

Пролетарии всех стран, соединяйтесь!

ВРЕМЯ

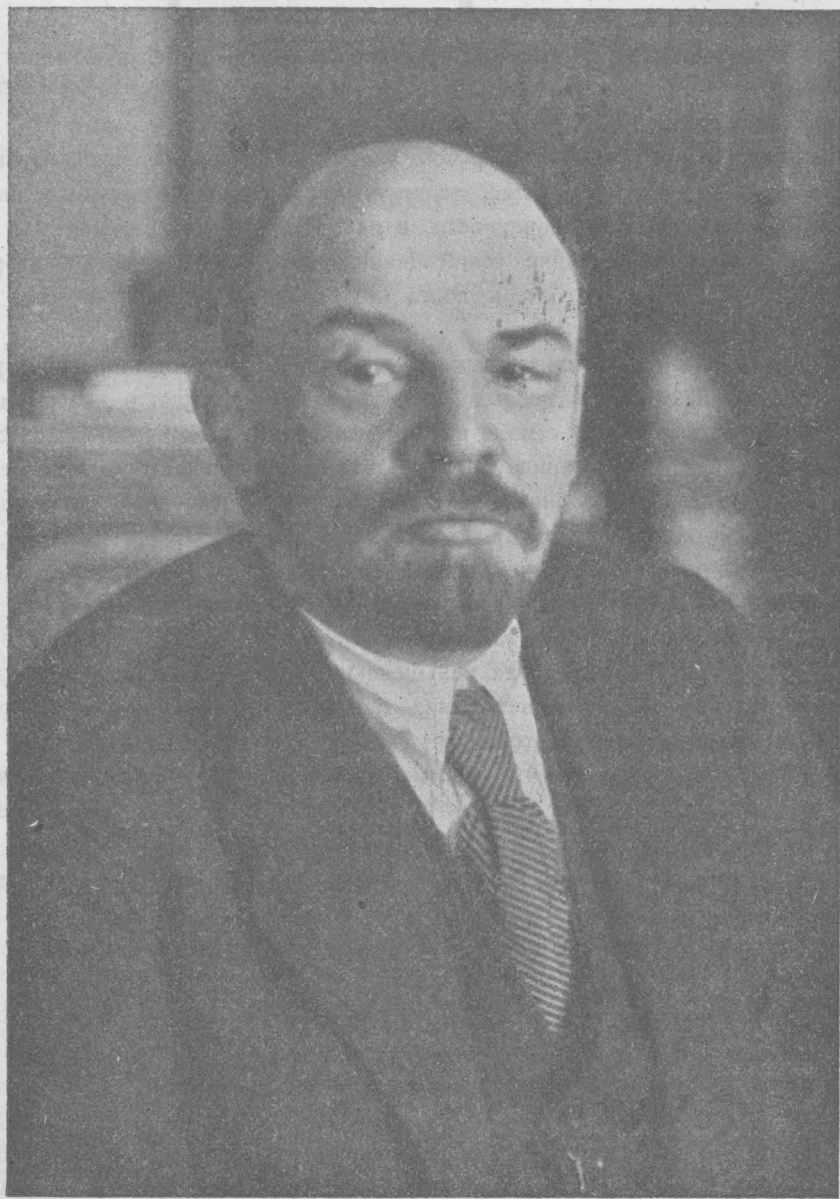
ОРГАН ЛИГИ „ВРЕМЯ“
ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ФЕВРАЛЬ 1924

Изд-во „КРАСНАЯ НОВЬ“
ГЛАВПОЛИТПРОСВЕТ ■ МОСКВА

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

ОБЛОЖКА работы
Г. Клуцис. Портрет Ленина
(в приложении) работы
С. Сенькина.



ЛЕНИН—организатор.

Ленин — вождь сотен миллионов трудящихся, указавший ясную дорогу для победы. Ни разу в истории не было человека, который был так дорог и близок угнетенным всего мира.

Ленина мы ставим рядом с Марксом, когда оцениваем их, как теоретиков. Только один Ленин может сравняться с гигантом Марксом в силе научного анализа, в блестящей исторической прозорливости, в изумительной диалектике.

Но, быть-может, всего ярче гений Ленина сказался в его организаторстве. Теперь кажется странным, что очень долго (до революции) Ленин не имел репутации организатора.

Между тем, именно на организационные вопросы и работу он сам обращал особенное внимание. Уже в первых работах Ленин говорил о необходимости создания рабочей партии. В самом начале нынешнего века, создавая „Искру“, он делал ее орудием организации партии. Один из крупнейших боев с меньшевиками на II Съезде шел по линии организации. Ленин защищал принцип, что членом партии считается только тот, кто входит в партийную организацию, а не ограничивается сочувствием и содействием.

В первую революцию Ленин мог убедиться, что партия подпольщиков стала уже организацией, которая ведет за собой массу.

После краха революции, когда меньшевики выбросили лозунг за ликвидацию подпольной партии, т.-е. за уничтожение партии вообще, Ленин с упорством продолжал бороться за партию, соединяя и подкрепляя уцелевшие ячейки.

1912—1914 гг. показали, что партия, организованная Лениным, жива, что она растет и крепнет. Даже годы войны не смогли разрушить дела. После Февраля под организаторским руководством Ильича партия стала быстро усиливаться. Опираясь на нее, гениальный вождь и стратег мастерски сорганизовал октябрьскую победу пролетариата.

На памяти всех протекали шесть лет изумительного организационного творчества Ленина.

С колоссальной постоянностью и с редким терпением он воздвигал камень за камнем. Он строил и перестраивал. Учитывал успехи и исправлял ошибки. Толкал на работу других. Пробуждал инициативу масс. Гениально руководил всем. Изумительно контролировал.

Ленин показал, что он не только гениальный организатор партии пролетариата, но и поразительный творец нового государственного организма, величайший созидатель небывалого мирового движения.

Многие поколения будут учиться у Ленина искусству революционного организатора.

СТАТЬИ

Е. Альперович.

План и инициатива в организации промышленности.

Не случайно Америка явилась родиной научной организации производства. Для высоко развитого капиталистического хозяйства со значительным преобладанием постоянного капитала над переменным (что соответствует высоким процентам накладных расходов на прямую рабочую силу), с крайне усложненным организационным аппаратом вопросы возбуждения инициативы среди работающих, для наибольшего использования мертвых механизмов и производительной рабочей силы, а также вопросы уменьшения трения между отдельными звеньями сложного механизма начинают играть первенствующую роль в конечной себестоимости изделия и оставляют далеко позади вопросы чисто-технического характера. Вопросы организационные становятся самыми актуальными; это—вопросы жизни и смерти для всякого крупного хозяйства в борьбе за преобладание на рынке.

Вопросы возбуждения инициативы и соревнования среди работающих возникли в примитивных еще формах на заре капитализма вместе с появлением фабрики. В „Капитале“ Карла Маркса (I т., стр. 514) мы находим записанные со слов секретаря Трэдьюниона следующие: „Капиталист ставит во главе известного числа рабочих человека, выдающегося по своей физической силе и ловкости. Каждую четверть года или в иные сроки он уплачивает ему добавочную плату под условием, чтобы он употребил все усилия с целью побудить к самому горячему соревнованию своих товарищей по работе, получающих обычную плату“.

Эти примитивнейшие методы возбуждения соревнования от „системы выжмания пота“, столь свойственные и понятные для эпохи первоначального накопления, все еще, к сожалению, в том или ином виде применяются и в современной нашей заводской практике. Но вопрос в основном остался тот же, и для чисто-капиталистических отношений он остается до сих пор неразрешенным и, пожалуй, неразрешимым: как заставить человека, продающего свою рабочую силу, внутри сложного централизованного хозяйства работать с тем же напряжением, интересом и инициативой, как он работает на себя?

В наших же условиях советского государственного хозяйства основное противоречие этой проблемы отпадает,—мы имеем необходимую психологическую предпосылку сотрудничества налицо, и это является величайшим, неоценимым и еще очень мало использованным нашим преимуществом. Но, конечно, мы должны воспользоваться также основными методами и путями разрешения этой проблемы у капиталистического Запада и Америки, подвергая их, конечно, критике и пересмотру.

Прикладная механика нас учит, что усовершенствование механизма за счет его усложнения имеет определенные пределы: слишком большая потеря на трение между звеньями плюс удорожание его стоимости поглощают с избытком всю теоретическую выгоду усовершенствованного механизма. В переводе на язык экономики производства это означает, что большие накладные расходы (значительный перевес основного капитала над переменным) в большом и сложном современном заводском хозяйстве плюс потери на организационные трения (плохое

использование рабочей силы) с избытком поглощают все преимущества крупного предприятия над мелким.

Отсюда знакомое нам всем явление, что многие наши крупные национализированные предприятия не в состоянии конкурировать на рынке с кустарем и мелким производителем. Если же присмотреться к западно-европейской практике, то мы можем заметить там те же явления. Крупные концерны давят мелкого и среднего производителя подчас только своим монопольным положением на рынке и своим финансовым могуществом, а не меньшей заводской себестоимостью изделия. И нередки случаи, когда, несмотря на все эти преимущества, мелкий и средний капиталист все же успешно конкурирует на рынке с крупнейшими гигантами, не играя, конечно, в силу своей распыленности в общем и целом, заметной роли в экономических судьбах страны.

Поэтому чем крупнее и сложнее данное предприятие, тем вопросы чисто организационного характера приобретают все большее актуальное значение и делаются вопросами их конкурентно-способности на рынке. Работа современного организатора сводится к двум основным задачам:—1) созданию условий для **возможности планомерного и сознательного руководства производственным процессом в отдельных его стадиях** и 2) созданию таких организационных форм, при которых каждое отдельное лицо сверху донизу работало бы с максимальной инициативой (как человек работает на себя), но в пределах строго очерченных прав и ответственности.

Поясним эту мысль на нескольких примерах из заводской практики. Заводоуправление дало какой-нибудь заказ в мастерскую на срочное исполнение. Представим себе, что это как раз одна недостающая деталь от сложной машины, которая при сборке оказалась с браком и нужно ее изготовить заново. Вся машина стоит, предположим, 10.000 золотых рублей, а одна эта деталь—50 рублей, но без нее нельзя выпустить машину и слать ее заказчику.

Совершенно ясно, что изготовление этой одной детали должно пройти самым срочным порядком, иначе, во-первых, будет стоять готовая машина стоимостью в 10.000 руб. мертвым капиталом, а во вторых, она не будет сдана в срок, что иногда гораздо существеннее всяких убытков. Но мастер и рабочий относятся к этому с точки зрения своих интересов, часто взаимно противоположных интересам всего предприятия в целом. В данном случае рабочему, а следовательно,—и мастеру, невыгодно „канителиться“ с одной вещью, если особенно под руками находится работа „партийная“, т.-е. большое количество однородных изделий. Для одной вещи нужно и станок подготовить, и приспособление сделать или достать, и инструмент подточить и вообще надо к ней приспособливаться. За это, обычно, дополнительная плата не полагается, и как правило поэтому очень неохотно такую работу исполняют.

Если, конечно, такой случай единичный или на несколько, что имеет место на небольшом заводе, где вся работа видна как на ладони, то большой беды не будет:—сам хозяин подтолкнет и мастера, и рабочего и будет сделано вовремя. Но на большом современном заводе, где таких случаев имеется одновременно сотнями и каждая отдельная деталь должна пройти иногда десять мастерских и через сотни рук, естественно, простым „толкачеством“ делу помочь трудно.

Во всяком случае у директора такого предприятия при отсутствии какого-то специально планирующего органа никогда не будет уверенности, что деталь пройдет достаточно быстро, что она не затеряется в бесчисленных каналах производственного процесса, и что завод на этом не потерпит больших убытков.

Значит, нужно устроить такой порядок на заводе, чтобы в мастерской вообще не было никаких залежей изделий, и чтобы рабочие не могли по своему вкусу или интересу выбирать ту или иную работу. Мастер, — а через него и рабочий — получают каждый раз только ту работу, которая предписывается заводоуправлением (из Распределительного бюро), и получает другую только по окончании первой. Только такой порядок может обеспечить **сознательное руководство производственным процессом.**

Второй пример. Заводоуправлению важно иметь гарантированную минимальную отдачу производительных механизмов (станков), а также определенное гарантированное качество изделий, причем качество именно—заранее установленное. Слишком большая точность обрабатываемых деталей будет обходиться дороже, недостаточная точность даст недоброкачественный продукт, а иногда также может в итоге удорожить стоимость окончательной обработки. Как качественная, так и количественная гарантия может быть обеспечена только определенной системой, строго установленным производственным режимом. Если рабочий будет устанавливать скорости обработки, изготавливать рабочий инструмент и приспособление по своему разумению и опыту, если рабочий будет сам заботиться о получении материала, стоять неопределенное время в очереди у кладовых, искать мастера по заводу и проч.,—если все эти основные условия остаются величинами произвольными и неопределенными, то предвидеть заранее и гарантировать более или менее точно отдачу мастерской или всего завода в целом представляется невозможным. То же самое следует сказать и о качестве изделий. Недостаточно иметь на заводе самые лучшие, самые точные измерительные инструменты, чтобы иметь гарантию требующегося качества изделий. Должна быть разработана целая система контроля как обрабатываемых изделий, так и самих измерительных приборов и инструментов.

Из этих немногих примеров ясны характер и значение всех мероприятий, направленных к **возможности планомерного и сознательного руководства производственным процессом.**

Теперь перейдем ко второму вопросу—о создании условий для максимального проявления инициативы каждым отдельным лицом, участвующим в производстве. Весь персонал должен быть разбит на две основные категории: производительный элемент, т.-е. те, которые непосредственно производят продукт, и непроизводительный,—который обслуживает первых.

Для того, чтобы на современном сложном промышленном предприятии каждое отдельное лицо работало с тем же интересом и инициативой, как оно работает на себя, необходимо прежде всего **точно установить объем его обязанностей и пределы его ответственности, установить формы учета результатов его деятельности и заинтересовать его морально и материально в достигаемых им успехах.** По отношению к производительной прямой рабочей силе эта проблема разрешалась различными формами заработной платы. Но все поощрительные формы заработной платы только действительно достигают своей цели, если они основаны на систематическом изучении элементов труда, протекающего, как уже выше было сказано, в более или менее установившихся условиях.

Но этого мало. Нормирование труда на началах научного изучения процесса работы может дать объективно правильный сделанный расценки, а следовательно, и уверенность рабочему, что вся затраченная им энергия и проявленная инициатива будут объективно **правильно оплачены.**

Но одна такая материальная заинтересованность недостаточна для выявления всех способностей человека. Тут нужна уверенность, что его инициатива будет персонально учтена, объективно оценена, и что это будет иметь последствия в смысле предоставления ему более ответственной и более творческой работы, соответствующей его способностям и наклонностям. **Путь к этому только через учет.**

Правда, современная психотехника пытается заполнить этот существенный пробел методами профессионального отбора и профессиональной консультации. Но по отношению к большой массе уже работающих на предприятиях людей постоянный систематический отбор методами индустриальной психотехники вряд ли практически осуществим, не говоря уже о чрезвычайно слабом еще развитии этой проблемы в целом.

Известный американский организатор Гант, убежденный индустриалист, в своей брошюре „Организация работы“ останавливается очень подробно на этой

проблеме учета. Он утверждает, что на-ряду с „личной“ карточкой каждого станка, каждого механизма, где учитываются постоянно его отдача и холостой ход с подразделением причин этого холостого хода,—еще большее значение приобретает для судеб промышленности в целом и каждого отдельного предприятия—карточный учет отдачи персонально каждым работающим в отдельности с подробным указанием причин его „холостого хода“ (невыходы, недостаток материалов, качество материалов, состояние станка и проч.).

Но не меньшее,—если не большее,—значение приобретает вопрос о максимальном проявлении инициативы со стороны обслуживающего, особенно административно-технического, персонала. Поясним это также на одном примере из заводской практики. Как известно, в стоимость изделий включается и стоимость амортизации всего оборудования и всего недвижимого имущества. Можно всю стоимость амортизации учитывать в общезаводском масштабе, разложить на всю стоимость продукции и потом определенный процент набавлять на себестоимость каждого отдельного продукта. При таком методе учета ясно, что никто, кроме главной дирекции, персонально не заинтересован в максимальном использовании оборудования.

Но можно учет организовать иначе, как это и делается на большинстве западно-европейских заводов. Каждый мастер имеет счет оборудования, находящегося в его распоряжении. Списывая ежемесячно определенный процент стоимости в счет амортизации (восстановления), вы получаете постоянную сумму, которая, будучи разделена на стоимость выпуска изделий данной мастерской, дает за данный месяц больший или меньший процент накладного расхода по этой мастерской. Понятно, что этот процент будет тем больше, чем больше простоя станков, чем меньше использовано оборудование. Если мастер каждого цеха будет материально заинтересован в уменьшении этого процента, то, следовательно, он будет стремиться или к максимальной загрузке механизмов работой или к снятию со своего счета числящихся за ним станков, которые он по ходу работ долгое время не в состоянии использовать. В последнем случае он будет настаивать перед заводоуправлением, чтобы лишние станки были убраны из этой мастерской и или использованы в другом месте завода, или—за ненадобностью—проданы.

Во всяком случае мы здесь имеем пример децентрализации инициативы, способствующей безусловно понижению стоимости изделий. Достигается это только особыми методами учета. Ясно, что тот мастер или заведующий цехом, который всеми способами даст наименьший суммарный процент накладных расходов и, следовательно, наименьшую стоимость продукта, должен быть отмечен как наиболее способный цеховой администратор и имеет объективное основание на повышение по службе. Но значение учета распространяется в не меньшей степени и на все другие вопросы рационализации производства.

Современные организаторы Германии и Америки предлагают переходить на единую „натуральную“ систему учета на основе двойной итальянской бухгалтерии, стремясь к тому, чтобы каждое „рабочее место“, каждый станок, каждый верстак работали на основе замкнутого в себе баланса, со своим активом и пассивом. Нетрудно себе представить, что при такой законченной, совершенной системе учета и возможно лишь максимальное проявление способностей и инициативы работающего и постоянное сознательное руководство производственным процессом в отдельных его мельчайших звеньях.

Сложную систему крупного предприятия мы будем считать **организованной**, если в ней имеются элементы плана плюс творческая инициатива всех участников. Путь осуществлению же этих основных элементов лежит прежде всего через организацию учета. Вот почему и для наших условий проблема учета является самой актуальной. Без предварительного хотя бы грубого разрешения вопроса учета трудно перейти ко всем остальным вопросам рационализации производства.

С. Стрельбицкий.

Этапы производственного процесса.

(К анализу пути производственного процесса).

Предварительно—несколько общих положений:

1. Путь, который проходит обрабатываемое от первого воздействия на него до окончания преобразующих воздействий (от „сырья“ до „фабриката“), мы условливаемся называть „путем производственного процесса“.

2. „Сырьем“ мы назовем состояние материи (или идеи!) к моменту начального нашего на нее воздействия намеченным производственным процессом; „фабрикатом“—ее же в том преобразованном виде, который мы хотели иметь в результате процесса.

3. Экономически решающее значение („оправдание“) пути производственного процесса лежит во времени, израсходованном на прохождение его пути.

Пояснение: два завода, вырабатывающие типичного (штандартного) качества гвозди, или два ученых, независимо один от другого работающие над одним и тем же научным вопросом, или два сапожника. Представим себе, что работа одного (в каждой группе) проходит медленнее, чем у другого. Гвозди и сапоги, проходящие по более длительному во времени пути производственного процесса (примеры первый и третий), будут более высоки в себестоимости, как потребившие большее количество единиц времени. И какой смысл работы ученого, если он сделал открытие хотя бы и мирового значения, но идя по пути, получасом более длинному, чем путь другого ученого?

Путь всякого производственного (или трудового,—для наших целей различие не имеет значения) процесса обычно делится на элементы—первичные трудовые движения.

Наблюдая движения, мы видим, что они группируются в комплексы или, как я их нзываю, в этапы производственного процесса. В зависимости от сложности процесса содержание этапа (количество и характер элементарных трудовых движений) будет более или менее сложно.

В процессе вытаскивания гвоздя из доски можно установить три этапа: подготовка к вытаскиванию (взятие клещей в руки, раскрытие губ клещей, захватывание ими шляпки гвоздя), вытягивание и—третий этап—освобождение щипцов от гвоздя.

Процесс шитья сапог имеет уже несравненно больше этапов: тут и сшивание кожи, и натягивание на колодку, и наделка подошвы, и подбивка каблука, и так далее.

Так же этапируется и процесс так-называемого „умственного“ труда. В простейших случаях этапов опять-таки немного. Например, списывание из книги. Кроме подготовительных этапов (приготовление письменных принадлежностей, нахождение нужной страницы книги), найдем этапы самого списывания (считывание фразы, связанное с запоминанием, омакивание ручки в чернила, письмо).

Сложный научный труд, достигающий поставленных себе задач иногда по истечении десятка лет, очевидно, имеет много этапов в пути производственного процесса.

Изучение и рационализация элементов трудового процесса—движений, которым в настоящее время отводится очень много внимания, не может, несмотря на бесспорную важность, дать исчерпывающий материал для рационализации процесса. Необходимо и изучение групп трудовых движений—этапов процесса.

Больше того. Изучение движений должно стать материалом для изучения этапов. Анализом следующего примера мы хотим обратить внимание на важность вопроса.

Элементы простого деревянного табурета состоят из четырех ножек с двумя пазами в каждой (для рамы-обвязки и подножек), из четырех планок рамы и четырех планок подножек, из доски-сиденья. Следовательно, этапы процесса ее изготовления следующие: 1) изготовление четырех ножек, 2) восьми пазов в них, 3) изготовление четырех планок обвязки, 4) выделка двух шипов на обоих концах каждой, 5 и 6) то же относительно подножек, 7 и 8) пригонка и склейка сиденья, 9) обработка сиденья набело, 10) склейка (связывание) ножек табурета, 11) наделка сиденья.

Попробуйте расположить эти этапы в рациональном порядке по линии пути производственного процесса, и вы увидите, что для длины времени прохождения его совсем не безразличен порядок следования этапов.

Окажется, например, отнесение, — казалось бы, вполне естественное, — выделки сиденья (этапы №№ 7, 8, 9) под конец — нерационально, так как вызовет паузы между ними (необходимость подсыхания клея). Будет подсказана целесообразность постановки 7 и 8 этапов на начало пути процесса и отнесение этапа 9-го под конец (т. е. распределение изготовления сиденья по всей линии процесса) и т. д.

Проследите любой другой пример, и вы увидите необходимость изучения этапов производственного процесса, ибо только на основании такого изучения можно построить то, что обычно называется **рациональным производственным планом**.

Этим не исчерпывается важность вопроса. Если изучение движений подходит критически к количеству, качеству (степень усилия) и темпу каждого движения и выбрасывает из того или иного этапа движения оказавшиеся ненужными, а иные видоизменяет, то изучение этапов идет по тому же плану и дает те же результаты. А сущность результатов — укорочение времени прохождения пути производственного процесса и уменьшение количества энергии (усилий) на его прохождение.

Классическая работа Ф. Джилльбрета по рационализации процесса кирпичной кладки есть, по существу, результат анализа этапов, а не движений, как это принято считать.

Вопросы уплотнения производственного процесса во времени (то, что обычно называют расселением труда) могут быть практически рационализированы на практике лишь как следствие изучения этапов.

Памятуя, что быстрота прохождения обрабатываемого по линии производственного процесса („выигрыш во времени“) является основным моментом рационализации, мы делим все этапы процесса на две группы: положительные, для темпа производственного процесса, и отрицательные.

Этапы, в которых обрабатываемое подвергается воздействию, приближающему к конечной цели (по нашей терминологии — к „фабрикату“), иначе говоря — производительные этапы, являются положительными, так как время, уходящее на их выполнение, приближает обрабатываемое к желательной конечной форме.

Те же этапы, которые только подводят обрабатываемое к этапам первого типа, мы трактуем как отрицательно действующие на темп производственного процесса и, в виду сущности их, называем транспортными.

Поясним. Я выполняю литературную работу, пишу чернилами. Производительный этап — само писание. Этот этап — безусловно положителен для темпа данного производственного процесса: с каждой написанной буквой я приближаюсь к цели; расход времени продуктивен непосредственно.

Но я, сверх того: а) обмакиваю ручку в чернила, б) поворачиваю исписанный лист на другую сторону. Иначе говоря, я транспортирую в первом случае необходимые для работы чернила, а во втором — бумагу. Необходимы ли по существу дела эти этапы, израсходовалось ли потребное на них время непосредственно на создание полезной ценности (литературное произведение)?

Нет, конечно. Если я буду писать карандашом или самопишущей ручкой, транспортировка чернил из чернильницы к бумаге упадет совершенно. Если я буду писать на большом листе или на роликовом свертке бумаги, то транспортировка бумаги или не понадобится вовсе, или приобретет совершенно другую форму, построенную на иных, совершенно новых движениях.

В силу такого противоположного значения для темпа производственного процесса этих двух основных видов этапов, рационализация труда должна отчетливо выявить не только этапы производительные, но, пожалуй, с еще большим тщанием заняться анализом транспортных этапов, памятуя их отрицательное значение для темпа производственного процесса.

Мы считаем, что этим вредным моментам процесса отводится недостаточно внимания, и в следующей статье проведем такой же сжатый их анализ.

Инженер И. М. Беспрозванный.

Распределительное бюро и его значение.

При обследовании предприятий главное внимание организатора должно быть направлено на выяснение размера холостого хода (непроизводительные траты времени и энергии), анализ элементов, составляющих холостой ход предприятия, и взаимоотношение этих элементов.

В приложении представлен характерный график работ одной плохо организованной механической мастерской.

Причины, которые вызывают холостой ход данного предприятия, следующие:

- 1) несвоевременная подача сырых материалов,
- 2) отсутствие необходимого инструмента,
- 3) недостаточное инструктирование,
- 4) неподготовленность станка,
- 5) неправильное распределение работ по станкам,
- 6) отсутствие необходимых полуфабрикатов для их дальнейшей обработки.

Для устранения этих дефектов необходимо:

- 1) чтобы прежде, чем работа будет пущена в мастерскую для исполнения, подготовить все условия, гарантирующие производство от непроизводительных простоев,
- 2) чтобы все работы предварительно были бы изучены и нормированы, найдены лучшие методы выполнения работы, закреплены в соответствующих инструкциях,
- 3) чтобы был установлен такой порядок, при котором в каждый момент было бы известно, в каком состоянии находятся те или иные работы и какова нагрузка отдельных цехов и машин.

Органом, на который в рационально организованном предприятии возлагают вышеуказанные функции, является **распределительное бюро**.

Одним из принципов научной организации является точное разграничение функций между техническим персоналом и рабочими.

График недельной работы механической мастерской.

Ф а м и л и и.	Таб. №	Апрель						
		Пон. 3	Втор. 4	Ср. 5	Чет. 6	Пят. 7	Суб. 8	
Мастер Аниковский								
Установщик I Волчков								
Иванов С. П.	135	1	2	1			1	
Федоров И. В.	101	6		6		4		
Синичкин П. Л.	150			0	0	0	0	
Анисимов И. А.	147	1	1	4				
Ольшевич А. К.	109							
Бровский	108	0		2	2	1		
Петров	106		2					
Установщик II Сидоренко	175							
Каликовский	107	2	2		1			
Иванов М. Ф.	110	3	2	3		3		
Лазарев	115		2	1	1	5	4	
Афанасьев	116	1	1		2	2	0	
Сергеев	120	5	4	3	3			
Лаптев	134	1						
Михайлов	160	1	2	4	4			
Захаров	132	5	2		1		5	

Объяснение условных обозначений.

— Продолжительность дневной работы.

— Продолжительность недельной работы (суммы дневных работ за целую неделю).

Простой в работе указан соответствующими цифрами:

1—Простой из-за несвоевременной подачи материалов (сырых).

2—Простой из-за несвоевременной подачи инструмента.

3—Простой из-за отсутствия инструктирования.

4—Простой из-за неподготовленности станка.

5—Простой из-за неправильного распределения работ.

6—Простой из-за отсутствия полуфабрикатов.

Обязанности между техническим персоналом и рабочими должны быть так распределены, чтобы на первом лежало установление приемов работы и подготовка всего необходимого для этой работы, а на последних—только выполнение.

При старом типе управления мастера давали рабочему приказания и понукали его. При научной организации на административно-технический персонал возлагается обязанность обслуживать рабочих и помогать им. Все должно быть обдумано, заготовлено, приспособлено техническим надзором, а энергия рабочего должна быть целиком направлена на непосредственное исполнение работ. От заботы о средствах и способах исполнения он должен быть освобожден.

Распределительное бюро и является тем органом, который проводит в жизнь этот принцип научной организации.

Функции распределительного бюро разделяются на две фазы:

- 1) работы бюро до выпуска наряда в цехи (подготовительные работы),
- 2) работы бюро во время выполнения наряда в мастерских (регулировка и контроль работ).

Подготовительный период работ заключается в том, что распределительное бюро, получив все необходимые сведения из технического отдела (чертежи и спецификацию материалов), рационально распределяет работу по станкам и по операторам, выписывает со склада необходимый материал, инструменты и приспособления, устанавливает нормы работ, составляет инструкционные карточки, в которых указываются способы выполнения работы и скорости обработки. А затем все это—материал, инструменты, приспособления, чертежи и инструкции—заблаговременно подается к станку.

Второй период заключается в том, что все работы, будучи отмечены в рабочих ведомостях и на распределительной доске, дают возможность в каждый момент определять:

- а) в каком состоянии находятся те или иные работы,
- б) какова загрузка отдельных цехов, станков и рабочих.

Таким образом распределительное бюро

- 1) устраняет непроизводительные простои,
- 2) дает возможность вести работы в цехах согласно намеченному плану и самую обработку выполнять согласно предписанным инструкциям, что гарантирует точность и быстроту обработки,
- 3) дает возможность вести учет движения работ, что гарантирует непрерывность хода работ в цехах.

Чем предприятие дальше отстоит от типа массового, тем больше необходимости в организации такого бюро.

Распределительное бюро должно найти себе место не только в металлообрабатывающей промышленности, но и в других предприятиях, в которых производство носит разнообразный характер.

„Достаточно посмотреть на нас, как мы заседаем, как мы работаем в комиссиях, чтобы сказать, что СТАРЫЙ ОБЛОМОВ ОСТАЛСЯ, и надо его долго МЫТЬ, ЧИСТИТЬ, ТРЕПАТЬ и ДРАТЬ, чтобы какой-нибудь толк вышел“.

Н. Ленин.

Р. Майзельс-Рафимов.

Структура учреждений и делопроизводство.

Править—значит вести предприятие к его цели

Управлять—значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

А. Файоль.

I.

Система делопроизводства является неотъемлемой составной частью системы управления, поэтому структура делопроизводства должна совпадать со структурой административной функции учреждения. Это значит: если в наших современных учреждениях господствует централизованная система управления, то и система делопроизводства должна быть построена на принципе централизации: руководство делопроизводством данного учреждения должно исходить из единого центра и строиться по единому плану, связывающему все части учреждения в одно целое цепью дополняющих друг-друга бумаг. Поскольку до сих пор это правило в наших учреждениях не соблюдалось, постольку они таят в себе органический дефект, который создает волокиту и влечет за собой бесконечную реорганизацию наших учреждений.

Деятельность всякого учреждения или предприятия в целом и в отдельных его частях состоит из двух элементов: функциональной работы и конкретной работы. Функциональная работа их достижения намечает цели и указывает способы; конкретная работа осуществляет цели посредством проведения в жизнь указанных способов, но она, в свою очередь, состоит из тех же двух указанных элементов. Таким образом, то, что в высшей стадии деятельности учреждения является конкретной работой всего учреждения, в низшей стадии деятельности становится функциональной работой отдельной части учреждения.

Функциональная работа всего предприятия в целом определяется у Файоля словом „править“. „Править—значит вести предприятие к цели, значит обеспечить действие шести существенных функций“: технической, коммерческой, финансовой, страховой, учетной и административной. Эти перечисленные функции являются конкретной работой всего предприятия в целом. Нас здесь интересует административная функция, которая определяется у Файоля словом „управлять“. „Управлять—значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать“.

Административная функция, как конкретная работа предприятия в целом, состоит, в свою очередь, как было указано, из двух элементов: функциональной работы (предвидеть, организовывать) и конкретной работы (распоряжаться, координировать и контролировать). Эта конкретная работа административной функции (управления) находит свое конкретное выражение в системе делопроизводства, так как распоряжение, координирование и контроль осуществляются во всяком учреждении посредством тех или иных делопроизводственных действий, устных, письменных или даже символических.

Структура наших современных учреждений совершенно игнорирует это основное правило построения учреждений. При построении наших учреждений все внимание обращается на систему управления, поэтому структура большинства из них выражает основное стремление руководителей: возможно лучше управлять учреждением, при чем, поскольку упускается из виду главное орудие управления—делопроизводство,—все эти благие пожелания остаются мертвой буквой на бумаге;

благодаря этому по мере развития деятельности учреждения все разрисованные на бумаге схемы построения учреждения очень скоро нарушаются, и руководители лишаются возможности управлять учреждением.

Достаточно сравнить намеченную структуру учреждения в начале его работы с той фактической схемой структуры хотя бы через полгода работы учреждения, и вы заметите колоссальную разницу, которая влечет обычно очередную реорганизацию учреждения. В этом отношении любопытно сравнить структуру американских и западно-европейских учреждений.

В структуре наших учреждений совершенно отсутствует аппарат для конкретного выявления функциональной работы правления. Этот аппарат существует во всех иностранных учреждениях в виде планового, распорядительного, распределительного бюро или под другим названием. В наших учреждениях такого бюро не существует, и работа его распыляется между отдельными сотрудниками и заведывающими отделами. В таком же распыленном состоянии находится в наших учреждениях и функциональная работа по разработке делопроизводственных форм, которые создаются отдельно в каждой части учреждения: отсюда обилие у нас всевозможных форм, не связанных между собой в единую систему и поэтому большей частью не достигающих целей управления.

Существующее в наших учреждениях управление делами, как административный орган, является в идее тем центром, откуда исходят все руководящие указания по делопроизводству, но, к сожалению, положение управления делами в наших учреждениях весьма неопределенно: в одних случаях оно является подсобным аппаратом для всех частей учреждения по обслуживанию их хозяйственных нужд, в других случаях оно является действительно административным органом в худшем смысле этого слова: оно требует исполнения работы без указания методов ее исполнения.

В этом отношении наши управляющие делами резко отличаются от французского *directeur*, немецкого *Geschäftsführer* и англо-американского *General Manager*, которые одновременно являются и администраторами, и организаторами: они разрабатывают и указывают способы осуществления и конкретного оформления работы по учреждению и затем уже требуют ее исполнения. Наши управляющие делами большей частью лишены этих специальных знаний по организации и координированию работы учреждений посредством конкретных форм делопроизводства, они в редких случаях знакомы с канцелярским делопроизводством по старым отжившим системам и совершенно не знакомы с оперативным делопроизводством, которое является главным нервом каждой из пяти указанных Файоном функций, кроме административной, где таким вибрирующим нервом является административное или канцелярское делопроизводство.

II.

Структура делопроизводства, как было сказано, должна совпадать с административной структурой учреждения, но нельзя смешивать структуру делопроизводства с системой делопроизводства. Система делопроизводства содержит всегда описание составных частей делопроизводства и взаимоотношение этих частей между собой; структура же делопроизводства определяется конкретным взаимоотношением этих частей делопроизводства с частями учреждения, и, поскольку настоящая статья не касается структуры учреждения, постольку, следовательно, здесь не может быть дано описание структуры делопроизводства; последняя всегда строится и может быть изложена одновременно со структурой учреждения. Что касается системы делопроизводства, то она должна строиться применительно к индивидуальным особенностям данного учреждения, в зависимости от объема и характера его работы. В этом отношении необходимо различать учреждения, функции коих тесно связаны с делопроизводством, и вся работа которых выражается в определенных делопроизводственных действиях. Это большей частью административные органы государственного управления, они, эти органы, никаких материальных ценностей не

создают, все их производство, выражается в производстве канцелярских бумаг, которые имеют ту или иную номинальную ценность. С другой стороны, существует целый ряд учреждений, функции коих тесно связаны с производством, и, главное, назначение которых — создавать, хранить или передвигать материальные ценности; это — органы государственной торговли и промышленности, так-называемые тресты и синдикаты.

