрежное море работы.

Вот как представлял себе Владимир Ильич работу Рабкина в области улучшения госаппарата. В письме в Рабкрин от 27-го сентября 1921 года Владимир Ильич писал: „Задача Рабкина не только и даже не столько „ловить“, „изобличать“ (это задача суда, с которым Рабкрин соприкасается близко, но отнюдь не тождествен), сколько уметь поправить. Умелое исправление вовремя—вот главная задача Рабкина. Чтобы уметь исправить, надо, во-первых, изучать и изучить ведение дела в том или ином учреждении, предприятии, отделе, во-вторых, вовремя провести необходимые практические изменения, осуществить их на деле... Постановка отчетности, например, есть вещь основная во всех ведомствах и учреждениях, самых разнородных. Рабкрин должен ее знать, изучить, уметь в кратчайший срок проверять, поставлена ли отчетность, правильно ли поставлена, какие недочеты в ее постановке, как их исправить“ и т. д... Приемы постановки отчетности, приемы кары за недочеты, приемы ловли за обман, приемы проверки исполнения на деле должны быть в Рабкрине изучены, сведены, подытожены. В Рабкрине должен быть список учреждений, ведомств, губерний, поставивших сносную отчетность: пусть их будет 1 на 100, даже 1 на 1.000, не беда, лишь бы систематически, неуклонно вести упорную и неослабную войну за расширение области при-

менения хорошего образца. В Рабкрине должна быть календарная таблица, показывающая ход этой войны, успехи и поражения наши в этой войне“.

Из этой цитаты видно, какое огромное и исключительное значение придавал тов. Ленин техническим вопросам структуры учреждения, делопроизводству, счетоводству, отчетности и т. д.

В другом письме на имя тов. Аванесова 1-го сентября 1922 года Владимир Ильич пишет: „Я считаю, что нормализацию бумажной работы мы должны выработать и ее потом применять всюду. Это самое важное... Главное: нормы, т.-е. сколько человек на такую-то сумму работы“...

22. Это упрощение и удешевление аппарата путем внесения в него улучшений в области структуры, счетоводства, канцелярского труда и т. д. является для нашего архибюрократического аппарата не просто внесением незначительных поправок, а действительной его реорганизацией на основах достижений науки в области техники и управленческого труда. Именно такую реорганизацию госаппарата и имел в виду в своих статьях тов. Ленин, и именно она была признана резолюцией XII Съезда партии актуальной проблемой в течение ряда ближайших лет.

В порядке работ по научной организации труда в управлении должна быть поставлена выработка нормативов управленческого труда и создание показательных административных и хозяйственных аппаратов, центральных и местных, при чем эти нормы в каждом данном районе СССР должны корректироваться местными особенностями и условиями.

23. При реорганизации госаппарата на основах НОТ надо брать как объект не все учреждения в целом, а отдельные его оперативные части, наиболее важные и определяющие работу аппарата данного учреждения. В этой области мы можем почерпнуть многочисленные сведения из опыта капиталистических стран, выяснить наиболее целесообразные, оправдавшие себя, системы отчетности, калькуляции, распределения функций в управлении и т. п.

24. Одной из ближайших задач по улучшению госаппарата должно явиться установление строго очерченного круга обязанностей каждого служебного лица, возложение на него полной и окончательной ответственности за порученное ему дело с предоставлением ему максимальной инициативы. Необходимо изжить укоренившееся нежелание самостоятельно разрешать каждый, хотя и малый, вопрос без разрешения высшей инстанции, множественный формальный контроль при полной фактической безответственности.

### 6. Профсоюзы и организация труда.

25. Профсоюзы должны принимать активное участие в низовых органах НОТ путем делегирования туда своих представителей, заслушивания сообщений о работе этих органов и путем оказания им всяческого содействия и помощи.

26. Работа профсоюзов, направленная в сторону дальнейшего увеличения реальной заработной платы, упирается на ближайший период в ограниченную емкость рынка и необходимость удешевления себестоимости продукции во что бы то ни стало. Поэтому профсоюзы непосредственно заинтересованы в том, чтобы вопросы организации труда и рационализации производства нашли себе широкое применение на практике.

27. Работа по организации труда облегчается также той особенной ролью, какую играют у нас в производстве профессиональные союзы. В отличие от капиталистических стран, они заинтересованы в организации труда и могут мобилизовать вокруг этой задачи широкие массы рабочих.

28. Именно при организованном участии профсоюзов вполне мыслимо проведение отбора наиболее талантливых рабочих на производственно-инструктирующие посты в предприятиях: инструкторов, установщиков, механиков по приспособлениям и проч.

Продолжая выполнять задачи отбора активно-административных единиц из рабочих на директорские посты, профсоюзы должны теперь поставить себе задачу отбора и создания производственно-инструкторских сил.

Этот отбор должен быть производим на основе организационно-производственных задач в предприятиях: удобной организации рабочего места, экономной распылировки операций, усовершенствования ручных и машинных приемов, понижения количества брака и проч.

Соединение инструкторского метода с методом экономического стимулирования создает для профсоюзов форму планомерного участия в организации труда в производстве.

29. Особенно положительную роль может сыграть помощь профсоюзов при проведении правильной оплаты труда, связанной с поощрением работников, нашедших действительно усовершенствованные методы работы, произведших те или иные технические улучшения в работе, или предложивших практические мероприятия по улучшению ведению дела (фабрики, мастерской, бригады). Содействие фабзавкома руководителю предприятия по организации труда в последнем предпрещает успех дела. Поэтому нужно стремиться к тому, чтобы завком был в курсе всех различных работ, происходящих в предприятии.

30. В условиях, когда проведение организации труда наталкивается зачастую на пассивное сопротивление хозорганов, инициатива завкомов или вышестоящих союзных органов может явиться решающей и заставить провести улучшения, требующиеся в деле.

31. Участие союзов в работе по организации труда облегчается тем, что союзы уже проявили в этом отношении богатую инициативу. Так, самая идея научной организации труда была выдвинута в СССР именно союзами, сначала в лице металлистов, а затем и всего ВЦСПС.

Союзы вплотную подошли к проблеме организации труда в своей тарифно-экономической работе, выдвинув лозунг нормирова-

ния труда и создав на предприятиях технико-нормировочные бюро, явившиеся в России особой формой организации труда.

Наконец, союзы же выдвинули и осуществили идею научной разработки труда, создав Центральный Институт Труда.

32. Необходимо провести наиболее полное представительство профсоюзов во всех органах, объединяющих работу по организации труда, как центральных, так и местных. Их представительство обеспечивает поддержку рабочей массы в проведении новых систем управления, как в предприятиях, так и в госаппарате. В частности нуждается в поддержке союзов реорганизация госаппарата, при которой необходима максимальная объективность, так как они менее всего заинтересованы во взаимной борьбе ведомств и учреждений.

33. Учреждения, изучающие труд, должны систематически ознакомлять союзы со своей деятельностью, указывая как методы, так и цели своих изысканий. Это ознакомление послужит в пользу самих исследователей, так как направит их на практически полезный путь и обеспечит содействие союзов в проведении в жизнь предлагаемых мероприятий.

## 7. Роль РКИ в работе по НОТ в производстве и управлении.

34. Решениями XII партийного съезда и постановлениями Совнаркома и ЦИК'а Союза ССР все дело научной организации труда в СССР объединено и централизованно под руководством РКИ. Таким образом, создан единый центр, который планирует и регулирует готовую работу в Республике и имеет задачей согласовать ее, поддержать местную инициативу и претворить в жизнь отдельные достижения.

35. Как правило, аппаратом по проведению новой системы управления и организации труда является сам руководящий орган предприятия или учреждения. Принуждение, производимое в необходимых случаях сверху, должно касаться самого органа управления, при чем нужно заставить последний своими силами провести требующиеся от него мероприятия. Даже в том случае, если руководитель предприятия или учреждения не желает или не умеет провести требуемое, правильное по тавить вопрос о его смещении, нежели реорганизовать дело помимо него и параллельно его работе. Поэтому работа органов РКИ и объединенных под его руководством ячеек содействия должна проходить при постоянном активном участии представителей управляющих органов.

36. На органы РКИ должна быть возложена обязанность постоянной связи со всеми существующими ячейками, работающими в области НОТ в предприятиях и учреждениях, общее руководство их деятельностью и реализация, совместно с управленческими органами, улучшений, полученных в результате работы этих ячеек.

37. Все работы РКИ по обследованию государственных и хоз. учреждений и по

уничтожению замеченных недочетов должны сопрягаться с попытками внесения улучшений в аппарат предприятий и учреждений, добытых научной мыслью и практикой.

38. Задачей РКИ является широкая пропаганда идей и практических достижений НОТ среди рабочих и крестьян, — в том числе путем издания массовой популярной литературы.

## 8. Научная и учебная работа в области НОТ.

39. В области научной работы перед учреждениями, изучающими труд, \*выдвигаются следующие задачи: а) практически переработать достижения западных теоретиков и практиков по НОТ и обмен с ними опытом, б) научно-исследовательская работа должна быть связана с потребностями и нуждами производства в наших условиях и свои результаты должна доводить до возможности применения и использования их на практике, в) установить тесную связь между научными институтами и лабораториями, вырабаты-

вать общий план работы институтов на основе их специализации, а также вовлечь в научную работу существующие учебные, научные и просветительные учреждения по их специальности, г) особенно важно обратить внимание на практическое опытное изучение труда в производстве и управлении и отдельных трудовых процессов, д) необходима организация школ для подготовки инструкторов, способных к проведению в существующих условиях лучших методов работы и новых форм организации производства и управления. Особое внимание должно быть уделено практическому ознакомлению молодого поколения в фабзавучах как с наивыгоднейшими приемами работы, так и с основами нормализации труда. Преподавание во всех этих случаях должно быть поставлено с наибольшей наглядностью и практичностью, е) необходимо пропитать труд и обучение на всех ступенях и во всех типах школ принципами научной организации труда, а в старших классах ввести особый курс по НОТ, что уже зафиксировано в схемах программ, утвержденных коллегией Наркомпроса.

# 2. Вопросы общей методики НОТ.

(По докладам тт. Г. Дубелира, М. Васильева и А. Панкина).

1. Работа по методам НОТ в целях внедрения, усовершенствования и упорядочения хозяйства предприятий и учреждений должна начинаться с ориентировочного ознакомления и обследования. Целью этого ознакомления должно быть установление в основных чертах состояния предприятия и главнейших факторов хода производства.

2. Основная работа методами НОТ состоит из:

а) систематических наблюдений в натуре над ходом производства и его составными элементами и соответствующих экспериментов,

б) анализа результатов этих наблюдений и опытов;

в) разработки на их основе практических предложений и мероприятий и

г) проведение последних в жизнь для улучшения организаций и техники производства отдельных хозяйственных единиц как в целом, так и в отдельных их частях.

3. Постановка наблюдений должна основываться на разложении производственного процесса на составные элементы с установлением связи между ними и себестоимостью производства.

4. Основой организации хозяйства является правильно поставленная бухгалтерская и статистическая отчетность. Детальные наблюдения должны раскрывать и дополнять цифры общего учета.

5. Целью анализа наблюдения должно быть:

а) установление стандартных норм для отдельных факторов производства и

б) установление зависимости между отдельными факторами процесса производства и себестоимостью.

6. При разработке материалов, полученных указанным анализом, следует установить классификацию отдельных составных частей изучаемого процесса, точно формулировать и занумеровать их и в дальнейшем строго придерживаться установленной классификации (номенклатуры работ), при чем степень детальности классификации должна соответствовать предмету и объему обследования.

7. По выработанной номенклатуре следует придавать собранному материалу:

а) табличное выражение в виде сводной ведомости наблюдения,

б) графическое выражение процесса, изображающее ход его прежде всего во времени, в нужных случаях и в пространстве.

Примечание: Графики по возможности должны автоматически сосредоточивать внимание на основных больных местах для направления усилий на их устранение.

8. При установлении дефектов следует точно их формулировать и классифицировать, согласно номенклатуре и другим важным для данного хозяйства признакам.

9. На основании графического и табличного изображения процесса, а также и других данных, составляется усовершенствованный порядок и план работы по рационализации (по возможности графический). К изображению и описанию такого плана обязательно должно быть приложено наставление, облегчающее проведение его на практике.

10. Все необходимые для осуществления плана мероприятия должны быть сгруппи-

рованы календарно с указанием исполнителей.

11. Запроектированный план и мероприятия должны быть обязательно обсуждены с теми лицами, которым придется их проводить на практике, а также утверждены соответствующими инстанциями.