Но главным нервом всякой системы делопроизводства является регистратура, которая должна быть достаточно гибкой, чтобы отражать в себе всю конкретную работу учреждения, независимо от его структуры. При построении регистратуры необходимо различать учреждения по характеру их переписки: в одном учреждении всякая переписка ограничивается обменом двух бумаг (запрос — ответ; требование — ордер и т. д.), в другом учреждении всякая бумага (входящая и исходящая) служит основанием для возникновения большой переписки с большим количеством бумаг (входящих или исходящих), адресованных одному корреспонденту или от него полученных; в третьем по поводу того или иного случая возникает целый ряд переписок с разными корреспондентами и, наконец, в четвертом та или иная бумага служит основанием для зарождения нового канцелярского организма — дела, которое имеет особое существование, независимо от бумаг, его составляющих.

Конечно, на практике очень редко встречаются учреждения с перепиской только одного типа, в большей части учреждений встречается переписка смешанного характера с преобладанием того или иного плана, поэтому во всяком учреждении необходимо установить этот преобладающий тип переписки в учреждении и сообразно с этим строить регистратуру.

III.

Построение регистратуры учреждения должно быть связано с системой хранения бумаг, с системой построения текущего архива (деловодства). До настоящего времени в наших учреждениях это не соблюдалось, и текущий архив учреждения создавался стихийно более или менее удачно, в зависимости от способностей того или иного делопроизводителя или заведывающего делопроизводством. В результате такого стихийного возникновения текущего архива в наших учреждениях наблюдается разноречивость в системе деловодства: дела с содержанием одних и тех же бумаг в разных частях учреждения имеют разные наименования и разные №№, с другой стороны, дела, содержащие разные бумаги, в разных частях учреждения имеют одинаковые №№ и наименования; все это затрудняет наведение справок по делам и передачу таковых в центральный архив учреждения или ведомства и с этой целью подлежит систематической обработке, требующей большой затраты времени и сил. Вот почему необходимо с самого начала деятельности учреждения разработать заранее систему хранения бумаг в текущем архиве (деловодстве). В основание системы деловодства могут быть положены разные принципы; за последнее время в некоторых кругах особенно рекламируется построение текущего архива по принципу десятичной системы Международного Библиографического Института (МБИ).

Но нужно признать, что наиболее целесообразной системой построения текущего архива и нумерации его дел является система, специально разработанная для каждого учреждения отдельно, применительно к особенностям его работы и переписки. Конечно, и в этом случае очень важно держаться какой-либо определенной системы нумерации, облегчающей запоминание №№ и дел, но главное здесь заключается в том, чтобы эта нумерация содержала в себе все дела и переписки только данного учреждения, не претендуя на всеобъемлющее значение „для всего круга знаний и творчества человеческого ума“. Опыт показал, что для наших учреждений является вполне приемлемой следующая схема нумерации: все бумаги учреждения, как входящие, так и исходящие, разбиваются по корреспондентам на 9 групп, из которых каждая имеет свой групповой №, а в

пределах каждой группы бумаги объединяются по отдельным корреспондентам в связки (дела), при чем каждый корреспондент в отдельности по мере его появления получает свой индивидуальный №, служащий продолжением №№ группы. Таким образом, схема нумерации корреспондентов имеет следующий вид:

Таблица № 1. Корреспондентская.

№№ по порядку.	Название группы корреспондентов.	№№ групп.	Название связки (дела) по корреспондентам.	№№ связок (дел).
1	Части данного учреждения	100	Управл. делами Коммерч. отд. и т. д.	101 102 103
2	Центр. органы государств. управления	200	ВЦИК СТО и т. д.	201 202 203
3	Наркоматы	300	ВСНХ Наркомвнешторг и т. д.	301 302 303
4	Моск. и провинц. орг. гос. управления	400	Моссовет МСНХ и т. д.	401 402 403
5	Объединен. обществ., профес., парт. и др.	500	ВЦСПС ЦКРКП и т. д.	501 502 503
6	Государ. и кооперат. торг.-пром. организ.	600	Всеросс. текстильн. синдик. Богор.-Щелк. трест и т. д.	601 602 603
7	Частн. торг.-пром. организ.	700	Т-во Иванов и К ^о Металлторг и т. д.	701 702 703
8	Частные лица	800	Сидоров И. К. Викторов В. С. и т. д.	801 802 803
9	Заграничн. учреждения	900	Bayer & C ^o . National Cyti Bank и т. д.	901 902 903

Кроме таблицы нумерации дел по корреспондентам, одновременно составляется таблица нумерации каждой отдельной переписки с тем или иным корреспондентом. Под перепиской понимается такая связка бумаг, в которых говорится об одной конкретной операции (административной или коммерческой), касающейся одного только корреспондента. Принцип нумерации переписок тот же, что и для нумерации корреспондентов, т.-е. основные группы вопросов получают номера первых 9-ти сотен с нулями, а каждая отдельная переписка по мере ее появления в учреждении получает №, служащий продолжением групповой сотни. Таким образом, схема нумерации переписок имеет следующий вид:

Таблица № 2. Переписка.

№№ по порядку.	Название группы вопросов.	№№ групп.	Название переписки.	№№ переписки.
1	Административн. и организационные	100	Аренда помещения под контору Открытие отд. в Н.-Новг. и т. д.	101 102 103
2	Финансовые	200	Залог товар. в Госбанке Выдача ссуды заводу X и т. д.	201 202 203
3	Производственно-технические	300	Изготовл. флянцев д/труб Ремонт мотора на фабр. № и т. д.	301 302 303
4	Снабжение	400	Пшеница 400 пд. Дрова 20 ваг. и т. д.	401 402 403
5	Покупка	500	200.000 пд. загран. хлопка 50.000 пд. русск. хлопка и т. д.	501 502 503
6	Продажа	600	30.000 кип. хлоп.-бум. ткани в Персию 200 кип. мешк. ткани Мос- мукомолу и т. д.	601 602 603
7	Учетно-счетные	700	Валютн. курс при расчете с Германией Отчет за первый кварт. и т. д.	701 702 703
8	Транспортные	800	Отправл. груза из-за гран. в Баку О предоставл. мягк. ваг. и т. д.	801 802 803
9	Складские	900	Сдача товар. на склад Времени. хран. товаров для Персии и т. д.	901 902 903

Во всех учреждениях целый ряд бумаг хранится не по признаку корреспондента или вопроса, а по своему канцелярскому названию, как, например: протоколы заседания правления, циркуляры, мандаты, доверенности. Для нумерации этого рода бумаг может быть использована вся сотня №№, начиная с № 1 до 99, при чем эти №№ можно превратить в трехзначные прибавлением спереди нулей; таким образом, схема нумерации бумаг по названию получает следующий вид:

Таблица № 3. Бумаги по назначению.

№№ по порядку.	Название бумаг.	№№ связей (дел).
1	Протоколы заседаний правления	001
2	Циркуляры	002
3	Приказы	003
	и т. д.	004

На основании этих трех таблиц можно построить систему деловодства для любого учреждения, при этом нужно только иметь в виду, что нумерация корреспондентов, переписок и бумаг по названию создается практически в процессе работы, и таким образом получается та именно нумерация дел, которая нужна тому или иному учреждению, в зависимости от его конкретной работы.

Важно, чтобы вся эта нумерация исходила из одного места в учреждении, была объединена единством плана и для всех частей учреждения была бы обязательна, тогда все однородные дела в учреждении получают один и тот же №, где бы дело ни находилось, а это облегчает наведение справки и построение центрального архива без новой его обработки бумаг для этой цели.

Но, самое главное, такая предварительная разработка схемы дел учреждения дает возможность построить тесно связанную с делопроизводством центральную регистратуру по карточной системе с исключением всякой другой нумерации бумаг, кроме № корреспондента и переписки. Таким образом, благодаря предварительной разработке схемы текущего архива, представляется возможным превратить немую и совершенно ничемную нумерацию бумаг по входящим и исходящим журналам в говорящий справочный материал по корреспонденту и по вопросу, изложенному в переписке. С этой целью в регистратуре заводятся две одинаковых по форме карточки, одна из них нумеруется № корреспондента (табл. № 1), а другая № переписки (табл. № 2) или номером названия бумаги (табл. № 3) (формы №№ 1, 2, 3).

Каждая входящая или исходящая бумага в учреждении прежде всего получает № корреспондента и № переписки, после чего заносится в отдельную статью каждой карточки, раньше на карточку корреспондента, затем на карточку переписки, и получает № той или другой карточки, который и служит ей входящим или исходящим №. Таким образом, бумага, полученная из ВСНХ о валютном курсе при расчетах с Германией (см. форму № 1), получает № 301701, где первые три цифры слева—№ корреспондента, в данном случае ВСНХ,—вторые три цифры—название переписки. Бумага эта занесена как на карточку ВСНХ, где будут занесены все бумаги, адресованные и полученные из ВСНХ, так и на карточку переписки—валютный курс при расчетах с Германией. На последнюю карточку попадут также все бумаги, адресованные другим корреспондентам или полученные от них по поводу этой переписки, так, например, запрос в НКФ, связанный с валютным курсом при расчетах с Германией, попадает также на карточку переписки, и бумага эта получает № 303701, где первые три цифры № НКФ. Второй пример, изображенный на карточках по форме № 1 и № 3,—регистрация приказа ВСНХ, который получает № 301003, где последние три цифры обозначают № бумаги по названию.

Форма № 1.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
В. С. Н. Х.									Корр. № 301	Карт. № 1
№№ статьи.	Дата.	№ и род бумаги.	№№ корр. или вопро- са.	Название корре- спондента или во- проса.	Движение бумаги.	Срок.	Исполнение.			Примечание.
							Отдел.	Дата.	№ №	
0	22/I	7.856 0	701	Валютный курс при расчетах с Германией.	ФН.	24/I	ФН.	25/I	303	
1	22/I	385 пр.	003	Приказы о штатах.	УО.					
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										

Форма № 2.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Валютный курс при расчетах с Германией.									Корр. № 701	Карт. № 1
№№ статьи.	Дата.	№ и род бумаги.	№№ корр. или вопро- са.	Название корре- спондента или во- проса.	Движение бумаги.	Срок.	Исполнение.			Примечание.
							Отдел.	Дата.	№ №	
0	22/I	7.856 0	301	В. С. Н. Х.	ФН.	24/I	ФН.	25/I	303	
1	25/I	Исх.	303	Наркомфин, Валютное управление.			ФН.			
2										

Форма № 3.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
П Р И К А З Ы									Корр. № 003	Карт. № 1
№№ статьи	Дата.	№ и род бумаги.	№№ корр. или вопро- са.	Название корре- спондента или во- проса.	Движение бумаги.	Срок.	Исполнение.			Примечание.
							Отдел.	Дата.	№№	
0	22/1	385 пр.	301	В. С. Н. Х.	УО.					
1										
2										

Благодаря такой комбинации двух карточек учреждение всегда имеет возможность навести справку о всех полученных или отправленных бумагах тому или иному корреспонденту, а с другой стороны, получить все сведения, кому и когда писалось по поводу той или иной переписки.

Здесь важно не спутать предмет отдельной переписки с предметом целого дела. Например, в деле о закупке нефти могут находиться много отдельных переписок: о закупке нефти в Нефтесиндикате, о закупке нефти в Азнефти, о закупке нефти в Грознефти и т. д.; больше того,—даже в деле о закупке нефти в Нефтесиндикате может быть несколько отдельных переписок: о закупке 200.000 пуд. нефти, о закупке 400.000 пуд. нефти в Баку и т. д. В то время, как предмет дела обнимает собой всю переписку по тому или другому вопросу, предмет переписки ограничивается каждой отдельной операцией и объединяет все бумаги, касающиеся этой отдельной операции. Особенно необходимо иметь в виду эту особенность в связи с тем, что при указанном способе регистрации бумаг последние индивидуальных №№ не получают, в этом случае индивидуализируется только отдельная переписка, и все бумаги, связанные с ней, получают № этой переписки (последние три цифры) и № корреспондента. При правильной нумерации переписки бумаги, касающиеся одной переписки, как имеющие один и тот же №, располагаются в деле корреспондента автоматически одна за другой в хронологическом порядке.

Такое построение регистратуры дает возможность получить справку о бумаге по любому признаку: и по корреспонденту, и по вопросу о всех бумагах данного корреспондента и о всех корреспондентах, связанных с перепиской. Кроме того,—и это самое главное,—такая регистратура открывает широкие возможности построить систему делопроизводства применительно к любой структуре учреждения: можно создать централизованную регистратуру и децентрализовать текущий архив и, наоборот, централизовать текущий архив и децентрализовать регистратуру, можно также оставить централизованными и регистратуру, и делопроизводство, наконец, можно разбить даже самую регистратуру, централизовав регистрацию по корреспондентам и децентрализовав регистрацию по перепискам, предоставив сообразно с этим самостоятельное ведение делопроизводства отделам, но при всем этом общее руководство и нумерация корреспондентов и переписок должны исходить из одного места и учреждения.

Что касается контроля исполнения входящих бумаг и поступления ответов на исходящие, то схематически это достигается тем, что сверху карточки отрезается или вырывается квадратик с № той статьи, в которую занесена исполненная или исходящая бумага.

IV.

Конечно, система делопроизводства не ограничивается только регистратурой, делопроизводство обнимает собой широкий круг деятельности учреждений, выражающейся как в документах, так и в недокументированных действиях: сюда входит и составление бумаг, и передача бумаги, и исполнение бумаг, и переписка бумаг, и техника хранения бумаг и т. д., кроме того, в систему делопроизводства входит целый ряд особых делопроизводств, как-то: делопроизводство по личному составу, учетное, протокольное; наконец, специальные делопроизводства: железнодорожное, контрольное, бухгалтерское и т. д. Здесь, конечно, нет возможности говорить о всех этих деталях в делопроизводстве, но вот на что следует обратить внимание: изложенная карточная система регистратуры предполагает регистрацию бумаг переписки, поэтому все бумаги, не представляющие собой переписки, как, например, удостоверения, доверенности, препроводительные и т. д., должны по возможности исключаться из регистратуры посредством трафаретирования этих документов и присвоения им особой нумерации, заранее заготовленной типографским способом. Это значительно облегчает работу регистратуры и упрощает работу учреждения. Вообще в наших учреждениях, в противоположность американским и западно-европейским, мало трафаретов, а те, которые имеются, плохо разработаны, а главное, не связаны между собой, в этом их основной недостаток; трафаретное делопроизводство у нас еще в зачаточном состоянии, его необходимо развить и связать в целую систему цепляющихся друг за друга бумаг, это создает механическую связь между работой отдельных частей учреждения и экономит время при движении и исполнении бумаг.

„Самый худший у нас внутренний враг — это КОММУНИСТ, который сидит на ответственном (а затем и на неответственном) советском посту, и который, пользуясь всеобщим уважением как человек добросовестный, НЕ НАУЧИЛСЯ БОРОТЬСЯ С ВОЛОКИТОЙ, не умеет бороться с ней, ее покрывает. От этого врага мы должны очиститься, и через всех сознательных рабочих и крестьян мы до него доберемся. Против этого врага и ПРОТИВ ЭТОЙ ОБЛОМОВЩИНЫ вся беспартийная рабоче-крестьянская масса пойдет поголовно за передовым отрядом коммунистической партии. На этот счет никаких колебаний быть не может“.

Н. Ленин.

А. Лежава.

Систематизация торговли.

Новая экономическая политика выдвинула на первый план оборот.

Советская торговля может развить и увеличить свой оборот лишь при строго выдержанной с и с т е м е, проявлении здоровой э н е р г и и и точном учете в р е м е н и.

Торговля является живым стимулом экономического строительства страны.

Затраченное

время

в торговле входит неизменной частью в каждую единицу товара.

Мы недостаточно богаты, чтобы не экономить время.

Это первое, что должны усвоить наши торговые органы.

Громоздкий аппарат прежде всего бьет по времени. Между получением заказа и его выполнением не должно быть барьеров в виде бесконечных делопроизводств, подотделов и „столов“. Товар со складов или полки магазина до квартиры или кармана покупателя должен следовать быстро и без проволочек. Покупатель должен быть поставлен в такие условия, чтобы он, и сам не теряя времени, и не отнимая его у продавца, мог, перешагнув порог торгова, быстро ориентироваться в сортах и ценах всех товаров.

Направленная в торговый оборот творческая

энергия

работников крупных торгов должна быть максимально продуктивной. Для этого должны быть устранены громоздкость и многосложность аппаратов. Им надо придать гибкость и простоту действия. Аппарат должен строиться на точном и глубоком знании товара и покупателя.

Тратящаяся на универсализацию торгова энергия должна быть направлена исключительно в сторону более точной специализации круга товаров, их сортов и родов, применительно к нуждам обслуживаемого района.

Уже намеченная партией

система,

при которой государственные торги могут вполне оправдать свое существование, состоит из следующих тесно связанных один с другим элементов:

а) Аппарат торгова должен быть гибким. Отдельные звенья его должны легко и ловко сплетаться один с другим, помогая друг-другу и все вместе обслуживая покупателя.

б) Любой государственный торговый орган должен суметь „проложить себе дорогу к массовому потребителю“. Громадная потребность крестьянства во всех видах фабрично-заводской продукции говорит в пользу возможности и легкости сбыта любого дешевого товара, давно уже ждущего своего покупателя в складах торгов.

Одно из существующих условий кризиса сбыта будет изжито, когда удешевленный и необходимого качества товар во-время дойдет до деревни.

в) Товар должен быть действительно дешев: разница между его оптовой отпускной ценой и его розничной ценой должна быть сведена к минимуму.

Уменьшение накладных расходов—одно из основных условий успеха торговли.

г) Необходимо, наконец, приспособиться к потребителю. Долой некультурность в торговых аппаратах! Профсоюзам предстоит огромная работа, чтобы искоренить в среде торговых работников остатки старых приемов. В государственных и кооперативных торговых предприятиях все работники должны проникнуться сознанием, что от их внимания к потребителю, от их методов работы с покупателем в значительной степени зависит исход борьбы государственных и кооперативных торготорганов с частным аппаратом.

Перед нами огромная область, нуждающаяся в детальной обработке, не только практической, но и научной.

Изучение торговли в свете коммунистического строительства Союза должно найти место в программах НОТ и НОУТ.

А. Верховский.

Научная организация труда и военное дело.

Вопросы организации деятельности масс, направленной к достижению определенной цели, имеют в военном деле почтенную давность, громадные достижения, но находятся еще в первоначальной стадии научной разработки. Примером такого достижения может служить хотя бы атака немцами 21-го марта 1918 г. французских позиций, построенных и державшихся непоколебимо годами, в которой на 40 километровом фронте одновременно открыло огонь 10.000 орудий всех калибров, каждое орудие по своей цели. Разрушив препятствия 3-часовым огнем, все орудия одновременно сосредоточили свой огонь в виде занавеси перед пехотой и повели вперед, уничтожая все живое, со скоростью наступления пехотинца; 1 миллион людей одновременно двинулся вперед, свыше 1000 самолетов поднялось в воздух; тысячи же грузовиков, поездов на широко и узкоколейных дорогах, повозок начало снабжать атакующие войска, рабочие роты—проводить дороги, войска связи—продвигать проволочный телефон и телеграф, санитарные учреждения—эвакуировать раненых. Эта „фабрика на колесах“ наступала по 10—12 километров в день в течение недели.

Ни одна отрасль человеческой деятельности, быть-может, так напряженно не искала приемов правильной организации, как область вооруженной борьбы, где ошибки наказывались кровавыми поражениями и величайшими несчастьями.

Попробуем наметить те области, где организационная работа развернулась особенно широко и плодотворно.

Так же, как и перед Тейлором в его „Административной организации предприятия“, перед армией стал вопрос о соответствии рабочего в армии рядовому бойцу. Для Тейлора он разрешался просто,—отбор лучших и заинтересованность их высокой заработной платой. В армии ни то, ни другое неприемлемо, между тем усилие, которое требует армия от человека, несравнимо ни с какой другой деятельностью. Марш, работа (в решающую минуту боя) до смерти от истощения, управление механизмом пулемета, пушки, самолета до победы или смерти.

1. **Воспитание масс**—политическое и военное, организация их психики, создание в массовой психологии привычных ассоциаций, привычных рефлексов повиновения, победы над чувством страха, наступательного стремления, и все это—проводимое при коротких 4—6-месячных сроках подготовки,—вот первая задача перед военной организацией.

2. Вторая задача есть массовое **обучение** в те же короткие сроки. Т. Гастев внимательно изучает приемы обучения простейшим приемам удара молотком и работе зубилом. Но в армии приходится обучать верховой езде, стрельбе из винтовки, действию с пулеметом, полету на самолете. Этот вопрос обучения необычайно остро стоит перед армией в виду массовых потерь, необходимости быстро проводить через военные школы громадное количество учеников. Изыскание наиболее рациональных способов обучения рабочего войны в кратчайший срок тщательно велось и ведется. Все это изучение производилось, правда, без секундомера и не в опытной мастерской, но при посредстве ряда опытов выработаны приемы, проверены на массовых испытаниях и закреплены в уставах по приемам, часам, дням и неделям обучения лучшие способы научить стрельбе, верховой езде, стрельбе из орудия (группой из 6—8 человек) и т. п.

3. Следующая задача, стоящая перед армией,—это **отбор** наиболее одаренных на командные должности, наиболее приспособленных на специальности (летчики, танкисты, разведчики, радиотелеграфисты и т. п.). Американская армия первая применила здесь, и с громадным успехом, выводы дифференциальной психологии.

Тесты, правильно скомбинированные и примененные, дали в массовом масштабе почти безошибочные результаты.

4. Совершенно исключительные усилия были направлены армиями всех времен и народов на **организацию** массовых действий, имея целью: 1) наиболее полное использование своего оружия, 2) борьбу с разлагающим это массовое усилие чувством страха и 3) борьбу с противодействием врага.

В этой области организационные усилия шли по двум направлениям предварительной организации, где принципы Файоля—распоряжение, координирование, предвидение, контроль и т. п.—находят себе полное подтверждение. Тейлор, рассказывая о военной организации даже в этой только сфере работы, говорит наивные вещи, относящиеся к XIX веку. Уже перед мировой войной военная организация не определялась простой схемой (приведенной у Керженцева, стр. 26) прямого подчинения и руководства одним и единственным начальником. Современная военная организация не может, однако, примириться и с тейлоровской схемой, где один рабочий получает указания от нескольких людей. Военная организация есть синтез того и другого, объединяющий их на первый взгляд непримиримые противоречия. Боец получает указания от службы химической обороны, маскировки от самолетов, инженерного оборудования и т. п., но прямой начальник объединяет, согласует все эти указания, наблюдает за их исполнением и **отвечает за успешность дела в целом**. Без этого все эти отдельные указания потеряли бы $\frac{3}{4}$ своей ценности.

5. Неменьший интерес, с организационной точки зрения, имеет вопрос, как построить организацию отношения между начальником и подчиненным там, где обстановка меняется во время самого хода операции, или даже там, где объем работы внизу так велик, что организация не может ни сама решить их все, ни даже регламентировать их точными правилами; передовые ячейки узнают о переменах обстановки, о возникающих вопросах раньше руководящих центров и под угрозой опоздать ответить, распорядиться поздно, когда уже ничего нельзя сделать, вынуждены принимать решения немедленно, по собственному почину; в то же время надо добиться того, чтобы эта самостоятельность не нарушала общего плана действий.

В этой области все время идет борьба.

В правильно построенном армейском аппарате, в котором „точность и безотказность“ исполнения приказа составляют основу управления, дисциплина побеждает самостоятельность; под влиянием естественного стремления дисциплинировать массы иногда организация строится на требованиях „исполнять, не рассуждая“, „не смей свое суждение иметь“. Распоряжается один начальник, все—лишь исполнители либо приказа, либо правил и законов, стремящихся предусмотреть все возможности и случаи. Такова была, например, армия Николая I. Для подчиненного, если он пассивен по натуре, такое положение легко. Ему нужно лишь заучить правила и точно их исполнять. Как бы ни кончилось сражение, он не в ответе, если все, что ему приказано, точно выполнено. Сильные люди, конечно, не выдерживают такой обстановки, где человек обращен в автомат. Армия же, составленная из таких „бюрократов“, неизбежно придет к поражениям, подобным Седану, Инкерману и Черной. Идея такой системы организации страшно живуча, ибо внешне она как-будто гарантирует от ошибок. Лучший, наиболее сильный ум руководит всем до деталей. Вся старая русская жизнь сломана, но бюрократизм наших советских учреждений, канцелярий едва ли не перерос бюрократизм старых министерств. Ложная организационная схема дает неизбежно результаты, невыносимые в жизни.

Что же надо внести в организацию труда или в армейский аппарат, чтобы он жил нормальной жизнью? Хорошая военная организация такой секрет знает. Армии больше, чем кому-либо, приходится в кратчайший срок, когда нет времени для долгих рассуждений и советов, сламывать наибольшее сопротивление, преодолевать наибольшие затруднения. Этот новый организующий момент есть:

„**Самодетельность**“—это великая сила, которая совершенно изменяет работу мертвых механизмов. Нужно, однако, ввести в стране рамки права и обязанности, чтобы самодетельность не обратилась в анархию. Эти рамки следующие, выработанные долгим опытом. **Каждый** начальник, и командир дивизии, и командир звена, несет обязанность не только беспрекословного повиновения, но получает право:

1) В пределах поставленной задачи **распоряжаться самостоятельно**.

2) Если обстановка а) **неожиданно меняется** и б) **нет возможности** и времени испросить новых указаний, **действовать самостоятельно**, в порядке **частного почина**, направляя свои усилия к наибольшему успеху дела и даже отменяя ранее полученный приказ, если он не отвечает обстановке, но **обязательно** в) **донося о сделанном** немедленно.

3) Во всякой, даже самой нормальной, обстановке каждый подчиненный имеет **право предложения**, как разрешить встреченные затруднения, как лучше организовать дело в целом.

Начальник может это предложение принять или отвергнуть, но в том и другом случае он будет шире знать обстановку, у него будет больше выбора возможностей, его решение будет учитывать действительную обстановку.

6. Особый интерес в связи с этим представляет руководство различными сложными специальными службами. В наши дни никто не может быть специалистом во всех областях. **Право предложения** дает возможность, с одной стороны, с наиболее полным использованием специальных свойств в наиболее благоприятствующей для этого обстановке, с другой, не позволяя специалистам развиваться в ущерб общему, достигать намеченных целей. Право предложения снизу, учет особенностей сверху и твердая дисциплина—подчинение общим директивам, есть основа этой организации.

При такой руководящей идее организации бюрократизм не имеет места. Каждый участник является активным сотрудником и бойцом за общее дело. Ему предоставляется развернуть свои силы полностью, он видит поле приложения своих знаний и талантов. При этом нужно иметь в виду лишь один недочет. Подчиненный, действуя самостоятельно, может **допустить ошибку** и повредить делу. Это всегда возможно, и на это надо идти, ибо это есть **наименьшее зло**; лишь бы только была уверенность в доброй воле подчиненного—его надо учить, но не наказывать, если его частный почин вместо добра принес ущерб.

Если раз-другой одернуть подчиненного, допустившего при проявлении частного почина ошибку, воля к самодетельности замрет и у него, и у всех остальных.

Массовая организованная самодетельность есть основа современной военной (да и всякой) работы, и она дает такой громадный, неисчислимый прирост силы, что с неизбежными ошибками можно мириться легко.

Самодетельность рядом с дисциплиной, несмотря на кажущееся неприемлимое противоречие этих двух организующих сил, есть тот фактор, который сделал возможным те массовые организации, которые действовали на войне. Насколько мне известно, ни американские и ни французские теоретики организации труда, ни даже русские авторы (Керженцев), на глазах у которых прошла потрясающая по размаху и силе организационная работа революции, самая суть которой—**взаимодействие самодетельности масс и руководство центра**,—не уделяют этому вопросу должного внимания.

7. Наконец, совершенно исключительное значение имеет создание аппарата управления—штаба, воспринимающего внешние впечатления, перерабатывающего их, принимающего решения и переливающего их в такую форму, чтобы каждый подчиненный знал, что делать. Способностей одной головы для этой работы не хватало уже во времена Наполеона. Сейчас это целая проблема, как из группы людей сделать коллективный ум—аппарат, способный разделить между собой функции мозга, сохраняя единство работы—организованность мысли и **единство воли**.

Вот те основные проблемы, которые стоят перед организатором на войне, и в которых армии всего мира достигли совершенно поразительных, но научно мало разработанных результатов. Нигде, кроме армий, не действовали такие громадные коллективы, объединенные единым планом, направленные к одной цели, сражаясь, довольствуясь, пополняясь и залечивая свои раны. Целый народ на колесах, исчисляемый в миллионах (армия России ко времени революции около $10\frac{1}{2}$ миллионов).

Громадная литература посвящена каждому из этих вопросов, закреплённая в окончательном итоге в виде уставов, военных законов, наставлений, определяющих каждый прием, каждое взаимоотношение этой действующей массы. Изучение этих вопросов только ныне ставится в связь (Военно-научным обществом Военной Академии) с нарождающейся наукой об организации труда, и когда изучаешь труды Файоля, Тейлора и др., то с совершенной очевидностью видишь, что они идут по дороге, уже давно практически пройденной военной организацией, но не нашедшей еще отражения в печати.

К. Гаврюшин.

НОТ в кино.

Вот где предстоит сделать большую работу НОТ—в кино. Возьмем конкретно самое начало кинопроизводства—сценарий. Как писать сценарий,—науки такой почти не существует, но и то, что есть у нас, не использовано в достаточной мере. Наши сценаристы работают вразброд, **неорганизованно**, без плана в работе, не говоря уже о **системе**. Несколько другое мы видим за границей, там силы сценаристов **объединены**, и любая преподнесенная тема может быть ими быстро разработана и сдана почти в готовом виде режиссеру для постановки. Нам нужно **объединить силы** наших сценаристов, и, **систематизировав** их работу, мы добьемся более реальных результатов. Ниже я привожу примеры возможности коренной ломки теперешнего сценария.

Если мы заглянем в наше ателье, то, не говоря уже о том, что оно бедно как средствами, так и техническими устройствами, а и сама работа носит крайне неорганизованный характер. Производительность наших ателье слаба, главным образом, потому, что технические устройства недостаточно использованы. Декораций у нас или вовсе нет, а если есть, то они разбросаны, **не систематизированы**, нет точного **учета** их, а следовательно, и нет возможности **рационального использования** их. Свет и его регулирование у нас также не на должной высоте. Светооборудование носит кустарный характер, и построение его начиналось без многих научных оснований, и, конечно, в механизации его применения мы очень слабы. Обращаясь опять, как к примерной, постановке дела за границей, надо сказать, что там при помощи имеющихся оборудования, как световых, так и декорационных, можно любую декорацию поставить в полчаса, порывшись в систематизированных каталогах да нажав несколько электрических кнопок.

Кроме их технических преимуществ, мы там видим положенные в основу систему и концентрацию всех возможностей **в одном месте**. Их успеху производства способствуют не только механические устройства, но, главным образом, планомерность в работе, точный учет всех возможностей и точное исполнение заданий художественных и административных руководителей. А исполнять у нас не умеют от мала до велика. А установившийся закон говорит, что, **кто не умеет исполнять, тот не умеет и приказывать**. В этом отношении нужно обратить внимание на подбор рабочих в ателье, лабораториях и установить во главе хороших организаторов кино-дела. Психотехника должна взяться за обсле-

дование рабочих на кино-фабриках, подобрав профессионально пригодных не только рабочих, но и руководителей, подобрав людей, способных повелевать машинами и оборудованьями.

Далее идет работа в ателье актера, режиссера, оператора и т. д. Остановлюсь пока на работе актера-натурщика. Как обосновать работу актера, чтобы она имела в конечном результате **постоянную величину**? В этой области можно обосноваться только на ритме—на ритмическом построении игры актера. Ритм дает нам возможность не только заставить играть актера, как этого нам хотелось бы, но и, составив партитуру его игры, почти одинаковую в смысле построения с музыкальной, в любой момент получить точное воспроизведение написанного, яркое по выразительности, всегда в одинаковом промежутке времени протекающее действие.

С ритмом мы избегнем тех неточностей и недостатков, которыми теперь полна игра актера. Взамен мы получаем всегда одинаково точное, четкое и ясное построение действий. Обозначив движения тела и отдельных жестов тем или иным значком, а ритм движений простыми музыкальными нотами, мы можем получить постоянную величину роли актера, а в совокупности целого сценария. Тут немало работы для НОТ. Значки, обозначающие движения, еще не изобретены, а это можно сделать, лишь подведя в основание принципы НОТ. Размер движений игры актера почти уже подчинен музыкальному ритму. В этом отношении большую работу проделал и продолжает вести работу Государственный Институт Кинематографии (ГИК) со своим руководителем проф. Ильиным В. С. Там же ведется работа над выразительным жестом, применяя в совокупности с ритмом систему Дельсарта, изложенную Волконским. Опытов по ритмической игре актера кино производилось как у нас, так и за границей очень мало, а теперь в этом отношении уже много сделал ГИК. Добившись четкой, ритмической и точной игры от актера, слив его работу с действием съемочного аппарата, мы сможем получить идеальное зрительно-музыкальное произведение на экране.

По взаимодействию игры актера с ритмической машиной, съемочным аппаратом много работает проф. Тихонов Н. П. в ГИК'е. С введением ритмической игры актера мы сможем изменить в корне и наш сценарий, превратив его в партитуру, следить за игрой актера будет только не дирижер, а режиссер. С введением такого сценария и ритмической игры изменится и работа оператора, приняв более ритмические формы. Много еще можно сказать о потере колоссального количества времени во время съемок только благодаря отсутствию самых начальных организационных форм производства. Благодаря организационной безграмотности наших художественных и административных руководителей мы очень и очень много теряем. На одно бесполезное ожидание „всех и вся“ тратится масса времени. Переведа потерянное время за время одной постановки на золото, можно смело сказать, что мы на эти деньги еще бы сняли целую картину. Желаям проверить это предположение советую заглянуть хоть раз на съемку в ателье. Наши кино-лаборатории тоже должны узнать вкус НОТ. Кроме необходимых механизаций, на которые теперь, может-быть, нет средств, нужно **удалить кустарщину** из лабораторий, нужно подобрать профессионально пригодный состав.

Прокат кино-лент никогда не отличался у нас правильной постановкой дела. При частных многих владельцах прокатных контор была большая путаница в прокате, теперь же при одном хозяине проката—Госкино—мы тоже не видим прочной организации кино-дела. С систематизированными каталогами дело обстоит плохо. **Распределение хромает** на обе ноги. Нашим прокатным главкам нужно почитать несколько книжек Керженцева, Гастева, Ерманского и вообще литературу по НОТ.

Очень плохо обстоит дело с демонстрацией картин, много и бесконечно много теряем мы времени от того, что у нас или зал маленький, и приходящую в середине сеанса публику мы не пускаем в зал, а заставляем сотни людей **ждать** или слушать не всегда хороший оркестр музыки. Необходимо удалить очереди у касс кино. Нужно ввести, как правило, что желающим можно войти в зрительный

зал во время хотя бы середины картины. Положить начало тому, чтобы ожидающая публика имела возможность за счет кино читать газеты, журналы, брошюры и т. д., и таким образом мы дадим возможность ожидающей публике рационально использовать свое время. На процесс демонстрации картин нужно обратить внимание. Демонстраторы очень часто **не дают читать надписей**, не следя за ходом картины и не регулируя его. Очень часто картину пускают **в очень быстром темпе**, чем сбивают с толку зрителя, и в результате он просто ничего не понимает, а если к тому же при съемке картины была применена замедленная съемка, то картина от быстрого движения теряет свой облик, тот облик, который бы хотели видеть в ней и зритель, и производитель ее.

Вывод: нашим администраторам надо почаще подтягивать своих механиков и при подборе последних нужно обращать сугубое внимание **на вышесказанные недостатки, встречающиеся у кино-механиков**. Оборудование зрительного зала не везде стоит на высоте своего положения. Есть театры, где места расположены настолько неудобно для зрителя, что он сильно устает как от напряженности внимания, так и от неудобного положения тела. Вместо того, чтобы получить удовольствие от картины, зритель, кляня кино и самого себя, уходит недовольный.

Последняя часть кинопроизводства—это хранение фильм. Наши склады очень редко обладают хорошими каталогами хранящихся картин. На наших складах можно встретить две противоположности в температуре здания.

Большая сырость и холод или же сильная сухость, последнее встречается, к сожалению, реже. Много писалось о том, что нужно организовать хранение фильм в должном порядке, что нужно **устроить фильмотеки**. К этому можно только присоединиться и пожелать скорейшего успеха этому делу, так как это вопрос очень важный. **Установить систему** в хранении фильм необходимо.

О применении НОТ в кинопроизводстве можно написать целую книгу. Настоящей статьей этот вопрос безусловно не исчерпывается, но что кино сильно нуждается в самых основных принципах научной организации труда и производства, говорят даже те факты, которые я здесь приводил.

**„Надо поставить дело так,
чтобы каждый трудящийся
прилагал свои силы к укреп-
лению рабоче-крестьянского
государства“.**

Н. Ленин.

А. Б. Залкинд.

Марксистская социология на втором всесоюзном психоневрологическом съезде.

(3—10 января с. г. в Петрограде).

Психоневрология, объемлющая собою науку о „психике“—здоровой и больной (психология, психопатология, неврология), охватывающая всю область теории воспитания (педология), прорывающаяся в научную организацию труда (психотехника) и даже в физиологию коллектива („социальная психология“), представляет собою комплекс научных дисциплин, которым суждено быть глубоко расстреленными революцией. Совершенно очевидно, что радикально перекраивающаяся общественность должна заново построить задачи, методы и содержание этих дисциплин, глубоко социальных по своему существу, а потому всегда прорабатывавших свой материал под классовую указку.

Однако, революция завоевывает науку лишь в третью очередь. Сначала социально-экономическая и политическая переделка, и лишь потом уже более интимное, более тонкое пропитывание идеологических пор,—всего позже это касается методологии наук. Психоневрология, как социально наиболее чуткая научная область, в этой идеологической ревизии участвует первой (конечно, после так-наз. непосредственного обществоведения). Свидетельство тому—второй Всесоюзный психоневрологический Съезд.

Пишущий, согласно поручению Института Научной Философии и Института Коммунистического Воспитания, поставил своей целью выявить на съезде пред научными работниками психоневрологии классовый подход к основным проблемам их работы. Классовый, марксистский анализ был дан на конкретном, специальном материале, применительно к важнейшим, основным отделам психоневрологии, так что почти каждая секция съезда (психиатрическая, неврологическая, психотерапевтическая, дефектологическая, педологическая) имела возможность на своей собственной, специальной базе проверить правильность используемого нами метода. В центре указанной серии докладов стояла тема: „Место Фрейда в современной системе знаний“¹⁾ (к вопросу о единой методологической базе для психоневрологии). Разветвлениями основной темы являлись доклады: а) „О нервно-психических болезнях войны“ (классовое содержание войны, как одна из главных причин нервно-психической дезорганизации армии); б) „Революция и психоневрозы“ (буржуазная и советская общественность, как психоневрологические антиподы); в) „К постановке вопроса о детских психопатиях“ (детские психопатии, как порождение классового общества); г) „Современность и дети“ (о внутрибиологических возможностях массового воспитания детей в духе марксистской педагогики).

Основные выводы докладов заключаются в следующем:

Благодаря чрезвычайному и все более нарастающему динамизму социальной среды, наследственные установки организмов постепенно раздробляются, и в жизни организма, во всех его функциях все более глубокое значение приобретают молодые напластования, порожденные непрерывно обновляющейся социальной средой. Древние органические навыки (безусловные рефлексы, „инстинкты“) оказываются все менее пригодными для реагирования на молодые напластования социальной среды и перекраиваются заново, либо постепенно отмирают, заме-

¹⁾ Конечно, Фрейд был взят лишь как частный момент в построении доклада. Прорабатывался же вопрос на базе учения о рефлексах и марксистской социологии. Отношение же пишущего непосредственно к Фрейду выявлено в ряде статей недавно вышедшего сборника: „Очерки культуры революционного времени“ (Изд. „Раб. Просв.“).

няясь иными, более подходящими для серии новых раздражений. Власть непосредственно приобретаемого организмом опыта оказывается постепенно все более значимой в его бытии,—отсюда подавляющая часть современных причин заболеваний и способов лечения продуцируются социальным фактором. Отсюда же, в связи с углубляющимся классовым расслоением общества, создаются все более сложные **классовые элементы человеческой физиологии**—разные установки организмов, в зависимости от классовой их позиции—в отношении к социальному раздражителю. Отсюда же и разная податливость одних и тех же организмов к болезням и меняющаяся их излечимость, в зависимости от новых классовых перекроек социальной среды.

Нервно-психические **болезни империалистических войн**, в которых трудовые массы **социально не заинтересованы**, ставят подавляющее большинство бойцов в позицию механического, насильственного подчинения, влекущего за собою глубочайшие биологические торможения, задержку нервно-психической активности,—своеобразное антивоенное „самоокапывание“ организма („бегство в болезнь“). Наоборот, армии советских республик, национально и социально расторможенные, защищающие свое собственное трудовое благо, получают иную психоневрологическую, т.-е. и общебиологическую установку, чрезвычайно благоприятствующую сохранению армией ее боеспособности и здоровья.

Точно так же буржуазная „общественность“, общественность эксплуатации и хаоса, закупоривая для широких масс каналы социально-биологической активности, вдавливая всю сумму внешних раздражений **внутри** организмов (конверсия), создавая в них глубочайшие перенапряжения и извращения функций, откуда и происходит подавляющая часть болезнетворных обстоятельств. **Советская общественность**, освободив социальные каналы для масс, вызывает творческий взрыв заторможенных сил и является в процессе дальнейшего своего развития наилучшим биологическим стимулом, способствующим максимальной органической устойчивости.

То же и с **детскими психопатиями**. Уродуемые с ранних лет хаотическими силами буржуазной социальной среды, закупоривающей каналы здоровой детской активности и направляющей последнюю по гнилым путям, дети в подавляющем своем большинстве дезорганизуются не в силу наследственного „рока“ (да и наследственность, ведь, это та же, но лишь несколько поколений повторявшаяся, **сгустившаяся социальная дезорганизация**), а вследствие безобразной структуры **современного** им общества. В иной общественности они были бы творцами. Революционная среда, открывая все пути для детской активности, для детского коллективизма, для точных знаний и т. д., должна оказаться наилучшим предупреждающим и лечебным средством, если детские руководители сумеют принять, понять нашу новую общественность, продуктивно ее использовать.

Вообще, не следует преувеличивать значение безусловных наследственных установок, так как „чистой“ биологии человека, не пронизанной до глубочайших своих пор социальным моментом, мы не знаем; социальное же—это, главным образом, **новое, текучее, изменчивое**, особенно в последние десятилетия гигантской всеобщей ломки. Тем самым должна быть полностью отмечена чрезвычайно удобная для буржуазии „биогенетическая“ теория воспитания, „требующая“ от детей на протяжении главной части их бытия стихийного „воспроизведения“ (повторения) жизни предков и дающая им „право“ приобщаться к современности лишь в состоянии биологической зрелости. Эта игра в прятки с современностью, конечно, нужна была классу мистификаторов, сохранявших власть насилием и ложью, революционная же современность не боится связи с собою с первых же детских лет и при умелом подходе создаст наилучшие возможности для детского творческого развертывания как в духе здорового созревания детского тела, так и в интересах революции. Это **совпадение биологического блага и социального блага** начинает делаться возможным лишь в советском идущем к социализму строе.

Вот вкратце основные выводы докладов, опубликованных пишущим на съезде¹⁾. Как же реагировал на них съезд? Не были ли они гласом вопиющего в пустыне?

Ученых-психоневрологов, по специальности своей клиницистов, экспериментаторов, практиков, не прельстишь общими местами. Им необходим конкретный материал, факты. Доклады давали именно факты. И что же? С каждым докладом все более и более до отказа (вернее до свертотказа) переполненная аудитория—напряженнейшее, непрерывно с каждым докладом нараставшее внимание как друзей, так и скептиков, противников. Не пассивная, безразличная реакция, а боевая, углубленная полемика, после каждого доклада развертывающаяся все в новом и новом направлении. В конечном же итоге—полная наша победа, которая выразилась и в соответствующей резолюции, центральной резолюции съезда (см. ниже). Конечно, съезд не сделался весь марксистским, конечно, еще ряду съездов придется глубочайшим образом перебирать все те же вопросы, но основная тенденция, зародыш новой равнодействующей, явственно определилась: они—наши.

Несколько иллюстраций. На параллельном с нашим докладом петроградского профессора М. П. Никитина, проработавшего несколько тысяч клинических случаев, точно так же оформился вывод о нервных болезнях военного времени по преимуществу, как о „бегстве от войны“. Рядом с этим академик Бехтерев, анализируя по линии нашего доклада социальные обстоятельства возможной советской войны, вполне соглашается с нашей характеристикой положительной психоневрологической конъюнктуры в Красной армии. После ряда других выступлений в том же духе председатель неврологической секции проф. Селецкий в заключительном своем слове, подытоживая работу секции, прочно подтверждает основное наше соображение. По докладу о нервных болезнях революции все выступавшие согласились, что в развивающейся советской общественности заложены наилучшие сублимационные (психолечебные и педагогические) возможности, буржуазная же общественность является тяжелейшим тормозом для биологических функций. Признали оппоненты также правильность классовой расшифровки корней психоневрозов: социальный паразитизм, деклассирование, социальное угнетение и пр., т.-е. как-раз то, что в советском строе должно отпасть. Блестящий клинический пример этой классовой подпочвы психоневроза привел, между прочим, проф. В. П. Осипов. Но отсюда, ведь, и соответствующие практические выводы: о лечебной установке на революционную общественность, о политическом просвещении, как основном методе „советской психотерапии“, и т. д. и т. д., что недвусмысленно подтверждено резолюцией съезда.

Доводы о текущести, изменчивости детской биопсихологии, о возможности и необходимости приобщить ее к вехам революционной педагогики (**коллективизм, материализм, активизм**), о тяжелом вреде, который нанесет нашим детям неиспользование нашей новой социальной атмосферы, несмотря на ряд частных разногласий, единодушно признаются и в дефектологической, и в педологической секциях, вызвав, между прочим, яркое заключительное выступление проф. А. С. Грибоедова (это выступление называли на съезде клятвой в верности советской общественности).

Характерно, что по указанным докладам, согласно предложению организационного комитета и президиума съезда, съездом принята совершенно особая, надсекционная, резолюция, являющаяся, очевидно, и центральной резолюцией съезда. Она гласит:

„Съезд глубоко приветствует в указанных докладах последовательный социологический, классовый анализ основных проблем психоневрологии. Съезд указывает, что только в условиях советской общественности впервые создались

¹⁾ Большая часть указанных соображений сжато изложена в названной выше нашей книге. Полностью же доклады будут изданы особой книгой: „Психоневрология и революция“.

объективная научная возможность исчерпывающего социологического подхода к важнейшим психоневрологическим вопросам. Съезд подчеркивает, что самое **психоневрологическое содержание** развивающейся советской общественности является наилучшим предупреждающим и лечебным средством для нервнопсихических болезней мирного и военного времени, и наилучшей базой для педагогической работы“.

— Понятно, первая ласточка еще не делает весны. Полной марксистской весны придется ждать еще довольно долго. Но брешь пробита. Первый форт завоеван. Конечная же победа нам обеспечена, так как для „психоневрологической весны“ мы имеем достаточно убедительную предпосылку в виде социальной весны,— в виде нашего советского строя. Не наши доклады, и не мы, докладчики, превращаем ученых в марксистов,—их сделает, уже делает марксистами революция. Только победой Октябрьской, **марксистской революции** и можно объяснить стихийную тягу ученых деятелей СССР к методологической ревизии своей научной работы. Революция, завоевывая ученых, завоевывает и науку.

Примечание к статье.

Несколько слов о марксистской социологии и НОТ'е. К сожалению, по этой линии 2-й Съезд не дал ничего отчетливого. Определенно марксистских докладов в психотехнической секции не было, если не повторять, конечно, трюизма о том, что вообще вся психотехника в СССР есть проблема марксистская, ибо это — проблема рациональной организации социалистического производства. Но, ведь, тогда всякий вполне „аполитичный“ экспериментатор по НОТ'у — это тоже „марксист“. Так, да не так. Дело не только в объективном методе, но и в методологии.

Между основными элементами своих докладов, „по пути“, пишущему пришлось **вскользь** коснуться и проблем НОТ'а в марксистском социологическом разрезе. Вкратце, наши „социолого-нотовские“ соображения сводились к следующему: а) чистый тренаж—это грубая биологизация человеческого организма, который представляет собою не просто биологический, а самый сложный **социально-биологический аппарат**. При переменах в **социально-физиологической** установке организма могут резким, грубейшим образом меняться и его способности к тренажу. Поэтому изучение элементов профессии и методов тренажа должно идти параллельно изучению работника, как **социального организма**,— и не только параллельно, но зачастую полностью вторым определяясь; б) проблема НОТ'а в целом есть проблема рациональной **организации коллектива**, и поэтому ряд вопросов НОТ'а должен прорабатываться на базе законов **физиологии коллектива** социальной психологии или коллективной рефлексологии; в) организация времени есть не только производственная проблема. Это одновременно проблема максимальной общебиологической продуктивности и гибкости (противоядие против многих форм нервно-психической подавленности—астении) и один из лучших способов социальной биологической спайки людей. Чувство времени, как одна из плодотворнейших и основных замен старой „этической эмоции“, как одна из основ строящейся сейчас „пролетарской этики“ (социальный условный рефлекс).

Хорошо бы, если нотисты-марксисты, помимо обычных психо-технических исследований (телефонистки, вагоновожатые и пр.), занялись бы также и такими вопросами НОТ'а, в которых они были бы сильны именно как марксисты, и в которых их никто заменить не может, конечно.

А. 3.

И. Соловьев.

Улучшения в работе вагоновожатого.

Вагоновожатый трамвая давно привлекал внимание работников по НОТ как за границей, так и в России. Оно и понятно. Первое: работа массового характера,—небольшие улучшения при массовой работе дают большую экономию. Второе: работа однотипная,—исследования и улучшения в работе одного вагоновожатого можно легко распространить и на других. Третье: работа чрезвычайно ответственная,—от вагоновожатого зависит количество несчастных случаев. Часто одной третьей причины было достаточно, чтобы заняться обследованием вагоновожатого как с психотехнической стороны (пригодность к работе), так и со стороны рационализации (улучшения) обстановки самой работы.

В небольшой заметке я останавлиюсь только на улучшении обстановки вагоновожатого, притом на устранении тех недостатков, которые не требуют больших, сравнительно, денежных затрат.

Возьмем сидение для вагоновожатого, которое является неотъемлемой частью в работе, и на котором вагоновожатый проводит по 8—9 час. В Москве чаще всего употребляются винтовые сидения, которые можно или поднимать, или опускать в зависимости от роста вагоновожатого, и на которых можно легко поворачиваться в стороны. В провинции же, где есть трамваи, там почти всюду в ходу „глухие“ треножники, сидение которых нельзя ни поднять выше, ни опустить. Получается так, что у низкого вагоновожатого ноги висят, не доставая пола, отчего быстро устают, высокому же приходится неестественно сгибать колени, что также ведет к быстрому утомлению.

А утомление вагоновожатого—это путь к увеличению числа несчастных случаев. Усталый вагоновожатый слабо реагирует на происходящее перед ним и легко может наехать на зевающего гражданина или на неопытного извозчика или шофера.

Чтобы вагоновожатый не так быстро утомлялся при своей и без того напряженной работе, необходимо всюду **ввести винтовые треножники**, которые вагоновожатый подгоняет под свой рост и удобно усаживается.

Далее. Общее зло как для московских трамваев, так и для провинциальных—это чрезвычайно узкое сидение, иногда около одной четверти аршина в диаметре, а случается, и уже. Вагоновожатый сидит, как на „гвозде“, то и дело встает, чтобы отдохнуть. Сидение из средства облегчения в работе превращается в средство утомления. **Широкое сидение**—необходимое условие нормальной работы вагоновожатого.

Однако, этого мало. Все вагоновожатые жалуются на усталость спины, которую „не разогнешь“ после работы. Объясняется это тем, что вагоновожатый весь день вынужден сидеть или в напряжении, никуда не опираясь, или опереться вперед на контроллер, что также неудобно. В трамваях, где металлический стержень близко подходит к сидению вагоновожатого, этот стержень является некоторым облегчением в работе: на него вагоновожатый обычно опирается спиной. Но стержень иногда стоит чрезмерно близко к треножнику, тогда он только мешает работать, иногда—далеко, опереться на него нельзя, если же на него можно опереться, то тем, что он слишком тонкий и прямой, спина все же скоро устает.

Выход простой—**делать треножники со спинками**, несколько откинутыми назад.

Очень удобно будет, если, кроме спинки, делать также перила для рук.

Наконец, само сидение необходимо сделать „мягкое“, не на пружинах, конечно, а подшить дерево кошмой или мочалой. Вместо этого у нас сейчас вагоновожатые вынуждены сидеть на узенькой деревяжке, из которой иногда высоко торчат заклепки.

Хорошее, удобное сидение вагонОВОЖАТОГО—это сбережение сил десятка тысяч вагонОВОЖАТЫХ и, кроме того, уменьшение количества несчастных случаев.

Другая ненормальность — нет подставки для ног. Правда, вагонОВОЖАТЫЕ нашли выход: они обычно подкладывают ломик (наклонно) и на него ставят ноги. Но это вполне не устраивает вагонОВОЖАТЫХ: 1) ломик слишком узкий, и 2) с него скатывается нога. **Необходимо сделать деревянную или металлическую подставку под ноги** в правом углу от контроллера. Введение небольшое, но результат, в смысле предупреждения утомляемости, оно дает огромный.

Подача звонков вагонОВОЖАТЫМ. Чаще всего распространена в трамваях „ножная“ система, т.е. вагонОВОЖАТЫЙ, желая предупредить пешехода, ударом ноги по педали дает звонок. Когда вагонОВОЖАТЫЙ проезжает через рынок (а таких в Москве немало), то ему в течение 5—10 минут приходится без перерыва бить по педали. Нога после такой процедуры, как выражаются вагонОВОЖАТЫЕ, становится деревяжкой, немеет. В какие-нибудь 5 минут вагонОВОЖАТЫЙ устает больше, чем за 1 час более нормальной работы. Да и помимо рынков, висячая нога у педали скоро деревянеет и отказывается работать.

Необходимо примитивную ножную систему подачи звонков заменить электрической или воздушной, чтобы нажатием кнопки или поворотом рычага можно было звонить сколько-угодно.

К тому же это имеет значение не только для сбережения сил вагонОВОЖАТЫМИ, но и для предотвращения несчастных случаев: нажать кнопку или повернуть рычаг можно значительно быстрее, чем ударить по педали ногой, а от этой скорости может зависеть спасение человеческой жизни. Пешеход, услышав во-время сигнал, быстро примет меры предосторожности.

Можно указать еще на ненормальность, для устранения которой понадобится уже более сложная работа: это—изменение движения рычага контроллера.

Сейчас вагонОВОЖАТЫЙ, чтобы двинуть трамвай **вперед**, тянет рычаг **назад**, на „ход“, а чтобы остановить трамвай „стоп“,—рычаг подает **вперед**. Это чрезвычайно неэкономное движение, дающее лишнюю нервную нагрузку. Все движения рычагов должны совпадать с естественными движениями человека, т.е. чтобы двинуть трамвай вперед, естественно рычаг надо подать **вперед**, остановить „стоп“,—рычаг **назад**.

Изменение движения рычага контроллера имеет огромное значение в трамвайном движении. При несчастном случае, когда кто-нибудь вот-вот попадет под трамвай, получается некоторый испуг вагонОВОЖАТОГО, **рефлекторное движение назад** (удаление от опасного места), поэтому **рычаг должен быть также двинут назад**.

Пока этими замечаниями мы ограничимся. Эльвисты или, точнее, нотисты трамвайных парков (как техники, так и вагонОВОЖАТЫЕ) должны, во-первых, добиться устранения указанных недостатков, а во-вторых, подумать о дальнейшем улучшении обстановки вагонОВОЖАТОГО, напр., чтобы публика при выходе не напирала на вагонОВОЖАТОГО, как устранить сквозняк на площадке, как поставить „грелки“ электрические или воздушные, чтобы вагонОВОЖАТОМУ работать в тепле, и т. д., и т. д.

Улучшая обстановку вагонОВОЖАТОГО, мы тем самым уменьшаем количество несчастных случаев.

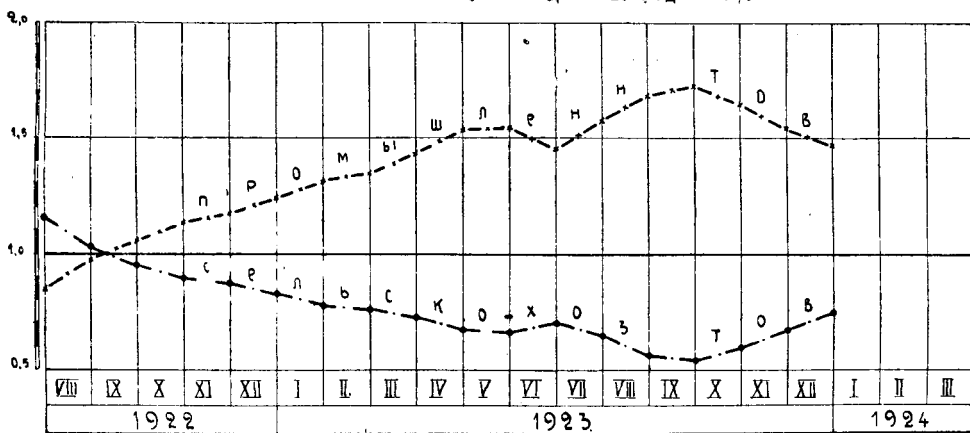
**„Следующая чистка
пойдет на коммунистов,
мнящих себя администраторами“.**

ХОЗЯЙСТВО ВО ВРЕМЕНИ.

„НОЖНИЦЫ“.

В прошлый раз было уже отмечено, что лезвья „ножниц“ продолжают сближаться. Данные за декабрь полностью это подтверждают (см. черт. № 1).

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



Черт. № 1.

Раствор оптовых „ножниц“ в процентах продолжает все еще убывать:

на 1 октября 1922 г.	111
„ 1 января 1923 г.	152
„ 1 апреля „	199
„ 1 июля „	206
„ 1 октября „	320
„ 1 ноября „	280
„ 1 декабря „	230
„ 1 января 1924 г.	200
„ 11 „ „	197

Следует отметить, что за последнюю декаду подъем сельскохозяйственных цен приостановился, тогда как промышленные продолжают падать. Вообще же сжимание „ножниц“ начинает как-будто приостанавливаться.

Денежное обращение.

Весьма важным показателем состояния всего народного хозяйства являются данные о денежном обращении. Чем выше количество (в золотом исчислении, а не в совзначном) обращающихся в стране денег, тем соответственно шире и оживленнее ее товарооборот, и зависящее от товарного обращения производство промышленное и сельскохозяйственное.

Нам тем более приходится прибегать к этому показателю, что он косвенно дает представление и о величине **товарного обращения**, для характеристики которого мы не имеем прямых показателей, благодаря слабости нашей торговой статистики. На нашем чертеже, охватывающем время с введения в оборот банкноты (червонца), показаны вся масса обращающихся денег в миллионах червонных рублей и отдельно в том же измерителе—количество обращающихся банкнот и дензнаков (см. черт. № 2).



Черт. № 2.

Рост денежного обращения, а вместе с тем и всего народного хозяйства в течение всего истекшего года **совершенно очевиден**. Приведем в дополнение соответствующую таблицу по кварталам с разбивкой отдельно на совзнаки и червонцы:

ЧИСЛО и МЕСЯЦ.	Всего в обращении.	Отдельно.	
		Банкнот.	Сов. знаков.
На 1 декабря 1922 г.	127,6	0,1	127,5
На 1 января 1923 г.	117,5	3,6	113,9
„ 1 апреля „	176,1 ¹⁾	25,7	147,5
„ 1 июля „	209,7	70,0	116,5
„ 1 октября „	299,4	207,4	55,4
На 1 января 1924 г.	362,7	237,2	57,6

1) Несовпадение в последующие сроки величины всей массы обращающихся денег с суммой приводимых далее двух слагаемых объясняется тем, что, кроме банкнот и совзнаков, с этого времени входят в обращение еще и краткосрочные обязательства НКФ и ж.-д. сертификаты, учитываемые в общей сумме.

Из этой таблицы видно, во-первых, что в течение года вся ценность обращающейся массы денег увеличилась **более чем в три раза**, что является одним из доказательств **общего хозяйственного подъема**. В то же время мы видим в обращении сильное сокращение, и абсолютное, и тем более относительное, роли совзнака, чем и объясняется его столь стремительное **падение**. После небольшой остановки в этом сокращении в течение истекшего квартала (октябрь—декабрь) оно вновь усилилось, напоминая тем самым о необходимости **скорейшего проведения денежной реформы**.

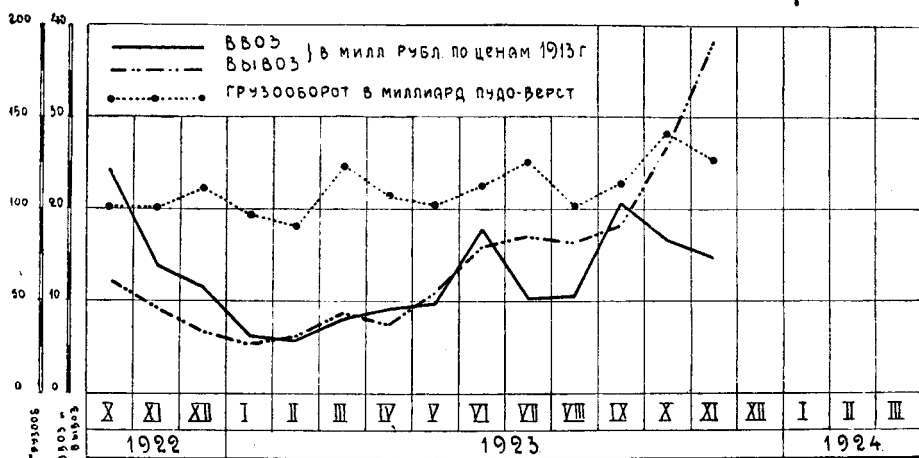
Внешняя и внутренняя торговля.

Было уже указано, что характеризовать **торговлю** при слабости нашей торговой статистики одним общим показателем пока невозможно. О движении торгового оборота у нас имеются лишь частичные данные по отдельным районам или отдельным отраслям торговли. Чрезвычайно слабо или почти совсем не учитывается частный торговый оборот. Поэтому приходится довольствоваться **косвенными** показателями. Один из них—наиболее показательный—мы уже привели выше: это—масса обращающихся денег. Другой показатель—это **грузооборот** в миллиардах пудо-верст, показанный на прилагаемой диаграмме. Здесь учтены все железнодорожные перевозки товаров в пудах на версты.

И в этой области наблюдается за истекший хозяйственный год известный **рост**, впрочем, менее значительный, чем в отношении денежного обращения. В ноябре тут начинается **понижение**, объясняемое влиянием **кризиса сбыта**, повлекшим за собою общее сокращение товарооборота и, как следствие этого, также и сокращение грузооборота. Приведем соответствующие цифры по четвертям в миллиардах пудо-верст:

Октябрь 1922 г.	100,3
Январь 1923 г.	98,2
Апрель "	107,8
Июль "	125,5
Октябрь "	141,5
Ноябрь "	126,4

То же самое показывает пунктирная линия на следующей диаграмме (см. черт. № 3).



Черт. № 3.

На том же чертеже изображено движение во времени **внешнего товарооборота** страны, сосредоточенного, благодаря монополии, в руках Внешторга и поддающегося поэтому более точному учету. Здесь мы имеем ввоз и вывоз в

милл. руб. по ценам 1913 г. (цены 1913 г. берутся не только с целью сравнения с 1913 г., но и как более **твердый** измеритель количества товаров; современные цены как на мировом рынке, так и на внутреннем слишком колеблются и в отдельные моменты совершенно извращают картину). Учтены здесь, конечно, только коммерческие грузы.

Таблица показывает **весьма значительный рост вывоза** при сравнительно устойчивом ввозе, несколько даже сократившемся против 1922 г., когда много ввозилось продуктов широкого потребления (в связи с голодом). В те моменты, когда линия вывоза превышает линию ввоза, мы имеем формально **активный баланс**, хотя фактически, быть-может, по современным ценам мы этого и не имеем. Активный баланс определенно складывается к началу нового операционного года, когда обе линии резко расходятся, как видно из рисунка.

Приведем таблицу о ввозе и вывозе в милл. руб. по ценам 1913 г.

Месяцы.	Вывоз.	Ввоз.	Разница.
Октябрь 1922 г.	12,1	24,1	— 12,0
Январь 1923 г.	5,1	6,2	— 1,1
Апрель "	7,4	9,0	— 1,6
Июль "	17,1	10,2	+ 6,8
Октябрь "	26,7	16,6	+ 10,1
Ноябрь "	38,3	14,8	+ 23,5

Прочие показатели хозяйства.

Мы имели в виду дать еще две диаграммы, показывающие рост промышленной продукции, заработной платы и движения рабочей силы. К сожалению, дать их в этом номере еще невозможно, так как соответствующие подсчеты к 1 октября, т.-е. к началу нового хозяйственного года, еще не закончены, и нам пришлось бы дать слишком старые данные. Мы откладываем поэтому обе эти диаграммы и соответствующие таблицы до следующего номера, когда надеемся пополнить наш обзор и этими данными.

А. К.

Нет вождя,

но есть

Л-Е-Н-И-Н-И-З-М;

с ним

не собьемся в работе.

ЗАГРАНИЦЕЙ

Вопросы внутреннего транспорта.

„Industrial Management“ (декабрь 1923 г.) определяет проблему внутреннего транспорта, как „науку и искусство передвижения, подъема, передачи, хранения, транспортирования и перекладки материалов и товаров“. В каждом предприятии происходит то или иное движение материалов и готовых и полуготовых продуктов, и становятся на очередь вопросы о лучших и более экономных методах внутреннего транспорта и необходимом для этого оборудовании.

Подача, передача, погрузка и сгрузка материалов и товаров являются непроизводительным расходом как в смысле затраты средств, так и затраты времени. В большинстве предприятий материалы и товары от момента поступления на фабрику до выхода из нее в форме законченных продуктов проходят через погрузку и выгрузку 7—8 раз, а кое-где и больше. Чем больше операций надо проделать над данным материалом или полуготовым продуктом, тем большее число раз приходится его передвигать, поднимать, снимать. Разного рода подъемники и конвейеры с приспособленным к ним ассортиментом платформ разной формы экономят время и труд и уменьшают расходы на внутренний транспорт.

„Industr. Management“ (в майском № 1923 г.) дает ряд примеров механического оборудования для облегчения внутреннего транспорта. Одна фирма приобрела 21 электрический подъемник (lifttrucks), 30 ручных подъемников и 800 платформ разных конструкций. Между отделениями и отдельными зданиями фабрики были устроены мосты для непосредственного соединения верхних этажей, и проложены дековильные пути. Эта система оборудования для внутреннего транспорта, применяющаяся во всей фабрике с момента поступления сырого материала до выхода готового продукта, дает ежемесячную экономию в 20.000 долларов только на рабочую силу, не говоря уже о других преимуществах более быстрого транспорта и связанного с этим улучшения в организации производства.

Очень большую роль в организации внутреннего транспорта играет тип подъемника или конвейера и особенно платформ, на которых передвигаются материалы. Обычная платформа—это плоская доска на ножках или колесах. Теперь „платформы“ приспособляются к форме и характеру транспортируемых предметов. Напр., в пекарнях употребляются для подвозки к печке и отвоза готового хлеба платформы с полками, разделенными на клетки. Эти платформы с надстройками разной формы сохраняют при передвижении материалы и товары от повреждений. Платформы, предназначенные для перевозки готовых продуктов, устраняют всякое излишнее перекладывание. Рабочий берет всю платформу с ее грузом и перевозит ее ручным способом или с помощью механических приспособлений в склад или упаковочное отделение. Рабочий при машине передвигает готовые продукты на пустую платформу и подставляет себе другую.

На химических фабриках, кожевенных заводах и многих других материалы, закупленные фабрикой, попадают на склады на платформах и остаются на них, пока они не потребуются в процессе производства. Тогда нагруженные платформы транспортируются к месту потребления,—таким образом устраняются сгрузка материалов в складе и погрузка для надобностей фабрики.

Теперь изобретены разнообразные надстройки над платформами для перевозки шин, цилиндров, машинных частей. Платформы, снабженные полками, употреблялись на фабрике пишущих машинок для перевозки пишущих машинок. Для передвижения мелких частей служат специальные полки с клетками для каждой части. При помощи таких полок легко вести учет материала, потому что известно, сколько клеток на каждой полке, и их сумма минус пустые клетки дает число оставшихся частей. Специальная платформа с разделенными на отделения полками применялась при перевозке кирпича через все операции по сушке и обжиганию. Различные платформы-полки дают возможность укладывать материалы отдельными рядами, предохраняя их при перевозке от порчи через прикосновение друг с другом. Двухэтажные платформы дают возможность перевозить двойное количество предметов. Верхняя платформа может быть поднята на уровень машины, где должна происходить дальнейшая обработка или соединение частей. Платформы с разными полками, ящиками, рамками часто делаются разъемными, так что нижняя часть может быть использована и отдельно, как плоская платформа. Практически можно сконструировать специальную форму надстройки для перевозки каждого рода материала в производстве. Основой рациональной и экономной системы внутреннего транспорта служат ограниченное количество подъемников, элеваторов, конвейеров и т. п. дорогих приспособлений, которые должны работать без простоя, и значительный ассортимент разнообразных платформ с надстройками как для передвижения с помощью механических приспособлений, так и для перевозок на близкие расстояния ручным способом (платформы на колесах).

(„Industrial Management“, май 1923 г.).

Внутренний транспорт в складе.

Декабрьский номер „Industrial Management“ разбирает разные методы внутреннего транспорта в складском хозяйстве. Здесь существенным моментом является экономия места. С помощью механических приспособлений для быстрого и легкого подъема материалов можно использовать кубатуру помещения и сохранить свободной большую площадь пола.

Так, в одной фабрике, с помощью двух конвейеров, было освобождено 27.000 квадратных футов площади пола. В виду дороговизны подъема материалов вверх ручным способом, склады часто непропорционально велики по площади пола. Механическое оборудование экономит место и расходы на рабочую силу. Приводимые рис. иллюстрируют преимущества нового способа транспорта над старым.

Рис. 1 показывает, как в некоторых складах складываются и хранятся мешки. После каждого 5-го или 6-го ряда оставляется нечто в роде широкой ступени, чтобы рабочие могли стоять при подаче мешков наверх. Чем выше под-

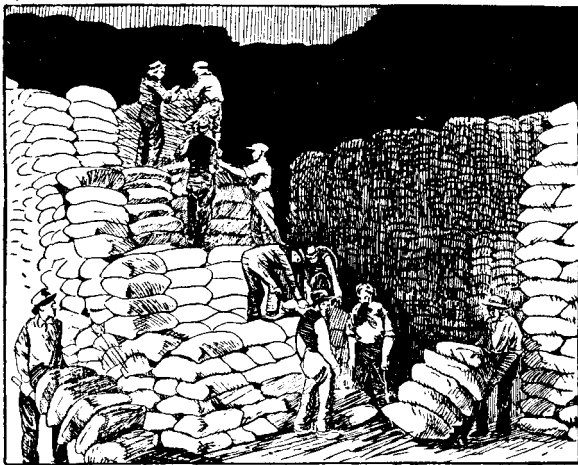


Рис. 1. Ручной способ подъема мешков.