12. Объединение всех сил и общее их содействие следует приурочить именно к моменту проведения плана и мероприятий в жизнь.

План с инструкциями должен быть обязательно уяснен каждому исполнителю.

13. За проведением плана и мероприятий следует установить тщательный контроль и

повторные наблюдения в натуре, в целях внесения необходимых дополнений и корректив.

14. При проведении обследования и реорганизации методами НОТ'а необходимо как в обсуждении стандартов и мероприятий, так и во всем дальнейшем обеспечить самое активное участие администрации, рабочих и служащих.

15. Близкое участие рабочих и хозяйственников при использовании вышеизложенного метода поможет предупредить непродуманные проекты реорганизации, а также излишнюю теоретичность и бюрократизм в начинаниях по НОТ'у.

### 3. О методах обследования и рационализации.

(По докладам т.т. Дунаевского, Бурдянского и Соколова).

1. Конференция считает чрезвычайно важной выдвинутую докладчиками и поставленную самой жизнью задачу выработки методов объективного обследования и рационализации предприятий и учреждений. При выработке этих методов следует стремиться к тому, чтобы в деле применения они были доступны широким кругам руководителей и работников предприятий и учреждений.

2. Конференция считает правильным при обследовании предприятий и учреждений учитывать их организационное состояние в целом. Только на основании такого подхода можно установить, какие элементы действительно требуют в первую очередь более детального и точного обследования и рационализации и что может быть опущено или отложено, чтобы не загружать обследование излишними работами.

3. Конференция считает, что окончательная проработка и оценка реорганизационных проектов может быть произведена лишь путем основательного учета результатов каждого проводимого изменения на практике достаточного количества предприятий и учреждений, так как только повторная проверка обеспечит твердость выводов и поможет

учесть малозаметные на первый взгляд различия в конкретных условиях по видимости однородных случаев.

4. Новизна и сложность задачи, малочисленность работающих над ней научных сил и скудость материальных средств, а также общая наша некультурность делают выработку указанного метода работой не только трудной, но и длительной. Поэтому конференция особо подчеркивает необходимость настойчиво и терпеливо идти к разрешению задачи, не гонясь в ущерб тщательности и глубине за возможностью немедленного применения. Это не исключает, конечно, возможности практического использования тех отдельных приемов работы, которые уже доказали свою беспорность.

5. Одновременно конференция приветствует замечаемое ныне широкое движение по рационализации производства в отдельных его частях, производимое работниками предприятий и учреждений. Работа эта должна развиваться впредь при всесторонней поддержке соответственными органами действительно серьезных попыток в этом направлении. Опыт этой широкой работы должен быть тщательно систематизирован, оценен и учитываем при выработке методов обследования и рационализации.

### 4. О ЦИТ'е.

(По докладу т.т. Гастева, Бернштейна, Хлебникова).

1. Конференция одобряет работу ЦИТ'а по подготовке и обучению рабочей силы.

2. Конференция особо приветствует методику ЦИТ'а, основанную на тщательном эксперименте и анализе рабочей операции. Экспериментирование должно явиться основой всякой серьезной работы по НОТ.

3. Конференция с удовлетворением отмечает, что исследования первичных рабочих операций позволили ЦИТ'у перейти в настоящее время к обучению рабочих работам на машинах.

4. Конференция выражает пожелание, чтобы методика ЦИТ'а была испытана на опыте фабрично-заводских школ ученичества и в инструктировании заводских рабочих.



## 5. Практические работы по рационализации производства.

(По докладам инж. Кацкого, Милославского, Архангельского, Тиктина, Прозорова, Кутейщикова и Беспрозванного).

1. Практические работы, проведенные на различных предприятиях различными аппаратами извне и силами самих заводоуправлений и различными методами, представляют хотя и незначительный по объему материал, особенно, если его оценивать в масштабе всей промышленности, но они являются наиболее ценным достижением всего движения по НОТ и позволяют сделать ряд конкретных выводов. Поэтому аналогичные попытки и впредь надлежит всецело поощрять и культивировать, создавая для этих работ наиболее благоприятную обстановку.

2. Независимо от организационных форм и техники проведения рационализаторских работ на предприятиях (оргстании, штабы, оргбюро заводоуправлений и пр.) она должна проводиться через заводоуправлений при активном участии руководящего и исполнительного персонала предприятий.

3. Работа по проведению рациональной организации требует значительного времени, выдержки и постепенности. Осуществлению рационализации в полном объеме должно предшествовать создание целого ряда условий, благоприятствующих его проведению и обуславливающих его положительные результаты.

4. Такими предварительными условиями конференция считает широкое ознакомление и организованное привлечение рабочих масс к делу рационализации. Для этого необходимо начать в первую очередь с мероприятий, наиболее простых и понятных широким кругам рабочих: приведение предприятия в относительный порядок, на основании пред-

варительного ознакомления с ним (чистота в помещениях, уничтожение лишних очередей, хождение и пр.), установление нормальных взаимоотношений между отдельными частями аппарата управлений и уточнение круга обязанностей и ответственности отдельных лиц и органов, в первую очередь административного и руководящего технического персонала.

5. Дальнейшими мероприятиями следует считать в первую очередь точный учет всего заводского актива, в частности, инвентаризацию всех наличных механизмов, упорядочение складского хозяйства, составление сортамента материалов и организацию правильной браковки после основных операций, разработку и введение рациональной системы учета производства и калькуляции изделий, разработку нормальной схемы прохождения заказа и введения ее в жизнь и пр. После проведения намеченных мероприятий следует приступить к детальному изучению и рационализации отдельных малых трудовых процессов.

6. Рекомендуемый план постепенного разветвления работ по рационализации не является жестким и подлежит изменению в зависимости от имеющихся на данном предприятии больших мест.

7. Конференция признает желательным для успешности проведения работ по рационализации выделение на предприятиях в аппаратах заводоуправлений особых оргбюро, специальной задачей которых являлась бы разработка вопросов и участие в проведении рационализации в предприятиях. Учитывая пользу таких оргбюро, конференция считает, что вызываемый ими накладной расход должен быть легализован, как совершенно необходимая часть аппарата заводоуправления.

## 6. Хронометраж.

(По докладам гг. Беспрозванного, Альперовича, Дубровского и Кацкого).

1. Принимая во внимание, что хронометраж является основным объективным методом определения во времени протяжении трудовых производственных процессов как машинных, так и ручных: методом, позволяющим учитывать все факторы, сопровождающие производственные и трудовые процессы, определять нормы выработки, признать применение хронометража желательным и необходимым там, где объективные условия производства это позволяют, и всюду там, где точная фотография путем хронометража должна служить средством анализа.

2. Предварительный хронометраж может найти себе также применение в качестве предварительного ориентировочного метода, при обследовании предприятия для установления его основных организационных болезней в качестве вспомогательного средства в деле нормирования труда и выявления непроизводительных трат времени (поиски мастеров, ожидание работы, очереди у кладовых и пр.).

3. Точный хронометраж с целью изучения и рационализации отдельных элементов производственных процессов может быть предметом лабораторно-исследовательских работ, а в заводской практике применяться в тех случаях, где имеется налицо установившееся состояние производства в нормальный устойчивый режим.

4. Там, где точный хронометраж только вводится, рекомендуется постепенный и осторожный подход, применяясь к местным условиям и действуя сообразно заранее выработанному плану. Как пожелание, рекомендуется для успешности дела, на-ряду с руководящим персоналом, привлекать к технике хронометража знающих рабочих со своего предприятия.

5. При применении точного хронометража на предприятиях должны быть выработаны правила техники хронометража, проведены через органы профсоюза и включены в правила внутреннего распорядка.

6. При установлении норм выработки надлежит прибавлять так-называемое накладное (прибавочное) время на утомляемость и другие нужды. Вопрос же оплаты труда на основе полученных норм разрешается в каждом отдельном случае, руководствуясь коллективным договором.

**Примечание:** Система исчисления и установления накладного времени должна быть специально разработана на каждом предприятии применительно к местным условиям.

## 7. Стандартизация.

(По докладу т. Папернова).

Централизованная государственная промышленность и преобладающее влияние государства в торговле являются исключительно благоприятными предпосылками для проведения стандартизации, которая не только ведет к удешевлению продукции и рационализации производства, но и дает громадные удобства потребителям.

Поэтому конференция считает стандартизацию промышленности и торговли в СССР одной из первоочередных задач по НОТ, предлагает Совнот обратить особое внимание на координирование уже проводящихся в этой области работ и принять все необходимые меры для их дальнейшего планомерного развертывания и объединения работ в одном центральном органе, для чего:

а) указать хозорганам все значение стандартизации для народного хозяйства в целом и предложить им немедленно приступить к необходимым работам в этой области;

б) в первую очередь стандартизовать основное сырье, топливо и материалы, а также предметы широкого обихода массового производства;

в) поставить возможно широко информацию и предварительное обсуждение принятых, рекомендуемых и предполагаемых стандартов;

г) установить связь с заграничными организациями для всемерного использования их опыта и ориентации на международные стандарты.

## 8. Вопросы методики НОТ в учреждении.

(По докладам тт. Бызова, Соломоновича, Икономова и Эразума).

1. Общими методическими принципами работы по НОТ в области административной техники следует считать:

а) принцип систематического наблюдения в натуре;

б) принцип анализа, состоящий в разложении наблюдаемого процесса на составные вопросы и систематического их описания;

в) принцип изучения обработочного потока, как единого производственного процесса;

г) принцип точного измерения наблюдаемых явлений по времени, пространству, числу единиц и т. д.;

д) принцип эксперимента и испытания практикой.

2. Рационализаторская работа распадается на следующие циклы:

а) ориентировочное обследование;

б) обследование оперативное (детальное);

в) анализ материала и его обработка;

г) составление проектов рационализации;

д) опытная постановка (испытания практикой);

е) окончательное закрепление.

3. Основными методами изучения процессов являются:

а) опрос;

б) наблюдательная карточка;

в) фотография рабочего дня;

г) хронометраж;

д) статистическая обработка;

е) эксперимент.

4. При наблюдении и при обработке материалов надлежит особенно рекомендовать широкое использование графических методов (схема, диаграмма, таблицы и проч.).

5. Намеченные мероприятия должны проводиться при активном участии руководящего и исполнительного персонала учреждения; надлежит обращать особенное внимание на всемерное инструктирование сотрудников, как индивидуальное, так и коллективное, на связь с организациями служащих, на постепенное и неуклонное рационализаторское воздействие на работу учреждения в целом.

## 9. Общие и организационные вопросы по НОТ в управлении.

(По докладом тт. Витке, Бызова, Неменского, Моравского и Бурдянского).

1. Рационализация административной техники является составной частью общественной работы и имеет общую с ней цель.

2. Задачи улучшения административной техники применительно к советскому строительству состоят:

а) в рационализации управленческих аппаратов, учреждений и предприятий;

б) в установлении приемов и методов планового руководства оперативной работой этих учреждений и предприятий;

в) в разработке методов рационального подбора работников управленческого аппарата и методов администрирования ими.

3. При осуществлении указанных задач основными линиями работы являются:

а) научно-изыскательная работа, связанная практикой опытных постановок;

б) опытное проведение разработанных нормалей с целью их проверки на практике и непосредственная рационализация управленческого аппарата на основе проверенных нормалей;

в) текущая практическая работа администраторов по улучшению управленческого аппарата и устранению важнейших его дефектов.

4. Аппаратом по проведению элементов усовершенствования системы управления является сам руководящий орган управления. Имея это в виду, учреждения, специально работающие по улучшению админи-

стративной техники, должны в своей преобразовательной работе опираться на администрацию подлежащего преобразованию учреждения, привлекая также к этой работе интерес широких слоев профессионально-организованных работников данного учреждения, через месткомы, завкомы и др. профсоюзные органы.

Конкретно содействие со стороны профорганизаций должно выразиться;

а) в непосредственном участии в работе учреждений, рационализирующих управленческий аппарат;

б) в организации совместно с учреждениями широкой и постоянной работы по переподготовке и повышению квалификации персонала;

в) в создании объединений (клубов, ассоциаций) различных управленческих работников-специалистов;

г) в увязке культурной и экономической работы месткомов с практико-рационализаторскими задачами.

5. Наряду с опытными станциями изыскательного характера необходимо стремиться к созданию в составе крупных учреждений постоянных органов рационализации (оргбюро), выделяемых самими учреждениями и ведущих постоянную и длительную работу по их усовершенствованию. В дальнейшем эти оргбюро должны превратиться в учетно-плановые органы учреждений с задачами оперативного учета и планирования текущей работы учреждения и систематической рационализации его аппарата.

## 10. Практические вопросы административной техники.

(По докладом тт. Самойло, Рождественского, Вейсбор, Есманского, Тимофеевского, Рудакова, Тилчеева, Икономова и Майзельса).

1. В области управления необходимо стремиться в целях упорядочения работы управленческих органов к введению в первую очередь оперативного контроля и учета, наглядное и точное построение которого дает в руки администратору незаменимое орудие руководства и планирования. Могучим техническим средством оперативного контроля и учета является карточная система, дополняемая приемами графического и наглядного учета.

2. Рациональная организация документооборота (делопроизводства) имеет чрезвычайно важное значение в деле улучшения управленческого аппарата. Эта область административной техники, всего более в настоящее время разработанная, достигает больших практических результатов, опираясь

на карточные системы различных типов, применительно к разным типам учреждений. Основная линия борьбы с журналами входящим и исходящим с заменой их карточной регистрацией должна считаться правильной и широко распространяться в практике канцелярского дела.

3. Практическая рационализаторская работа по улучшению складского и элеваторного хозяйства на основе административной техники обнаруживает свою плодотворность и заслуживает широкого развития и углубления.

4. Практические достижения в области административной техники должны быть популяризованы среди широких кругов управленческих работников. С этой целью следует в особенности желательным признать опубликование материалов по описанию отдельных опытных постановок и рационализаторских мероприятий с конкретным освещением всех обстоятельств, связанных с внедрением принципов НОТ в работу управленческих аппаратов.

## II. НОТ в военном деле.

(По докладам тт. Топоркова и Ахова).

1. Опыт в области военной организации и управления, накопленный в течение ряда веков, представляет громадную ценность для работы в области НОТ и должен быть всемерно использован работниками по НОТ.

2. С другой стороны, достижения по НОТ

в самых разнообразных областях производственной и государственной деятельности должны быть использованы военными работниками.

3. Конференция приветствует идею об организации общесоюзного военного центра по НОТ и считает необходимой объединенную работу возникающего центра с Союзным Совнот'ом.

## 12. О применении НОТ на транспорте.

(По докладам в Транспортной секции).

1. Практическая работа по НОТ на транспорте, как и в других областях хозяйства, должна строиться на основании систематического наблюдения в натуре, отличаясь этим от обычных контрольных ревизионных и других оперативных или исследовательских работ.

2. В отдельных фазисах этих работ необходимо придерживаться отчетливой последовательности и тщательно использовать уже накопившийся в этом отношении опыт на транспорте, выявившийся особенно в работах Ленинградской группы ЦНОРТ инж. Васильева и на опытном участке Северных ж. д.

3. Объектом обследования и реорганизации на транспорте особенно необходимо взять функционирование административно-технических органов, начиная с участка или станции до центра.

К этой необходимости приводят все произведенные работы по НОТ, и замедление в этом отношении может затормозить на транспорте положительные результаты начинаний по НОТ'у.

4. На местах работа должна протекать в гранической близости к руководителям

служб. Методологическое объединение и связь с высшими инстанциями должны проводиться через одного из старших агентов правления.

5. По безопасности движения надлежит обратить внимание на использование достижений профподбора, а также на наблюдения в натуре наиболее опасных мест.

6. Прделанная ЦНОРТ'ом работа по обследованию методами НОТ вопроса об улучшении обслуживания пассажиров на вокзалах имеет большое общественное значение. Необходимо продолжение этих работ на транспорте.

7. Работа, начинающаяся на местах по НОТ'у на транспорте, должна производиться с исключительной вдумчивостью и углубленностью, избегая элементов рекламы, ненадежных подсчетов, перерождения в статистику и т. п.

8. Необходимо усилить деятельность ЦНОРТ'а по объединению работ по НОТ на местах, к поддержанию связи информации и общению с учреждениями НОТ на транспорте.

9. При производстве практических работ по НОТ следует широко опираться на профсоюзные объединения, ячейки по НОТ, инженерно-технические секции, ячейки Лиги „Время“ и на опытные профшколы.

## 13. Психофизиология.

(По докладам в Психофизиологической секции).

### 1. Профессиональный подбор.

1. Основной руководящей задачей психотехники должно являться рациональное распределение рабочей силы и в первую очередь подрастающего поколения—по профессиям, соответствующим способностям каждого.

2. Не ожидая окончательного разрешения проблемы подбора, требующей еще длительной теоретической разработки, возможны

попытки отбора наиболее пригодных лиц для отдельных профессий, как-овые попытки должны производиться с крайней осторожностью и с обязательным предупреждением относительно степени достоверности предлагаемых результатов. Такие работы наиболее применимы там, где массовый характер отбора придает значение даже не абсолютно точным результатам, поскольку они могут способствовать хотя бы общему повышению процента лиц, пригодных к данной профессии.

В частности же, необходимо уделить особое внимание приемно-отборочным испыта-

ниям учащихся, как высших так и средних учебных заведений, особенно же фабзавучей.

3. Хаотическое состояние вопроса об определении квалификации рабочих, связанное с организацией распределения рабочей силы и ее тарификацией, выдвигает вопрос об участии психофизиологов, совместно с производственниками и профсоюзами в разработке объективных методов квалификации. Предварительные изыскания в этом направлении должны быть поставлены.

4. Главными теоретическими проблемами по пути к разрешению практических задач психотехники являются:

а) проблема дифференциального изучения упражняемости у различных типов людей по различным свойствам и при различных приемах упражнения и

б) проблема профессиографической методологии.

Конференция констатирует, что выдвинутый лабораторией промышленной психотехники при НКТ трудовой метод профессиографии является по отношению к средним профессиям шагом вперед по сравнению с применявшимися до того методами анкетным и простого наблюдения.

5. С удовлетворением констатируя обнаружившийся интерес к изучению проблемы упражняемости и начатые уже в этой области работы, конференция считает своевременным наметить путь к деловой координации в ближайшем будущем этой работы.

6. Конференция считает своевременной предварительную подготовку работ по проверке пригодности применяемых с практическими целями тестов.

7. Конференция считает необходимым подчеркнуть, что особая социальная важность и ответственность работ по профподбору требует допущения к этой работе только лиц, обладающих достаточной подготовкой, и считает своевременной разработку мероприятий по организации такой подготовки.

8. Конференция считает безусловно необходимым в области профподбора согласование в теоретической работе усилий психологов, физиологов и гигиенистов, а также привлечение для практической работы педагогов, врачей, производственников, профсоюзных и работников соответствующих предприятий и учреждений.

## 2. Изучение движений.

9. Конференция, заслушав доклады по изучению рабочих движений, подчеркивает теоретическое и практическое значение этой

проблемы и считает, что дальнейшее ее изучение должно вестись в двух направлениях:

а) в специальных лабораториях систематическое и углубленное изучение рабочих движений, имеющее огромное значение преимущественно для трудовой педагогики, должно производиться при помощи наиболее совершенных известных науке методов; конференция считает, что применяемые ныне в лабораториях Центрального Института Труда методы, дополненные энергетическим изучением трудовых процессов, являются достаточными для записи и анализа рабочих движений и дают уже возможность подойти к конструированию экономных рабочих движений, и что теперь уже можно перейти к изучению более сложных, отличающихся большим участием нервной системы движений;

б) наряду с этим, в виду большого значения для практики экономии рабочих движений в орг. и опытных станциях, предприятиях, учреждениях, в сельском хозяйстве и т. п., должно производиться изучение рабочих движений с целью экономизации с помощью простых, не требующих специальной аппаратуры, методов; это изучение должно быть связано с вопросом рационализации оборудования и производственной обстановки.

## 3. Проблема утомления.

10. Конференция, заслушав ряд докладов, освещающих различные стороны проблемы утомления, считает, что проблема профессионального утомления является существенной частью всей НОТ.

11. Конференция констатирует, что в распоряжении физиологии труда в настоящее время еще не имеется ни общепризнанной теории утомления, ни надежной объективной и пригодной для практики методики его измерения; это объясняется, конечно, необычайной сложностью, многогранностью и трудностью этой проблемы. Разработка и установление применимой для практиков методики измерения утомления является сейчас очередной практической задачей, вследствие чего необходимо всемерное содействие экспериментально-исследовательской работе в этом направлении.

12. В виду огромной важности вопроса утомления для практической организации труда в производстве, непрерывно должно продолжаться, помимо экспериментального психофизиологического изучения профессионального утомления, изучение его и другими методами, особенно статистическими.

# 14. НОТ и педагогика.

(По докладам в Педагогической секции).

1. Конференция считает вполне своевременным выдвинуть вопрос ориентировки на НОТ современной системы образования.

2. Внесение принципов НОТ в систему образования предусматривает: а) рационали-

зацию самой методики обучения в смысле рассчитанной системы реакции; б) внесение точных расчетов в учебный план школы; в) точный расчет организации учебной обстановки.

3. Конференция считает, что в настоящее время в области педагогической не для всех сторон дела можно указать твердые опор-

ные пункты и принципы, проверенные на опыте и научными исследованиями, и поэтому задачей всех учреждений и союзных организаций считает содействие введению НОТ, как предмета преподавания в школу (в особенности в профобразовательную).

4. В зависимости от характера школы научную организацию труда и производства следует вводить на основе специальности, которая изучается в школе (в особенности в высшей технической школе).

5. Конференция находит, что рациональная организация всей системы народного образования требует:

а) связи работы каждого учебного заведения с конкретной общественной потребностью;

б) чтобы школа не только сообщала знания, но и давала умение применять полученные знания и навыки.

6. Конференция считает, что в первую очередь в школе необходимо обратить внимание на разработку методических вопросов и проведение в жизнь имеющихся достижений.

7. Особую ценность имеет организационная и методическая работа в деле подготовки рабочей силы — в этом направлении; рациональная организация производства осуществима только при том условии, что подготовка рабочих войдет неотъемлемым элементом в производство, с целью выпускать из школы в предприятия квалифицированных самостоятельных работников, и профессиональное обучение вне производства должно быть заменено обучением в самом производстве (тип фабзавуча).

8. Основой всей системы профобразования должен быть поставлен принцип необходимости для каждого производственника, от организатора, не только знать, но и владеть основными, характерными для данного производства приемами. Соблюдение этого принципа требует методической преемственности всех профессиональных школ от фабзавуча до вуза.

9. Необходимо признать, что в настоящее время в деле подготовки рабочей силы отсутствует рациональная методика. Тем с большей энергией конференция приветствует методические работы ЦИТ по изучению трудовых приемов в различных профессиях и рекомендует принять его методику, как основу при обучении трудовым приемам учеников и начинающих рабочих и для подготовки кадра инструкторско-педагогического персонала.

10. Испытание и постепенное введение методики по производственному обучению ЦИТ'a конференция считает своевременным и необходимым в профтехнических учебных заведениях и в первую очередь в школах

фабзавуча. Внедрение принципов НОТ в самую организацию обучения необходимо проводить, прежде всего, в форме точного расчета самих операций, давая им регламентированный распорядок отдельных элементов и учет времени, как для операции в целом, так и для отдельных элементов.

11. Конференция обращает особое внимание на переподготовку работников школ фабзавуча, намерая охватить в первую очередь инструкторский персонал. Формой подготовки должны быть как методическая работа школьных советов, так и организация специальных курсов по методике ЦИТ'a.

12. Как основное требование какой бы то ни было организованности, следует неукоснительно добиваться, чтобы в школах и учебных цехах педантично проводились чистота и порядок, без чего немыслима научная организация.

13. Начиная организованное внедрение принципов НОТ с фабзавучей, необходимо перенести впоследствии достижения в самый завод. Пока школа фабзавуча не дает соответствующих выпусков, необходимо теперь же организовать подготовку из среды наиболее квалифицированных рабочих инструкторов производства, которые могли бы инструкторизовать начинающих в приемах работы и в быстром овладении этими приемами, а также обладали бы сноровкой в плановом построении операций и в скорости и точности их выполнения. Конференция считает необходимым обратить внимание органов НКПроса, профсоюзов и хозорганов на необходимость такой подготовки инструкторов производственного обучения, используя работу ЦИТ'a.

14. Конференция обращает особое внимание руководящих органов на необходимость целесообразной вербовки учащихся в школах фабзавуча, а также обратить внимание школьных советов на разработку методов успешного выбора наиболее способных к усвоению профессий.