нимаются мешки, тем дороже обходится вся операция. Чтобы ручным способом сложить пять первых рядов, требуется двое рабочих, для следующих пяти рядов (от 5-го до 10-го) нужно четверо рабочих; для накладки мешков от 10-го до 15-го ряда нужно шесть человек рабочих. Каждые следующие 5 рядов требуют двух дополнительных рабочих. Чтобы ручным способом сложить мешки на высоту, указанную



Рис. 2. Подъем мешков при помощи конвейера.

на рис. 1, требуется 8 человек рабочих, и надо потерять много ценного места под ступени,—иначе рабочие не смогут поднимать мешки.

Рис. 2 показывает, как с помощью особого конвейера мешки поднимаются на высоту 18 рядов: для всей операции требуется один или самое большее двое рабочих. Нет надобности и терять место на ступени. Таким же способом можно поднимать вверх ящики, кипы, рулоны и т. д., и чем тяжелее груз, тем больше

экономия, потому что для подъема тяжелого груза ручным способом требуется больше рабочих. Этот момент иллюстрирует рис. 3. Рулоны бумаги, каждый весом в 2.000 фунтов, ручным способом можно было сложить только в 2 ряда, и даже для такого небольшого подъема требовалось 6 человек рабочих. С помощью машины, как видно на рис. 3, работают только двое рабочих, и бумага складывается в 5 рядов. Таким образом сохраняется 150% места и уменьшается расход на рабочую силу (нужно двое рабочих вместо шести).

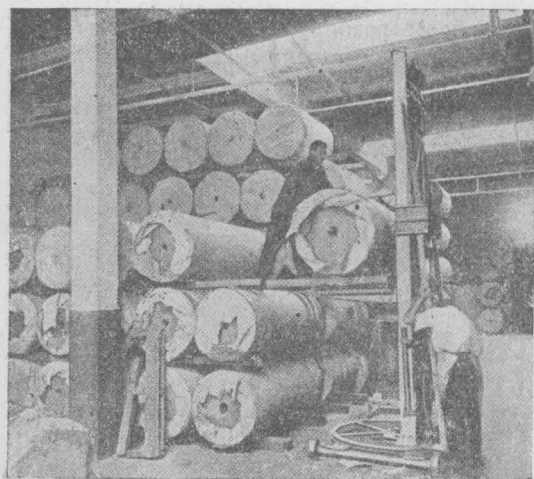


Рис. 3. Подъем рулонов бумаги с помощью механического подъемника.

Вообще механические приспособления, как переносные элеваторы, конвейеры, специальные платформы с полками, подъемные краны и т. п., дают возможность складывать материалы на любую высоту и в то же время понижают расходы на рабочую силу по подъему материалов на 50—80%. С помощью такого оборудования для внутреннего транспорта не только экономится место, но и самое хранение материалов и товаров делается более рациональным.

Интересный пример для сравнения дают рисунки 4 и 5. На рис. 4 прежний

способ хранения бочек с маслом. На деревянных щитах сложен первый ряд бочек. Первый ряд покрыт деревянными щитами, на которых кладется второй ряд бочек. Требуется очень много места, потому что бочки разной величины, и одни можно было уложить только в один ряд, другие в два. Кроме того, давление второго ряда нередко вызывало течь в некоторых нижних бочках, приходилось их выка-

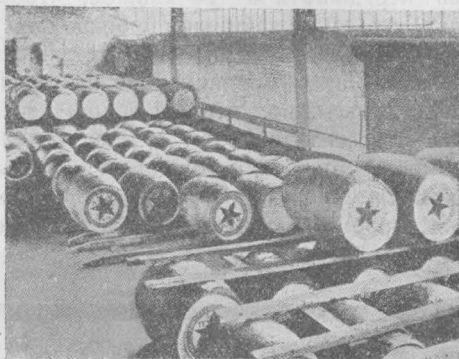


Рис. 4. Плохое использование места при данном способе хранения.

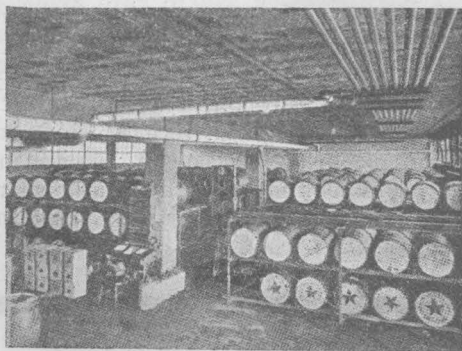


Рис. 5. Новый способ хранения бочек в том же складе, дающий большую экономию места.

тывать и для этого перекладывать все бочки. Рис. 5 показывает, как были устранены эти неудобства: для хранения бочек используются полки из стали; с помощью переносных элеваторов бочки поднимались на эти полки на любую высоту и также легко снимались. Удобство полок состоит в том, что сохраняется место и понижаются расходы на рабочую силу по перекладыванию бочек; главное же, что каждый ряд бочек совершенно изолирован от каждого следующего, и любой ряд можно снять, не касаясь другого. На полках бочки разной величины могут хра-



Рис. 6. Плохая система хранения материала на фабрике. Излишняя трата средств, времени и места.

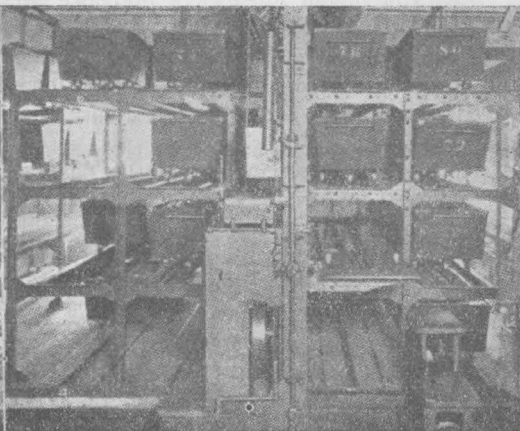


Рис. 7. Хорошая система хранения материала. Она быстро окупается благодаря большой экономии во времени, месте и в затрачиваемой энергии.

ниться по группам и по сортам содержимого продукта, и в любой момент можно произвести полный учет всем хранящимся бочкам. С помощью переносного элеватора все бочки в складе могут быть положены на полки или сняты двумя рабочими.

Рис. 6 и 7 показывают старый и новый методы хранения и передвижения машинных частей в одном отделении фабрики в Чикаго. Нужные для производства

части, около двадцати разновидностей, хранятся в стальных ящиках на колесах. При старом методе (рис. 6) ящики занимали значительную часть пола в производственном отделении, и было чрезвычайно трудно добраться до того ящика, который в данный момент был нужен. Иногда поиски материала продолжались по несколько часов и вызывали простой в работе машин. Три человека разыскивали нужные части, и нередко приходилось передвигать 8—10 ящиков, чтобы добраться до нужного. В результате получались серьезные заминки в производстве. Выход из положения отчасти виден на рис. 7. Были устроены ряды стальных полок с отделениями для ящиков с материалами. Ящики поднимаются на полки переносным элеватором, а на полках устроены рельсы, по которым ящики передвигаются на колесиках. Каждая серия полок отделена проходом от следующей, так что рабочий, ведающий материалом, может подойти к каждому ящику и в любой момент произвести полный учет всему материалу. В результате подбором материала теперь ведает один человек (прежде трое), и материал занимает только $\frac{3}{4}$ прежней площади.

Организация торговли.

Американская фирма, торгующая обувью, путем точного учета потребностей потребителя увеличила свои обороты вдвое и понизила цены на свои товары на 35%. За ряд лет был произведен учет размеров обуви, продаваемой в различных розничных магазинах фирмы. Учет показал, что 62% проданной обуви составилось из 16 размеров, 23% из 18 размеров и 15% из остающихся 72 размеров, имеющих в продаже. Т.е. 85% всей продажи относилось к 34 размерам из общего числа 105 размеров, заготавливаемых фирмой, и только 15% к остальным 71 размеру.

Женской обуви имелось в продаже 90 размеров, и учет показал, что 87,57% всей продажи захватывало только 33 размера, и 12,43%—остальные 57 размеров.

Выяснилось, что больше всего спроса на № 8 мужской обуви (4,98% всей продажи) и на № 5½ женской (4,89% всей продажи).

Диаграммы. Были изготовлены диаграммы, показывающие % продажи каждого размера.

18 наиболее распространенных размеров, составляющих 62,26% всей торговли фирмы, отмечаются на диаграмме белым полем, потому что эти размеры не опасны,—они будут проданы. Следующие 17 размеров, составляющих 23,09% продажи, изображаются желтым полем,—это поле предупреждения. Следующие 18 размеров, составляющие 11,31% продажи—голубое поле,—оно говорит о грозящей опасности залежей.

Вокруг этих размеров—красное поле 49 размеров, составляющих только 3,34% продажи. Слишком большое красное поле грозит банкротством.

Другая диаграмма составлена так: на ней самый ходовой размер 8С принимается за 100%. Эта диаграмма показывает, что происходит со всеми остальными размерами, когда размер 8С производит целую революцию в торговле. С помощью этих цифр определяются размеры и характер производства, и делаются нужные запасы обуви.

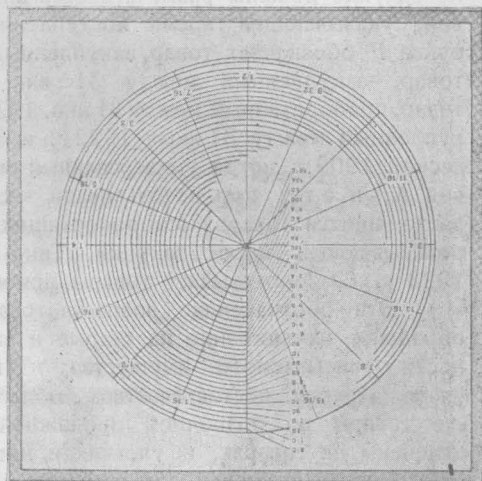
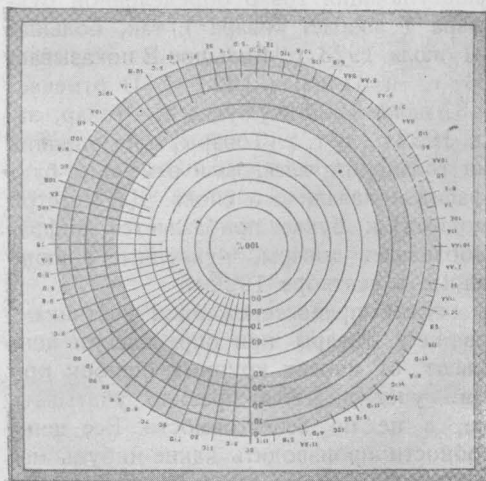
Но так как тут все же могут происходить ошибки, то очень важно иметь ясное представление о запасах магазинов фирмы в каждый данный момент.

С этой целью в описываемой фирме изобретены контрольные доски. Доски делятся на 105 квадратов, представляющих имеющиеся 105 размеров мужской обуви.

Каждый квадрат закрашен белой, желтой, голубой или красной краской, как на диаграммах, в зависимости от того, какой размер он представляет.

Известное количество кружков с отверстиями служит для того, чтобы представлять отдельные пары ботинок, иногда же известное число пар. В каждом квадратике доски торчит высокий металлический шпинец или булавка, на которую можно надеть кружок. Каждая булавка такой длины, что на нее можно насадить как-раз количество кружков, соответствующее установленному количеству пар ботинок определенного размера (высчитано по диаграмме). Когда пара ботинок продана, один кружок, представляющий этот размер, снимается с булавки. Если запасы в лавке точно соответствуют установленной выше потребности, каждая булавка покрыта кружками доверху. Обнаженная часть булавки говорит, что количество ботинок этого размера недостаточно. Если кружки выше головки булавки, значит, известного размера в лавке слишком много.

Если перегружена булавка в белом квадратике—это не вызывает беспокойства. Когда это происходит с булавкой в желтом квадратике, можно ожидать заминки в торговле.



Продажа каждого размера составляет определенный процент продажи размера 8С, наиболее расходящегося размера мужских ботинок.

В случае же, если булавки в голубых и красных квадратиках перегружены, то положение серьезно, надо пересмотреть предварительный расчет. В лавках доски показывают положение в каждый данный момент, после каждого покупателя. На фабриках фирмы имеется доска, показывающая количество каждого размера в складах и все заказы.

Эта доска пересматривается каждый понедельник и по ней легко установить, какие размеры пустить в работу в первую очередь. Вопрос о том, какие размеры изготовлять, также важен на фабрике, как вопрос, какие размеры держать в лавках. Размеры голубого и красного поля не только опасны, как запасы, но и дорого производить.

С момента установления контрольных досок фирма получила возможность полного и постоянного контроля над своими запасами.

Устранена „спешка“, когда вдруг оказывается, что нехватает хорошо идущих размеров. Тем же методом устанавливаются теперь и наиболее ходовые фасоны обуви.

(System, December 1923).

Из практики учета товаров.

Декабрьский № „System“ дает интересный материал из практики учета товаров в крупном универсальном магазине. Учет товаров производится в магазине два раза в год: 31 января и 31 июля,—после обычных распродаж, когда товаров остается меньше и торговля становится значительно тише.

Персонал магазина в это время свободнее и легче может подготовить все к учету. Учет товаров облегчается практикующейся у фирмы системой закупки товаров. Вся закупка товаров для магазина находится под контролем Центрального Торгового Бюро. Бюро устанавливает для каждого агента по закупке расходный бюджет на полгода, который, однако, каждый месяц пересматривается и приводится в соответствие с требованиями момента, условиями рынка и т. д. Агенты по закупке должны размечать весь вновь поступающий товар определенной буквой, указывающей время поступления товара („возраст товара“); так, большая буква F обозначает товар, закупленный с 31 июля 1923 г. Большое E показывает товар, закупленный между 31 янв. 1923 г. и 31 июля 1923 г., D отмечает товар, приобретенный между 31 янв. 1923 г. и 31 июля 1922 г., буква C—товар, закупленный между 31 июля 1922 г. и 31 янв. 1922 г., и т. д. Товары, поступившие весной 1909 г., когда универсальный магазин только открылся, были отмечены буквой A, и с тех пор использовали весь алфавит и начали его снова. Для быстро расходящихся товаров (скоропортящихся, модных) к букве прибавляется цифра, показывающая месяц закупки. Так, E 5 обозначает товары, купленные в июне 1923 г., D 2 показывает товары, приобретенные в сентябре 1922 г.

Эти обозначения „возраста товаров“ служат предостережением учетчикам, обращают их внимание на старые и залежавшиеся товары при определении ценности учитываемого имущества и избавляют от многих крупных ошибок при учете. Другим обстоятельством, облегчающим учет, является правило учитывать все товары по розничной продажной цене, а не по себестоимости. Все цены отмечены на товарах, и учетчикам нет надобности производить какие-нибудь математические выкладки для установления цен товаров.

За последние 2 года учет товаров огромного магазина обычно продолжался не больше 3—4 дней.

Дело ставится таким образом: Для учета товаров в каждом отделении изготовляются списки всех товаров на отдельных бланках. Копия списка направляется в контору для учетчиков, а оригинал остается в отделении. На каждом бланке оставляется место для отметки всех учитываемых товаров учетчиками, и приводятся некоторые правила для учетчиков. Подготовка к учету ведется заведующим отделением и штатом отделения по инструкции Торгового Бюро. Инструкция Бюро, которой все отделения должны следовать совершенно точно, включает следующие пункты:

а) Перед учетом занумеруйте каждый ящик, полку, витрину. Нумерация начинается с одного конца отделения и продолжается вокруг всего отделения, потом нумеруются все хранилища товаров, выставленные в центре магазина, и витрины. Билетики с номерками выдаются Отделом Снабжения.

б) При записи товаров оставляйте свободную строчку после перечисления всех товаров в каждом отдельно занумерованном хранилище, тщательно отмечайте количество и цены „за штуку“, „за дюжину“. Для всех товаров, выставленных в окнах, составляйте особые списки на отдельных бланках. **Не забывайте букву возраста товаров.**

с) Все бланки должны быть подписаны приказчиками, составляющими списки, перенумерованы заведующим отделением и подобраны в порядке нумерации в папки.

д) После учета бланки со списками не будут возвращены в отделения, а должны быть немедленно переданы в бухгалтерию.

е) Все дубликаты на продажу товаров во время учета направляйте в бухгалтерию.

ф) Учет должен быть закончен к указанному сроку.

В инструкции указывается дата, когда отделение должно быть готово для учета или, вернее, проверки учета, и заведующий отделением следит, чтобы к этому сроку все списки товаров были составлены, каждый товар точно описан и все записи были разборчивы и понятны и снабжены буквами возраста товаров, списки перенумерованы и подобраны.

Учетчики, командируемые управлением магазина, получают следующую инструкцию:

Бюро Торговли, июль 1923 г.

Мистеру Джонс.

„Пожалуйста организуйте учет товаров в следующих отделениях в назначенные дни:

Отделение 148—30 июля.

„ 107—30 „

„ 35—31 „

Перед началом учета убедитесь, что все бланки со списками товаров перенумерованы заведующим отделением и правильно подобраны.

Немедленно после учета все списки товаров вместе с накладными продаж и списки товаров, выставленных в окнах, должны быть переданы в бухгалтерию и ни в коем случае не могут быть оставлены в отделении.

Учетчиков просят составлять краткие доклады о каждой учитываемой группе товаров, отмечая состояние, в каком находится товар, букву „возраста“ товара и общие условия торговли отделения. Эти данные имеют большое значение для Торгового Бюро“.

Рационализация упаковки.

„Industrial Management“ (декабрь 1923 г.) посвящает большую статью вопросу о рационализации упаковки пересылаемых товаров. Громадные потери, которые несет промышленность от дурной упаковки: повреждения товаров и излишние расходы на упаковочный материал и пересылку заставили промышленников обратить серьезное внимание на научное изучение этого дела. Одна крупная американская фирма лесопромышленников произвела обследование упаковочной практики американских промышленников и выявила настолько плохую и бессистемную постановку дела, что решила прибегнуть к чрезвычайной мере: пригласила группу инженеров—специалистов по упаковке и предложила их услуги **бесплатно** заинтересованным фирмам. Уж больше года, как эти инженеры работают над улучшением разных сторон упаковочного дела.

По мнению специалистов, хорошая упаковка является сложной проблемой, требующей всестороннего изучения и знакомства со всеми условиями производства и ведения дела в предприятии. Так, напр., одному инженеру пришлось разработать тип упаковки для автомобильных радиаторов. Он не ограничился только установлением улучшенного типа упаковочного ящика, но познакомился с характером самого предприятия: оказалось, что фирма отправляет каждому заказчику большое число радиаторов, а пакует их поодиночке. Инженер предложил отправлять радиаторы по 6 в ящике и выработал новый тип ящика с полками. Эта перемена дала экономию дерева в 43% на каждый радиатор и уменьшила вес каждого отправляемого радиатора на 57%. При прежней системе упаковки вес каждого отдельного упакованного радиатора равнялся 18,25 фунтам, при новом плане—

упакованный радиатор весил только 7,83 фунта. При старой упаковке в грузовик можно было погрузить только 500 радиаторов,—теперь их грузят 654 штуки. В другом случае упаковочный ящик был еще более усовершенствован и служил для пересылки 8 радиаторов, что понизило вес каждого упакованного радиатора на $63\frac{1}{2}\%$.

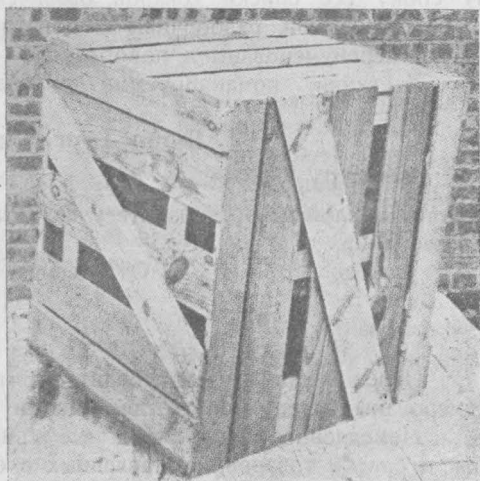


Рис. 1 и 2. Рациональная упаковка грузов: экономит материал (дерево), легкая по весу, что особенно важно при пересылке по ж. д. Для первого ящика требуется всего 50 футов досок, а для второго еще меньше—только 39 футов. Во втором ящике обратите внимание на углы (прочно сшитые) и на диагональные скрепы. Вторая упаковка прочнее, дешевле и легче первой.

При изучении рационального метода упаковки машин для стирки белья не только была придумана новая форма упаковки, требующая меньше материала, но и самый метод изготовления упаковочных ящиков изменился. Части ящика изготавливались отдельно и в упаковочной только собирались. Это уменьшило затрату труда на 50%.

В другой фирме специалист-инженер изменил весь процесс производства новых упаковочных ящиков. Благодаря реорганизации мастерской были устранены все излишние движения рабочих с момента поступления досок в мастерскую до окончания работы. Мастерская лучше освещалась, и были тщательно обдуманы все разнообразные факторы, влияющие на производство. Практика показала, что невнимание даже к какой-нибудь детали приносит большой вред делу. Порода дерева, размеры гвоздей, их применение, характер товара, торговая практика фирмы,—все это должно учитываться при выборе методов упаковки, чтобы избежать излишней затраты средств и сил.

„Industr. Management“ приводит интересный пример, где только применение другой породы дерева для упаковочных ящиков привело к громадной экономии. Одна фирма пересылала некоторые автомобильные части в тяжелых ящиках из кленовых досок. Часть весила 16 фунтов, а упаковочный материал—50. Не учитывалось, что тяжелый сорт дерева, хотя бы и более дешевый, увеличивал вес груза и, следовательно, чрезвычайно повышал издержки по перевозке. Употребление в данном случае другой породы дерева понизило вес груза с 66 фунтов до 30, т.-е. на 50%, что, конечно, очень существенно при дороговизне фрахтов. Кроме того, новая упаковка сохраняла 17,9% материала и изготовлялась вдвое быстрее. Таким образом получалась довольно крупная экономия—было вычислено, что только понижение расходов на перевозку, благодаря уменьшению веса груза, сэкономило 2.000.000 фунтов в год. Во время войны правительством был исследован вопрос об упаковке военных материалов, и новые ящики для

пересылки пулеметов сэкономили 33% на материале, не говоря уже о том, что это дало возможность при перевозке грузить в то же самоеместилище на 33% больше пулеметов.

Даже незначительные уменьшения размера упакованных товаров играют большую роль. Так, один фабрикант сберегает ежегодно 30.000 долларов, благодаря новой форме упаковочного ящика, для экспорта своих товаров. Эта сумма составляет так: 6.000 долларов экономится на рабочей силе, 4.000—на материале и 20.000—на расходах по перевозке.

Новые ящики для упаковки печек, для которых использовались более легкие 1-дюймовые доски вместо прежних 1½-дюймовых весят на 40% меньше и требуют вместо 130,6 футов леса только 84,7 футов (экономия на материале в 62%). Одна крупная фирма, расходуя 300 вагонов досок ежегодно, установила, что она экономит благодаря новой форме упаковки около 25% дерева. Другая фирма сберегает 350.000 футов досок в год в результате нового плана упаковки. Это дает экономию в 1.000.000 фунтов на расходах по перевозке (уменьшение веса груза).

Другой вопрос—прочность упаковки—подвергается теперь тоже всестороннему изучению. По мнению инженеров-специалистов, дело не в количестве досок, а в том, как они соединяются для упаковки, напр., диагональные скрепы на ящиках придают им большую прочность; для самого слабого места упаковки—углов теперь установлено 16 способов скрепления. Большую роль играет выбор гвоздей: слишком много гвоздей, гвозди неподходящих размеров, гвозди, неправильно вколоченные, могут сделать упаковку негодной. Доски одной породы дерева требуют одного рода гвоздей, для другой породы нужны другие гвозди. Самое вколачивание гвоздей должно быть изучено,—многие приемы делают сколачивание прочнее. Удобнее сколачивать, когда упаковочные ящики изготовляются отдельными секциями. Такого же внимания, как выбор гвоздей, заслуживает и выбор породы дерева. Когда инженер исследует проблему упаковки определенного производства, он устанавливает наиболее подходящую породу дерева для упаковки.

Рациональные методы упаковки не только избавляют промышленников от непроизводительных расходов и понижают цену на товары, но и являются очень важным фактором для сохранения естественных богатств страны. Так, в Америке, где около 1% всего потребляемого в стране леса идет на приготовление упаковочных средств, при рациональных методах конструкции деревянных частей упаковки, в упаковочном деле может быть сэкономлено¹⁾ от 25 до 50% тратящихся теперь лесных материалов, что составит от 2 до 3 миллиардов футов досок ежегодно.

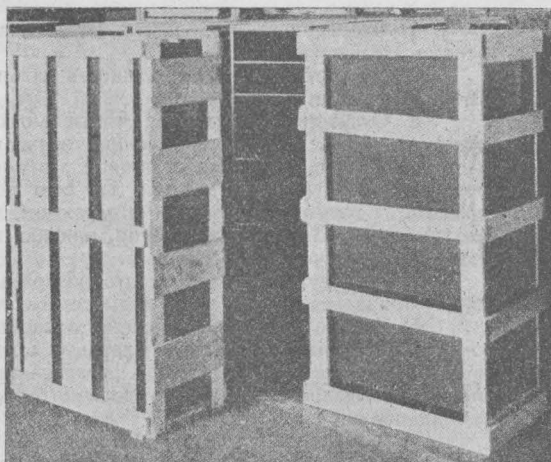


Рис. 3. Ящик на левой стороне рисунка прочнее, лучше защищает товар и может разбираться на части.

¹⁾ Данные лаборатории по исследованию лесных материалов в Соединенных Штатах.

ИЗ ПЕЧАТИ

Обследование мастерских.

Высота себестоимости промышленных изделий обуславливается, кроме целого ряда причин (неполная нагрузка предприятий, дефекты в оборудовании и т. п.), еще и **организационным хаосом, царящим на большинстве наших фабрик и заводов**, результатом которого является нерациональное использование технического оборудования, что отмечают в своей статье („Предприятие“, № 4—5) проф. **Чарновский** и инж. **Сорокин**:

„К методике обследования мастерских“.

Авторы этой статьи констатируют общие недостатки наших мастерских в следующих положениях (исходя из опыта обследования мастерских по ремонту подвижного состава):

1) Оторванность по месту расположения сборных цехов от некоторых из вспомогательных.

2) Трудность или невозможность дальнейшего расширения мастерских при увеличении программы выпуска.

3) Отсутствие многих вспомогательных отделений, соответствующих операциям, имеющим при ремонте существенное значение, — недостаточным дифференцированием частей общего плана и недостаточной разработанностью схемы движения отдельных ремонтных частей, при чем почти для всех ремонтируемых и обрабатываемых деталей намечается только один общий и нераздельный поток при пробеге их от разборки до механической обработки и обратно, или для новых деталей — из черновых цехов через токарно-механическую к сборным.

4) На ряду с этим — недостаточное разделение по месту различных категорий работ, принадлежащих к различным технологическим процессам.

5) Полное отсутствие в схеме расположения такого существенного звена всяких работ машиностроительного характера, каковым является „склад запасных частей“ или „центральная кладовая“, или „магазин при мастерских“, — как бы таковое отделение ни называлось, но которое должно быть тесно связано с процессами ремонта единиц подвижного состава.

6) Случайные последующие пристройки взамен недостающих цехов и вообще мест работы, еще более запутывающие и усложняющие схему движения.

Такое расположение цехов влияет на правильность схемы движения частей: непроезводительный пробег, обратные ходы являются спутником такой распланировки цехов.

То же авторы отмечают и во внутрицеховом движении деталей. При обследовании указанного типа мастерских оказалось, что

„наиболее сложным и запутанным является движение деталей в токарно механическом цехе, где трудно уловить какую-либо систему в расположении станков: станки оказываются размещенными ни по специальности работ, ни по группам обрабатываемых деталей. Кроме того, цех явно излишне перегружен станками, что, в свою очередь, мешает правильному движению деталей и ведет к излишним простоям в ожидании возможности передвижения людей и деталей, загромождающих площадь тут же на полу у станков“.

Авторы далее отмечают целый ряд дефектов, зафиксировать и представить себе которые они могли при помощи следующих методов обследования:

1) Путем предварительного обследования,—выяснение „не только частных дефектов, но и их общего характера, основной причины, постановкой правильного диагноза“, и затем

„1) проследить оборот комплектных частей ремонтируемых единиц по деталям и в целом, с помощью графического метода контроля в пространстве и во времени; 2) проанализировать причины замедления и установить для каждого случая основные дефекты; 3) указать такие общие меры к устранению зарегистрированных дефектов, которые можно было бы провести без коренной ломки существующих старых устройств и всего расположения в целом“.

В заключение авторы заявляют, что

„при условиях обстановки и постановки работ, подобных здесь обрисованным, значение хронометража отдельных операций на станках и машинах является исчезающей величиной по сравнению с дефектами гораздо более крупного порядка, выясненными с помощью указанного метода по целому производству,—и лишь по устранении этих последних можно было бы рассчитывать на пользу применения также и хронометража в целях исправления многочисленных частичных дефектов, т.-е. в целях уже детальной „чистой“ реорганизации работ“.

Это не что иное, как осторожная, сдержанная отповедь „Иванушкам-дурчакам“ хронометража, которые носятся с ним как с „научным“ всеисцеляющим средством („писаной торбой“) и применяют его к делу там, где полезнее было бы ограничиться применением одного из „принципов“ научной организации, возмещенного еще Эмерсоном, а именно,—**здорового смысла**.

Переоценка роли хронометража.

В смысле переоценки роли хронометража и вышеуказанного взгляда на него, является показательной статья инж. **Пестова** в этом же № „**Предприятия**“, под названием:

„Из практики хронометража“.

Работа хронометриста на каждом металлообрабатывающем заводе, — говорит инж. **Пестов**,—сводится к следующему:

1. Разрешение конфликтов между рабочими и техническим персоналом на почве расценки работ.
2. Проверка старых норм и контроль предварительной калькуляции (частичная калькуляция расхода рабочего времени).
3. Устранение неэкономических приемов обработки деталей.
4. Систематизация нормирования.
5. Определение степени квалификации рабочих.

В первом случае у инж. **Пестова** хронометраж выступает в качестве „неоспоримого, беспристрастного“ показателя, затем в качестве „средства“ систематизации нормирования и, наконец, в качестве „средства“ (!) определения степени квалификации рабочего.

Как для систематизации нормирования, так и определения степени квалификации рабочей силы ограничиться хронометражем и выставлять его в качестве „средства“ для решения этих задач может лишь человек, незнакомый совершенно с развитыми проблемами НОТ, или... действительно инж. **Пестов** открыл в хронометраже чудодейственные свойства, так пусть он расскажет на страницах „Предприятия“, как можно при помощи хронометра:

- 1) определить степень квалификации рабочего;
- 2) систематизировать нормирование.

Нам же заранее ясно, что при помощи хронометража никто не осмелится решать такие задачи.

Вывод напрашивается следующий:

Не пора ли, отведя хронометру место орудия, фиксирующего „элементы“ времени, перестать обращаться с ним, как с фетишем,—ведь, это совершенно бесполезно в большинстве случаев, а в некоторых случаях прямо вредно.

Норма выработки рабочим.

В последнее время в СССР приобрел особую остроту вопрос о научном подходе и методах определения норм выработки рабочих. Удовлетвориться тем положением, что нормы выработки устанавливаются произвольно (на „глазок“, варьирование довоенных норм, хронометрирование), мы не можем, в то время когда есть целый ряд научных достижений и методов, позволяющих подойти к установлению норм выработки научно. Попыткой такого подхода является работа В. В. Ефимова, освещаемая в его статье („Гигиена Труда“ № 8—9): „Исследование усталости рабочих, как метод научного определения норм выработки“.

Обследование производилось автором на опытно-технической швейной фабрике (бывш. Альшванг) над категорией тяжелого и легкого труда методами: 1) фотографии рабочего дня; 2) эргографии; 3) измерения кровяного давления; 4) измерения пульсации; 5) измерения времени психической реакции. Автор путем психо-физиологического обследования состояния рабочих пришел к выводу, что „рабочие опытно-технической фабрики не имеют „хронической усталости“ (переутомления), и нормы выработки оправданы психо-физиологически“. Но автору помешали, как видно, обстоятельства **связать непосредственно** свои исследования с методами установления норм выработки, и оправдывать существующие нормы выработки своими исследованиями ему нет оснований, тем более, что по существу этих исследований им были допущены ошибки:

1) автор берет и исследует состояние рабочих **не в один и тот же (т.е. соответствующий день) и не через определенные промежутки** (то пятница, то понедельник, то через три дня, то через 10 дней и т. д.);

2) он берет средние величины для рабочих **всех операций** в то время, когда методологически единственно правильно брать среднюю рабочих **одной операции**.

Наивно звучит объяснение повышения работоспособности до обеда (отмеченное редакцией). Автор объясняет его тем, что рабочий на фабрику приходит усталый, и **с работой усталость проходит (!)**, в то время как здесь мы видим не что иное, как **восстановление упражнения и его накопление**.

Нотист.

„Что же вытекает для нас теперь, когда т. Ленина не стало? Очень многое.

Первое — РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НАШЕЙ РАБОТЫ. Каждый товарищ для себя лично, каждое партийное учреждение должны откинуть все лишнее и ненужное, должны сократить беспорядочную трату времени, устранить все остатки интеллигентской расхлябанности и распушенности, должны ввести в свою собственную практику ту АККУРАТНОСТЬ В РАБОТЕ, которая была свойственна ВЛАДИМИРУ ИЛЬИЧУ“.

„ПРАВДА“.

ПИВРЕМЯГА

Работа эльвистов—ткача и конторщика ¹⁾.

Ткач.

Возьмем ткача, который, по нашему предположению, вошел в ячейку ЛВ.

Что ему делать?

И здесь работа должна вестись путем наблюдения и анализа. Ткач может тоже немало достигнуть. Первое — место работы: удобно ли оно, достаточно ли света днем и вечером, удобно ли расположен свет, нет ли сквозняка, не наносит ли откуда неприятного запаха (от уборной, котельной, клееварки и т. п.)? Достаточен ли в смысле удобства и безопасности работы проход, не капает ли масло из подшипника трансмиссии или вода из аппарата увлажнения? Какова температура помещения летом и зимой?

В каком состоянии сами ткацкие станки, на которых вы работаете? Не сработались ли шейки, подшипники, валики и проч. движущиеся части, хорошо ли работает сводка у ремня, не трет ли ремень о рогульки сводки? Легко ли работает станок от руки? Хороши ли берда, ремизы (чисты ли они), не рвут ли они основы?

Хороши ли основы и уток?

В перечисленных вопросах, конечно, ткач самостоятельно помочь не всегда в состоянии, но нужно отметить, что зачастую ни смотрители, ни подмастерья, ни мастера не придают достаточного значения указанным вопросам, и дело, конечно, от этого страдает. Ткач сам может навести „начальство“ на те или иные замеченные им дефекты и просить об их устранении.

Вряд ли нужно здесь говорить, что совокупность не всех, а лишь нескольких указанных ненормальностей влияет и на качество, и на количество работы.

Но помимо этих не зависящих непосредственно от ткача вопросов, есть ряд вопросов, которые сможет разрешить и сам ткач.

Остановимся на работе станка. Знает ли большинство ткачей, сколько времени станок

находится в работе, сколько он стоит и по каким причинам. А, между тем, знать это весьма важно, хотя бы потому, что ткач работает сдельно и лично заинтересован в количестве работы.