15. Конференция настаивает на необходимости воспитания элементарных трудовых навыков в трудовой школе.

16. Особо важной и насущной задачей конференции считает разработку рациональной методики обучения работников тяжелых профессий, каковая в настоящее время отсутствует.

17. Как одну из очередных задач, конференция выдвигает составление ряда учебников, руководств и хрестоматий по НОТ для школ разных типов и кружков по НОТ, а также методических указателей литературы.

18. Конференция считает необходимым созыв специальной педагогической конференции для детального обсуждения вопросов методики подготовки квалифицированной рабочей силы и методики преподавания НОТ.

---

**ЭЛЬВИСТЫ, ИЗУЧАЙТЕ НОТ!**

**ВНЕДРЯЙТЕ НОТ В ХОЗЯЙСТВЕ СССР.**

## 15. НОТ в высшей школе.

1. В виду существующего отрыва теории от практики в учебной работе вуз'ов и рабфаков, считать необходимой коренную перестройку их программ и методов работ в их основе; до разрешения этой задачи считать необходимым ввести НОТ, как предмет, обязательный для прохождения в каждом вуз'е и рабфаке на-ряду с другими предметами, или соответственно дополнить программы уже существующих курсов.

2) Конференция считает, что НОТ, внедряясь в высшую школу, должна послужить основным методическим стержнем подготовки будущих инженеров, врачей, общественников и т. д.

3. В первую очередь необходимо: а) выработать примерные программы применительно к рабфаку и специальным вуз'ам и б) подготовить кадр руководителей по НОТ.

4. Учреждения, объединяющие работ по НОТ, как-то: РКИ, Совнот также хоз. и

госорганы должны обеспечить студентов, специально занимающихся вопросами НОТ, соответствующей летней практикой.

5. Учитывая роль и значение кружков по НОТ и ячеек ЛВ в жизни вуз'ов, конференция считает нужным обратить внимание учебных организаций и правлений вуз'ов на необходимость поддержки возникающих и существующих ячеек и кружков. Необходимо установить тесную связь кружков НОТ при вуз'ах с ячейками НОТ на предприятиях.

6. НОТ в вуз'ах должна быть не только предметом изучения, но и предметом действительным, чтобы развить самостоятельность студентов внутри самого вуз'а для его рационализации.

7. Признать целесообразным для начала работы по упорядочению постановки практических работ студентов вуз'ов ввести обучение основным трудовым приемам по методике ЦИТа.

## 16. НОТ и военное обучение.

Современные краткие сроки пребывания в рядах Красной армии требуют, чтобы обучение производилось на основе строжайшей экономии сил и времени.

Отсюда вытекает важность нотизации Красной армии как в ее бытовом укладе, так и в системе подготовки личного состава.

В целях использования опыта, имеющегося в работе разнообразных учреждений, особенно же ЦИТ, разрабатывающих отдельные проблемы научной организации труда и методы рационализации обучения, необходимо

в отношении задач, прилагаемых к военному делу, установить постоянную организационную связь в работе соответственных военных и гражданских научных учреждений.

Военно-научное общество, являющееся руководящим центром военно-научной мысли в Советском Союзе, должно поставить своей очередной задачей организацию на местах в наиболее крупных военно-научных учреждениях секций по НОТ, в целях проведения научно-организационных начал в практику обучения Красной армии.

## 17. Агитация и пропаганда НОТ.

(По докладам тт. Торбека и Недачина).

1. Агитпропаганда НОТ должна быть непосредственно связана с практической работой, носить практически деловой характер и иметь своей целью привлечение широких масс к этой работе. Пропаганду эту следует ставить, как работу длительную, отнюдь не ограничиваясь ударными краткосрочными кампаниями.

2. При проведении НОТ на предприятиях, должна прделываться подготовительная работа по разъяснению как значения НОТ для улучшений условий производства и труда в данном предприятии, так и общего значения НОТ, без чего немислимы углубленная работа по рационализации и обеспечение участия в ней самих трудящихся и их сочувствия.

3. Кружки НОТ по улучшению производства, производственных кружки являются

одним из важнейших способов вовлечения рабочих в НОТ и использования их опыта в деле рационализации своего предприятия. Эти кружки организуются на добровольных началах из всех желающих работников данного предприятия (рабочих, служащих, административно-технического персонала).

4. Метод занятий кружков заключается в знакомстве с достижениями науки, а также с опытом заграничных и русских заводов, а в особенности—с методами рационализации, и в изучении положения производства на своем заводе и внесении на рассмотрение кружка ряда практических предложений о рационализации своего предприятия.

5. Свою работу кружок может начинать с изучения (а затем рационализации) отдельного рабочего места (станок, верстак), а затем уже цеха и завода в целом.

6. Вопросы НОТ необходимо также внести в работу клубных кружков (производственных, научно-технических и т. д.).

7. В области печатной пропаганды от брошюр, пропагандирующих общие вопросы НОТ, следует перейти к книгам, дающим материал для применения НОТ в отдельных отраслях производства. Насущной потребностью является издание популярных брошюр для рабочих, облегчающих им понимание дефектов предприятия и мероприятий по их устранению.

8. Целесообразной формой пропаганды следует признать устройство публичных конкурсов на лучшие достижения в той или иной области НОТ.

9. Средством пропаганды большого действительного значения являются выставки экспонатов из практических работ по НОТ, демонстрирующие достижения в этой области.

Для обслуживания мест необходимо выделение передвижных коллекций, наиболее интересных и показательных экспонатов, приспособленных соответственно производственному и экономическому характеру того или другого района.

10. Для пропаганды должен быть использован театр и в особенности—кино, при чем, на-ряду с демонстрацией производственных

сюжетов и сценариев трудовых процессов, следует признать не менее действительным средством широкой агитации постановку сатирических сюжетов, демонстрирующих трудовую или организационную безграмотность. Для этого могут быть использованы также показательные суды.

11. Согласование дела агитации и пропаганды должно быть централизовано в Совнот'е при НКРКИ.

12. В частности необходимы:

а) централизация библиографических сведений о литературе по НОТ, заграничной и русской;

б) организация центральной библиотеки по НОТ, для чего необходимо в законодательном порядке обязать издательства высылать в НКРКИ всю литературу по НОТ, издающуюся в СССР;

в) объединение и согласование издательской деятельности по принципу централизации замысла и децентрализации выполнения;

г) для агитпропаганды НОТ должны быть использованы также организации Лиги „Время“, для чего необходимо согласовать деятельность ее с общим планом работ Совнот'а.

## 18. Об издании работ конференции.

\* Конференция поручает Совнот'у вместе с издательством РКИ издание работ конференции в виде ряда книжек, в которых будут

сгруппированы по отдельным вопросам важнейшие доклады и прения по ним вместе с библиографией.

## НОТ в производстве.

### Работы по изучению движений.

(В циклографических лабораториях Ленинграда).

Как бы вдали от будничных работ, протекают весьма интересные работы, имеющие большое практическое значение и протекающие в двух местах. Одна циклографическая лаборатория—хорошо оборудованная—находится при физиотерапевтическом институте, на одной из окраин Ленинграда. Здесь д-р Вербов изучает движения человека с точки зрения функционального восстановления. Изучается не только нормальное рабочее движение, но и дефективное, вследствие профессиональных заболеваний (спазмы, судороги нервно-мышечного характера и т. п.). Когда эти движения исследуются, то назначается специальное лечение, и тут же происходит экспертиза о потере или степени восстановления трудоспособ-

ности. На-ряду с этим составляется классификация двигательных расстройств на основании циклографического исследования. Наконец, были засняты пластические движения (балетмейстеров, в частности—Мордкина) с точки зрения правильности этих движений и получения стандартов движений.

Но одновременно функционирует и другая циклографическая лаборатория при заводе „Красный Треугольник“. Здесь д-р Вербов (работавший в этом направлении за границей) изучает трудовые рабочие движения, и результаты исследования претворяются тут же в дело. Изучены работы столяров и ящичников (ящики для упаковки галош), также работы по изготовлению резиновых губок и медицинских зондов. В настоящее время изучаются движения лакировщиков галош.

Методы лаборатории—циклографическая и кинематографическая съемка и микрографический способ записывания мы-



шечных сокращений (в виде особых диаграмм). Последним способом изучается наиболее удобное и экономное положение конечностей, которое принимается во время работы. Например, при исследовании работы ящичников выяснилось, что рабочий, беря гвозди для вколачивания, должен для наименьшей энергетической затраты производить движения в определенном фиксированном направлении. В противном случае рабочий вовлекает лишнюю мышечную группу в работу и быстро устает. Эти лишние движения фактически устраняются теперь на заводе.

Д-р Вербов выдвинул, между прочим, интересный принцип об экономии движений. Согласно этому принципу, укорочения движений (т.е. экономия движений) не всегда являются показателем увеличением производительности. В его лаборатории, при заводе „Красный Треугольник“, удалось найти наименее утомительные приемы забивки гвоздей и сборки ящиков, и разработан вопрос о рациональном распределении материала (сырья) для ящиков и экономии движений по переноске ящиков.

Проделана большая работа с лакировщиками галопш. Вопрос шел на заводе о выгодах замены чугунных болванок алюминиевыми и об определении норм работы лакировщиков. Прежде, чем приступить к хронометражу, было обследовано влияние труда лакировщиков на состояние их организма в течение последних 7 лет (вредные болезни). При этом выяснился целый ряд подробностей, который дает основание перераспределить работы лакировщиков (тут несколько операций) в зависимости от состояния здоровья каждого. Каждый рабочий имеет при этом свою карто-

грамму, т.е. „паспорт“, куда заносится состояние его организма в течение многих лет.

На заводе приступается также к физиологическому отбору, и когда выяснится кадр нормально-здоровых рабочих, то начнется составление хронометражных норм.

Кстати сказать, лаборатория по изучению движений, находящаяся на заводе „Красный Треугольник“, является передвижной, она передвигается из мастерской в мастерскую, и рабочего не приходится отрывать от дела.

Одновременно с этой лабораторной работой, идет серьезная работа по реорганизации отдельных процессов. Еще недавно была проведена такая „летучая“ работа. Беглое наблюдение показало, что кассир тратит относительно много времени на выдачу заработной платы. Выяснено, что лишнее время отнимают большие формы ведомостей, всякого рода расспросы о курсе и т.п. Теперь устроен целый ряд немых справок—плакатов, вместо одного окошка устроены два, форма ведомостей значительно упрощена, и в результате тратится теперь на выдачу зарплаты в 3 раза меньше времени, чем раньше.

На заводе проведена большая реорганизация делопроизводства (внутренняя почта, машинописное бюро, стандартизация бланков и пр.), вырабатываются специальные расчетные таблицы, по которым нетрудно узнавать расход материалов, устраивается целый ряд плакатов-лозунгов, читаются доклады и лекции по НОТ. Словом, на заводе ведется серьезная, кропотливая работа, результаты которой—хотя уже ощутительные теперь—дадут о себе знать, быть-может, лишь через несколько лет.

## „НАДО ВСЕЛИТЬ

В ОГРОМНЫЕ НАРОДНЫЕ МАССЫ,  
ПРЕЖДЕ ВСЕГО В ПРОЛЕТАРИАТ  
И НОВУЮ РАСТУЩУЮ МОЛОДЕЖЬ,

## НОВОГО БЕСА ОРГАНИЗАЦИИ И ЭНЕРГИИ“.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

## Метод качественного учета сотрудников.

(Из работ лаборатории промышленной психотехники НКВТ).

Настоящее сообщение имеет целью познакомить читателей с практическим проведением мероприятия учета в одном из народных комиссариатов (НКВТ).

Основная идея заимствована из статьи Сорокина „Кинетика учета“, в „Эк. Жизни“ от 17/1—23 г., но несколько видоизменена применительно к практическим задачам и дополнена психологическим испытанием. Цель мероприятия заключается в том, чтобы оценка сотрудников непосредственным начальством производилась в точных выражениях и на основаниях более или менее сравнимых данных.

Для дальнейшей проверки с такой оценкой непосредственно связывается и оценка сотрудников психологическим испытанием, дающих более точные данные относительно исследуемых качеств.

На таблице А индивидуальной карточки (форма № 1) указаны (цифрами) вопросы, которых касается оценка сотрудника начальниками (строка первая: „№ качества“). Вопросы, соответствующие этим цифрам и баллам, которыми даются ответы, перечислены в схеме служебной оценки (форма № 2).