Попробуем здесь кратко объяснить учет работы станка.

Пусть в нашем случае (миткалевый 16-в. станок) работа продолжается 8 часов, или $8 \times 60 = 480$ минут. Пусть станок делает 220 оборотов (ударов) в минуту, и пусть на каждый сантиметр ткани укладывается 28 ниток утка. Эти цифры каждый грамотный ткач может узнать для каждого станка, а зная их, можно посчитать, сколько станок дал бы ткани при непрерывной работе (без простоев). Для этого потребуется 480 минут помножить на 220 ударов, что даст 105.600 ударов за весь день. Мы знаем, что каждый удар кладет 1 нитку утка и, следовательно, за день должно бы быть получено 105.600 уточин. Мы также знаем, что в каждом сантиметре укладывается 28 ниток, следовательно, за день должно быть выработано:

$105.600 : 28 = 3771$ сантиметр, или 37,71 метра.

Это и есть теоретическая работа станка, т.е. работа при условии полного отсутствия простоев. На деле, конечно, без простоев обойтись нельзя. Вся суть лишь в том, сколько времени должны занять эти простои. Конечно, чем меньше простоев, тем лучше. Вот здесь-то каждый ткач, желающий принести пользу делу и себе, и должен последить за всеми простоями и принять меры к тому, чтобы если нельзя вовсе их устранить, то хоть возможно больше уменьшить. Причины простоя станков различны, и в зависимости от них нужно изыскивать средства.

Постановка новой основы должна производиться быстро, заправка должна занимать как можно меньше времени, то же относится к обметке и чистке станка. Чтобы станок без лишних остановок сработал всю основу, необходимо перед пуском тщательно осмотреть его и исправить недостатки. Конечно, немалую роль играет в работе станка его смазка, но и здесь должно быть сделано все продуманно. Смазывать необходимо все движущиеся части и смазывать аккуратно, не разливая лишнего масла на станину и на пол.

Во время работы станка нужно опять-таки развить достаточную ловкость, быстро менять уток в челноке и ставить его на место. Необходимо все время следить за основой, привыкнуть к ней и ее нитям, чтобы в случае обрыва быстро найти их и надвязать.

Естественно, что есть причины простоя, от

¹⁾ В № 4 „Время“ в своей маленькой статейке я ук зал на случай, когда вошел в ячейку 3 человека: слесарь, ткач и конторщик. Для слесаря указано в общих чертах в № 4 „Время“, что он может делать. В настоящих двух примерах я делаю практические предложения, что могут делать ткач и конторщик, причем в примере ткача есть небольшие выкладки, взятые из практики.

ткача и не зависящие: время, которое тратит ткач на получение новой основы, на полученные утка, на сдачу товара, путанки. Эти моменты зависят от общего порядка фабрики, и их нужно упростить и ускорить. Здесь один-два ткача вряд ли что могут сделать, но если целая группа заявит о том, что здесь много времени тратится напрасно, то с группой считаться будут, и будут приняты меры.

Ткач, который уяснит себе учет работы станка, постоянно будет помнить, что каждая мин. простоя не дорабатывает 37,71 м.: 480 = почти 8 сантиметрам товара, а это уже немало.

Что мы видим сейчас?

Зачастую станок вырабатывает всего лишь 22,70 метр. вместо 37,71, а это значит, что из 480 рабочих минут (8 часов) станок находится в работе всего лишь 288 минут (4,6 часа), или 60% всего рабочего времени.

Тот, кто помнит, что стоит потеря выработки каждой минуты, сумеет и сократить эту потерю.

В этом примере мы видим, что рациональная работа требует чувства времени, наблюдательности и способности анализировать—разбирать наблюдаемое.

Конторщик.

Разберем, наконец, что же должен и может делать в нашей ячейке конторщик (под конторщиком я подразумеваю служащего бухгалтерии, конторы, счетной части)?

Здесь в смысле внешних условий работы, т.-е. света, воздуха, отсутствия шума, как необходимых предпосылок нормальной работы, можно достигнуть скорее, чем в примере 1 и 2, т. к. переставить стол, проветривать комнату, установить правило: „в рабочей комнате не курить“, устранить громкий разговор всегда возможно.

Остановлюсь немного больше на запрещении курить в рабочей комнате.

Вряд ли нужно доказывать, что чистый воздух лучше действует на настроение работающего, чем испорченный табак и человеческими выдыханиями, потом и т. п. Примем это как бесспорное. Заставить бросить курить всех тоже нельзя, стало-быть, нужно определить место и время, где бы периодически все сотрудники курили, делая короткие перерывы в работе.

Когда мы подойдем к ознакомлению с человеческой машиной, мы увидим, что всякий труд только тогда может быть рационален, когда он имеет перерывы для отдыха, и этот отдых должен быть введен во всякой работе. Таким образом, запрещая куренье в рабочей комнате, мы держим в ней более чистый воздух и даем необходимый отдых организму работающего.

Мне лично представляется, что можно было бы каждому сотруднику предоставить время на куренье в отдельной комнате в течение 5 минут каждый час.

Перейдем к самой работе конторщика.

Она заключается в отражении тех или

иных операций предприятия, выраженных в цифрах, в соответствующих записях. Возьмем к примеру какой-либо счет, товарную фактуру, ведомость на жалованье и т. п. Каждая такая бумажка (документ) должна быть записана соответствующим образом и в соответствующую книгу. Первым моментом, подлежащим наблюдению и анализу, является скорость записи каждой такой бумажки в каждую книгу, где она должна быть записана. Мы знаем немало случаев (пожалуй, сейчас это—общая болезнь), когда бумажка (документ) маринуется в недрах бухгалтерии или конторы месяцами. И вот, чтобы узнать причины этой задержки, нужно проследить, где, у кого и сколько времени лежит каждая бумажка, кто в какой срок проводит соответствующие записи и, если есть задержки, то почему они происходят. В практике встречается масса самых разнообразных причин задержки выполнения бухгалтерских записей или расчетов, которые при внимательном наблюдении и анализе можно если не все сразу устранить, то, во всяком случае, постепенно уменьшить.

Если бы можно на обороте каждого документа отмечать путь, по которому он идет, и время исполнения его отдельными сотрудниками до момента окончания всех нужных операций по записям, то легко можно уяснить место и причины задержки.

Главным образом, перебои и задержки в конторском деле возникают из-за отсутствия плана, системы. Зачастую нет надлежащих форм, по которым должны даваться в контору сведения и вестись записи; отсюда сведения и формы записей уже в порядке выполнения по ним приходится или переделывать, пересчитывать, или запрашивать дополнительные сведения. Часто работа распределена неправильно, неравномерно, и какой-нибудь отдельный сотрудник перегружен работой, не может успевать за остальными и тем самым создает у себя завал, пробку, задерживает работу последующих сотрудников.

Казалось бы, что указываемая мной такая истина, которую знает всякий; это, может-быть, так и есть, но далеко не всякий обращает на это внимание, и вместо того, чтобы понаблюдать каждый отдельный случай, проанализировать его, а затем все случаи уяснить последовательно и создать определенную схему, план, зачастую принимают меры от случая до случая и тем вконец портят дело: встретились однажды с задержкой выписки счета,—значит, нужно добавить на счета еще работника; заметили, что на фактурах работник имеет свободное время,—значит нужно его сократить (благо это в моде), и его работу рассовать (не распределить опять-таки, а именно рассовать) между первыми попавшимися на глаза.

И конторщику представляется широкое поле деятельности в области рационализации своего дела. Нужно лишь чувство времени, наблюдательность и разбор (анализ), решение само будет напрашиваться.

А. Денисов.

В Москве.

Всесоюзный президиум ЛВ.

На объединенном собрании МК и Всесоюзного президиума (21 января 1924 г.) после информационного сообщения о положении дела с организацией райкомов, kiosка и обмена мнениями по возникшим побочным вопросам—секционное руководство и агитпропрарбота, были приняты следующие положения:

1. Секционные руководители, как функциональное учреждение, упразднить, кооптировать их для работы в Моск. комитет ЛВ.

2. Поручается МК провести перерегистрацию московских ячеек.

3. Подобрать лучших работников в райкомах.

4. Поручается бюро МК выработать ряд конкретных планов работы ячеек.

Для более интенсивной и продуктивной работы кооптированы в МК гг. Рейтынбарг, Томарченко, Бекнев, Денисов и Васильев.

В бюро МК выбраны гг. Васильев, Амфитеатров и Рейтынбарг.

Лига „Время“—Лига НОТ.

Далее собрание переходит к обсуждению „дальнейших методов деятельности Лиги „Время“.

Тов. Керженцев говорит, что надо перейти к более широкой работе по НОТ, связаться с кружками НОТ, дать задание ячейкам. Это значит, что мы одновременно создаем ячейки НОТ, которые входят в нашу сеть. Практика показала, что ячейки, ставшие на линию НОТ, оказались более жизненными.

Выступавшие в прениях гг. подчеркивали необходимость практической постановки вопроса, так как в провинции это чувствуется особенно остро. Лозунг „Время“ исчерпывается, надо идти дальше—к НОТ. После прений было принято:

Ячейкам ЛВ вплотную подойти к вопросам НОТ и в своей работе проводить принципы НОТ.

Далее, по сообщению т. Керженцева, на Всесоюзной конференции по НОТ Лиге „Время“ представлено 3 голоса—два решающих и 1 совещательный. Большинством голосов с правом решающего голоса проходят гг. Кактынь и Соловьев и совещательного—т. Амфитеатров.

После конференции по НОТ 10-го февраля решено созвать Всесоюзную конференцию Лиги „Время“ с предполагаемой программой:

1. Отчет президиума.
2. Агитация за НОТ.
3. Оргвопросы (Лига „Время“—Лига НОТ).
4. Практическая работа.
5. Отчеты с мест.
6. О журнале „Время“.

В организационную тройку по созыву Всесоюзной конференции Лиги „Время“ вошли гг. Амфитеатров, Томарченко и Рейтынбарг.

В Московском комитете ЛВ.

За истекший промежуток времени было собрание секционных руководителей вместе с секретарями райкомов, посвященное разработке программы курсов по НОТ, выработке нового устава Лиги „Время“ и работе райкомов.

Собрание заслушало доклад т. Рудакова о курсах по НОТ, в котором докладчик считает необходимым перенести центр тяжести работы в сторону изучения и проработки на практике вопросов улучшения госаппарата, изучать НОТ под углом зрения управления.

Содокладчик т. Соловьев считает, что необходимо на наших курсах 1) дать общие понятия по НОТ и 2) в вопросах НОТ надо исходить не из управления, а из производства (фабрики).

После оживленных прений, в которых выступавшие гг. говорили, что необходимо подготовить кадр лиц, знакомых с научной организацией труда и могущих руководить работой ячеек ЛВ, собрание приняло постановление, по которому была принята за основу программа т. Рудакова и предложено ему, сговорившись с руководителями по отдельным вопросам, представить программу на окончательное утверждение Всесоюзному президиуму.

Зачитанный устав принимается с некоторыми поправками, окончательная обработка поручается т. Соловьеву.

Переходя к обсуждению вопроса о плане работ райкомов ЛВ, собрание, заслушав доклад о плане работ Баумановского райкома, постановило принять его как типовый и поручить трем товарищам выработать план работы МК на январь—февраль м-цы, а также разработать вопросы о секционных руководителях и о согласовании работы секретарей райкомов с МК ЛВ.

Работа ЛВ в Баумановском районе.

Из 9 ячеек, объединяемых Баумановским райкомом Лиги „Время“, 7 ячеек вузовских, 1 военная и 1 советская. В общей своей массе ячейки прошли уже организационную стадию работы и стремятся к урегулированию жизни в своих учреждениях, хотя некоторые (Воен. Пол. Шк., Моск. Ин. Гр. Ин.) не удовлетворились работой только в стенах своего „дома“, раскинули ее дальше.

Разъезжающиеся на перерыв занятий были инструктированы для ведения работы в провинции, дана (по мере сил) литература. Поручено завязать, для более полного руководства и помощи, письменную связь с провинцией. Был выработан, и роздан, наказ уезжающему из Москвы эльвисту, в котором напоминалось, что перерыв надо использовать

возможно рациональнее, отдохнуть, восстановить свои силы (занятие зимним спортом, лыжи, коньки, сани и т. п.) и обратиться внимание на пропаганду идей Лиги „Время“ действием, личным примером, как наиболее сильно влияющим психологическим моментом. Была использована экскурсия в Петроград, где связались с ячейкой ЛВ при Петр. Ин. Гр. Инж. и поделились своим опытом (собеседование с эльвистами). В дальнейшем связь будет поддерживаться письмами.

Для удовлетворения поступающих запросов ячейки вывешивают „ящик ЛВ“ (МВТУ), назначают инспекторов времени, уполномоченных (Ин-т Востоковедения, МИГИ, ВТК НКПС). Многие ячейки разделили свою работу на секции:

1. Агитпроп.

Работа серьезная и ячейки отнеслись к ней с должным вниманием. Выпускаются стенные газеты, посвященные пропаганде НОТ и отражающие жизнь ВУЗ'ов. Из деятельных в этом отношении можно назвать ячейку МВТУ, где выпускается газета и плакаты с лозунгами. Ин-т Востоковедения, МИГИ тоже имеют свои газеты, снабженные иллюстрациями и карикатурами на ненормальности нашей жизни. Другие ВУЗ'ы отвоевали уголки ЛВ при своих журналах, газетах (Ком. Университет Запада, ВТК НКПС, МПЭИ). Часть работы ячеек представлена выставкой при Баум. райкоме ЛВ, где концентрируется коллективный опыт всех ячеек. Имеются уголки, витрины ЛВ (Инст. Востоковедения, Воен. Пол. Шк. МВО, МИГИ).

Интересный способ пропаганды примечала ячейка Ин-та Востоковедения: в вестибюле института вывешен ящик с журналом „Время“ для всеобщего пользования. Для более серьезной пропаганды устраиваются диспуты, доклады: „Нужна ли Лига „Время“ (Институт Востоковедения); „Методы работы эльвиста-студента“, (Ин-т Гр. Инж.).

Некоторыми ячейками членам агитпропа поручается прорабатывать и давать практические предложения и выводы из литературы по НОТ.

2. Внутреннего распорядка.

Ставит себе целью упорядочение жизни своих ВУЗ'ов, достигнуто: Институт Востоковедения—сокращены очереди в столовой, нормализована жизнь в общежитии. Регулирование объявлений (Комуниверситет Запада, ВТК НКПС, МИГИ). Выработан совместно с организациями календарный план работ (МИГИ, Инст. Востоков., ВИТ, МВТУ, Ком. Университет Запада, М. Пр.-Эк. Ин-т). Изготавливаются в стеклогравии хроно-карта—Ком. Университет Запада.

Ячейка Моск. Инст. Гражд. Инж. взяла на себя раздачу проездных документов, чтобы доказать, что можно сберечь колоссальное количество времени, работая на основах НОТ. Было установлено, что работа по подписыванию и заполнению бланков берет в сред-

нем 5 минут на 1 экз. Для устранения лишней траты времени были расклеены объявления, в которых указывалось, когда какие буквы должны будут явиться (дни и часы), и давался перечень необходимых документов. Библиотеке было предложено дать общую справку о тт., не сдавших книги (а раньше подобная справка давалась каждому студенту). Все это заняло в общей своей сложности около 200 часов. Число уезжающих студентов равно 950. Выдача документов производилась по списку, в котором каждому студенту были назначены час и минута, когда он получит документы (время выдачи документов указывалось при получении сведений, куда тов. едет, за несколько дней) процесс получения документа отнимал у студента меньше одной минуты в то время, как раньше, благодаря неправильной организации, студент ждал целый день,—5—6 часов.

Разница: 1 минута и 5—6 часов!

Подобный пример послужил колоссальным агитационным моментом (действие), результатом чего явилась популярность ячейки ЛВ и большой приток желающих работать. Обращают внимание и на постановку преподавания. М. Пр.-Экон. Ин-т провел обязательный 10-мин. перерыв после 40-мин. чтения лекции. Борьба с опаздыванием студентов и профессуры, закрытие вход студентам на лекцию через 10 мин. после начала, ожидание профессора в течение 30 мин., после чего студенты расходятся.

Разработан бюджет времени студента и студентки. Учет времени показал, что уходит времени на самообслуживание—у студентки больше, а в общественной работе—больше времени ухитряется у студента (Ин-т Востоковедения, МИГИ, Ком. Университет Запада, Моск. Высш. Техн. училище).

Ячейкой Орехово-Зуевского треста изжиты очереди при получении сотрудниками продуктов и материалов со склада.

Борьба за время начинала прививать новые формы борьбы за НОТ, но для этого необходима теоретическая подготовка членов ЛВ по вопросам научной организации труда и более осторожный подход к работе.

С. Бекнев.

Ячейка Лиги „Время“ при управлении Госбанка.

Как известно, экономия времени особенно ценится в банковской работе.

Срочность и точность при выполнении банковских операций — залог правильного функционирования промышленных и торговых предприятий, что, в свою очередь, определяет развитие или упадок народного хозяйства всей страны.

К сожалению, наши банки не могут похвастаться тем, что учет времени при выполнении ими операций и всякого рода поручений клиентов являлся бы отправной точкой в их деятельности.

Постоянные жалобы клиентов банков на, канцелярщину, рутину, волокиту и очереди, обратили внимание администрации банков и в настоящее время вопрос об экономии времени поставлен на очередь дня.

При правлении Госбанка 16 декабря была учреждена ячейка Лиги „Время“, которая ставит своей задачей борьбу за экономичное время, основанную на рационализации аппарата Госбанка.

Ячейка Лиги „Время“ работает в полном контакте с недавно учрежденной при Госбанке опытной станцией по улучшению аппарата Госбанка.

В ячейку вошли наиболее активные сотрудники Госбанка, избравшие бюро ячейки в составе:

Члена Правления Госбанка т. Михельмана, Завед. Отделом Инспекции т. Гаврилова, Завед. ос. проф. Петрова, ст. контролера т. Шапиро, ст. инспектора т. Нейман, т. Миронova, т. Фришберг и т. Данилина.

На одном из заседаний ячейки т. Гаврилов сделал доклад о задачах ячейки, а проф. Петров ознакомил членов ячейки с основами научной организации труда и техникой управления и приложением этих основ к работе банковского аппарата.

Примеру Госбанка следуют его провинциальные отделения и агентства, а также и другие банки.

Таким образом, теперь клиентам банка со всякой растратой делового времени имеется полная возможность через ячейки Лиги „Время“ бороться и тем самым общими усилиями вводить в нормальное русло работу банковского аппарата.

В провинции.

Борьба за время на местах.

В провинции все еще крепко сидит бюрократизм, волокита и полное неуважение к своему и чужому времени. Так, например, „Красный Николаев“ жалуется на то, что старые замашки и старый темп жизни сохранились в музейной неприкосновенности. Сидят в разных учреждениях разного рода чичиковские мертвые души и не дают ходу новому темпу жизни. Сидит, напр., на почтово-телеграфной конторе этаким Иван Никифорович, сплевывает сургучом на пакет, несколько раз зачитывает текст конверта, просунутого в скворечницу, предложит переписать, выправить, подчеркнуть особо значащие места, потом вывесит, подтожит, подчитает, проверит через библиотеку книг, затем идет с денежными знаками дробить их на мелочь, потом вспомнит о расписках, приписках, сургуче, а подателю тем временем приходится висеть у решетки 2 и 3 часа. Не торопятся Акакии Акакиевичи, плетущие густую и прочную паутину медленности, педантичности и мертвящего темпа жизни.

Ячейка ЛВ при Моск. хим.-технол. институте.

Ячейка ЛВ имени т. Дененбурга при М.Х.Т. Институте была организована в середине октября пр. г. по инициативе кружка НОТ, с которым она все время работает в тесном контакте. В результате начатой агитации за принципы ЛВ в стенгазете и специально выпущенной витрине приток новых членов, принимаемых сначала в кандидаты, оказался настолько велик, что на 2-м же собрании пришлось выработать меры ограничения.

Ячейкой ЛВ проделана работа: 1) проведен учет опозданий профессоров, значительно сокративший опоздания после обращения ЛВ к администрации Института, 2) увеличен срок перерегистрации удостоверений личности с 1 месяца до 3-х; 3) совместно с кружком НОТ были выработаны предложения об изменении методов преподавания (обращено главное внимание на практические занятия и отмену сессий), принятые Правлением Института. 4) произведено обследование качественной лаборатории чертежной, показавшее много недостатков организационного и хозяйственного характера, которые в настоящее время на 75% устранены.

Сейчас ячейка ЛВ насчитывает 33 члена и около 80 кандидатов, из которых большинство состоит одновременно в кружке НОТ. Учитывая это обстоятельство, а также близость сфер работы обеих организаций, объединенное собрание бюро выработало проект слияния ячейки ЛВ с кружком НОТ.

В. Уфимцев.

Следовало бы в этих уголках старого быта пораскрыть окна, хорошо проветрить и продуть гоголевских башмачкиных и раз навсегда сдвинуть слизней в чиновничьих головных уборах с мертвой точки.

Можно сказать, советские чиновники мало чем отличаются от прежних дореволюционных. Теперь, — жалуется „Заря Востока“, — каждый канцелярист считает правилом, во-первых, не сразу обращать внимание на вопрошающего, и во-вторых, если и соизволит заметить, то прежде, чем процедить ответ, обязательно перекинется несколькими словами с сослуживцами. Бывает еще лучше: спросишь дать справку, — „Я сейчас“. Шмыг и пропал человек. Прождешь минут 15—20 и уйдешь, не солоно хлебавши.

Советские учреждения созданы для трудящихся масс и имеют в виду прежде всего интересы трудящихся. Но как же это согласовать с тем, что они буквально выматывают душу у трудящегося человека? „Бакнинский Рабочий“ описывает, какие мытарства должен пройти рабочий, прежде чем получить из страхкассы Азнефти пособие на новорожденного. Процедура такова:

какой-либо участок промысловых дорог Азнефти, получив удостоверение через рабочего от домкома, дает его на подпись месткома, потом на резолюцию начальника, после этого составляет список и посылает в управление дорог. Управление дорог маринует эти списки в течение примерно одного месяца, пока их не накопится штук 30, потом посылает в центральное управление Азнефти, потом они попадают в страхотдел, потом тем же порядком удостоверения и списки возвращаются обратно, и деньги выплачиваются. На это дело уходит приблизительно от 2 до 6 месяцев. Иногда ребенок, по своей несознательности, умирает раньше получения денег.

Но особенно обидно, когда такая же волокита и бюрократизм имеют место в производственных предприятиях. Здесь уж, казалось бы, каждый рабочий час должен быть на учете. Увы... Тот же „Бакинский Рабочий“ рассказывает: В Романском гараже остановился двигатель „Отто Дейц“. Вместе с ним совершенно замерла всякая жизнь. Молчит машина, молчат мастеровые, только шутяшуются, ходят на цыпочках, как у одра тяжело больного. Разобрали машину, осмотрели, —оказалось, что лопнул поршень. Вместо того, чтобы отвезти этот поршень в центральный гараж Автотранспорта и отдать на заварку, поршень этот продолжал лежать около машины... 280 рабочих дней, или 1680 часов. За это время американский автомобильный завод „Форд“ выпускает 9080 автомобилей...

Наши советские учреждения должны воспитывать рабочего в духе экономии времени и бережливости. А на деле: сплошь и рядом советские учреждения показывают самый дурной пример и в воспитательном смысле действуют разлагающе. У нас теперь, правда, не стоят в очередях за хлебом, но хвостов в провинции можно встретить немало. Вот, например, в г. Бежице, — описывает „Брянский Рабочий“, — в приемной амбулатории больницы завода „Профинтерн“ ежедневно 200—300 рабочих и рабочихниц ждут в течение 2—3 часов приема врачей. Если взять в среднем 200 человек и 2 часа ожидания, получается 400 рабочих часов, или 50 рабочих дней, т.е. время, вполне достаточное для погрузки 10.000 пудов какого-либо груза в вагоны. Каждую неделю возле бани того же завода стоят такие же тысячные очереди.

Немало времени бесплодно пропадает у студентов. Иногда это похоже на издевательство. Например, в Вятке продуктовый склад рабфака легко мог бы быть помещен внизу, но администрация весьма мудро распорядилась поместить этот склад на расстоянии почти версты от рабфака. Рабфаковцам приходится мерять версты от общежития до склада; высчитано, что потеря времени равняется 700 часам в месяц. Хорошо бы рабфаковцам приобрести сапоги-семиверсты.

ЛВ на местах, конечно, видит все эти безобразия, борется с ними, но одни эльвисты, без поддержки со стороны РКИ, профсою-

зов и партии, конечно, не в состоянии справиться со всеми этими безобразиями. Необходимо самая энергичная и активная поддержка Лиге „Время“ со стороны указанных организаций.

Некоторые ячейки, главным образом, крупных производственных центров ведут углубленную работу, стремясь проводить в жизнь принцип научной организации труда. Кое-где ячейкам удается в этом направлении кое-что сделать. В Петрограде ряд ячеек уже вступил на этот путь, и можно отметить некоторые весьма осязательные результаты. В Николаеве комиссия объединенных ячеек создала уголок НОТ с соответствующей литературой.

Планомерно ведет свою работу гомельский губкомитет ЛВ. Прежде всего им установлена крепкая связь с низовыми ячейками. Разработан план организации показательного судебного процесса над злоупотреблением временем. Объявляется конкурс фабкомов, месткомов, парт-и проф-ячеек на экономии времени при созыве собрания. Губком вошел в соглашение с заводом „Пролетарий“ об изготовлении специального гудка для подачи сигналов с целью установления единого времени в городе. Точное время заводу сообщает радиостанция. По г. Гомелю установлены три ящики, в которые опускаются заявления о случаях пренебрежения своим и чужим временем и о других организационных нарушениях в учреждениях и предприятиях.

Надо указать на основной дефект организаций провинциальных ячеек ЛВ. Тут гонятся прежде всего за количеством, качество же работы отходит на задний план. В Омске „Рабочий Путь“ печатает жирным шрифтом: „Где Лига?“ Сибирское военно-топографическое управление просит сообщить, существует ли и где помещается общее городское бюро ЛВ, избранное в г. Омске. Конечно, чем организовывать такую ячейку, которую потом приходится разыскивать через печать, или чем образовывать такие ячейки, которые весь смысл своей работы видят в жетонах и вывешивании лозунгов, лучше их совсем не образовывать.

Опыт мест ставит перед нами определенную задачу произвести отбор и чистку ячеек ЛВ. Нужно освободиться от нароста моды, которая увлекла многих, ничего общего не имеющих с задачей ЛВ.

Среди местных эльвистов весьма мало людей, знающих свое дело и уделяющих ему достаточно внимания. Эльвисты сплошь и рядом незнакомы с основными требованиями НОТ и проявляют полное невежество в этой области. Нам надо хорошо поучиться плановой работе. Нужно в центре и в провинции создать кадр лиц, знакомых с принципами научной организации труда.

Только знание вопросов НОТ и совместная работа ячеек ЛВ с РКИ, профсоюзами и партий дадут хорошие результаты для СССР.

Г. Нерадов.

Петроградские эльвисты развивают работу.

За время с 25 ноября по 15 декабря зарегистрировалось вновь 20 ячеек с общим числом членов 449 чел., из которых членов РКП—193, кандидатов—14 и членов РКСМ—7.

И среди новых ячеек первое место занимают учебные заведения—9, с числом членов 262, затем идут военные учреждения—2, с числом членов 70, государственные учреждения—3, с числом членов 50, государственные предприятия—2, с числом членов 25, общественные учреждения—2, с числом членов—42.

Таким образом, общее число зарегистрированных ячеек ЛВ в Петрограде на 15 декабря составляет 59, с числом членов 1485 чел., из которых 442 члена РКП, 22 кандидата и 184 члена РКСМ.

Ячейки эти распределяются следующим образом:

Ячеек при учебн. завед.	34,	с числ. член.	918
"	госуд. учр.	8	" " 288
"	госуд. пред.	7	" " 116
"	воен. учр.	7	" " 116

Из других ячеек обращает на себя внимание вновь организованная Кронштадтская Центральная Лига „Время“ с небольшим пока еще числом членов—11 чел., и без филиальных отделений. Это—первая уездная в Петроградской губернии организация Лиги „Время“, развившая уже небольшую печатную кампанию в целях пропаганды идей борьбы за время.

Вся дальнейшая работа петроградской организации будет проводиться по плану.

В основу этого плана положены следующие соображения:

1) работа ячеек ЛВ и кружков НОТ основывается на одних и тех же источниках по вопросам организации труда, производства и управления;

2) поэтому работа кружков НОТ и ячеек ЛВ должна быть объединена на общей платформе общественной самостоятельности по рационализации труда, в прямом соответствии с руководящими указаниями тов. Ленина и XII Съезда РКП (б.);

3) организационной формой объединения групп и ячеек самостоятельности являются делегатские собрания представителей ячеек ЛВ и кружков НОТ и Петроградский Губернский Комитет Лиги „Время“.

1. Работа ячеек ЛВ и кружков НОТ.

1. Изучение организационной структуры своего предприятия.

2. Общее ознакомление с НОТ.

3. Специальное изучение методов НОТ.

4. Целесообразность занятия оправдывается

лишь в том случае, если занимающиеся будут проводить работу по НОТ действительно. Участники кружка должны проводить самоорганизацию, которая должна выражаться, с одной стороны, в определенном воспитании человека и, с другой,—в том укладе, в котором человек живет.

5. Каждый член кружка НОТ или ЛВ несет обязанности по выполнению указанных работ; в численно крупных ячейках несколько членов объединяются в рабочие группы по выполнению определенных заданий. Этот метод работы распространяется и на деятельность Губкома ЛВ.

II. Работа Петроградского Губернского Комитета Лиги „Время“.

1. Инструктирование работы на местах.

2. Наблюдение за своевременным получением отчетных материалов с мест и составление сводок.

3. Пропаганда идей ЛВ и НОТ: а) устройство лекций, докладов и диспутов, б) использование печати, в) распространение литературы по НОТ и ЛВ.

4. Планирование работы на будущее.

5. Разработка методологических положений по вопросам общественной самостоятельности и представление предложений о законодательных мероприятиях по рационализации труда и быта.

6. Созыв общегородских совещаний, конференций и съездов.

7. Установление тесного контакта с Петроградским Областным СовНОГ.

Крымреспублика в борьбе за время.

Крымская организация Лиги „Время“ возникла в октябре месяце. При полной поддержке Обкома РКП, временное бюро ЛВ взяло на себя функции всекрымского объединения.

В течение двух месяцев организационной работы в г. Симферополе создалось 14 ячеек Лиги, а в округах Феодосии, Керчи, Ялте и Джанкое организовались районные бюро.

Таким образом, в Крыму имеется более 400 эльвистов, из которых 30%—члены РКП и РКСМ.

Начатая одновременно агитационно-пропагандистская работа выразилась в постановке 12 докладов на тему: „О значении ЛВ и НОТ“.

Воздейственная работа проводилась путем официального составления актов на растратчиков времени, опубликованием их в печати, наложением штрафов.

Акт на растратчика—довольно интересный документ. Вот его форма:

Дата

Акт.

Я, нижеподписавшийся, на основании § устава ЛВ составил акт в том, что руководителем не исполнено поста-

новление СНК от 30/X—23, выразившееся в неприведении в порядок имеющихся часов (указывается факт). Сообщаю на предмет привлечения виновного к законной ответственности.

Подпись

Член ЛВ №

Присутствовали.

Решение бюро: „Передать прокурору“.

Дальше эльвист обязан проследить, как прокурор реагировал на нарушение закона СНК.

Подобный же акт составляется и на тех, которые опоздали на заседание, собрание или работу и тем похитили время у собравшихся.

Ниже мы печатаем постановление Крымсовнаркома о часах. Это очень облегчает работу Лиги „Время“. Нам надо добиваться подобных постановлений во всех губерниях и в центре.

В области нотовской работы нужно отметить только то, что некоторые ящики уже перешли к исследовательской работе.

В планах, которые наметили себе крымские товарищи, НОТ'у отведено достаточно места.

Намечено изучение по отдельным предприятиям отдельных видов работ; изучение времени прохождения типовых бумаг по учреждениям; изучение справочного дела и улучшение его.

По организационному вопросу предполагено организовать ЛВ в Севастополе и Евпатории.

Примерный план работы составлен и для ячеек. Он состоит из ряда заданий по экономии времени, наблюдения за работой учреждения и предприятия и в рационализации ее.

Разосланные по организациям Крыма циркуляры Крымбюро ЛВ за подписью секретаря Облкомитета РКП подтянули местные органы власти. Лигу считают нужной организацией, а своей практической работой эльвисты это подтверждают.

Эльвист.

Постановление СНК Крыма.

Г. Симферополь.

Октября 30 дня 1923 г.

В целях установления точного времени и рационального использования его Совет Народных Комиссаров Крыма постановил:

- 1) Предложить всем учреждениям, предприятиям иметь исправные часы.
- 2) Окрисполкомам и УМХ'ам пустить в ход все часы, имеющиеся на фасадах зданий и в других общественных местах, а также увеличить количество часов в своих районах.
- 3) Во всех учреждениях и общественных предприятиях ежедневно производить проверку часов по часам телеграфа.
- 4) Управлениям местного хозяйства устроить сигнальную систему (гудок, сирену и т. п.) для проверки всех часов.
- 5) Наркоматам и Окрисполкомам настоящее постановление провести в недельный срок со дня его опубликования.
- 6) С 1 ноября по 1 апреля занятия в учреждениях производить с 10 ч. утра до 4 ч. дня.

П. П. Зам. Пред. СНК (Гончаров).

Управделами (Мазыкин).

„Надо, чтобы все работали по одному общему плану на общей земле, на общих фабриках и заводах и по общему распорядку“.

Н. Ленин.

Тат-отделение Лиги „Время“ в борьбе за „смычку“.

„Скептиков надо бить фактами“.

Каждая новая идея,—сказал один мыслитель,— переживает три фазы в своем развитии: 1-я, когда она кажется смешной, 2-я, когда она кажется спорной, и 3-я, когда идея кажется сама собою очевидной.

Идея борьбы за время в нашей „лапотной“ стране находится между 1-й и 2-й фазами. В центре она более близка ко 2-й, в провинции—к 1-й.

Но от скептического отношения к идеям Лиги „Время“ значение последней, конечно, нисколько не умаляется. Отрицают значение Лиги „Время“ те, кто ждет немедленных результатов, возражают те, кто ждет сразу огромных результатов, но те формы организации труда, которые веками выковывались, не могут быть сразу перестроены, для этого нужны время и планомерный систематический нажим.

Лига „Время“ есть могучее орудие в борьбе за снижение цен, где бы ни проводила она свои идеи.

В школах—они готовят будущих работников для общества, а без организованной среды невозможно рациональное производство.

В вуз'ах—они готовят командиров производства, а разве можно их создать в атмосфере, отравленной дезорганизацией, что мы и наблюдаем в наших вуз'ах.

Производство вообще и наше в частности переходит к учету минут и секунд, ибо из них, в конце-концов, составляются рабочие дни и месяцы. Потерянная минута каждым рабочим в течение дня на небольшом предприятии, где имеется 300 рабочих, уже составляет 5 раб. часов, а разве минутами надо считать потери каждого?

Разве не смешно питать себя иллюзиями создать поборонок минут в наших вуз'ах, где теряются месяцы, если не... годы рабочего времени. Неорганизованный штаб (наши вуз'ы) не сможет создать организованной армии рабочих.

Отсюда вывод: борьба за время в вуз'ах есть борьба за восстановление нашего хозяйства, борьба за смычку и рационализацию производства.

В учреждениях—они есть расчетный отдел в народно-хозяйственном производстве; расходы на них—накладные расходы в народном хозяйстве, и связь их с производством бесспорна, ибо пора, наконец, понять то, что малейшая организационная оплошность, допущенная в учреждении, немедленно сможет снизить производительность прямо или косвенно связанных с ним предприятий.