Вторая строка этой таблицы указывает на то, какие психологические качества (перечисленные в схеме психологической оценки, форма № 3) соответствуют качествам, оцененным начальством.

Третья оценка, наконец, дает место для баллов, значение которых также объяснено в таблице формы № 2.

Римские цифры на левой части этой же первой таблицы (помеченной: „Б. Общие сведения“) относятся к соответствующему разделу формы № 2. Эти графы заполняются управлением делами на основании анкеты. Место баллов здесь заменяют буквы.

Вторая таблица, формы № 1 (В. Психологическая оценка), включает 26 вопросов, расшифрованных на психологической карточке (форма № 3). Баллы в этой таблице соответствуют данным психологического испытания (выводимым на основании среднего рангового порядка) и изображены также в таблице форма № 4 (оборот формы № 1). Цифры, помещенные во второй графе второй таблицы (В), формы № 1, соответствуют номерам качеств служебной оценки, т.е. 1 графе первой таблицы, формы № 1, и разделу А формы № 2.

Карточки введены, как опыт, который, конечно, укажет на ряд дефектов и несоответствий, но принцип этого первого опыта точного качественного учета работников следует отметить, как шаг вперед по пути практики.

Считаю нужным отметить помощь, оказанную при разработке настоящей анкеты сотрудниками лаборатории тт. В. И. Ольшевским и Ю. Н. Халтуриной.

Если работа НКВТ по качественному учету разбросанных в разных представительствах сотрудников окажется удачной, то метод комбинированный—психологической и служебной по точным формулам оценки работников—нужно будет испытать и в других организациях, стремящихся к объективному учету своих кадров.

И. Шпильрейн.

# Индивидуальная карточка сотрудника НКВТ № .....

Форма № 1.

Фамилия, имя и отчество Л\*\*\*

Должность Секретарь.

Движение по службе .....

А. С Л У Ж Е Б Н А Я   О Ц Е Н К А.																						Б. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ.							
Номер качества.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	I	II	III	IV	V	VI	VII
Соответствующие №№ психологич. оценки.	1	7	4	9	7	10	17	7	23	15	20	8	15	11	14	12	25		16			23							
	2	8	5	14		19		10	3		21	12	22		16	17	26												
	3	9	6										24		24	18													
		11																											
	13																												
Балл .	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	Б	В	Г	Б	В	В	В <sub>Н.Ф.</sub>

Оценка тов. П\*\*\*

25 февраля 1924 г.

Должность Зав\*\*\*

В. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА.																										
Номер качества.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Соответствующие №№ служебной оценки . . .	1	1	1 9	3	3	3	2 5 8	2 12	1 4	2 6 8	2 14	2 16	2	4 15	10	13 15 19	7 16	16	6	11	11	13	9 22	13 15	17	17
Абсолютные результаты опыта . . . . .	96	95	82	97	97	97	91	92	92	78	91	79	77	77	96	76	92	81	76	91	77	95	46	51	51	68
Балл . .	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3

31 января 1924 года.

Испытания производили: { Г.  
С.

Вологодская областная универсальная научная библиотека

www.booksite.ru

# Схема служебной оценки сотрудника.

Наименование качества.	Баллы.	5	4	3	2	1	Примечание.
1. Внимательность.		Способность к продолжительному, неослабному вниманию в разных условиях.	Неослабно - внимательная работа только при благоприятных условиях.	Уменьше внимательно работать только в особо важных или интересных случаях.	Внимание быстро ослабевает, не умеет концентрироваться.	Полная невнимательность в работе.	
2. Восприимчивость.		Быстро и ясно воспринимает новое по существу и делает правильные выводы.	Воспринимает легко, по существу, но не самостоятелен в выводах.	Воспринимает туго, но усваивает основное.	Воспринимает туго, не отделяет существенного от побочного.	Невосприимчив к новому.	
3. Память.		Быстро запоминает и хорошо помнит.	Туго запоминает, но хорошо помнит.	Быстро запоминает, но быстро забывает.	Туго запоминает и быстро забывает.	Совсем не запоминает.	
4. Сообразительность.		Самостоятельно мыслящий и изобретательный.	Находчивый.	Тяжеловатый.	Неповоротливый.	Тупой.	
5. Систематичность в работе.		Все нити в руках (планомерно ведет работу).	Справляется в обычной обстановке.	Нагружается за счет других.	Суетлив.	Бессистемен.	
6. Инициатива.		Большая инициатива.	Средняя инициатива.	Хорошо выполняет новые задания.	Работает только по рутине.	Не способен к самостоятельной работе.	
7. Настойчивость в работе.		Настойчивый, энергичный.	Упрям (неуступчив).	Легко уступает.	Слабохарактерный.	Безличный.	
8. Приспособляемость к новым условиям.		Все заранее предусмотрено.	Быстро приспосабливается.	Медленно, но удовлетворительно приспосабливается.	Туго приспосабливается	Теряется.	
9. Качество работы.		Выдающийся работник: работает точно и безошибочно.	Хороший работник: проверяет себя и редко ошибается.	Посредственный работник: обращается все время к помощи.	Слабый работник: требует надзора.	Плохой работник: даже при надзоре не умеет работать.	
10. Самокритика.		Сам замечает и исправляет свои ошибки.	Признает свои ошибки.	Не признает своих ошибок, но исправляет их.	Не признает и не исправляет.	Обижается и враждует.	
11. Быстрота работы.		Очень быстрый работник.	Быстрый.	Средний.	Медленный.	Очень медленный.	
12. Знание людей.		Знаток людей и индивидуальный подход.	Хорошо оценивает людей.	Удовлетворительно оценивает людей.	Плохо разбирается в людях.	Вовсе не разбирается в людях.	
13. Обращение с людьми.		Приветлив, ровен, сдержан.	Неровен.	Бюрократ (формалист).	Груб.	Склонник.	
14. Согласование своей работы с другими.		Понимание общих целей, сознательный контакт.	Хорошо связывается.	Умеет связываться, только при благоприятных условиях.	Не способен к самостоятельному согласованию работы.	Не способен к согласованной работе.	
15. Дисциплинированность.		Подчиняется, не скрывая разногласий.	Подчиняется, не решаясь высказать свое мнение.	Волынит, но подчиняется.	Саботирует.	Не подчиняется.	

16. Организаторские способности.	Вождь: ясно, самостоятельно намечена цель, умение подчинять и распределять людей.	Хороший руководитель: ясно понимает цель, хорошее распределение работ.	Посредственный руководитель: неясность в разграничении функций.	Плохой руководитель: несамостоятелен в направлении работы и не умеет распределить работу.	Не руководитель: не умеет вести работу даже по предначертанному плану.
17. Общий кругозор.	Авторитетный спец во многих областях.	Авторитетный спец в своей области. Широкое общее образование.	Хороший знаток своей области.	Удовлетворительное общее образование.	Узок и неглубок.
18. Знание структуры учреждения и советского аппарата.	Хорошо ориентируется в советском строительстве, активно в нем участвует.	Хорошо ориентируется в советском строительстве.	Знает только структуру своего учреждения.	Знает отделы своего учреждения.	Плохо разбирается.
19. Способность к доверенной работе.	Безусловно заслуживает доверия.	Заслуживает доверия.	Болтлив.	Сомнителен.	Ненадежен.
20. Язык и слог.	Ясность и согласованность изложения. Хороший стиль. Богатый словарь.	Достаточный словарь. Хороший стиль. Твердое знание грамматики. Чутье языка.	Удовлетворительный стиль и правильная речь.	Грамматически правильная речь.	Неправильная речь. Незнание грамматики.
21. Умение разбирать плохой почерк.	Разбирает любой почерк.	Свободно разбирается.	Разбирается с трудом.	Прибегает к чужой помощи.	Путаёт.
22. Внешность.	Одевается просто, чисто, со вкусом.	Одевается просто.	Невнимателен к одежде.	Небрежлив.	Грязен.

### Б. Общие сведения.

	А.	Б.	В.	Г.	Д.
I. Возраст.	30—40.	20—30.	40—50.	50—60.	До 20 и выше 60.
II. Происхождение.	Рабочее.	Крестьянское.	Интеллигентское.	Торговое.	Прочее.
III. Здоровье.	Вполне здоров.	Физический недостаток.	Периодические болезни.	Хронические болезни.	Пониженная работоспособность.
IV. Общее образование.	Высшее.	Среднее оконченное или высшее не оконченное.	Среднее не оконченное.	Низшее.	Малограмотный.
V. Специальное образование.	Специалист с большим стажем.	Специалист без стажа.	Хороший практик.	Не имеет специального образования, но годится для работы.	Плохо подготовлен к работе.
VI. Партийность.	До 1917 года.	С 1917 г. до Октябрьской Революции.	1917 г. после Октябрьской Революции	1920 г. и позже.	Беспартийный.
VII. Знание основных языков (английский, итальянский, немецкий, французский).	Знает все 4 языка.	Знает 3 (какие) языка.	Знает 2 языка (какие).	Знает один язык (какой).	Не знает иностранных языков.

Форма № 3.

**Схема психологической оценки сотрудников Н. К. В. Т.****I. Общая установка внимания:**

- 1) активное или пассивное,
- 2) фиксирующее или распределяющее,
- 3) концентрация.

**II. Память.**

- 4) логическая или механическая,
- 5) способность узнавания,
- 6) способность воспроизведения.

**III. Интеллект:**

- 7) умение ориентироваться в новых условиях,
- 8) наблюдательность,
- 9) сообразительность,
- 10) умение составлять и комбинировать суждения,
- 11) умение уловить существенное,
- 12) умение разбираться в людях,
- 13) последовательность (логическая),
- 14) самостоятельность суждения,
- 15) самокритика.

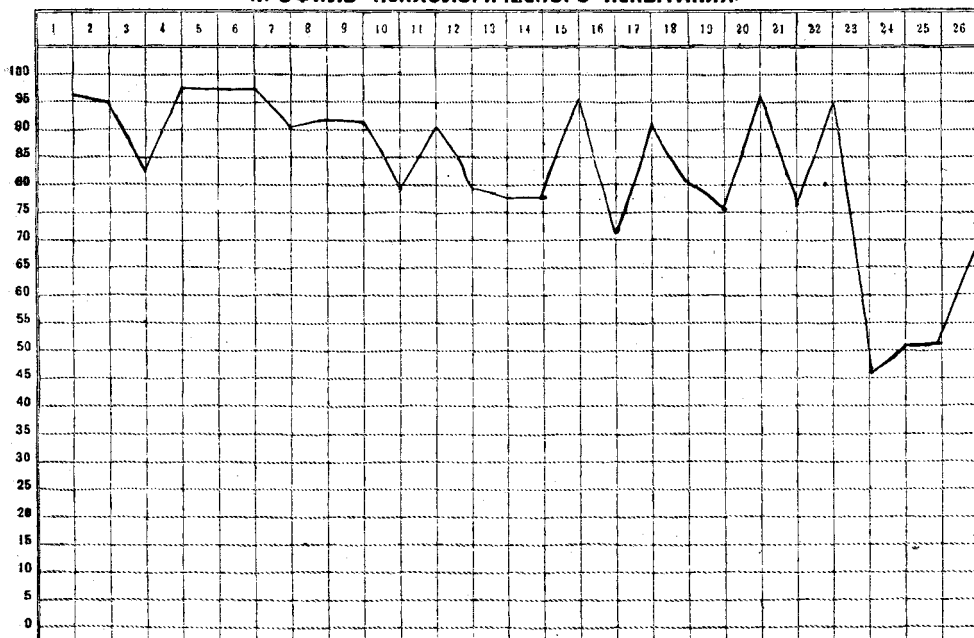
**IV. Воля:**

- 16) умение владеть собой,
- 17) умение настойчиво добиваться намеченной цели,
- 18) умение влиять на других,
- 19) инициатива,
- 20) быстрота реакции.

**V. Основные черты характера и темперамента:**

- 21) подвижность или медлительность,
- 22) рассудочность или импульсивность,
- 23) аккуратность или небрежность,
- 24) возбудимость: быстрая или медленная,
- 25) кругозор: узкий или широкий,
- 26) кругозор: однообразный или разнообразный.

Форма № 4.

**ПРОФИЛЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ИСПЫТАНИЯ**

# КНИГИ

## Новые книги по НОТ, вышедшие в 1924 г.

### Бюллетень № 1.

Под редакцией С. А. Левенбук.

Редакция журнала „Время“, идя навстречу читателям и всем предприятиям и учреждениям, интересующимся вопросами Научной Организации Труда, открывает в журнале отдел „Новые книги по НОТ“, в котором будут регулярно помещаться названия всех вновь выходящих в СССР книг и журналов, посвященных вопросам НОТ.

### Библиография.

1. Елец И. П. „Что читать по НОТ“. Библиограф. указатель русск. литературы под ред. и с пред. Н. А. Витке. Стр. 47. Изд. НК РКИ. Москва, 1924. Ц. 80 к.
2. Каплун С. „Библиография НОТ“. Стр. 211. Изд. „Вопросы труда“. 1924. Ц. 1 р. 35 к.

### Бюджет времени.

1. Альтшуллер М., проф. „Бюджет времени пролетарского студента Пермского Ун-та“. Стр. 36. Изд. Пермполиграф. 1924. Ц. 15 к.
2. Керженцев П. М. „Борьба за время“. 55 стр. Изд. „Красная Новь“. 1924. Москва. Ц. 35 к.
3. „Время-Нот-коммунизм“. Отрывной ежемесячный календарь. Изд. Казанского Ин-та Труда. 1924. Ц. 40 к.
4. „Орга-календарь“ ЦИТ'а (карманный). Изд. Центр. Ин-та Труда. 1924. Москва. Ц. 1 р.

### Физиология, гигиена и охрана труда.

1. Васильевский, д-р. „Гигиена труда подростка“. 210 стр. Изд. „Совр. Проблемы“. 1924. Москва. Ц. 1 р.
2. Прайс Г. „Современная фабрика“. Пер. с английского Геронимус. Под ред. Лукомского. 96 стр. Изд. ВСНХ. 1924. Ц. 1 р.
3. Лофер Р. „Организация труда с точки зрения физиологии“. Пер. с французск. Розенблат, предисловие Ерманского. Стр. 76. Изд. Госиздата, библи. по НОТ под общ. редакцией Ерманского. Москва. 1924. Ц. 1 р.
4. Словцов Л. „Техника коммунального питания. Организация столовых, чайных, кафе и проч.“ Стр. 152. Изд. А. Д. Френкель. Москва—Петроград. 1924. Ц. 1 р. 50 к.

5. Словцов Б. И., проф. „Физиология труда“. С 49 рис. в тексте. 3-е, доп. и испр. Стр. 144. Изд. М.—Ленинград. Френкель. 1924. Ц. 1 р. 25 к.

### Заработная плата и рабочий бюджет.

1. Поляк. „Бюджет рабочего и служащего к началу 1923 г.“ Стр. 46. Изд. „Экономич. жизни“. 1924. Ц. 75 к.
2. Михалевский Л. Н. „Основы экономики труда“ (фабричный рабочий и его бюджет). 213 стр. Изд. Культпросвет. Петровсвопро. Ленинград. 1924. Ц. 1 р. 25 к.

### Общие вопросы НОТ.

1. Гольцман А. „Реорганизация человека“. Изд. ЦИК. 1924. Москва. Ц. 50 к.
2. Джилльбрет Ф. „Изучение движений“. Стр. 86. Изд. ЦИТ. 1924. Москва. Ц. 90 к.
3. Керженцев П. М. „Как вести собрание“. Стр. Изд. 5-е „Прибой“. П. 1924. Ц. 15 к.
4. Бурдянский И. „Об одной реакционной идеологии (вопросы НОТ)“. 11 стр. Изд. Казанск. Института Труда. 1924. Ц. 25 к.

### (К общим вопросам НОТ).

5. Вторая Всесоюзная Конференция по НОТ. Тезисы докладов (№№ 1—87), вып. I, стр. 168. Изд. НК РКИ. М. 1924. Ц. 1 р. 50 к.
6. Вторая Всесоюзная Конференция по НОТ. Тезисы докладов (№№ 88—143) вып. II стр. 140. Изд. НКРКИ. М. Ц. 1 р. 50 к.
7. Резолюции 2-й Всесоюзной Конференции по НОТ (10—16 марта 1924 г.). Стр. 25. Изд. НКРКИ. М. 1924. Ц. 35 к.
8. Стенографический отчет Всесоюзного Совещ. Рук. РКИ и К. К. РКП 3—4 февраля 1924 г. Изд. НКРКИ. М. 1924. Ц. 1 р. 50 к.

### Психотехника (профподбор, выбор профессии).

1. Кийс Я. „Десятичная характеристика рабочего коллектива“. Сорокин, М. Две статьи об учете работ промысл. 18 стр. Изд. ЦИТ. 1924. Москва. Ц. 20 к. Орга-библиотека.
3. Левитов Н. „Монотонная работа“. Орга-библиотека. 31 стр. Изд. ЦИТ. М. 1924. Ц. 20 к.
4. Мессьо. „Рациональная организация труда и психология“. Пер. с 2-го пересмотр.

англ. издания. Стр. 283. Изд. ГИЗ. М. 1924. Ц. 1 р. 80 к.

5. Мюнстерберг Г. „Психология и экономическая жизнь“. Стр. 260. 2-е изд. Соврем. Проблемы. М. 1924. Ц. 1 р.

6. Ревеш Г., проф. „Раннее проявление одаренности и ее узнавание“. Серия брошюр по вопросам развития, гигиены и воспитания ребенка. Под ред. проф. Россолимо. Стр. 62. Изд. Совр. Проблемы. М. 1924 Ц. 30 к.

7. Шустров Н. М. „Нормальный организм и выбор профессии“. Биологический этюд. Популярно научная библиотека, с предисловием Н. Семашко. Стр. 78. Изд. Гиз. М.—Ленинград. 1924.

**Организация управления в промышленности и торговле** (методология, обследование и реорганизация, вопросы стандартизации, рационализации, рекламное и транспортное дело).

1. Глодовский Ф., Петров С., Шелейховский Г. „Методология и изучение организаций“. Стр. 22. Изд-во Коммунист. Одесса. 1924. Ц. 35 к.

2. Васильев, М. И. „Обследования и реорганизация учреждений“. Стр. 91. ЦНОКТ. Изд. Транспечать. 1924. М. Ц. 1 р.

3. Практические задачи НОТ в промышленности и торговле (вопросы стандартизации). 33 стр. Изд. НКРКИ. М. 1924. Ц. 50 к.

4. Ерманский О. А., проф. „Рационализация торговли“ 162 стр. Изд. Центросоюза. М. 1924 г. Ц. 1 р. 50 к.

5. Кент В. „Новейшая система управления промышленными предприятиями“ 115 стр. 2-е изд. Книга. 1924. Москва. Ц. 80 к.

6. Отле Поль. Руководство к администрированию. Перев. с франц., 85 стр. (Доклад сделан на 2 конгрессе администр. наук в Брюсселе 1923 г.). Изд. НКРКИ. 1924 Ц. 1 р.

7. Святицкий Н. „Организация русской госуд. промышл.“ 52 стр. Изд. ВСНХ. Библиот. фаб.-зав. раб. Ц. 55 к.

8. „Стандартизация вокзальных объявлений“ (особые сов. по науч. орг. работ транспорта—ЦНОРТ), 76 стр. Изд. Транспечать. М. 1924. Ц. 1 р.

9. Винтер Густав. „Пути к повышению производительности предпр.“. Практическое руководство по применению системы Тейлора. Пер. с нем. В Б-р. Бя-ка Научн. Орг. Труда. Стр. 111. С 7 рис. в тексте. Изд. т-ва „Книга“. Ленинград. 1924. Ц. 90 к.

10. Ушицкий Я. К. „Логика управления“ (черки по теории управл. администр. коллектив). Стр. 63. Изд. „Друкарь“. Киев. 1924. Ц. 50 к.

11. Файоль А., инж. „Общее и промышленное управление“. Пер. Б. В. Бабин-Кореня, с пред. А. К. Гостева. 160 стр. 2-е изд. „Книга“. Ленинград. 1924. Ц. 1 р.

12. Чахотин С., проф. „Организ., принципы и методы в промышл. торговле, транспорте и политике“. Стр. 196. Изд. Гиз. М. 1924. Ц. 2 р. 20 к.

## Специальные вопросы НОТ.

1. Бружес А. П., д-р. „Опыт рационализации работы заступом. Стр. 39. Изд. ЦИТ. М. 1924. Ц. 40.

2. Буфф К., инженер. „Технич. орг. и устройство промыш. предпр.“. Стр. 254 с прилож. схем. Изд. „Мысль“. П. М. 1924. Ц. 4 р.

3. Васильев и Булгаков. „Работа передаточных станций“ (обследов. метод. НОТ) ЦНОРТ. 56 стр. Изд. Транспечать. М. 1924. Ц. 1 р. 60 к.

4. Гернштейн. „Вопросы НОТ в строительстве“. 1-й выпуск, стр. 40. Изд. Ленингр. Губотд. В. С. С. Р. 1924. Ц. 40 к.

5. Глебов С. „Как выгоднее вести работу на токарных станках“ (пособие для техн. инженеров, мастеров, токарей, а также технических и ремесленных школ и курсов). Изд. авторское. М. 1924. (С приложением 6-ти графиков). Ц. 1 р. 50 к.

6. Давыдов Ф. П. „Состав и работа бюро производства“ (по Тейлору, отдельный оттиск из журнала „Всер. Метал. Пром.“ 1924 г.). Стр. 40. Изд. М. 1924. Ц. 60 к.

7. Добровольский. „НОТ на службе пути“. Опыт применения методов научн. организации труда в области путей. раб. Изд. авторское. Ленинград. 1924. Ц. 95 к.

8. Подгаецкий В. проф. „НОТ в сельском хозяйстве“. Стр. 135. Изд. НКРКИ 1924 г. (труд одобрен на 1-й Всесоюз. выст.). Ц. 1 р. 25 к.

## Счетоводство, калькуляция, отчетность и делопроизводство.

1. Баранцев М. С. [„Краткое руководство по счетоводству мелких сельско-хоз. предприятий“]. I. Мельница, II. Крупнорушка, III. Маслобойня, IV. Кузница, V. Кожевенный завод, VI. Кирпичный завод, VII. Переработка фруктов и овощей, VIII. Разработка леса, IX. Электрическая станция. Под ред. В. В. Хижнякова. Стр. 211. Изд. „Центр. Кооп. Из-во“. М. 1924.

2. Гуляев А. „Очерки счетоводства и Калькуляции“. Орга-библиотека. Изд. ЦИТ. М. 1924. Стр. 48. Ц. 30 к.

3. „Как составлять и проверять калькуляции“ (с предисловием А. Трояновского) инстр. НКРКИ по проверке ВСНХ по составл. калькуляции. Стр. 77. Изд. НКРКИ. М. 1924. Ц. 1 р.

4. „Инструкция по счетоводству и отчетности для правит. и администр. учрежд. ССР.“ Стр. 10. Изд НКРКИ. М. 1924. Ц. 1 р.

5. Лапшов И. И. „Регулирование отчетности в органах ВСНХ“. Стр. 141. Изд. РИО ВСНХ. М. 1924. Ц. 1 р. 40 к.

6. „Делопроизводство“. Вып. I. Опыт постановки карточной системы регистрации классиф. дел по индексам Междунаро. Библиограф. Ин-та во ВЦИК'е, сост. Дрезен. С предислов. Тиличева и таблицей индексов МБИ, в обработке Русинова. Стр. 94. Изд. НКРКИ. 1924. М. Ц. 1 р. 50 к.

7. „Руководство по делопроизводству волисполкомов“. Вып.



под ред. Теличеева. Стр. 168. Изд. III НК РКИ. М. 1924. Ц. 1 р. 50 к.

8. Нефедов Т. А. „Канцелярское дело“ (орг. и практика, под ред. с дополнит. стат. Сушкова. Стр. 112. М. 1924. Изд. „Коопер. изд.“. Ц. 1 р. 50 к.

9. Добрынский И. „Десятичная классификация“, составил по руководству М. Б. И. Стр. 254. Изд. „Книж. Угол“, Петр. 1924. Ц. 2 р. 50 к.

10. Каган Л. „Десятичная классификация“. Стр. 147. Изд. Госизд. Украины. Ц. 1 р. 75 к.

### Тейлоризм и фордизм.

1. Фрей Д. и Бреслауэр. „Тейлоризм и рабочий класс в Америке и Германии“. I. Фрей Д. Система Тейлора и рабочий класс (по матер. офиц. обслед.). II. Бреслауэр Д. О введении Тейлоризма в Германии. Стр. 117. Изд. „Земля и фабрика“. 1924. М. Ц. 60 к.