Допущенная учреждениями дезорганизационная оплошность есть камень, брошенный в народно-хозяйственное море, его действие радиально распространяется далеко от места падения и долго колеблет уровень производительности после падения.

Народно-хозяйственное производство есть

цепь связанных звеньев, прочность ее определяется прочностью слабейшего звена.

Дезорганизованное учреждение есть деревянное звено в железной цепи.

Значение борьбы за время в производствах очевидно. Подтвердим очевидность фактами. Возьмем для примера ячейку Тат-отделения Лиги „Время“ при трамвайном парке. Ячейка существует всего лишь 2 месяца, а достижения сразу даже не поддаются учету.

Рабочий, управляющий парком и председатель ячейки тов. Матвеев берутся за устранение очередей при получении зарплат. Результаты таковы:

1-е достижение.

До реформы.

1. Согласно коллект. договору рабочие (всего свыше 300) получают зарплату. а) в рабочее время, б) по одной ведомости, с) у кассы, д) без учета и информации о количестве лиц, которых можно удовлетворить имеющимися ограниченными суммами. В результате некоторые стоят, напрасно приходят вторично, снова стоят. В среднем каждый тратит на стояние 6 часов.

Выдача производится 2 раза в месяц. Итого расхода времени в месяц на получение жалования 12 часов, что всего составляет $12 \text{ ч.} \times 300 \text{ ч.} = 3.600 \text{ раб. час.}$

После реформы.

а) Ведомостей составляется несколько и на каждый цех отдельно.

б) Выдача производится рабочим по профес. группам.

в) Заранее объявляется, сколько человек из данной группы будут удовлетворены.

Кондуктора получают жалование при сдаче собранных денег путем вычета из них соответствующей суммы, без всяких формальностей.

Таким образом, только путем устранения очереди удалось сэкономить 3.600 раб. час. в месяц. Рабочие в среднем получают по $30 \text{ з. руб. в месяц}$ $\frac{3600 \text{ ч.}}{8 \text{ ч.} \times 30 \text{ д.}} = 15 \text{ раб. месяцев.}$

$30 \text{ руб.} \times 15 = 450 \text{ руб. зол. в месяц экономии на одной очереди. Это ли не удар по „ножницам“?}$

2-е достижение.

На линиях трамвая стоят 18 стрелочников, которые работают не больше 1-го часа за 8-час. раб. день. Вмещивается ячейка Лиги „Время“,—эта работа возлагается на вагоновожатых, что в условиях работ казанского трамвая можно сделать без ущерба для дела. В результате 18 стрелочников увольняются. Экономия $30 \text{ з. руб.} \times 18 = 540 \text{ руб.}$

3-е достижение.

Трамваи все выходят из трампарка в 7 часов. Рабочие, ожидающие трамвай в слободах, ждут его прихода для отправки в город.

В результате часто запаздывают на работу. Ячейка добивается того, что в конце рабочего дня трамвай устанавливается на противоположных концах линии. При такой системе трамваи могут выходить одновременно с разных концов, не задерживая движения. Это ли не удар по „ножницам“?

В этой статье я не задаюсь целью дать отчет о работе Лиги. Примеры взяты наиболее яркие, и их можно найти в работах почти всех ячеек. Целый ряд заводов и фабрик, учреждений и школ имеют меньшие завоевания. Значение Лиги „Время“ в борьбе за смычку не подлежит сомнению. Пора бросить скептицизм и иронию. Больше поддержки и больше участия в борьбе за время. Каждая доля участия в работе Лиги увеличит ее мощност, а чем мощнее будет Лига „Время“, тем больше она будет давить на „ножницы“, тем скорее они сомкнутся.

Мозес Ге.

Областная организация ЛВ на Кубани.

За последнее время ячейки Лиги „Время“ при заводах и фабриках г. Краснодара, вполне разделяя взгляд т. И. Соловьева, что „завод—не особенно благоприятное место для волокиты и бюрократизма“, взяли уклон в сторону научной организации труда.

Нужно отметить, что НОТ среди рабочих масс гор. Краснодара стал популярным с момента организации Лиги „Время“. Эльвисты, входящие в состав Облбюро, достаточно уделяли внимания вопросам НОТ'а и, согласно заданию своего президиума, распространяли эти идеи среди широких рабочих масс.

Библиотеки ячеек в данное время состоят исключительно из литературы, посвященной изучению НОТ'а. В этом отношении большую услугу несет журнал „Время“, содержанием которого интересуются рабочие массы.

Ячейки при совустройствах, т. е. там, где работы непочатый край, в большинстве работают вяло и недобросовестно. Есть среди них правильно понимающие цену времени. Есть кое-какие достижения в области улучшения аппарата своих учреждений, но они общим правилом служить не могут и являются исключением.

С целью глубокого внедрения в массы идей Лиги „Время“ Областным Бюро принят ряд шагов. Проведена художественная агитация путем постановки театральной агит-инсценировки „суд над растратчиком времени“, затрагивающей вопросы быта и проводящей основы Лиги „Время“.

Вечер прошел с большим успехом и вызвал полное удовлетворение публики.

Первый опыт Облбюро отмечен в местной прессе и получил должный отклик. Авторы статей призывают рабочие массы бороться с растратчиками времени.

Кроме того, Бюро открывает в одном из клубов профес иональных организаций свой уголок, который явится рассадником культурных знаний для эльвистов. Здесь предпо-

лагается установить постоянное дежурство активных ответственных эльвистов, и последним каждый раз будут даваться задания по чтению лекций, проведению бесед и пр. на тему по улучшению рабочего быта. Будут назначены особые дни разумных развлечений и отдыха.

Облбюро предполагает, что уголок сыграет существенную роль в жизни Лиги и конкретно разъяснит цели общественных начинаний и их значение в государстве, как помощников в разрешении всевозможных государственных проблем.

В целях широкой информации ячеек о деятельности ЛВ в Куб.-Черноморской области все необходимые для ячеек сведения, равно как и сводные данные об их деятельности, будут печататься в газете „Красное Знамя“ в отделе „Борьба за время“.

Предполагается выполнить следующую программу:

1. Руководящие статьи Всесоюзной и Областной ЛВ.
2. Статьи научного и публицистического характера о НОТ, организации, методах работы Лиги „Время“, новом быте и др.
3. Деятельность Лиги „Время“ в Союзе Республик и в области.
4. Корреспонденция ячеек ЛВ и др.
5. Библиография.

Медленный подход к осуществлению намеченного плана, главным образом, объясняется отсутствием средств, дело с которыми обстоит весьма слабо. Прилив денег со стороны ячеек весьма скромный, не дающий возможности покрыть самые неотложные расходы.

Этот вопрос внесен на рассмотрение культотделов профорганизаций, которые обещают в этом отношении притти на помощь Лиге „Время“.

План ближайшей работы Облбюро намечен главным образом на всеобластную организацию, которая должна быть построена согласно общей конституции по ее основным подразделам, т. е. прочной и регулярной связи бюро с местами и Всесоюзным президиумом (путем отчетностей, письменных сношений и пр.).

Намечены систематические собрания всех ячеек города и совещания бюро или секретарей ячеек. В целях продуктивности работы город будет разбит на территориальные районы, и в самом ближайшем будущем будет созвана конференция Лиги в общеобластном масштабе.

Внешние причины, являющиеся до сих пор существенным тормозом в развитии Лиги „Время“,—оторванность активных эльвистов к своим прямым и неотложным обязанностям (партидус, съезд советов и пр.).

Теперь эти причины устранены, и эльвисты отдадут себя в распоряжение Лиги, и жизнь последней войдет в нормальную колею.

На 1 января по Кубани зарегистрировано всего 53 ячейки, утверждено 32. Общее количество членов—1250 человек, из них 35% партийных (коммунистов) и 65% беспартийных.

Горская республика.

(Гор. Владикавказ).

11-го августа 1923 года из членов Бюро НОТ выделилась инициативная группа по организации Горской ЛВ, ставшая затем временным президиумом Горлиги. Приняв устав, почти не отличающийся от устава центральной ЛВ, президиум вошел в контакт с совпрофом, через который стал проводить пропаганду идей ЛВ в отдельных союзах. Затем была составлена инструкция работы ячеек и „Памятка эльвиста“, охватывающая в своих 12 пунктах все стороны жизни „эльвиста“ и служащая, несомненно, хорошим руководством.

На 1-е января 1924 года имеется 18 организованных ячеек с 284 членами. На всю республику работа пока не раскинулась, хотя пропаганда за ЛВ проникает через печать и в глушь. Ячейки главным образом организованы при различных учреждениях и войсковых частях.

Создание ЛВ встречено широкой публикой с большим сочувствием. При этом обыватель смотрит на ЛВ несколько своеобразно, видя в ней как бы патентованное средство от всех недочетов и неполадок, заставляющих его терять время. Поэтому в жизни и местной прессе нередко апелляции к ЛВ с просьбой „принять меры“, „прекратить“, „обратить внимание“ и т. д.

Из практических достижений следует отметить следующее: по инициативе членов ЛВ, Совнарком ГССР, а также и Экоко штрафуют своих членов, опаздывающих на заседания по 1 рублю зол.; целый ряд других заседаний начинается почти без опоздания. Производятся систематическое обследование учреждений и предприятий, в первую очередь — имеющих постоянное сношение с населением, как-то: сберегательная касса, где обследование производилось путем личного проделывания членами президиума всей процедуры вкладывания и получения денег. Замеченные дефекты под давлением ЛВ были устранены, и порядок в кассах перемещением и добавлением служащих был улучшен. Сделано обращение в Горки о декретировании проекта использования фабричных гудков, как показателей времени.

В. Антонович.

ЛВ в Ростове-на-Дону.

В октябре прошлого года в Ростов н/Д образовался временный комитет ЛВ, который и взял на себя объединение возникших к тому времени самостоятельно ячеек ЛВ. Сразу же было приступлено к регистрации ячеек и агитации за ЛВ. Из первоначального плана работ временного комитета нельзя не отметить несколько шагов, направленных к жизненной пропаганде идей ЛВ: а) разработка и проведение агитационного „суда над растратчиком времени“, при этом суд должен быть хорошо афишированным, носить яркий ха-

рактер и растратченное время должно быть выражено в материальной ценности, б) помещение в газетах нескольких карикатур, отпечатывание плакатов, изображающих растратчика времени, как расхитителя государственного достояния, в) обращение к обслу-ду и прокурору за делом, которое можно было использовать как показательный процесс (за расхлябанность, несчастные случаи из-за неявки или невыполнения обязательств к сроку и проч.), г) разработка и проведение конкурса „на первоклассного растратчика времени“. Задача Лиги „Время“ заключалась в том, чтобы втянуть в работу низовые парт-и проф'ячейки.

Организационная работа проходит успешно. Зарегистрировано, правда, немного — лишь 8 ячеек, но большое количество ячеек еще не совсем организовалось для своего оформления. Ростовская организация, хотя и небольшая, но хорошо спаяна и твердо поставлена. Возглавляется товарищами, глубоко разделяющими идеи ЛВ. Временный комитет работает при союзе соработников, пользуясь его аппаратом; работа проходит в тесном контакте с бюро нормализации труда при союзе. Органическая связь с парт-и профорганами и РКП.

В области практических достижений сделано соответствующее обращение в Дон. Коммуноотдел о перенесении башенных часов с церкви на Дворец Труда, где они будут служить точным показателем времени. Поднят вопрос об установлении в учреждениях города точных часов, установлении определенных часов приема у ответственных работников сов. учреждений.

Проводится в жизнь принятое решение на собрании членов ЛВ по вопросу о распространении журнала „Время“: „признать обязательным выписку одного экземпляра журнала: для гражданской ячейки в 5 человек, для члена ЛВ, получающего не менее 75 руб. зол. в месяц, для членов ЛВ — военнослужащих, и получающих 48 зол. руб. в месяц; принять меры через ПУОКР к выписке журнала в библиотеках — читальнях при красноармейских клубах.

Учет времени ведется пока членами бюро ячеек.

С каждым днем деятельность все больше и больше расширяется и выходит за пределы города, охватывая уже и область.

А.

Лига „Время“ среди крестьян.

(Станица Прохладная, Терской губ.).

Всюду, даже в отдаленных уголках СССР необходимость борьбы за время стала первой задачей, и идеи ЛВ проникают даже и в крестьянскую среду. Так, в Прохладной на объединенном собрании ячейки РКП (б.), РКСМ и беспартийных 28-го декабря пр. г. было принято решение: „Организовать при ячейке РКП (б.) ячейку ЛВ“. Выделенная инициативная группа приступила к работам.

В. А.

ЛВ в Армении.

(Гор. Александрополь).

Первая ячейка организовалась в подиве 3 стр. дивизии К. К. А. Вошло 14 человек. Выделили организационное бюро по созданию ячеек в частях дивизиона, а также и при гражданских учреждениях и организациях. За руководящее правило было принято не гнаться за количеством, а за качеством вовлекаемых товарищей. Первое и основное препятствие, с которым столкнулись организаторы, заключалось в отсутствии часов.

Сторонники принципов и идей ЛВ нашлись только среди молодежи. Старший ком. и политсостав заявлял: „В Красной армии не нужно Лиги, мы и приказом добьемся, чего нужно добиться“. И в конечном счете в дивизии удалось организовать только 4 ячейки с количеством членов в 38 человек.

В гражданских организациях начали с комсомола. Местный упартком выделил на организационную работу одного товарища. В результате проведенной кампании по комсомолу в ЛВ записалось еще 85 человек. Таким образом, на 19-е декабря 1923 года в Алекпольской городской организации насчитывается 133 члена.

На общегородском собрании эльвистов 18-го декабря был избран горком из 7 членов. Там же принят план дальнейшей работы на время с 18/XII-23 г. по 1/II-24 г. Вот он:

1. Не задаваясь широкими задачами, на этот период ограничиться самовоспитанием членов, выдвигая заданием для каждого научиться: а) беречь свое время и б) особенно беречь общественное время.

2. Параллельно с этим вести агиткампанию в местной газете „Банвор“, разъясняя сущность и значение ЛВ, выявляя накапливающийся в нашей организации опыт и достижения.

3. Довольствуясь пока наличием ячеек ЛВ при Н стр. дивизии и городской организации КСМ, вместе с укреплением и углублением их работы вести подготовительные мероприятия по организации ячеек и в профсоюзах, чтобы через них внедряться в советские и хозяйственные учреждения.

4. Борьбу за общественное время в буквальном смысле проявлять только в учебных заведениях (рабфак, техникумы), за своевременное открытие общих собраний, аккуратную и своевременную посещаемость.

5. Сознывая всю важность и серьезность добровольно принимаемых обязанностей эльвиста, каждый должен постепенно начать изучать элементарные законы, управляющие действиями тела и поведения („духа“) человека. В связи с этим избранному горбюро поручить поставить на общегородском собрании доклад—„Физиология труда“ (по книжке пр ф. Словоцова), особенно отметить „Усталость и меры борьбы с нею“, рекомендуя при этом типовой распорядок рабочего дня.

6. Для исполнения § 1 настоящего плана каждого эльвиста снабдить печатной книжкой хронокарт. За этот период ячейки должны

провести не менее двух заседаний, на которых заслушивать отчеты некоторых членов по самовоспитанию.

7. Как максимум, принимая для личной и общественной жизни эльвиста „наши правила“, составленные Харьковским О-вом, и заранее признавая всю трудность их выполнения большинством членов, поставить перед центральным президиумом ЛВ и журналом „Время“ вопрос о „воспитании воли“, так как из непродолжительного опыта красноармейских ячеек выяснилось, что легко принять те или иные правила, и совсем другое дело—их выполнять. Главное препятствие при этом заключалось в недостаточности силы воли у большинства товарищей. Почему и стоит теперь вопрос: какими мерами воспитать волю?

8. Из-за отсутствия руководящего органа ЛВ в Армении связаться непосредственно с ЦК ЛВ, для чего использовать командировку одного из членов горбюро в Москву. Ему же поручить и получение эльвистских значков для всех членов организации.

А. Крымский.

Пропаганда фактами.

(Гор. Грозный).

Идеи ЛВ нашли себе отражение в жизни грозненцев уже давно. Много товарищей, сочувствующих начинаниям ЛВ, проводят в жизнь мероприятия, упорядочивающие работу. Не только работники учреждений, но и широкие круги рабочих проявляли большой интерес к идеям ЛВ, и ее принципы глубоко внедрялись в жизнь. Желание вести беспощадную борьбу с бесцельной растратой времени, учиться самим, учить других аккуратности, экономии и правильному использованию времени, давно уже созрело у многих, и было ясно, что нужен только маленький толчок, и широкой сетью раскинутся по промыслам ячейки ЛВ,— толчок небольшой. Такой толчок был сделан приездом председателя Всесоюзного президиума ЛВ тов. Антоновичем.

В результате группа наиболее сочувствующих ЛВ работников 3-го января создала инициативную группу, куда вошли представители губкома, союза горняков, совпартшколы, РКИ, Красной армии, Грознефти и друг.; наметен следующий план деятельности: а) установить контакт с местными организациями РКП (б.), сов. проф. и РКИ, б) наметить ряд практических мероприятий, приступить к их реализации, и на почве практических достижений строить пропаганду за ЛВ, в) установить связь со Всесоюзным президиумом ЛВ, г) выпустить журнал и литературу ЛВ.

Товарищи правильно учли местные условия: к рабочему нельзя теперь подходить только с широковетательными программами, но нужны, и очень нужны, факты. Практические достижения—лучшая агитация ЛВ среди рабочих.

Терская ЛВ отстаёт—надо подтянуться.

28 сентября 1923 года — дата рождения. Инициативное собрание организовало „Лигу Времени на Тереке“. Тогда было около 60 тт., потом число их увеличилось до 100. Тогда казалось, да и теперь оно правильно, что дело идет об организации Терской губернской Лиги „Время“, т. е. ЛВ на Тереке, какой мы себя и называли. Повести широкую кампанию агитации, устную и газетную, организовать на местах филиалы ЛВ и влить в общественно-советскую жизнь Терека культурно-бытовую организацию, которая по уставу своему „действует в тесном контакте с партией, считая себя одним из ее орудий в работе над новой культурой“ — нам казалось необходимой очередной задачей дня. От этой задачи мы должны сейчас временно отказаться. Причины их две: одна — это слабое руководство центра, дано, вернее, обещание давать и общие руководящие директивы, а вторая — главная и, почти, основная — это ничем не объяснимое равнодушие, местами отказ в содействии тех ответственных губ. губернских, партийных и советских активных работников, которые, по нашему мнению, должны бы были быть первыми и лучшими нашими агитаторами и проводниками идей ЛВ на Тереке.

Но тягостнее всего было нам встретить пассивность, местами сопротивление идеям ЛВ со стороны этих тт.

В губкоме и совпрофе более месяца лежат наши повестки, с просьбой поставить вопрос о ЛВ в порядок дня очередного заседания. Очередь не приходит. Члена президиума губкома, члена президиума ЛВ тов. Белова приходится исключать за аккратную неявку. Председатель губсовпрофа тов. Шелобаев считает ЛВ на Тереке „ребячеством“; председатель губисполкома тов. Карклин, очевидно, более мягкий по натуре, считает ЛВ на Тереке просто „нецелесообразной“; а член президиума ГИК'а т. Бердичевский, получив квитанцию — штраф за опоздание — преспокойно бросает ее в корзину. Зав. губ. РКИ т. Филонов, который по новому положению мог бы и должен был бы большее содействие оказать ЛВ на Тереке, особенно в области работ по научной организации труда, решительно ничего в этой области не делал, и не делает.

Мне, не терчанину, все же очень досадно признаться, что Терек не дорос, даже в лице своих руководящих организаторов, до ЛВ на Тереке.

Но твердый кадр эльвистов личным примером день за днем, должен будет пробывать в гуще массы интерес и вовлекать в ЛВ отдельных работников. Кроме того, общее организационное собрание эльви тов. пятигорцев постановило: обратиться еще раз в совпроф и рабкрин о создании совм. стными усилиями кружка или опытной станции НОТ на Тереке.

К. Берковский.

Наша борьба с разбазариванием времени.

(Петергоф).

С появлением интереса к новым задачам и роли ЛВ в нашем желате решено было организовать ячейку. На одном из расширенных собраний ком'ячейки был поставлен доклад т. П. „Борьба с разбазариванием времени и ЛВ“. Заинтересованность сказалась сразу, — к председателю потянулся хвост желающих записаться. Один за другим подходили новые эльвисты, записались в тот день 17 чел., из них 4 кр-ца.

Начало было положено. Избраны председатель, секретарь, намечены дни собраний.

Первоначальная работа пошла по книге т. Керженцева „Принципы организации“. По ознакомлении с теорией организации, ее типами и функциями организатора были даны практические задачи по составлению схем организации б-на, как-то: у оторга, нач. хоз. команды и адъютанта. Представленные схемы на коллективном обсуждении дали возможность сгладить ряд шероховатостей в лестнице подчинений, излишнего нагромождения промежуточных лиц.

Работа ячейки нашла свое отражение в повседневной жизни б-на.

В своей стенгазете „Факел“ появился уголок ЛВ.

Видна работа ЛВ и в докладах: речи короче, доклады существеннее, бывают моменты, что „словонизвержитель“ просит-просит снисхождения, но пощады нет, — с ответом лишь упирающийся указательный палец в жетон. Такой мерой мы приучаем докладчиков и ораторов не расточать слова, а говорить кратко, исчерпывающе, а вместе с тем укладываться в предоставленное время и вдумчиво относиться к своим докладам и проектам, анализировать себя, соразмерять свою речь и время.

С нового года приступлено к очередной работе по изучению работоспособности оторга, нач. школы, политрука путем хронокарт. Ученный опыт будет проведен в среде остальных членов ЛВ.

Теперь несколько слов о дисциплине. Опоздание на 5 минут карается штрафом в 5 к. зол., неявка без уважительных причин штрафуется в тройном размере; трехкратная неявка влечет исключение из членов ЛВ. Попутно с штрафом неисправные эльвисты фигурируют на черной доске и в стенгазете.

В процессе своей работы не были оставлены без внимания и местные петергофские организации. Эльвисты — члены горсовета уже завербовали среди последнего 22 чел. Создано новое ядро, так нужное для гражданских организаций нашего захолустного города.

Через Лигу „Время“ — улучшение военных и гражданских учреждений.

Ив. Полонский.

НОТ

В Москве.

ЦНОРТ.

30-го ноября ЦНОРТ^{ом}¹⁾ было организовано собрание ответственных работников транспорта и работников по НОТ, на котором инж. Васильевым (руководителем петроградской группы ЦНОРТ^а) был сделан доклад на тему: „Методы НОТ на транспорте“. Приводим его здесь в конспективном изложении.

Организация предприятий и учреждений, несмотря на сравнительно недавнее появление и слабое теоретическое обоснование, в данный момент представляет уже науку, развивающуюся на несколько знаний. Практика разбила ее на несколько обособляющихся в процессе применения дисциплин, и в данный момент уже выявилась необходимость создания одной общей науки, прежде всего такой, которая могла бы охватить вопросы организации со стороны их прикосновения к хозяйственной жизни. Этой науке, пожалуй, излишне присвоивать название научная организация, правильнее всего ее просто называть „организация хозяйства“ или „организация предприятий и учреждений“; в отношении отдельных частных знаний она играет такую же роль, как, напр., прикладная механика к специальным техническим предметам.

Необходимо усвоить себе, каким образом внедряются в жизнь приемы организации. Здесь можно наметить три основных пути.

Один—это усвоение в школе. Но этот путь быстрых результатов дать не может, ибо он длителен, и на него нужны годы, а может-быть и десятилетия.

Второй путь—когда администратор приобретает знания по организации в процессе текущей работы и перенимает приемы у других. Это—путь ремесленный, непродуктивный.

Третий путь работы по НОТ—путь исследовательский, клинический. Путем тщательного всестороннего исследования, изучения предмета подходить к каким-либо определенным приемам организации, имеющим практическое значение. Этот путь является наиболее совершенным и только за ним надо оставить название НОТ.

В НОТ есть два приема, метода работ,

которые иногда называют по имени двух основоположников этих методов: тейлоровский и эмерсоновский.

Первый—когда производится исследование, измерение в натуре одной какой-либо детали производства. На транспорте из таких работ можно отметить опытное изучение паровозов (работы проф. Ломоносова). Здесь выделяется один какой-либо фактор производства и подвергается тщательному изучению.

Другой характеризуется тем, что изучению подвергается не одна какая-либо часть производственного организма, а в более грубых чертах охватывается весь процесс в целом.

Собранный путем обследования материал подвергается научной обработке, и на основании его выводится тип улучшенной организационной формы. Клинический метод работ разбивается на три последовательных ступени:

- 1) наблюдение в натуре,
- 2) изменение главных факторов производства,
- 3) систематизация и разработка материала.

У нас, в России, применяются оба вида работ по НОТ: и тейлоровский, и эмерсоновский. Тейлоровский детальный метод применяется сейчас с успехом на некоторых заводах в Петрограде. Но для всего нашего хозяйства в целом и для транспорта в частности имеет большее значение подход со второй точки зрения—эмерсоновской.

Наиболее известный всем обследовательский прием работы—хронометраж,—не является единственным видом работы по НОТ, но имеет значение приема, дисциплинирующего в смысле направления работы по определенному руслу.

Какие области транспорта имеют значение для клинической работы по НОТ?

1. Подвижной состав.

Прежде всего всякие улучшения здесь ведут к уменьшению расходов не только на амортизацию, но и сразу сокращают текущие расходы, так как затраты на подвижной состав вообще составляют 30% всего транспортного основного капитала и играют решающую роль в текущем бюджете. Следовательно, улучшения в этой отрасли немедленно сказались бы на состоянии всего транспорта.

1) Особое совещание по научной организации работ на транспорте.

Исследованию должна подвергаться работа паровозов и вагонов. Процент использования паровоза весьма значителен. Если в мирное время паровоз и вагон простаивали по разным причинам около 80% всего своего существования, то сейчас это положение еще более ухудшилось. Каким образом получается такой большой простой паровоза? Выяснение причин этого имеет колоссальное значение для транспорта, и для исследовательской работы здесь большой простор.

2. Маневровое хозяйство.

Маневровые паровозы в последнее время доходят по количеству до 60% тов. поездных, т.е., если на реальную работу передвижения вагонов тратится 100 единиц, то 60 уходит на перемещение около мертвых точек (станций), и расход по этим 60 единицам надо считать около 40 милл. р. в год на нашей сети.

3. Пассажирский вагон.

Эта область совершенно не изучена и обещает много интересного.

4. Оборот больных вагонов.

Хронометражные наблюдения показывают, что в текущем ремонте вагон находится, напр., 30 суток, при чем 29½ суток он стоит, и только 12 ч. уходит на действительную работу.

5. Административный аппарат транспорта и личный состав.

Администрирование — мозг транспортной жизни. И необходимо твердо усвоить, что изучение административного аппарата надо поставить во всем объеме. До тех пор, пока административный аппарат не изучен в целом, исправление отдельных недостатков административного механизма может повести к созданию еще больших ошибок.

Работы в этой области, проведенные во всем объеме одинаковы, имеют значение, как образец и для других работ.

Практические приемы работы при обследовании можно наметить следующие:

- 1) Ориентировка в положении: надо произвести осмотр, ознакомление с обстановкой, с имеющимися уже на месте данными, опросить местных работников.
- 2) Составление номенклатуры для пунктов наблюдаемого процесса, разбивка процесса на категории.
- 3) Измерение процесса во времени — хронометраж.
- 4) Сводка произведенных работ. Составление табличного или графического изображения действительного хода работ.
- 5) Составление отдельно перечня дефектов.
- 6) Выводы, заключения, диагноз и затем уже лечение обследованного больного организма на основании результатов этого обследования.

Ряд вопросов, задававшихся присутствующим по заслушании доклада, показал, что научная организация труда пользуется серьезным интересом работников транспорта, и устройство подобных докладов весьма желательно.

А. И.

Совещание работников управленческого аппарата.

4-го января состоялось созванное ЦК-том совработников совещание работников управленческого аппарата, посвященное вопросу об учреждении объединения работников административного дела. На совещании были представлены большинство наркоматов, крупные хозорганы, банковские учреждения, ЦК РКП (б.) и РКСМ, Совнот, Отдел Улучшения Госаппарата при НКРКИ, Бюро Стандартизации при ВСНХ, Мосгуботдел совработников и др.

Совещание открыл член президиума ЦК совработников тов. Айзман. В своем вступительном слове докладчик остановился на многочисленных дефектах нашего советского аппарата, которые сообщают работе по его улучшению особую остроту. Работникам управленческого дела, как непосредственно и постоянно сталкивающимся с этими недостатками, работа по нормализации совучреждений должна быть особенно близка и понятна. Указав далее, что в этом направлении работа уже начата как Рабкрином, так и по ведомствам линии, тов. Айзман отметил необходимость ее общественной поддержки, и в первую очередь теми из работников, которые по своему служебному положению будут особенно полезны своими практическими указаниями. Организация такой поддержки при ближайшем участии союза приобретет тем большую ценность, что она позволит проверить на самой работе уже накопленный теоретический опыт и сообщит ему практическую устойчивость. Не предвещая вопроса о форме объединения работников управленческого аппарата, докладчик устанавливает, что, во всяком случае, это объединение должно носить строго деловой характер, и потому на первых порах должно ограничить состав своих членов работниками, имеющими достаточный практический или теоретический опыт в этой работе. От попыток построения такой организации во всероссийском, а тем более всесоюзном масштабе надо пока отказаться, отправляясь от выполняемого минимума заданий и постепенно расширяя работу лишь в соответствии с действительными для того возможностями.

Предложение учредить объединение работников управленческого аппарата встретило единодушное сочувствие собравшихся и вызвало живой обмен мнениями. Выступившие в прениях товарищи указали на необходимость объединить пока опыт только московских работников административного дела, избегая вначале большого размаха работы, организовать обмен уже имеющимися достижениями в сфере административной техники, тесно связаться в работе с Отделом Улучшения Госаппарата при НКРКИ и другими организациями по НОТ и опираться в этой работе на поддержку союза.

Место в прениях занял вопрос о том, какой по своему объему должна быть будущая

организация. Большинство товарищей высказалось в том смысле, что работа по улучшению госаппарата не обособится от жизни и приобретет устойчивость только тогда, когда в этой работе НКРКИ сумеет опереться на достаточно прочный кадр местных работников. Без их участия практическое значение объединения будет крайне сомнительным. Поэтому инициатива союза в деле объединения активного кадра административных работников целиком отвечает реальным запросам Рабкрина, создавая на местах заинтересованность в этой работе и возможность практической проверки лабораторных исследований и теоретических построений. Вместе с тем, чувство меры должно подсказать те грани, за которые не следует выходить без риска расплыть работу и лишить ее делового подхода.

Опасения отдельных товарищей внести созданием этого объединения параллелизм в работу по нормализации соваппарата с уже существующими организациями по НОТ встретили ряд возражений и указаний на то, что на этом участке фронта силы настолько ограничены, что боязнь столкновений более чем проблематична. Связь же в работе с Совнотом и НКРКИ гарантирует целиком увязку этой работы с учреждениями, занятыми вопросами НОТ.

Совещание выделило временное бюро, которое сейчас уже заканчивает разработку проекта устава объединения.

Согласно проекту эта организация выльется в форму клуба работников административного дела, учреждаемого при Московском отделе совработников.

Цель объединения формулируется проектом, как организованное содействие его членов делу укрепления государственного административного и хозяйственного аппарата

и построения его на началах, отвечающих общей политике Соввласти.

В числе ближайших задач клуба устав имеет в виду поднятие уровня и углубление теоретических знаний членов клуба в области научной организации труда и управления, инициативную разработку и содействие изучению новых проблем и вопросов в этой области, установление взаимного обмена конкретными достижениями в управленческом деле, последовательное их применение в практике совучреждений и проч.

При установлении форм деятельности клуба проект устава отводит первое место секционному методу работы наряду с обеспечением членам клуба знакомства с литературой и материалами по НОТ. Равным образом проект устава предусматривает установление тесной связи в работе клуба с существующими организациями по НОТ, и в первую очередь с Отделом Улучшения Госаппарата при НКРКИ и Совнотом.

Объединение работников административного дела должно, по мысли устава, построить свою нормализационную работу в управленческом аппарате на началах тесной связи с профессиональными организациями и совместного с ними проведения отдельных обследований.

Вопрос о членстве в клубе разрешается уставом в смысле допущения в члены клуба практических работников управленческого аппарата, лиц, ведущих исследовательскую работу в лабораториях, опытных станциях и пр., научных работников по НОТ и тех из профессиональных работников, которые руководят союзной экономической работой в административном аппарате или непосредственно выполняют эту работу.

Г. Амфитеатров.

В Ленинграде.

Работа института мозга.

(Академика Бехтерева).

При крайне скудных средствах и тяжелых условиях работы институт мозга, однако, проделал уже громадную работу. Эти работы тянутся порой годами, но эффект их заметен уже теперь. В институте имеются лаборатории по психотехнике, гигиене труда, физиологии, рефлексологии, анатомии мозга, психо-терапии, биохимии, экспериментальной педагогике и несколько научных кружков и семинариев.

В данной беглой заметке мы коснемся лишь работ института мозга, касающихся вопросов труда. Очень примитивно, но прилично оборудована там психо-техническая лаборатория. Недавно лишь закончены работы по психо-техническому обследованию учеников фабзавуча Балтийского завода, и данные, полученные д-ром Рабиновичем,

вполне оправдали свое назначение. Эти выводы могут теперь быть приложимы вообще к металлообрабатывающей промышленности.

Кроме того, производится психо-техническое обследование учеников военно-железнодорожного училища. Руководитель обследования д-р Рабинович выявляет тут, главным образом, проблемы упражняемости и утомляемости. Такое же обследование ведется в высшей военной воздухоплавательной школе при помощи специальных аппаратов и приспособлений.

В гигиенической лаборатории под руководством проф. Кашкадамова изучаются физическая трудоспособность и условия утомляемости работника (разных профессий). Организм человека исследуется в лаборатории для установления степени развития физической трудоспособности и пригодности его к тому или иному виду физического труда по методике, разработанной в лаборатории.

Организуется лаборатория по изучению

трудовых процессов методами фотографии и тиклографии (д-р Вербов). Также организуется консультативное бюро по выбору профессии. Проект бюро уже разработан и передан в психоневрологическую академию для проведения его в жизнь через Наробраз.

Изучается утомляемость человека электрофизиологическими методами. Теоретическая часть закончена, и выводы приводятся в определенную систему.

Также изучаются условия работ на заводе „Красный Треугольник“ с разных точек зрения (подробности об этом обследовании сообщаем отдельно).

Разрабатываются основы рациональной вентиляции в промышленных предприятиях (проф. Кашкадамов и Пресс).

Производится обследование на биржах труда с целью сокращения очередей. Выяснено уже, что ежемесячно теряется при этом приблизительно 500.000 человеко-часов. При реформе же технической части бирж труда в Питере эта цифра может быть доведена до 100.000 чел.-часов. Кроме того, отдельные операции смогут быть сокращены на $\frac{1}{2}$ или даже на $\frac{2}{3}$.

Затем в институте мозга изучаются основы рефлексологии труда, работает семинарий по научной организации управления, а лаборатория по био-механике (проф. Когана) занята вопросом о физической силе человека и измерении ее методами преодоления тяжестей.

При ближайшем участии института мозга издавались журналы: „Вопросы изучения и воспитания личности“ и „Вопросы изучения труда“. Совместно с казанским институтом труда издается журнал „Вопросы психофизиологии и гигиены труда“, а совместно с орловским — журнал „Педагогический Вестник“.

Скудость средств, однако, не позволяет ему не только должным образом развернуть свои лабораторные работы, но иметь свой орган, в котором сильно заинтересованы энергичные научные работники института мозга. Посетивший недавно институт начальник главнауки д-р Петров обещал принять решительные меры к ассигнованию средств, необходимых институту для создания самостоятельного органа.

Доброе начинание и ценные работы института мозга должны встретить в центре соответствующий отклик.

Ю. Островский.

Организация научно-технического бюро „Петроодеждой“.

Петроградский трест швейной промышленности приступил к организации научно-технического бюро (НТБ) с целью научного обследования работ своих фабрик, чтобы по возможности использовать все принципы НОТ и вводить их в производство.

НТБ должно установить образцовый учет и правильную калькуляцию, чтобы заводоуправления и трест могли бы проследить и

учитывать все элементы в работе предприятия. Бюро должно также установить причины потерь в производстве труда, материалов, топлива, электрической энергии, оборудования и пр. Оно должно далее определить размер ущерба, понесенного вследствие каждой из упомянутых причин, и разработать целый ряд мер к устранению всякого рода ненормальностей.

В первую очередь трест предполагает оборудовать специальную опытно-показательную мастерскую, где будут разрабатываться такие вопросы, как удобство покроя, составление лекал, чертежей, описаний и техники шитья, затем эти данные будут тщательно проведены, и только после целого ряда удачных испытаний они будут перенесены на фабрики, где получают законченные формы.

Научно-техническое бюро начинает свою работу с обследования всех частей предприятия с целью выявления положительных и отрицательных сторон его, и после этого будет приступлено к подробному изучению в последовательном порядке каждой в отдельности части.

Например, в закройной приходится выяснить: 1) правильность покроя применительно к массовому производству (конструкция); 2) порядок составления лекал со всеми деталями для точности кройки и шитья в производстве; 3) составление чертежей (описание вещей); 4) проверка ранее установленных; 5) порядок установления предварительных норм материала и приклада; 6) определение покроя и потерь при массовой кройке; 7) составление техники шитья вещи и расписания.

Прежде чем приступить к фотографированию рабочего дня и хронометражу, бюро обследует место самой работы, производит классификацию работы по операциям, а последних — по элементам, после чего составляется форма карточки, на которую заносятся все данные, в том числе и цифровые, во время наблюдения.

После обработки полученных записей составляются графики, и материал подвергается анализу и критике, при чем тут же выбрасывается все лишнее и ненужное, и в результате составляется инструкционная карточка, показывающая, как с наименьшей затратой энергии и сил производить изделие наиболее экономно и рационально.

При проведении в жизнь данных бюро производятся дополнительные наблюдения, сверяются прежние цифры с новыми и на основании разных статистических и учетных данных фабрики делаются соответствующие выводы. Наконец, на основе тщательного проверенного материала составляется нормировочно-калькуляционный справочник норм материала, приклада, фурнитуры, времени и цен, необходимых при составлении калькуляции.

Первые шаги, предпринятые в указанном направлении, снизили уже на 40—60% и более число рабочих часов, потребных на изготовление данной продукции.

Изучение условий труда на „Красном Треугольнике“ в Ленинграде.

Лаборатория труда института по изучению мозга и психической деятельности организовала особую комиссию для выяснения условий труда и выработки мер к устранению профессиональных вредностей на громадном заводе „Красный Треугольник“.

Эта комиссия выделила 6 подкомиссий: 1) медико-статистическую; 2) химическую; 3) биолого-токсикологическую; 4) нервно-патологическую; 5) санитарно-техническую и 6) организационную.

В работе принимали участие не только научные сотрудники государственной лаборатории труда, но и приглашенные специалисты по разным отраслям знания. Исследования работ завода привели пока к следующим выводам.

Резиновая промышленность в том виде, в каком она существует в значительной части мастерских завода, является вредной для здоровья рабочих. Но эти вредные явления в производстве могут быть устранены или, по крайней мере, ослаблены целым рядом производственных улучшений, которые вполне достижимы даже в условиях нашей действительности. Эти улучшения не только уменьшат число несчастных случаев, но повысят еще производительность труда рабочих, повысят качество изделий, понизят себестоимость изделий и во много раз окупят те относительно незначительные расходы, которые необходимы для проведения в жизнь требуемых мер.

К числу последних принадлежат, главным образом, следующие:

1) Необходимо устранить загрязненность воздуха парами бензина, скипидара, пыли и т. п. и усилить воздухообмен в мастерских, который в некоторых помещениях или вовсе отсутствует, или далеко не достаточен. Этим вопросом занят в настоящее время известный проф. Шишко (Для обследования было проделано несколько тысяч анализов, и была мобилизована вся аппаратура многих лабораторий).

2) Необходимо устроить обеденный перерыв на 1½ ч., чтобы не только дать рабочим отдохнуть и подкрепить свои силы, но и очистить помещения от загрязненного воздуха и вредных элементов, влияющих на производительность труда.

3) В особо вредных мастерских необходимо ввести дополнительные перерывы в работе (до и после обеда).

4) Необходимо оздоровить гигиенические условия рабочих (прозолежда, умывальники, питьевая вода, уборные и т. п.).

5) Необходимо установить отпуск не менее 1 месяца для тех рабочих, которые заняты в производстве, связанном с бензином, скипидаром, сероуглеродом и ядовитой пылью.

6) Необходимо организовать тщательное наблюдение за работающими во время про-

изводства, с тем, чтобы своевременно снять с работы непригодных по состоянию своего здоровья к данному производству.

Часть указанных мер проводится уже в жизнь и дает уже теперь ощутительные результаты.

Открытие петроотделения ЦИТ'а.

9-го января губпрофсовет праздновал открытие петерского отделения центрального института труда и открытие курсов для ознакомления инструкторов с методикой ЦИТ'а. На празднестве явились представители от Петропрофобра, ЦИТ'а (д-р Кекчев), Промбюро, от Элмаштреста и др.

Представитель губпрофсовета отметил в своей речи, что местное отделение ЦИТ'а родилось в муках. Для создания его пришлось поработать больше года. Не было ни средств, ни помещения, ни тренировочных аппаратов. Теперь же, благодаря активному содействию хозяйственников, союзов и Промбюро, удалось, наконец, создать новый трудовой питомник, от которого зависит судьба фабзавуча.

Д-р Кекчев отметил в своем приветствии, что московский ЦИТ приступил к работе 3 года тому назад с гораздо меньшими средствами, чем его петерское отделение. И, тем не менее, он разросся уже в учреждение, с которым многие вынуждены считаться.

Проф. Гитис (Петропрофобр) и т. Исаков указали, что курсы для инструкторов должны в значительной степени осветить знания и обучить научным методам, вместо того, чем до сих пор пользовались в фабзавуче—одним только присматриванием. И Петропрофобр окажет курсам всяческое содействие.

Представитель Элмаштреста, т. Маурин, констатировал, что хозяйственники, к сожалению, не пришли еще к сознанию, что без НОТ'а им не сдвинуться с места. Необходимо, поэтому, „раскачать“ наших хозяйственников. А если это не поможет, то, в крайнем случае, необходимо применить к ним соответствующие меры воздействия.

В заключение т. Агитов—фактический руководитель петроотделения—прочел небольшой доклад о методике ЦИТ'а.

Обследование труда педагогов.

Секция научных работников, при союзе работников просвещения, предприняла шаги к практическому обследованию труда педагогов. Этим вопросом заинтересовался особенно ректор института внешкольного образования проф. Зеленко, который обратился за содействием к проф. Кашкадамову и Хлопину.

В первую очередь предполагается произвести медицинское обследование педагогов для установления профессиональной заболеваемости. Работа продлится несколько месяцев.

Секция НОТ при ВАИ.

При всероссийской ассоциации инженеров (ВАИ) сформировалась в Петрограде специальная секция по НОТ. Секция поставила своей задачей не пропаганду идей НОТ^а, а реальную активную повседневную работу. Для этого привлекаются в секцию все работники, которые проводят на заводах принципы НОТ^а и могут разрешать практические вопросы научной организации.

В провинции.

Работа НОТ по Дальнему Востоку.

Научные организации труда по Дальнему Востоку имеют очень недавнее происхождение. Только в начале 1923 г. в январе была создана при Управлении уполномоченного НКРКИ по ДВ небольшая организация, "тройка" бухгалтеров-инструкторов.

Создание этой "тройки" было вызвано не столько соображениями о НОТ, сколько чрезвычайной расхлябанностью счетоводного дела по ДВ и необходимостью в принятии мер к устранению счетоводной неразберихи.

Только с приездом в Читу нового уполномоченного НКРКИ тов. М. И. Целищева, организация "тройки" была преобразована в подотдел Нормализации при Управлении уполномоченного НКРКИ по ДВ.

Преобразование это было совершено 23 марта 1923 года и вскоре же подотдел был преобразован в Отдел Нормализации.

Приблизительно в это же время, на общем собрании, при Управлении уполномоченного НКРКИ, местных ответственных и компетентных работников, была избрана из 8 лиц коллегия для консультационных и научных работ при Отделе Нормализации.

С 23 марта и по 20 мая с. г. Отдел Нормализации состоял всего из 3-х лиц:

1. Заведывающий Отделом.
2. " секцией делопроизвод.
3. " " счетоводства.

За это время этими тремя лицами были подготовлены материалы, и отчасти уже разработана карточная система регистрации и контроля срока исполнения входящих и исходящих бумаг при Управлении уполномоченного НКРКИ по ДВ.

Кое-что за это время сделано было и в области счетоводства, но, главным образом, работа этих трех сотрудников за это время протекала в области изучения литературы по НОТ, так как идеи ноизма иногда были настолько новы и революционны по духу, что прежних запасов знаний не хватало и приходилось вновь учиться.

С мая по сентябрь с. г. были приглашены

Секция будет также давать консультации по вопросам НОТ, при чем последние будут разрешаться экспериментальным (опытным) путем.

В конце марта решено устроить цикл лекций по всем вопросам НОТ, и слушатели, после испытания, получат соответствующее удостоверение. Также будут поставлены лабораторные занятия по НОТ. С первым докладом в секции выступает инж. А. И. Белоножкин по вопросу: "Каким требованиям должен удовлетворять руководитель завода?"

еще два сотрудника и Отдел Нормализации стал иметь состав:

1. Заведывающий Отделом.
2. " секцией делопроизвод.
3. " " счетоводства.
4. Инструктор Отдела.
5. " "

и при этих силах окончательно было разработано:

А. По делопроизводственной секции.

1. Карточная система регистрации и контроля сроков исполнения входящих и исходящих бумаг, введенная в жизнь с 14 августа сего года при Управлении уполномоченного НКРКИ по ДВ, и действующая до сего времени вполне удовлетворительно.

2. Карточная система учета личного состава Управления уполномоченного НКРКИ по ДВ.

Система эта скоро будет проведена в жизнь.

3. Децимальная система, по международному классификатору, хранения текущего и постоянного архивов.

Эта система предполагается к введению на 1 января 1924 года.

4. Проект для применения в местных по ДВ РККИ инструкции ведения библиотек по децимальной, международной системе.

5. Разработана система учета машинописи по принципу учета:

- 1) Коэффициента производительности а.
- 2) Коэффициента использования бюджета времени в.
- 3) Коэффициента общей успешности равному произведению коэффициентов а и в. Эта система учета машинописи проведена в жизнь при Управлении уполномоченного НКРКИ по ДВ.

6. Программа по делопроизводству для прохождения стажировки практикантами из местных РККИ, прикомандированных к Отделу Нормализации.

7. Вопросник для обследования в учреждениях делопроизводства силами местных РККИ по ДВ.

8. План работ местных РКИ по ДВ на полугодие 1923—1924 гг. по проведению в жизнь новых заданий РКИ в духе нотизма.

9. Выработаны стандарты некоторых делопроизводственных бумаг.

Помимо этих работ, делопроизводственной секцией производились самостоятельные обследования для возможности установления стандартов и трафаретов деловых бумаг.

Точно так же производился личный инструктаж инспекторам местных РКИ, при их работе по ревизии делопроизводства и структуры подотчетных учреждений по заданиям Отдела Нормализации при Управлении уполномоченного НКРКИ по ДВ.

К сказанному нужно добавить, что разработанная Отделом Нормализации, при Управлении уполномоченного НКРКИ по ДВ, карточная система регистрации входящих и исходящих бумаг была на 85% разработана оригинально, вследствие отсутствия руководящей литературы, в которой были бы приведены вполне разработанные проекты.

Карточная же система учета личного состава и система учета машинописи были разработаны Отделом Нормализации на все 100% оригинально, так как по этим вопросам Отдел Нормализации и до сих пор не имеет литературы.

В. По счетоводной секции разработано:

1. Инструкция для казначея Управления уполномоченного НКРКИ по ДВ.

2. Введена ордерная система, упрощены взаимоотношения бухгалтерии и кассы — там же.

3. Выработаны инструкции для казначея Отдела Управления Дальревкома по ведению делопроизводства в счетном аппарате; кассовой книги по учету кредитов, ассигновок; форм главной книги; инвентарной; формы ордеров; требовательных ведомостей, ведомостей удержаний. Упорядочено хранение денежных сумм и документов строгой отчетности. Все письменные инструкции, положения и формы рассмотрены, утверждены и намечены к проведению в жизнь по Отделу Управления Дальревкома.

4. Вопросник для обследования в учреждениях постановки отчетности силами местных РКИ по ДВ. Вопросник состоит из 102 вопросов и разделяется на части: общую, делопроизводство, система проводки по бухгалтерским книгам, бухгалтерскую часть, кассовую и отчетную.

5. Карточная система по учету заработной платы служащих и рабочих; выработана карточка и ящик.

В основу этой системы положен принцип учета зарплаты по видам и родам каждого служащего и рабочего, независимо от условий найма: помесечно, по договору, поденно или сдельно.

Учету подлежат все виды индивидуального заработка: содержание, суточные, командировочные, премиальные, сверхурочные, пособие и проч.

6. Приступлено к разработке карточной системы по учету операций и бухгалтерских оборотов, и по разработке и утверждению

она будет проведена, в виде опыта, при одном из подотчетных учреждений.

7. Выработана форма прихода-расходной книги по синхронистической системе для учета канцелярских принадлежностей — тоже будет введена в жизнь в виде опыта.

8. Выработана программа, по счетоводству для прикомандированных к Отделу Нормализации практикантов из местных РКИ, а также и план работ по изучению рациональной постановки счетоводного и складского дела.

Кроме этих работ, счетоводной секцией производились самостоятельные обследования некоторых учреждений, для возможности установления в них упрощенного счетоводства и введения новых карточных систем счетоводства.

Точно также производился личный инструктаж инспекторам местных РКИ при их обследованиях подотчетных учреждений по заданиям Отдела Нормализации.

Выработан план работ по счетоводству на полугодие 1923—1924 г.г. для местных РКИ по ДВ по проведению ими новых заданий РКИ — в духе нотизма.

С. Работа Коллегии при Отделе Нормализации.

По проекту положения о Коллегии, последняя имела следующий круг компетенции.

1) Предварительная научная разработка вопросов упрощения гос. и хоз. аппаратов, на основах НОТ.

2) Консультация по вопросам деятельности Отдела Нормализации.

Другие достижения Отдела Нормализации.

Подготовлено к печати Положение о введенной при Управлении уполномоченного НКРКИ по ДВ карточной системе входящих и исходящих бумаг, а также и о других введенных в жизнь достижениях Отдела Нормализации.

В настоящее время при Отделе Нормализации проходят систематический стаж практиканты, прикомандированные к Отделу из местных РКИ по ДВ.

В дальнейшей своей работе Отдел Нормализации намечает следующие шаги.

1. В первую очередь им завязывается тесная связь с Дальбюро ВЦСПС с тем, чтобы последним по линии профорганизаций была начата работа по возбуждению живейшего интереса к нотизму со стороны проф. работников и широких масс, что создало бы при месткомах, завкомах, производственных кружках и т. п. массовое добровольческое движение по изучению своих собственных аппаратов, как путь к самоорганизации и усовершенствованию.

2. Расширить консультационную Коллегию при Отделе путем введения представителей профсоюза и отдельных членов низовых ячеек, органически связанных с их работой.

3. Обратит особое внимание на организацию аппаратов РКИ по ДВ.

Отделом Нормализации организована Краевая Дальне-Восточная организация Лиги „Время“, руководителем которой является краевой, Дальне-Восточный Совет Лиги „Время“.

Организация Лиги „Время“ работает довольно интенсивно, и вероятно недалеко то время, когда лозунг „Время — основа НОТ“ будет самым популярным лозунгом в крае, а эльвист и нотист будут первыми людьми, к голосу которых будут прислушиваться все.

Другие учреждения по НОТ на Дальнем Востоке.

Из других учреждений по НОТ, организационно не связанных с Отделом Нормализации при Управлении уполномоченного НКРКИ по ДВ, можно отметить:

1. Психо-техническую лабораторию при Дальне-Восточном Университете в г. Владивостоке, руководимой проф. Трифоновым.
2. Дорожное Бюро Нормирования при Управлении Читинской жел. дор.
3. Черновские угольные копи.

Работающий контингент в психо-технической лаборатории, главным образом, студенты, а объектами экспериментов служат, главным образом, заключенные Владивостокской тюрьмы.

Лаборатория ощущает большой недостаток в приборах, так, напр., в докладе проф. Трифонова ректору, и в копии РКИ, он говорит „что с наличными аппаратами нельзя вести исследования целого ряда явлений, напр., памяти, внимания, некоторых реакций и нельзя точно регистрировать время и контролировать работу аппаратов.“

Дорожное Бюро Нормирования при Управлении Чит. жел. дор. возникло с 1-го сентября 1922 г. и разделяется на отделы:

1. Тарификационный, по заработной плате.
2. Нормировочный.

Работа Отдела Нормирования идет, главным образом, по методу сравнения статистических материалов довоенного времени и теперешнего, и, как результат, выводится следствие о теперешней производительности труда на дороге.

Хронометраж начал применяться только в самое последнее время, да и то только по сложбе движения.

Отношения с профсоюзом транспортников хороши, с администрацией же дороги оставляют желать лучшего.

Практические достижения ДБН следующие:

1. Введен откупной, за единицу, способ оплаты среднего ремонта паровоза, давший понижение с 900 руб. до 541 руб. зол. за паровоз, при условии гарантии 30000 верстного пробега, вместо теперешних 2000—3000 верст.

Заработок мастеровых повысился через введение этой системы на 40—50%.

Текущий ремонт, в среднем, с пассажирских и товарных вагонов, раньше стоил 9 руб.

зол., при откупной же системе 5 руб. 75 коп. зол. за единицу.

Ремонт в депо и при мастерских расценивается по одним и тем же нормам.

При Управлении Уссурийской жел. дор. тоже имеется ДБН со штатом около 15 человек.

Круг деятельности его тот же, что и ДБН Чит. жел. дор.

На Черновских угольных копях, в 18 верстах от гор. Читы организован в июне мес. с. г. кружок по НОТ под руководством инж. Петрова.

В этот кружок входят как администрация, так и рабочие копей. Кружок носит характер чисто-добровольческого единения и прорабатывает производственную программу по НОТ путем лекций, дискуссий и т. д.

В будущем предполагается устроить на копях опытную станцию по НОТ.

Здесь нужно отметить, что, как это видно из Дальне-Восточной печати, так и по сведениям Отдела Нормализации, в крае совершенно не имеется ни государственных, ни общественных организаций, построенных по принципам и в духе ЦИТа.

Точно также, и местное Отделение „Всесоюзной Ассоциации Инженеров“, как организация в целом, проявляет весьма слабую деятельность, практическую и теоретическую по НОТ, в крае. Научно-Технических и деловых клубов по ДВ тоже не имеется. На Дальнем Востоке не имеется также и такого полезного для края учреждения как „Общество по надзору за паровыми котлами“ и силовыми установками.

Это общество в довоенное время приносило в России огромную пользу и в широком масштабе распространено за границей.

Котловых же установок в крае вообще порядочно.

Дело по научной организации труда и управления на Дальнем Востоке развивается, но темп его довольно медленный и несколько своеобразный.

Дальний Восток идет в этом отношении почти самобытным и оригинальным путем, вырабатывая свои формы организации и конструктивные модели практических достижений.

Виною этому недостаток штатов, квалифицированных и идейных работников по НОТ.

Вторая причина, неблагоприятная для дела НОТ на Дальнем Востоке, это крайнее отсутствие здесь литературы по НОТ, и это последнее обстоятельство нужно бы поставить в вину госиздательству.

Может-быть, впоследствии, когда литературная и другая связь Дальнего Востока с центром будет более налажена, самобытность работы здесь по НОТ исчезнет, но пока она неизбежна.

Отдел Нормализации при Управлении Уполномоченного НКРКИ по ДВ.

Развитие движения по НОТ в Одессе.

В состав секции по НОТ при научно-техническом клубе активно вошли местные научные силы, во главе с профессором Образцовым, Шацко и др. Организовались подсекции—производственно-техническая и психотехническая. Выработана программа популярных лекций, которые были прочитаны в ряде учреждений, на фабриках и заводах. В настоящее время учреждаются курсы, для систематического ознакомления слушателей с физиологией труда и психотехникой. Заседания секции посещаются значительным числом рабочих, причем практические мероприятия секции по устройству лаборатории по профессиональному подбору рабочих встретили сочувствие среди хозорганов. Работа этой секции протекает в полном контакте с бюро НОТ при местной РКИ, труды которой в этой области дали значительные результаты. Хотя автор указанной заметки и говорит, что преждевременно опубликованные данные по исследованию торг. п/отдела губкомунотдела вызвали сомнения и на практике не проводились, в действительности же работа РКИ, посланная в Харьков и Москву, получила полное одобрение и целиком проведена в жизнь, при чем именно на практике реорганизация т. п/отд. на началах НОТ'а доказала, что все приемы и методы, принятые РКИ, вполне отвечают серьезности, с которой следует относиться в этом новом деле, и что только деловой анализ учреждения, без излишних утопических горизонталей, о которых так часто говорят некоторые деятели по НОТ'у, „не стремящиеся создать себе карьеру“, способен поставить дело на действительно научно-технический путь улучшения госаппарата.

Обращаясь к фактической стороне дела, надлежит указать, что в Одесской губ. РКИ вопрос о НОТ начался разработкой с марта с. г. Первое время было посвящено двум вопросам: метод работы и объект. Эта подготовительная работа была закончена к маю м-цу.

В июне было приступлено к конкретному опыту и применению предшествовавшей теоретической работы на аппарате торгового п/отдела губкомунотдела.

Непосредственно исследовательская работа заняла около двух месяцев и около двух мес. заняло обсуждение выводов их, критика и пересмотр в комиссиях, и с октября начались работы по практическому внедрению нового организационного плана торгового п/отдела.

Метод изучения заключался в детальном прослеживании всех этапов того или иного процесса работы. С этой точки зрения были изучены научные процессы приема арендной платы, процесс движения переписок и бухгалтерского учета и пр. Изучение этих стадий позволило прийти к заключению о возможности исключения целого ряда отдельных стадий работы.

Опыт в течение первого месяца работы на основе норм, выработанных РКИ показал, что все расчеты РКИ были совершенно правильны в такой мере, что в самые тяжелые дни производства платежей работа по приему денег шла с точностью часового механизма.

Облегчение процесса уплаты денег, по признанию самой администрации отдела, привело к тому, что поступление арендной платы за ноябрь мес. составило 68.008 черв. руб. против 56.612 черв. руб. за октябрь мес., т.-е. на 16% больше. При ревизии делопроизводства 30-го ноября в делах п/отдела не найдено никаких существенных дефектов и равным образом никакой отсталости, что еще раз свидетельствует о правильности произведенных при обследовании расчетов.

Эффект достигнутых результатов произвел должное впечатление на руководителей одесского ГКО и в настоящее время уже по приглашению самого ГКО РКИ производит аналогичные работы в УГНИ и приглашено в водопроводный п/отдел, электрическую станцию и джутовую фабрику для тождественных работ.

Касаясь других сторон деятельности губ. РКИ в области НОТ, необходимо отметить, что бюро НОТ постепенно включает в сферу своего руководства организованные ранее группы по проведению идей НОТ на периферии. К таким группам относится, напр., организованная на 1-й гостабачной фабрике группа по изучению применения НОТ в табачном производстве.

Сейчас уже закончены все подготовительные работы по организации опытной станции на госзаводе весов им. т. Старостина и практическая работа начнется в ближайшие дни. Целью станции является всестороннее исследование всех процессов труда и производства данного предприятия для выяснения причин, уменьшающих производительность предприятия и для установления на основе научно обоснованного опыта лучших форм организации предприятия, ведущих к поднятию производительности.

Вообще, как видно из изложенного выше, работа РКИ в области НОТ в последнее время происходит на все более расширяющейся базе и приносит все более радикальные результаты организационного и экономического порядков.

Бюро НОТ Одесской губ.РКИ.

Бюро НОТ при губ. РКИ Донбасса.

Бюро НОТ организовано всего 1½ мес. Оно должно явиться ядром, из которого в будущем развернется институт труда и производство Донбасса. Им уже проделана следующая работа:

1. Организована опытная секция при Шербиновских образовательных рудниках, куда вошли горные инженеры и штейгер. Эта секция имеет целью изучение условий труда и про-

изводства на рудниках. Там уже раньше были попытки по постановке хронометража, имея черновой материал.

2. Организована библиотека при Бюро НОТ. Выписывается через Отдел Нормализации НКРКИ литература по НОТ на 300 золот. руб. из ЦИТ'а все, что им издано за время существования по НОТ, то же и Казанского Института Труда, имеем почти всю литературу Таганрогского Института. Проведена подписка среди сотрудников РКИ на выписку литературы по НОТ. Условия: Сумма определяется один раз и ежемесячно будет удерживаться из жалования бухгалтерий. Приобретаемая литература передается в общее пользование библиотеки, где книги находятся до последнего дня службы владельца.

Это дает возможность, во-первых, обогатить библиотеки, иметь все новинки по НОТ, а, во-вторых, значительно усилит стимул к самообразованию самих сотрудников, получая по 4 книги сразу.

3. Взята на учет литература в библиотеках гор. Бахмута и Щербиновки, где ее оказалось чрезвычайно мало. Требования читателей безусловно не могут быть удовлетворены. Поэтому были составлены и опубликованы в местном журнале 2 списка книг по НОТ—библиотечка-минимум по НОТ и Лиге „Время“ и указатели литературы для библиотек. Воздействовано на органы, выписывающие и распространяющие литературу в сторону наведения книгами по НОТ рынка и обращения особого внимания при работе в библиотеках путем организации выставок по НОТ, вывешивания рекомендательных списков и проч.

4. Установлена связь с свыше 30 НОТовскими учреждениями путем обмена разного рода материалами.

5. Берутся на учет работники-практики в Донбассе, могущие быть использованными в работе НОТ.

Сейчас ведется учет комбинированного журнала, введенного в Губкоме, и карточной системе в Губ. РКИ.

Дается консультация по вопросу НОТ.

Зав. Бюро Труда.

Екатеринославское бюро НОТ.

В отчетном месяце основными моментами можно считать: реорганизацию бюро НОТ в связи с постановлением о переходе его в Губ. РКИ, активную работу производственной секции и участие в проведении курсов НОТ Екатеринославским Дорпрофобром.

1. Организационные вопросы.

Согласно предложению ГСПС президиум бюро переработал план своей работы (на ближайшие 2 месяца) и представил его на утверждение президиума ГСПС. К этому времени было получено письмо от НКРКИ УССР с указанием, что бюро НОТ ГСПС в сущности выполняет функции, которые должны принадлежать РКИ. В связи с этим,

а также тяжелым материальным положением бюро, ГСПС 8/XII постановил о передаче бюро в Губ. РКИ, что затем было зафиксировано и президиумом бюро 16/XII, при чем передачу было постановлено произвести во II половине декабря.

Для РКИ был разработан проект положения о Совнот'е, принятый зав. Губ. РКИ как временный (до Всесоюзного съезда НОТ).

2. Производственная секция.

В декабре работа секции шла вполне интенсивно. Состоялись 3 пленарных заседания (1, 15 и 29), в которых принял активное участие весь, так-сказать, „командный состав“ местной металлопромышленности (зав. заводами и гл. инженеры). К сожалению, очень слабо участие профработников, что заставило секцию в заседании от 29/XII просить РКИ (и через нее КК) воздействовать на соответствующие профорганизации в смысле их реального участия в работе секции.

7 декабря был утвержден план работы секции (предусматривающий вопросы рационализации систем зарплаты, изучения производительности, вопросы управления и технической организации), а также обсужден доклад начальника сл. тяги Екат. ж. д. инж. Лебедева об организации работы в Екат. ж. д. мастерских.

Заседание 15 декабря было целиком посвящено докладу инж. Лурье о системах зарплат. Заключение докладчика о предпочтительности дифференциальной системы премирования, для чего необходимо изучение условий работы и времени, точный учет и отчетность о производительности каждого рабочего—передано для предварительного обсуждения на места.

В заседании 29/XII было сделано подробное сообщение представителя б. Брянского завода инж. Н. Д. Ломакина о „Хронометраже работ при 10-листокровельном приводе“. Секцией признано необходимым проведение по всем заводам хронометражного обследования трудовых процессов. Вторым был заслушан доклад т. Алякрицкого о счетной линейке для резания металлов его системы (переданы в особ.ю комиссию).

Следующее заседание секции (12/I-24 г.) будет целиком посвящено докладам с мест—об организационных формах и фактическом положении работы по НОТ непосредственно по предприятиям и хозорганам, ибо члены секции, по постановлению ГЭС, не только участвуют в секции НОТ ГСПС, но и ведут аналогичную работу у себя.

3. Курсы Дорпрофобра.

С 10 по 23/XII состоялись курсы Дорпрофобра инструкторов фабзавучей по методике ЦИТ'а, на которых члены бюро НОТ по разработанному президиумом программам прочли 34 часовых лекции (НОТ, биомеханика, физиология труда, психотехника, обучение трудовым приемам). После курсов состоялась

конференция, на которой всецело поддержана методика ЦИТ'а, и в принятой резолюции дан ряд заданий Дорпрофобру и инструкторам на места, в частности в смысле общего приближения постановки школ к принципам НОТ.

4. Работа по учреждениям.

По заявлению секретаря местной конторы Доброфлота т. Граника, нами одобрен его проект карточной системы делопроизводства в указанной конторе, и она введена там с 1 декабря.

Предварительное обследование делопроизводства Губисполкома и ГЭС, начатое в ноябре инж. Габинским и А. Михайловым закончено в начале декабря, и ГИК'у представлен соответствующий проект карточной системы делопроизводства, в принципе принятый и подлежащий проведению с 1-го января 1924 г.

В бирже труда начата генеральная перерегистрация безработных, начал функционировать справочный стол, введена плакатная информация.

Дальнейшие изменения в организации биржи труда должны влиться с января по окончании перерегистрации. Постановление о созыве биржей совещания профсоюзов о едином посыльном столе ею еще не исполнено.

Заключение и перспективы.

Принятое предложение о Совнот'е в организационной части заключает в себе: пленум совета (из всех заинтересованных организаций), президиум из 7 лиц и 3 секции: производства, труда и управления. В практической работе для секций намечено: для производственной—то же, что принято ныне (см. выше), для секции труда—проведение НОТ в fabзавучах, для секции управления—рационализация систем делопроизводства в госучреждениях.

Новый президиум Совнот'а имел 29/XII первое заседание.

В тот же день т. Михайловым был сделан подробный доклад о НОТ и о местной работе на секции РКИ горсовета, где вопрос вызвал чрезвычайный интерес; в принятой резолюции отмечается важность проведения НОТ в жизнь, для чего всем членам рекомендуется энергично заняться изучением вопроса и организационно тесно связаться с Совнот'ом.

* * *

Можно полагать, что работа Совнот'а пойдет нормальным темпом, тем более, что вся предыдущая деятельность бюро НОТ создала благоприятную обстановку для работы (наличность сил и известный интерес общественного мнения), а вместе с тем государственный характер Совнот'а даст его начинаниям большую обязательность, чего естественно не было в бюро при Г.П.С.

Отв. секретарь бюро НОТ

Арс. Михайлов.

Открытие опытной станции по НОТ'у в г. Перми.

Пермским Губэконосо 25 сентября с. г. организована опытная станция по научной организации труда („Опнот“).

Задачей станции является научно-практическое исследование административного труда и рациональная техника управления губернских административных и хозяйственных органов, расширение работ допускает разработку мероприятий по тейлоризации фабрично-заводских предприятий, постановку мелко-технических работ и исследований по физиологии труда.

Первые шаги были направлены к установке немых справок, комнатных указателей, рекомендованных „Опнот'ом“ губ. и уездных учреждениям и для вывешивания в местах скопления публики (вокзалы, пристани, биржи и т. д.), проверкой была установлена огромная экономия общественного времени.

Большая трата времени трудящегося населения на прописку и выписку паспортов поставила это явление в план нотизации. После работ „Опнота“ в этом направлении предложенные преобразования дают для граждан экономию времени до 80%. Для технического упрощения прописочных операций и закрепления достигнутых результатов вводится новая формы домовая книга.

Подобная же работа выполнена „Опнотом“ в отношении сберкассы, где вместе с упрощением счетоводства и механизацией работ сотрудников усилия „Опнота“ были направлены к расширению сети сберкасс.

„Опнотом“ было рассмотрено делопроизводство с точки зрения НОТ'а и перспектив районирования. Установлена упрощенная форма регистратуры, объединяющая в один журнал входящие и исходящие бумаги и легко контролирующая состояние делопроизводства в части движения и хранения бумаг.

„Опнот“ работает под общим руководством Председателя Губэконосо т. Советникова в составе заведующего станцией, проф. М. И. Альтшуллера, представителей Губпрофсовета и др. организаций. Имеется технический секретарь, оплачиваемый из средств ГЭС.

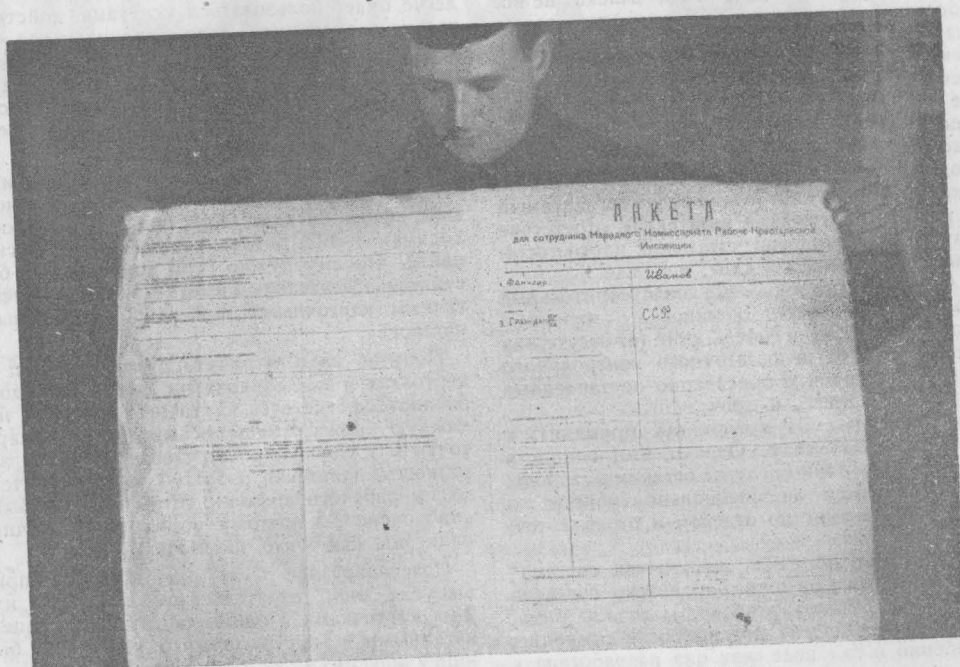
Для развития работы в Перми по НОТ'у имеется достаточно предпосылок; имеется ряд университетских научных работников, по своей специальности соприкасающихся с практическими задачами научной организации труда, а также и практиков, вообще желающих посвятить себя этой работе; есть достаточные библиотеки по НОТ'у.

Дело в средствах и директивах. Пермское Губэконосо просит Уралэкономсовет принять „Опнот“ на областной бюджет и созвать в ближайшем будущем уральский областной съезд деятелей по НОТ'у.

Л. Белкин.