2. Форд Генри. „Моя жизнь, мои достижения“. С предисл. проф. Лаврова. Перевод под ред. инж. Зоргенфред. 325 стр. Изд. „Время“. 1924. Ц. 1 р. 65 к.

**НОТ в педагогике** (фабзавуч, культпросвет и искусство).

1. Блонский И. „Педагогика“. Изд. „Работ. Просвещ.“. 1924. Ц. 1 р. 25 к.

2. Гастев А. А. „Трудовые установки (методика обучения)“. Стр. 35. Изд. ЦИТ. М. 1924. Ц. 40 к.

3. Гастев А. „Трудовые установки“. Анализ, обоснование структуры, курсы ЦИТ. Стр. 132. С приложением иллюстраций 36 стр. Изд. ЦИТ. 1924. М. Ц. 4 р.

4. „Два года работы Центрального дома коммун, воспитания рабочей молодежи“. Изд. Ц. Д. К. В. Р. М. Стр. 144. М. 1924. Ц. 3 р. 50 к.

5. Миленкин П. „Школа-завод“. Стр. 47. Изд. „Молодая Гвардия“. 1924. М. Ц. 25 к.

6. Баркхерст Е. „Воспитание и обучение по дальнрскому плану“. Бл-ка Всер. Просвещения. Пер. с английского Р. Ландсберг. Стр. 231. Изд. „Новая Москва“. 1924. Ц. 1 р. 20 к.

7. Соколов К. „Учет педагогической работы в школе“. Стр. 216. Изд. „Новая Москва“. Ц. 80 к.

8. Шуберт. „Как изучать дошкольника“.

**Вся литература по НОТ имеется в книжном отделе Лиги „Время“ (Петровка 10).**

Стр. 23. Изд. Центр. Педаг. Ин-та. М. 1924. Ц. 30 к.

9. Петров А. „Лектор и аудитория“ (черки по методике лекционной работы). 240 стр. Изд. „Нов. Москва“. 1924. Ц. 1 р. 75 к.

10. Борович. „Книгопродажа, как просветительная работа“. Стр. 42. Изд. Культ.-Просвет. орг. „Труд“. Харьков. 1924. Ц. 25 к.

11. Сережников Василий, проф. „Техника речи“. Стр. 141. Изд. Макиз М.—П. 1924. Ц. 1 р. 75 к.

### Периодические издания.

1. „Время“, № 4. Орган Лиги Время. Стр. 94. Изд. „Красная Новь“. ГПП. Ц. 75 к.

2. „Время“, № 5. Орган Лиги Время, посвященный пропаганде НОТ. Стр. 94+6. Изд. „Красная Новь“ ГПП. Ц. 75 к.

3. „Время“, № 6. Орган Лиги Время, посвященный пропаганде НОТ. Изд. „Красная Новь“ ГПП. Ц. 75 к.

4. „Вопросы Советского Хозяйства и Управления“, № 1. Стр. 208+8. Изд. НК РКИ. Ц. 7 р. 80 к.

5. „Вопросы Советского Хозяйства и Управления“, № 2—3. Стр. 293. Изд. НК РКИ. Ц. 2 р. 75 к.

6. „Организация Труда“, № 1. Орган Центрального Института Труда. Под редакцией А. Гастева. Стр. 26+4. Изд. РИО. ВЦСПС. Ц. 1 р.

7. „Предприятие“ № 1 (6), Орган секций красных директоров Московской (клуба „Правды“), Ленинградской и Киевской. Ежемесячный журнал под ред. Г. Л. Пятакова и др. Стр. 128. Изд. газеты „Правда“. Ц. 1 р.

8. „Предприятие“ № 1 (7). Стр. 112. Ц. 1 р. 25 к.

9. Деловой журнал „Система и Организация“. Под ред. Р. С. Майзельса, Виртенберга и Тиличеева № 1 (9). Бюро Стандартизации при „Торгово-Промышленной Газете“. Изд. „Вся Россия“. ВСНХ. Ц. 1 р.

10) „Деловой журнал“ № 2 (10).

### Учреждения, изучающие труд.

1. Гольцблат Л. В. (на правах рукописи). „Обзор деятельности ЦИТ'а за 1923 г.“ (Центр. Ин-та Труда ВЦСПС). Стр. 76+11. Изд. ЦИТ'а. 1924. М. Тираж 1000. (В продажу не поступал).

**В число членов редакционной коллегии журнала „Время“, приглашен красный директор фабрики быв. Циндель тов. АРХАНГЕЛЬСКИЙ Н.**

## ОРГАН **ВРЕМЯ** ЛИГИ

ИЛЛЮСТРИРОВАННЫЙ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ.

**Вышли из печати №№ 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й и 6-ой.**

**В 1-м, октябрьском (1923 г.), 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 (1923 г.), номере:**

Статьи: НОТ в революции. Трудовая школа и НОТ. Крупская Н.—Новая культурная установка. Гастев А.—НОТ и его практика. Васильев М.—Охрана труда—НОТ—время. Каплун С.—Наши задачи. Керженцев П.—О критике слева и справа. Бурдянский И.—РКИ и НОТ. Торбек Г.—Нормализация партработы. Рабкин И.—Годовой бюджет времени русского крестьянина. Струмилин С.—Бюджет времени. Бызов Л.—Организация рабочего клуба. Михайлов А.—„НОТ“ и НОТ. Б.—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 (1923 г.), номере:**

Статьи: Плановая работа СССР. Кржижановский Г.—Гигиена, труд и время. Семашко Н.—НОТ и организация культуры. Татулов Г.—Рефлексология, НОТ и НОУТ. Скородумов Л.—Организованность организатора. Дунаевский Ф.—Лаконизм в искусстве. Я. Т—д.—К лаконизму. Бурдянский И.—Планировка производственных работ. Давыдов Ф.—О карточных системах. Новгородская С.—К участию профорганов в работе по НОТ. Васильев В.—Работа ячеек ЛВ. Керженцев П.—Агитпропаганда идей ЛВ. Кактынь А.—Комсомольцы, в Лигу „Время“! И. С.—Уплотняйте время! Светлов Я.—Как читать газету. Ингулов С.—Как читать книгу. Крупская Н.—Лигу „Время“ на фабрики и заводы. Соловьев И.—Кружки по НОТ и ячейки ЛВ. Голдовский Л.—Недельная хроно-карта „Время“. Несмеянов В.—Положение о райкомах Лиги „Время“. Задачи ячейки Лиги „Время“ в педагогическом учреждении. Рейтынбарг 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. Шпильерейн 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. Беспрозванный. — 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.

### В 6-м, мартовском (1924 г.), номере:

Статьи: Как работал т. Ленин. Н. Семашко (1 рисунок). — Учитесь работать у Ильича. — Ленин и НОТ. М. Рудаков. — Карточная система в канцелярии СНК. Д. С. — (2 рисунок). — Лишние движения. Б. Слоцов. — Сельское хозяйство и нормализация труда. С. Стрельбицкий. — НОТ и физкультура. — К. Механошин. Кое-что об организаторской работе. А. Михайлов. — О рекламе. А. Эйхенвальд — „Сейчас — ну, ладно, ничего“. И. Мац. — НОТ и искусство. — Дженсон. Хозяйство во времени. А. С.

За границей: Развитие психотехники в Германии. Слепые у станка. Повышение квалификации рабочих. Выполнение заказов к сроку. Контроль над материалами в производстве.

НОТ в СССР. НОТ на ленинградских заводах Ю. О. Как мы приближаемся к НОТ. НОТ в вузах Ленинграда. Деятельность Киевской губ. РКИ по НОТ. Уральская область. Гомельская губерния. Нижегородск. губ. Горская республика. Бурято-Монгольская автономная республика. Работа ячейки НОТ при январских мастерских. Учетно-плановое бюро. — А. Мельников.

Практические предложения: Записные книжки. И. Соловьев. — Как наклеивать марки. А. Граник. — Рационализация машинописного дела. — Обрезайте журналы. Б. Яценко. — Вызов докладчиков из приемной. Е. В. — О бланках. — Практические достижения в деле учета времени. П. Васильев. — Вокзалы. Улучшения в трамвайном движении. К. Быков.

Дискуссия: За десятичную систему. Э. Дрезен. — О терминологии. Бурдянский. — Многозначность термина „организация“. Д. О. — терминологии. Грановский.

Отделы: Статьи. Хозяйство во времени. Лига „Время“ — НОТ. Практические предложения. Дискуссия. Книги по НОТ.

# ОГЛАВЛЕНИЕ.

## Статьи.

	Стр.
1. II Всесоюзная конференция по НОТ. И. Шпильрейн . . . . .	3
2. К итогам пленума. Г. Торбек . . . . .	6
3. Вопросы техники управления. Н. Витке . . . . .	14
4. О работе психо-физиологической секции. С. Гинц . . . . .	23
5. Хронометраж. Е. Альперович . . . . .	26
6. Ростки новой культуры. М. Рубинштейн . . . . .	28
7. Изучение и рационализация труда с.-х. рабочих. В. Подгаецкий . . . . .	31
8. К вопросу о структуре и функциях Оргбюро на предприятии. Д. Савошинский . . . . .	33
9. Рабочее место и середняк рабочий. Л. Брагинский . . . . .	36
10. Кружки по НОТ на предприятии. Л. Недачин . . . . .	43
11. Программа рабочего кружка по НОТ . . . . .	48
12. Чего мы ждем от Лиги „Время“. Рабкор Ра-бе . . . . .	51

## Лига „Время“.

### Общие задачи ЛВ—НОТ.

1. Резолюция I Всесоюзн. конференции ЛВ . . . . .	53
2. Устав Лиги Время—Лиги НОТ . . . . .	55

### В центре.

3. В президиуме ЛВ . . . . .	56
4. Общее собрание членов райкомов ЛВ . . . . .	57

### На местах.

5. Конференция ЛВ в Ленинграде. С. В. . . . .	58
6. Работа ЛВ на Харьковщине. А. Гревцев . . . . .	60
7. Хорошо работают (Ташкент). Крючков . . . . .	62
8. Работают по секциям (Рузаевка). И. В. . . . .	63
9. В Башкирской республике. Г. Калмацкий . . . . .	64
10. Подошли к НОТ (Феодосия) . . . . .	—
11. Равняйся на Госбанк . . . . .	—
12. От „Время“ перейдем к НОТ (Гомель). Н. Хавин . . . . .	65
13. Фабрика „Волна Революции“ (Новозыбков). С. Родин . . . . .	66
14. Сибирь не отстает (Томск). В. Ч . . . . .	67
15. Курганский С.-Х. техникум. П. Бронтман . . . . .	—
16. С новыми силами (Тамбов) . . . . .	—
17. Что мы делаем (Акад. РКК Ленингр). Ю. Стельмашко . . . . .	68

## НОТ.

1. Резолюция II Всесоюзной конференции по НОТ . . . . .	69
---	----

### НОТ в производстве.

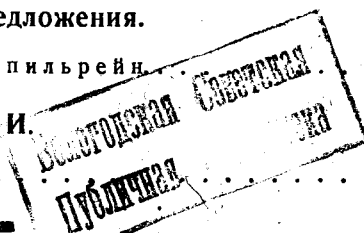
2. Работа по изучению движений . . . . .	84
--	----

## Практические предложения.

1. Метод качественного учета сотрудников. И. Шпильрейн . . . . .	86
--	----

## КНИГИ.

1. Новые книги по НОТ . . . . .	90
---------------------------------	----



**ОБЪЕДИН. ГОС. ПРЕДПР. по ДОБЫЧЕ и ОБРАБОТ. ЦВЕТН. МЕТАЛЛОВ**

## **„ГОСПРОМЦВЕТМЕТ“**

МОСКВА, Юшков, пер 4. (Ильинка). ♦ Тел. 63-47.

**ОПТОВО-РОЗНИЧНАЯ ПРОДАЖА в СОБСТВ. МАГАЗИНАХ:**

1) Мясницкая, уг. Фуркасовского. 2) Петровка, 10, пас. П.П.П.В. пом. 6-7.

САМОВАРЫ  
ГОРЕЛКИ

**ДОМАШНЯЯ ПОСУДА АЛЮМИНЕВАЯ и МЕДНАЯ.**

**из КРАСНОЙ МЕДИ, ЛАТУНИ, АЛЮМИНИЯ, СВИНЦА:**  
трубы, проволока, листы, прутья, сетки, сита.

Для всех цел. электр.: набели, шнуры, провода и армат. и ним.

**ЦЕНЫ ВНЕ КОНКУРЕНЦИИ.**

ПРИМУСЫ  
ЛАМПЫ

Газета „КРАСНАЯ ЗВЕЗДА“

приступила к изданию

— **СБОРНИКА-АЛЬБОМА** —

**„У ВЕЛИКОЙ МОГИЛЫ“**

(болезнь, смерть и похороны В. И. Ульянова (Ленина)).

В сборник войдет весь литературный и иллюстрацион. материал, статьи, воспоминания, речи, резолюции, фотографии, зарисовки, автографы и пр. и пр.), который был помещен во всех центральных газетах и журналах в дни похорон В. И. Ленина.

**Альбом-сборник будет выпущен большим форматом (in quarto), в количестве 75 печатных листов, на прекрасной бумаге, в тисненном переплете.**

**Стоимость сборника по предварительной подписке два червонца с пересылкой.**

**По выходе издания цена будет повышена на 50%.**

**Условия подписки:** при подписке вносится 10 руб. зол. и по выходе издания—10 руб. зол.

**Лица, вносящие всю подп. плату полностью, пользуются скидк. в 10%.**

Военным организациям, фабзавкомом, месткомам, ячейкам при коллективной подписке не менее 10 экземпляров, скидка 10% и рассрочка платежа на 5 месяцев.

**Подписчики газеты „Красная Звезда“ пользуются скидкой в 10%.**

**Подписка принимается:** 1) в Главной к-ре газ. „Красная Звезда“, Москва, Ильинка, 2; 2) в Ленинграде, отделение газеты „Красная Звезда“, Проспект 25 Октября, № 1, комната 37; 3) в Харькове, Дворец Труда, кв. 83, отделение газеты; 4) в Москве и в провинции у представителей и уполномоченных Главной Канторы.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ

**ЛЕСНОЙ И ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

АВТОНОМНОЙ ТАТАРСКОЙ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ СОВЕТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ.

## **„ТАТЛЕСОТРЕСТ“**

ПРАВЛЕНИЕ в гор. Казани, Лобачевская ул., д. 29. ♦♦ Тел. 6-82, 3-75, 8-26.

Состав Правления: Председ. И. М. Красильщиков. Члены: С. З. Рахманкулов, А. Ф. Иванов.

**ПРОДАЕТ и ПРИНИМАЕТ**

**ЗАКАЗЫ** на пиленный материал всех сортов с заводов в город. Казани; на Каме: в Чистополе и Наб. Челнах; на Вятке: в Лубянах.

**ПРОДАЖА и ПОСТАВКА**

круглого леса со сплавом с лесоразработок на Волге (с притоками Ильт и Кокшаги), Каме и Вятке.

**ПРИНИМАЕТ ЗАКАЗЫ**

на стильную и художественную **МЕБЕЛЬ** собственной фабрики в городе Казани.

**ПРИНИМАЕТ ПОСТАВКУ**

круглого и пиленного леса для Астраханского и Бакинского рынков.

**ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА:** в МОСКВЕ, Пречистенка, 13, кв. 6—Б. В. Коморский. ♦ Тел. 23-74.  
в БАКУ, Б. Морская, 32—Хворостов Ф. Я.

**ОТДЕЛЕНИЯ:** в ЦАРИЦЫНЕ, Столичные номера—Уполномоченный Овечкин К. Е.  
в АСТРАХАНИ, Лесная пристань—Уполномоченный Булгаков И. Х.

Техническо-Производств. Отд. М.-Казанской ж. д.

# **ЗАВОД „КРАСНЫЙ ПУТЬ“**

**(б. ПЕРЕНУД).**

---

**ИЗГОТОВЛЯЕТ:  
СТРЕЛОЧНЫЕ ПЕРЕВОДЫ И  
КРЕСТОВИНЫ ВСЕХ ТИПОВ  
И ДРУГИЕ ЧАСТИ.**

**ПУТИ для ЖЕЛЕЗНЫХ —  
ДОРОГ И ТРАМВАЕВ.**

**ЖЕЛЕЗНЫЕ И СТАЛЬНЫЕ  
ПОКОВКИ И ЧУГУННЫЕ  
ОТЛИВКИ С МЕХАНИЧЕ-  
— СКОЙ ОБРАБОТКОЙ. —**

**ИСПОЛНЕНИЕ БЫСТРОЕ —  
ЦЕНЫ УМЕРЕННЫЕ.**

**АДРЕС: Москва, Рогожская застава, Рабочая улица,  
дом № 87.**

**Телефон № № 1-94-27 и 1-96-09.**

# Издательство „КРАСНАЯ НОВЬ“

МОСКВА, Воздвиженка, 9.

Телефоны: 35-44, 16-07, 4-82-52.



Телеграммы: МОСКВА НОВЬ.

ТЕКУЩИЕ СЧЕТА: в правлении Госбанка № 5197;

в Мясницком отделении Промбанка № 103 и № 132.

## Библиотека международной политики.

Анжеран. Лотарингские границы и сила Германии. Ц. 1 р. 20 к.  
Каутский, К. Эльзас-Лотарингия. Ц. 93 к.  
Ланинский. Оккупация Рура и развал Европы.  
Лемонин, Э. Англо-французские отношения.  
Пейеримгсф и Гебар. Финансовые интересы Франции. Ц. 50 к.  
Пишон, Го, Шиллер, Хассерт. Проливы (Сборник).

## В ПЕЧАТИ:

Банзе. Аравия.  
Гейбинс, Д. Япония.  
Лемонин, Э. Англия и Германия.  
Морель, Э. Д. Десять лет секретной дипломатии.  
Пишон и Вендель. Албанский узел. (Сборник).  
Руйер. Англо-русское соперничество в Азии в XIX веке.  
Фоссей Джон, Кобб Херншоу. Европейские коалиции, союзы и согласия с 1792 г.  
Шульце, Э. Борьба за персидско-мессопотамскую нефть.  
Юнг. Аравия и европейские державы.

## Капиталистический мир после войны.

Арслан. Современная Турция. Ц. 25 к.  
Брайд, Е. Торжество и падение Пилсудского. Ц. 15 к.  
Варга. Закат капитализма. (Разошлось).  
Вилеский, В. Советская Россия у берегов Тихого океана. Ц. 30 к.  
Гальперин, С. Современная Бельгия. Ц. 20 к.  
Иорданов. Балканы после войны. Ц. 20 к.  
Иоффе, А. Генуэзская конференция (Разошлась). Ц. 12 к.  
Керженцев, П. Ирландия. Ц. 20 к.  
Кон, Ф. Кризис буржуазной Польши (Разош.). Ц. 25 к.  
Кон, Ф. Замыслы буржуазно-шляхетской Польши. (Разош.).  
Красный, Ю. Польский фашизм. (Раз.). Печ. 2-е изд. Ц. 25 к.  
Майский, И. Советская Россия и капиталистический мир. (Раз.).  
Мартынов, А. Распад капиталистической Европы и Коминтерн. Ц. 15 к.  
Осинский, Н. Мировое хозяйство в оценке наших экономистов. Ц. 30 к.  
Павлович, М. Советская Россия и империалистическая Япония. Ц. 48 к.  
Павловский, Е. Банкротство Германии. Ц. 60 к.  
Поль Кэтэ. Германия накануне Октября. Ц. 1 к.  
Ракowski, X. Накануне Генуи. Ц. 6 к.  
Сен-Катайма. Капиталистическое наступление в Японии. Ц. 20 к.  
Смолянский Г. Под мечом капитала. (Разошлась). Ц. 10 к.  
Столклицкий, А. Рур. (Раз.). Ц. 10 к.  
Фостер, Вильям. Волны рабочей революции в Германии, Италии и Франции в 1918—21 гг. Ц. 14 к.  
Шлихтер, А. Наша соседка Финляндия. Изд. 2-е.  
Шубин, И. (Самарин). Париж—Варшава—Вильна. Ц. 50 к.

**В ПЕЧАТИ:**  
Кампфмейер. Фашизм в Германии.  
Рейснер и Роскольников. Афганистан и английский ультиматум.  
Рид, Джон и Амтер. Капитализм и рабочее движение в Америке.

## О Германии.

Анжеран. Лотарингские границы и сила Германии. Ц. 1 р. 20 к.  
Дран и Леонард. Подпольная литература в Германии.  
Зиновьев, Г. Проблемы германской революции. Ц. 35 к.  
Какое нам дело до германской революции. (Крестьянская серия).  
Кантор, Е. Германия прежде и теперь (Крестьянская серия).  
Каутский, К. Эльзас-Лотарингия. Ц. 93 к.  
Майский, И. Современная Германия.  
Меньшой, А. Мы с вами в Берлине. Ц. 20 к.  
Меринг, Ф. История Германии с конца средних веков. (Печ. 3-е изд.). Ц. 80 к.  
Павловский, Е. Банкротство Германии. Ц. 60 к.  
Поль, Кэтэ. Германия накануне Октября. (Раз.). Ц. 1 р.  
Радек, К. Перед новой волной революционных потрясений. Ц. 60 к.  
Радек, К. Грядущая германская революция и рабочий класс России. Ц. 15 к.  
Сборник. Германская революция и международное положение.  
Столклицкий А. Рур. (Раз.).  
Энгельс, Ф. Сила и экономика в образовании Германской империи. Ц. 30 к.

## В ПЕЧАТИ:

Бронский. Германия на распутьи.  
Гражданская война в Германии. (Крестьянская серия).  
Кампфмейер. Фашизм в Германии.  
Корн. Рабочие движение и ф.б.-зав. советы в Германии.  
Ланинский. Оккупация Рура и развал Европы.  
Леонтьев, Н. Коммунистическая партия Германии.  
Лемонин, Э. Англия и Германия.  
Лившиц. Профсоюзы Германии перед революцией.  
Немецкие и русские крестьяне. (Крестьян. серия).  
Павлов. Германия и Россия.  
Русский хлеб и рабочая Германия. (Крестьян. серия).  
Солнцев, С. Германия и рейнско-русская проблема.

## О Польше.

Бранд, Е. Торжество и падение Пилсудского. Ц. 15 к.  
Гжвер. От национальной революции к социалистической. Ц. 40 к.  
Кон, Ф. Кризис буржуазной Польши. (Раз.). Печ. 2-ое изд. Ц. 25 к.  
Кон, Ф. Замыслы буржуазно-шляхетской Польши. (Раз.).  
Красный, Ю. Польский фашизм. (Раз.). Печ. 2-е изд.  
Польша и мы. Ц. 8 к.  
Польша и поляки.  
Кому нужна вражда народов. Ц. 9 к.  
Шубин, И. Париж—Варшава—Вильна. (Раз.).

## О фашизме.

Нин, А. Профсоюзы и фашизм. Ц. 12 к.  
Красный, Ю. Польский фашизм. (Раз.). Печ. 2-е изд. Ц. 15 к.  
Цеткин, Кл. Наступление фашизма и задачи пролетариата. Ц. 20 к.  
Аквила Джулио. Фашизм в Италии. Ц. 50 к.  
Кун. Фашизм в Венгрии.

**ОПТОВЫЕ ЗАКАЗЫ и ПОДПИСКУ НАПРАВЛЯТЬ в ТОРГСЕКТОР ИЗДАТЕЛЬСТ.**

МОСКВА, Воздвиженка, 9.

**РОЗНИЧНАЯ ПРОДАЖА в МАГАЗИНАХ ИЗДАТЕЛЬСТВА**

**В Москве:** 1) „Серп и Молот“—пл. Свердлова, 2-й дом Советов.  
2) „Красная Новь“—Сретенка, 8.

**В Ленинграде:** Проспект 25-го Октября, д. 66.

**КАТАЛОГИ БЕСПЛАТНО по ПЕРВОМУ ТРЕБОВАНИЮ.**

Имеются лозунги Лиги Время—Лиги НОТ компл. 11 шт.—1 р.

# ГДЕ ВСЯ ЛИТЕРАТУРА по НОТ?



Книжный отдел Лиги Время—Лиги НОТ имеет в продаже все книги и журналы по НОТ как вышедшие ранее и имеющиеся на книжном рынке, так и все вновь выходящие.

Комплектование и пополнение библиотек по НОТ, применительно к характеру предприятия и учреждения.

Высылка книг в провинцию наложенным платежом по получении задатка 25% суммы заказа.

Скидка 10% с номинальной цены.

Пересылка за счет Книжного Отдела.

**МОСКВА, Петровка 10.**

**Лига Время—Лига НОТ.**

Значки Лиги-Время-Лиги НОТ по 1 р. и по 30 к. (продажа только членам лв - НОТ).