НАГЛЯДНЫЕ НЕСООБРАЗНОСТИ

Куда идет бумага?



Такая анкета существует для сотрудников РКИ.

Гербовые
марки.



В одном отделе
НКПС получена
деловая бумага с та-
ким количеством
гербовых марок.

О библиотечных индексах и карточках.

В библиотечном деле СССР далеко не все обстоит благополучно: и внутреннее содержание работы, и внешняя постановка библиотек заставляют желать очень многого. Можно было перечислить некоторые дефекты: далеко не равномерное распределение книг (интересно бы увидеть точную статистику: где, сколько книг приходится „на душу“?); очень недостаточное пополнение новыми книгами; плохой подбор книг (очень редко согласуемый с реальными нуждами читателей); отсутствие изучения психологии читателей; плохо поставлена рекомендация книг, и т. д.

С другой стороны—неудовлетворительные помещения, свет, обстановка, мизерные бюджеты; порча и гибель книг (от отсутствия перенетов, от недостаточного контрольного аппарата и проч.); прескверно поставленные каталоги и проч., и проч.

Многое из НОТ можно бы применить к библиотечному делу. Однако, этот вопрос в целом мы в данном случае оставим в стороне, и остановимся на специальном вопросе: о расстановке книг по отделам и о библиотечных индексах.

Уже сама по себе „десятичная система“ (обязательная для всех библиотек, согласно директиве Главполитпросвета) должна быть, конечно, поставлена под вопрос и сомнение, особенно в том виде, как она разработана в настоящее время.

Тем более стоит остановиться на фактическом применении этой системы.

Очень многие книги, при установлении для них десятичных знаков, вызывают сомнения даже у очень опытных „спецов бибдела“. Куда, в самом деле, относить ту или иную книжку по историческому материализму или том статей Ленина, или книги по НОТ? А в отдельных случаях, рядовые (а то и просто малограмотные) библиотекари проявляют поистине смехотворное „понимание“ дела, даже чисто - анекдотическое. Вот пример: в библиотеке одного из крупнейших рабочих клубов Юга Украины книжка об „охранном отделении“ помещена в отделе...охраны труда (!), а Ленина „Детская болезнь левизны“—в...медицинском отделе (!!). Дальше идти как-будто некуда, а, ведь, если порыться в наших книгохранилищах (даже не самых захудалых), можно найти много таких случаев.

Наше предложение: пусть все издательства при выпуске новых книг ставят на них индекс, как это иногда (очень случайно и редко) и делается. Им (издательствам) и легче будет пользоваться услугами действительно знающих дело специалистов,—и вместе с тем этим будет сильно облегчен идиотский труд библиотекарей, коряющихся ныне над индексами, и даст возможность особенно усердствующим¹⁾ применить свою энергию на более полезное дело.

На-ряду с этим надо бы в центре поставить всерьез вопрос о такой методике десятичной классификации книг (если она уж так необходима), чтобы рядовой читатель мог легко найти, что ему нужно (при чем пока мы бы считали обязательным иметь на-ряду с „десятичным карточным“ простой тетрадный каталог).

Попутно надо затронуть другой вопрос: о карточках и формулярах на книги. В каждой библиотеке, где есть карточный каталог, на каждую книжку пишется минимум 2 карточки и 1 формуляр. Это тоже, из-за резкости, идиотская работа, и на нее тратятся массы рабочего времени. (Есть, ведь, особый „бипочерк“, и поэтому все карточки обычно написаны как-будто пьяными буквами).

Целесообразнее было бы, конечно, при выпуске книг издательством снабжать их 2-мя карточками и одним формуляром, напечатанными в типографии, что удорожало бы книгу максимум на 2—3 коп., но сэкономило бы время библиотечных работников и улучшило бы каталоги библиотек.

Считая поднятые вопросы вполне назревшими, предлагаем издательствам или принять их, или дать свои возражения. А заодно не подумают ли их руководители, а также работники бибдела и книжных магазинов на местах о том, что НОТ в целом мог бы найти широкое применение в деле обслуживания населения книгами—что тем более важно, имея в виду, что это дело является одной из крупных областей массовой культуры, и через него возможна прививка навыков трудовой культурной установки, которой нам так недостает...

А. Михайлов.

¹⁾ Вот, кстати, первая карточка каталога библиотеки ГСПС одного из городов Украины: 001 + 700 + 800 (43) (03). Б873 !! Это.. книжка Браудо: „Новые течения в немецкой мысли“...

Четкой, точной, организованной работой

закрепим память

о дорогом Ильиче.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Организация собраний.

Собрание, как форма организационной деятельности.

Собрание в буквальном смысле слова, т.е. физическое присутствие определенных людей в одном месте, в одно время, по предварительному условию, является самым распространенным видом организационной работы.

В буквальном, однако, понимании мы назовем „собранием“ как многолюдные многодневные съезды представителей разных течений—общественных, политических и,—с другой стороны, краткое совещание сотрудников какого-либо хозяйственного или научного учреждения будет носить признаки того же „собрания“.

Необходимы поэтому разные названия для этих двух видов коллективной работы. Такие названия и выработала наша практика.

Первый вид—это собственно собрание. Оно часто носит название: конференция, съезд, в зависимости от характера представительства и пространственной близости участвующих к месту собрания.

Главный организационный признак собрания тот, что не все участвующие в нем одинаково ответственные до и после самого собрания. Чаще всего роль собрания сводится к санкционированию деятельности группы лиц подотчетных ему.

Второй вид мы называем заседанием (совещанием часто) и отличаем его:

1) близостью между собой членов заседания по работе (часто в одном месте),

2) регулярностью и систематичностью; заседания входят в самый план деятельности заседающих.

Кроме того, организационным признаком заседания является чаще всего согласование работы (координация), как основная цель его.

Техника ведения собраний¹⁾ выработана практикой общественной и политической жизни народов Западной Европы (особенно Англии). Эта техника остается в основе постоянно одинаковой, претерпевая незначительные изменения с зависимости от местных условий, впрочем, весьма редко; организационное качество собрания зависит, очевидно, от качества составляющих его элементов.

Этих элементов четыре:

- 1) Председатель собрания.
- 2) Участвующий коллектив.
- 3) Предмет собрания (материал подлежащий обработке: вопросы, „повестка дня“).
- 4) Время, в течение которого работа проходит.

Председатель собрания.

Роль председателя зависит от того, в каком собрании он председательствует.

На съездах, конгрессах, митингах роль его, так-сказать, „дипломатическая“.

При участии многих людей разных толков требуется много гибкости, спокойствия, тактичности, самообладания, чувства собственного достоинства, известной строгости и наконец, находчивости,—способности быстро и решительно реагировать на возникающие недоразумения, споры, серьезные конфликты.

Председатель должен уметь довести собрание до конца, не разбив его о рифы страстей собравшихся. Суметь учесть все условия работы собрания, условия политические, общественные, даже просто физические—недостаток воздуха, света (если их нельзя предвидеть заранее), сильно влияющие на ход работы.

На съезде заведующих губернскими отделами народного образования в Москве (ноябрь—декабрь 1923 г.) стали поступать в президиум предложения об удалении гостей; духота, действительно, была ужасная, чувствовалась недовольство.

Председательствующий (т. Луначарский), огласив одну из записок, сказал:

— „Товарищи, мы задыхаемся от обилия гостей, невозможно работать, но я представляю себе, как бы мы задыхались без гостей, при закрытых дверях“.

Ответом был смех и аплодисменты: в зале стало как-будто свежее.

Подобных примеров и других—более серьезных—можно было бы собрать и привести очень много, но все говорили бы за то, что очень важен авторитет председателя многолюдных собраний.

Его выбирают, поэтому, из числа наиболее заслуженных деятелей в области близкой участвующим. Часто даже старейшего годами из членов собрания.

¹⁾ См. П. М. Керженцев. „Как вести собрания“, Москва, 4-е изд.

В больших собраниях практикуется, впрочем, коллективное председательствование: председатель, один или два товарища его, секретарь и т. д.

Список президиума составляется — или должен составляться — таким образом, чтобы члены его дополняли друг-друга перечисленными выше качествами.

Председатель заседания, совещания, является чаще всего вместе и руководителем данного коллектива.

Роль его тогда — организационно-деловая. Он обычно больше всех присутствующих в курсе обсуждаемого; в его руках, так-сказать, все нити собрания.

Его назначение: экономить время совещания, доводить его до организационного конца; принять ряд решений; поручить их выполнить.

Коллектив.

Выборы председателя — первый организационный шаг коллектива.

Но этих шагов надо сделать много, чтобы организованно участвовать в ведении собрания.

В самом деле, коллектив составляют разнообразные люди, с различными наклонностями, темпераментами, наконец, организационным умением не все одинаково владеют.

Вместе с тем, организационный признак коллектива тот, что все составляющие его личности сливаются на известное время в одно целое.

Как происходит собрание: один из участвующих вносит предложение, другой делает замечание, третий критикует — и в общем достигнута цель собрания: принять по определенным вопросам определенные решения.

Необходимо поэтому каждому из участвующих: 1) преодолеть свое узкое личное в пользу общего желание уколоть, мелочную обиду от чужого укола; 2) овладеть организационной техникой выступления.

Наши ораторы несутся часто по потоку собственных ассоциаций, забывая совершенно суть вопроса и сбивая других с толку.

Но овладеть организационной техникой вовсе не легкое дело.

Для того, чтобы эта техника („оргаграмота“) проникла в широкие слои населения нашей страны, потребуется, вероятно, не одно десятилетие общественной работы.

Но надо учиться.

Всякий участвующий в собрании должен к нему готовиться. Вот как готовятся к лекции, к уроку.

Наши собрания — это ряд импровизированных выступлений. Речь идет о «тором» виде собраний, где участвующие друг-друга знают и где круг обсуждаемых вопросов более или менее всем одинаково близок.

Мы бы должны были как средство организационного воздействия на коллектив применять отмену заседаний, если заседающие к нему не готовились.

Предмет собрания.

В организации этого элемента можно различать три момента:

1) техника составления повестки дня собрания,

2) организационный анализ подлежащих обсуждению вопросов,

3) техника обсуждения каждого вопроса в отдельности.

1) Составление повестки дня поручается президиуму коллектива, если дело идет о заседаниях, или инициаторам созыва собраний (съездов, конгрессов и т. п.).

В обоих случаях право участвующих внести в повестку дня изменения: дополнять или сокращать ее, менять порядок вопросов, но ни в коем случае организационно недопустимо участие коллектива в составлении повестки.

Порядок дня съездов оглашается в печати задолго до дня созыва, чтобы съезжающиеся имели время подготовиться.

В заседаниях же надо научиться составлять порядок дня наперед, минимум на одно заседание, максимум на сезон, год, вообще на характерный для данной работы отрезок времени.

Невозможного тут ничего нет, если вспомнить, что точно так же мы поступаем с учебным планом педагогических учреждений и с производственным — в промышленных.

2) Анализ вопросов (организационный), это значит правильное отнесение того или иного вопроса в один из двух основных разрядов любой повестки дня:

1) вопросы основные (принципиальные),

2) вопросы „текущие“.

Основное между ними различие то, что во второй группе („текущей“) момент принципиальный либо совершенно отсутствует, либо на него не обращается внимания.

Примеры:

В педагогическом заседании: вопрос о выборе делегата на съезд.

В хозяйственном: вопрос о приобретении чего-либо для склада, положим.

В президиуме Лиги „Время“: вопрос о жетонах Лиги.

Во всех этих примерах не может быть никаких прений: они уже принципиально предreshены.

Между тем, в нашей практике случается много примеров тому, что по поводу какого-нибудь текущего вопроса разгораются часовые прения. Конечно, потому, что этот „текущий“ вопрос по недоразумению не включен в группу основных, где за его счет обсуждался раньше другой.

Поэтому необходимо самое резкое разграничение между обеими группами вопросов. От него зависит организационная стройность, а значит, и экономия сил собравшихся.

3) Обсуждение вопросов происходит обычно в таком порядке:

Докладчик (или докладчики, по предварительному между собой соглашению) излагает суть обсуждаемого вопроса.

В следующих затем вопросах присутствующие уясняют себе больше ту или иную часть вопроса.

В прениях критикуется вопрос в целом или его части, а предложение, голосование и принятие решения (И) завершают собой обсуждение вопроса.

Каков организационный признак этого порядка?—Целестремительность.

Конечная цель обсуждения—принятие одного или нескольких решений и—далее—проведение этих решений в жизнь.

Хорошо в организационном смысле проведенное собрание и есть то, в котором и председатель, и собравшиеся помнят твердо о цели.

У нас бывает:

Докладчик путается в своих ассоциациях, как в паузине. Где тут предложение? Нет его.

Оппоненты пускаются поэтому в длиннейшие экскурсы в область отдельных, совсем неважных часто деталей, а предложение и решение, как бедные родственники, занимают сиротливо места в самом уголке пышного стола словесности.

А надо:

докладчику:

1) представлять письменные доклады с подчеркнутым в них предложением—конкретным и коротким,

2) представлять минимум за одно заседание тезисы своего доклада.

Тогда он не разбрасывается и дает возможность

оппонентам коротко и точно формулировать свое согласие или несогласие и также в письменном виде вносить свои предложения.

Останется при этом после принятия решения точно установить:

кому данная работа поручается,

кто ее исполняет,

кто за нее отвечает,

к какому сроку она должна быть выполнена.

Все это касается, конечно, больше заседаний, нежели собраний (съездов, конгрессов и т. д.).

Но многолюдные собрания все равно разбиваются на части (секции, комиссии), а в каждой из них возможно применение изложенных принципов.

Что касается общих собраний съезда (пленумов), то тут вырабатывается жесткий регламент, ограничивающий ораторов во времени и в количестве выступлений.

Обычно разрешается ораторам выступать не больше 2-х раз, а самый регламент не оглашается совсем. Он печатается на обороте входных билетов, что позволяет участвующим в случае принятия просто голосовать за, в противном случае вносить письменные предложения об изменении того или иного пункта его.

Время.

Часы—мера организации, объективный показатель организованности той или иной работы.

И, чтобы установить научные нормы собраний, необходимо было бы соединение норм утомляемости со специально организационными нормами. Массовое хронометрирование собраний сделало бы возможным нахождение точных организационных отношений во времени между отдельными его элементами.

Так, большой, несомненно, интерес представило бы изучение отношения между основными и текущими вопросами повестки дня, с одной стороны, между докладами и прениями—с другой.

Понятно, эти соотношения были бы весьма различны, в зависимости от характера собрания, вопроса, от количества участников, от длительности и т. д. Но это отнюдь не говорит против возможности такую задачу поставить и разрешить.

Хронометрирование заседаний одного педагогического коллектива показало, что текущие вопросы по отношению к основным, как и прения по отношению к докладу, их вызвавшему, в организационном отношении весьма несовершенны: они занимают слишком много времени.

С другой стороны, был пример организованного ведения собраний. В них, оказалось, текущие дела и прения занимают гораздо меньше места.

При исследовании окажется, конечно, что необходимо принять во внимание много побочных обстоятельств, о которых мы отчасти упоминали выше.

Например, при анализе заседаний упомянутого педучреждения оказалось, что причины их несовершенства надо искать:

1) в излишней мягкости председателя: кто просит слова, получает его и организационно (бессознательно, конечно) им злоупотребляет,

2) в отсутствии для докладчиков, как и для оппонентов, жесткого регламента,

3) в неумении оппонентов коротко и ясно выражать свои мысли.

Другие причины кроются:

1) в неправильном составлении повестки дня,—смещении области основных и текущих дел;

2) в устных расплывчатых докладах, где приходится искать в лупу организационную цель:

точное короткое дельное предложение.

Выводы.

Ясно, что перечисленные недостатки будут изживаться, если:

1) председатели будут строже придерживаться регламента,

2) коллективы:

а) готовиться к заседаниям,

б) учиться покороче выражаться,

в) составлять заранее письменные доклады и предложения,

3) секретари:

- а) хронометрировать все заседания с точностью до выступления отдельных ораторов;
- б) обрабатывать полученный таким образом материал и на этом основании определять заранее начало и окончание заседания;
- в) учиться составлять повестку дня на ряд заседаний наперед.

Д. И. Рейтынбарг.

Р. С. Особый вопрос в изучении собраний, это—насколько возможно проведение в жизнь чего-либо помимо предварительного обсуждения на собрании. Иначе говоря, вопрос о пределах инициативы отдельного члена коллектива.

И в связи с этим—вопрос о сокращении количества всяких заседаний, вопрос, имеющий у нас все признаки организационной эпидемии.

Д. Р.

О планах работы.

Почти всякое уважающее себя учреждение и организация ежегодно от 1 до 12 раз выработывает, составляет, обсуждает и утверждает то, что носит заголовок „План работы X отдела на... срок“.

Ясно, что это нужно, это есть необходимый элемент всякой „организации“, всякой оргработы.

Но потом, после принятия плана, проходит месяц, три месяца, иногда год, то же учреждение составляет то, что именуется „Отчет X отдела о его работе за период с по“.

И характерное явление: очень редко при отчете кто-нибудь всерьез вспоминает о принятом когда-то плане, проекте или резолюции: эти последние сами по себе, а „жизнь“, „работа“, „дело“—сами по себе.. Особенно это наблюдается при смене людей: заведующих, „ответственных“, а то и целых президиумов и коллегий. Пришедшие на смену ушедшим обычно вовсе считают бесполезным основательно изучить те „планы“ и „проекты“, которые составлялись их предшественниками.

Положение явно ненормальное. Его необходимо изжить, и как можно скорее. Для этого надо принять правило:

Всякий отчет должен составляться, точно следуя плану (причем иногда полезно только некоторое общее предисловие).

Против каждой части каждого пункта плана (который повторить в отчете полностью) дать ясный ответ: что сделано? как сделано? на сколько процентов исполнено плановое задание?

Если не исполнено (полностью или частично)—почему? Может-быть, по объективным причинам? (Изложить их основательно). Может-быть, сознательно отброшено? (Отметить моменты, которые не были учтены при включении выброшенного позже в план). Может-быть, сил или умения не хватало? (Сказать это прямо и откровенно).

Пройдя в отчете весь план по порядку, добавить, что в отчетное время делалось сверх плана—и опять-таки с точной мотивировкой и причин отсутствия этих работ в плане, и причин, побудивших за них взяться, хотя они не были предусмотрены наперед.

Вместе с тем, отчет должен содержать элементы для плана на будущее время, а этот последний должен представляться (хотя бы в основных чертах) непременно одновременно с отчетом, составленным вышеописанным образом.

Конечно, первое время предлагаемое нами осуществить полностью будет трудно. Отсюда вывод: тем более надо за это трудное дело (работы по плану) взяться сейчас же, не медля; а, с другой стороны, планы надо составлять сначала на небольшие сроки, но... реальнее, задумываясь посерьезнее над тем, как, в каких условиях, с каким персоналом будет план осуществляться...

В одном из кружков НОТ мы делаем опыты обязательного планирования своего времени членами кружка—сперва на неделю, потом на 2 недели, на месяц. Результат есть несомненный: и отчет (и кружку, и самому себе) действительно отражает план, сознательно намеченный, и вообще система эта вносит сразу же упорядочение образа жизни, заставляет подтягиваться, добиваться режима, систематичности в распределении времени и в работе вообще.

Затронутому нами вопросу мы придаем очень крупное значение и полагаем бы, что и руководящие органы НОТ (ЛВ, Совног и др.) не должны пройти мимо него, а поставить широко проблему организационного оформления борьбы за плановую работу и за реальность планов работы ¹⁾.

„Всеу планы писати,
коли их не исполняти“.

Арс. Михайлов.

Оттиск рабочего дня отдела.

Предпосылки:

1) Универсальной всеобъемлющей системы графики быть не может.

2) Каждая система графики является наиболее приспособленной для какой-нибудь одной цели.

3) Каждая специальная цель требует и отдельной системы.

4) Системы график, как и всякий метод обследования, могут быть:

- а) обобщающие (ориентировочные) и
- б) детализирующие (подробные, имеющие целью разработку специальных вопросов).

Здесь я даю пример графики обобщающей.

¹⁾ Многие из сказанного выше о планах работы можно повторить и в отношении всяких резолюций, принимаемых на съездах, конференциях и т. п.: часто эти резолюции почти не учитываются в работе. Надо также на каждом следующем съезде и конференции давать хотя бы краткое сообщение о судьбе резолюций, принятых на предыдущем.

Учреждения.

Если рассматривать учреждение, как социальный организм, то всякий отдел учреждения следует изучать, как отдельный орган: сначала в его целом, а затем уже в деталях.

Система.

Мелкоклетчатую бумагу разлиновать на крупные квадраты, сторона которых вмещала бы шесть малых (см. рисунок № 2).

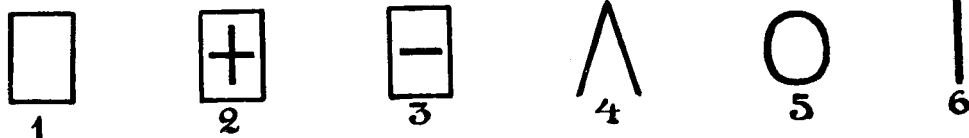


Рис. 1.

Большие квадраты соответствуют одному часу, а мелкие—10 минутам.

Графика ведется по 6 обобщающим пунктам шестью следующими символическими знаками, которые легко запомнить, так как они составлены мнемонически (см. рис. 1).

Символ № 1—время работы соответствующей квалификации работающего.

Символ № 2—работа по квалификации высшей, чем разряд работника (поэтому знак тот же что и № 1, но в середине его—плюс). Пример: курьеру пришлось заносить бумаги в журнал.

Символ № 3—время работы квалификации низшей, чем разряд работника (поэтому знак тот же, что и № 1, но в середине его—минус). Примеры беру грубые: заведующему отделом пришлось заносить бумаги в журнал за регистратора или конторщику склада пришлось помочь при переноске.

Символ № 4—ходьба и передвижения, не обязательные по характеру профработы. (Знак—изображение ног). Те передвижения, к-е входят в понятие профработы, например, ходьба курьера, обозначаются символом № 1.

Символ № 5 обобщает все занятие, не относящееся к профработе: разговоры, чтение, просто сидение без дела и т. д. (поэтому знак ноль). Понятно, что разговоры служебные или чтение газеты, входящее в работу как обязанность, обозначаем знаком № 1.

Символ № 6 обозначает питье чая, курение, еду и т. п.

Для каждого сотрудника отдела ведется свой вертикаль на один рабочий день.

Вертикалы всех сотрудников одного отдела за день заносятся на одну карточку (рис. 2).

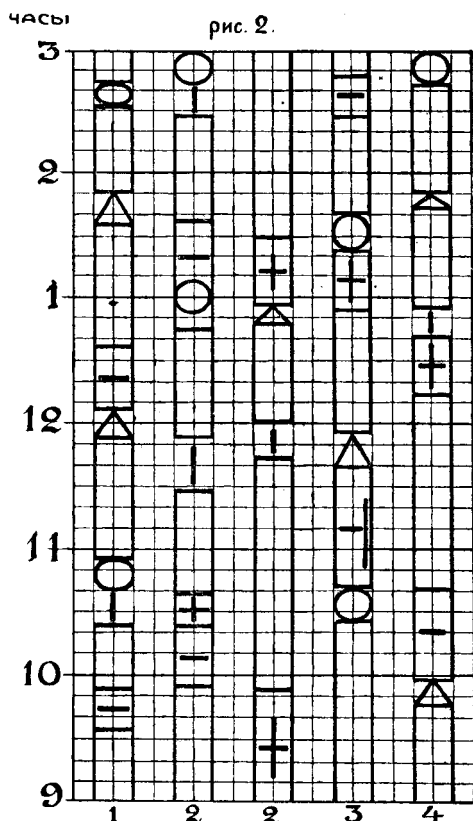
Каждый вертикаль нумеруется по старшинству должности, при чем одинаковые из них идут под одним номером. Так, на рисунке видим график какого-то отдела, где есть один заведующий (№ 1), два его помощника одинаковой квалификации (2 и 2) и еще два разной квалификации (3 и 4).

Оценка графики.

Рассматривая рис. 2, мы видим, что очень легко подсчитать в любой момент по графикам за день или за несколько дней трату времени по любой рубрике.

Достоинства символики знаками¹⁾

в том, что общая картина работы отдела видна с первого же взгляда. Так, на рисунке бросается в глаза: много лишней ходьбы, что указывает на дезорга-



¹⁾ Методом символических знаков в графике я широко пользовался в своей системе "отряд" (оттиски рабочего дня), который считаю наиболее пригодным для целей НОУТ'а (научной организации умственного труда). (См. журн. "Красные Восток" № 6 (9), орган закавказск. краев. к-та РКСМ, 1923 г.).

Л. С

6*

риод безделья у всех сотрудников совпадает с концом рабочего дня (неправильность распределения дневной работы? обилие штатов?).

Применение метода

в начале изучения работы учреждения, как первая разведка.

Наиболее целесообразное пользование методом,

если получить за один день графики всех отделов учреждения.

Примечание: Знаки графики могут накладываться один на другой. Так, мы видим в некоторых местах, что рисунок символа № 6 или № 5 лежит на № 1. Это значит, что одновременно с работой обследуемый ел или пил чай, или разговаривал.

Др. Л. Скородумов.

Практическая планировка своего времени.

В последнее время в России постепенно пробила себе дорогу совершенно правильная мысль, что движение в пользу рационализации труда, или так-называемая научная организация труда (НОТ), только в том случае будет иметь под собой серьезную практическую базу, а следовательно, и шансы на успех, если удастся в сравнительно короткий срок добиться массового перерождения психики русского человека.

Обычно принято считать, что ставить такую задачу человеческим силам утопично, что если перерождение вообще возможно, то только под длительным давлением новых внешних условий, стихийно и самотечно, но отнюдь не „по заказу“, не путем расчета и каких-либо особых „искусственных“ мероприятий. Мне кажется, что такой взгляд неправилен. Что общий фон психики масс может быть переломлен в сравнительно незначительный срок, учит нас, прежде всего, русская революция, в своем огне фактически значительно переродившая русского человека—массу, расстроившая русское мужика-тюре и интеллигента Обломова и сделавшая им удачную прививку активизма.

Однако, возможно ли не только активизировать массы, но и заставить их двигаться именно в определенном направлении? Можем ли мы надеяться, что действительные грандиозные толчки, сообщенные русским массам в октябре 1917 года, может, несмотря на все встречающиеся по дороге шероховатости и претястия, быть планомерно поддерживаемо, направляемо, регулируемо? Ведь, здесь вся надежда революции.

Да, и именно потому возможно, что дальнейшая предпосылка успеха есть не что иное, как логическое, закономерное последствие основного знака происшедшей революции—активизации жизненного темпа. В активизации самый характерный элемент—время. И потому сдвигая с мертвой точки, активированная психика восприимчива именно к

попыткам влиять на временной момент ее действительности. А, между тем, именно здесь-то и лежит весь центр тяжести для успеха делаемых в России попыток рационализировать труд. Надо не только активировать русского человека, надо научить его использовать разумно находящееся в его распоряжении время. Но как это сделать? Одной пропаганды, даже самой убедительной, мало, предоставить самой жизни обтечь его или заставить найти подходящие формы—малотушно и нерационально. Надо дать ему в руки, так-сказать, технический трафарет, предложить практическое вспомогательное средство, пользуясь которым, можно без труда привыкнуть к экономному учету и расходованию своего времени и к планировке своих действий. Таким средством являются так-называемые карточки времени.

Существует несколько типов таких карточек, разработанных особенно за последнее время в России, но против них всех можно выдвинуть одно общее возражение: они слишком теоретичны, слишком, так-сказать, научны. Есть, например, такие, которые разграфлены сеткой по всем часам дня, до четверти часа, и настолько велики, что пользоваться ими в действительной жизни и неудобно (каждый раз разворачивать!), и дорого обходится. Они не привьются. Карточка не должна быть громоздкой, она должна иметь размер карманного блокнота. Затем есть карточки такого—нормального—формата, на которых соответственные клетки сетки зачерняются. По ним можно действительно точно видеть, сколько единиц времени в общем итоге было за день истрачено работником на сон, на еду, на чтение, на прогулку. Но как ни полезно и ни интересно знание и этих данных, все же главная забота работника заключается не в такой статистике,—в общем академичной,—а в ином. Для всякого практического деятеля главная задача—распланировать по часам свой данный день и не забыть того или иного в тот или другой час. Поэтому ему важнее всего иметь такой почасовой листок для памяти на данный день.

И вот необходимо и возможно соединить эти два принципа: листка для памяти и учетной карточки. Я опишу здесь тот тип карточки, который я применяю уже несколько лет, который у меня выработался постепенно на практике и оправдал себя в условиях моей деятельности, т. е. умственного—научного и политического—труда.

Я употребляю два элемента: плановый лист и дневную карточку. В первом я набрасываю общий план своих действий на более или менее значительный промежуток времени, т. е. разную сосуществование и последовательность предполагаемых определенных шагов из разных кругов интересов, которыми я живу. Такими кругами, например, будут следующие:

1. Хозяйственные заботы (заработок, расходы, квартира, приобретение предметов обихода, посещение врача и т. д.)—Х.
2. Воспитание детей—Д.
3. Научная деятельность—Н.
4. Политико-обществен. деятельность—П.

Рис. 1.

Круги интер.	„Ш А Г И“.					
Х	15 Жал.	16 Упл. кварт.	21 Врач.	17 Купить пальто.		
Д	16 Справ. о школе.	21 Начать подгот.		18 Кино.		
Н	16 Каталоги фирм до- стать.	19 Библиограф. выбрать.	20 К проф. N.	22 Прибор X достать.	24 Монтир. приб.	25 Нач. опы- ты.
П	15 Собр. кружка.	22 Статью Z писать.	16 Визит к У.	20 Доклад го- товить.	18 Статью К пис.	
О	20 Читать W.	17 Собрать библиогр.		19 Начать писать книгу М.		

Рис. 2.

Круги интер.	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Х	Жал.	Упл. кварт.	Пальто куп.				К врачу.					
Д		Справ. о школе.		Кино.			Начать под- гот.					
Н		Катал. фирм дост.			Библиограф. выбр.	К проф. N.		Прибор дост.		Монтир. приб.	Нач. опыты.	
П	Собр. кружка.	Визит к У.		Статью K пис.		Доклад го- тов.		Статью Z писать.				
О			Собр. Библиогр.		Начать пи- сать кн. M.	Читать кн. W.						

5. Образовательное чтение и писательская деятельность—О.

При конструировании плана я различаю технически два момента, и соответственно создание планового листа идет в две фазы.

Фаза А. Сначала я стараюсь по каждому из названных кругов интересов продумать ряд последовательных „шагов“. В этой фазе лист получает такой вид (рис. 1).

Затем важно отметить, когда тот или иной шаг предполагается, при чем это отмечается на том же листе датой над каждым „шагом“.

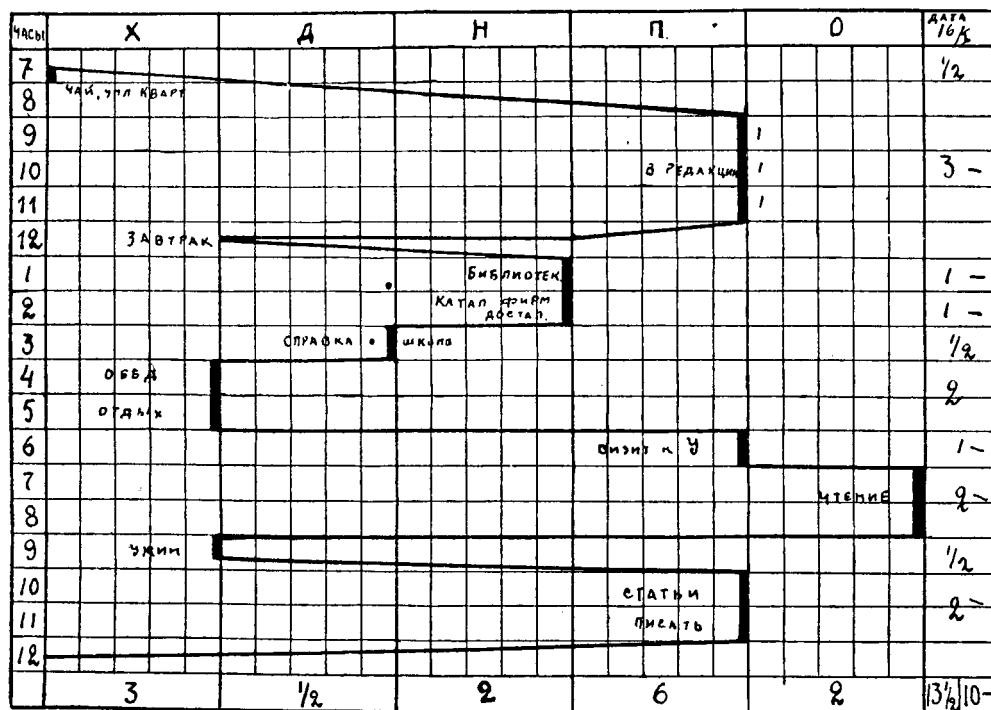
Следующей задачей будет разместить взаимоотношения во времени между „шагами“

тальное время. В него постепенно вставляются новые шаги, зачеркиваются исполненные или отпавшие, передвигаются отложенные.

Собственно же рабочим элементом является дневная карточка. В ней мы имеем сетку, на которой горизонтально будут лежать „круги интересов“, а вертикально—часы дня (рис. 3).

По карточке мы видим: 1) что, 2) из какого круга интересов и 3) когда в течение дня нам предстоит выполнить, и одновременно при помощи кривой по ординате справа каждого „круга интересов“ мы можем видеть фактический ход рабочего дня

Рис 3



из разных кругов, т.е. разместить их в согласованно-хронологическом порядке. Для этого „шаги“ одинаковых дат соединяются линиями.

Затем составляется новый, уже графленный лист (или фаза Б), в котором горизонтальные ряды клеток соответствуют „кругам интересов“, а вертикальные—дням (рис. 2).

Сопряженные логически „шаги“ из разных кругов соединяются прерывистой или цветной линией.

Итак, план построен и дает сразу и напоминание, и распределение шагов во времени, и логически-категориальную их принадлежность к той или иной сфере интересов. Плановый лист служит, так-сказать, общим путеводителем на более или менее продолжи-

и число затраченных на данную работу часов. В последнем вертикальном столбце можно отмечать количество часов, потраченных на ту или иную работу, а внизу под каждым столбцом „кругов интересов“ сложить число часов по каждой группе. Наконец, в правом нижнем углу можно получить общую сумму рабочих часов за день. Последние расчеты имеют больше статистический характер. Описанным методом мы достигаем того, что наша карточка получает не только воспитательное значение, приучая нас к точному расходованию времени, но также еще и практически деловое (для памяти), документальное и статистическое.

Проф. С. С. Чахотин.

ШАБЛОНЫ ДЛЯ ПИСЬМА ПЕЧАТНЫМ ШРИФТОМ.

Когда нам приходится печатными буквами писать плакаты, стенные газеты, различные надписи на планах, технических чертежах и т. п., мы пользуемся способами, которые очень недалеко ушли от способов русских летописцев,—мы вырисовываем все буквы просто от руки.

Сколько-нибудь удачных простых и дешовых приспособлений, облегчающих и ускоряющих писание печатным шрифтом, у нас до сих пор еще нет.

Между тем, в Германии уже несколько лет назад выпущены шаблоны для этой цели (фирмой F. Soennecken, Берлин—Лейпциг). Простота идеи, положенной в основу приспособлений, позволяет с успехом применить их в наших условиях.

Сначала о немецком образце. Перед нами три пластинки из прозрачного целлулоида размером 56×210 мм., на которых вдоль вырезано по 2 ряда прямоугольных окошечек—для каждого ряда одного размера, всего на 3-х пластинках 6 рядов.

В первой пластинке окошечки двух размеров: в одном ряду величиной 10×15 мм. (промежутки между окошечками по 2,5 мм.), во втором ряду— 7×10 мм. (промежутки по 2,5 мм.). (См. рис. № 1).

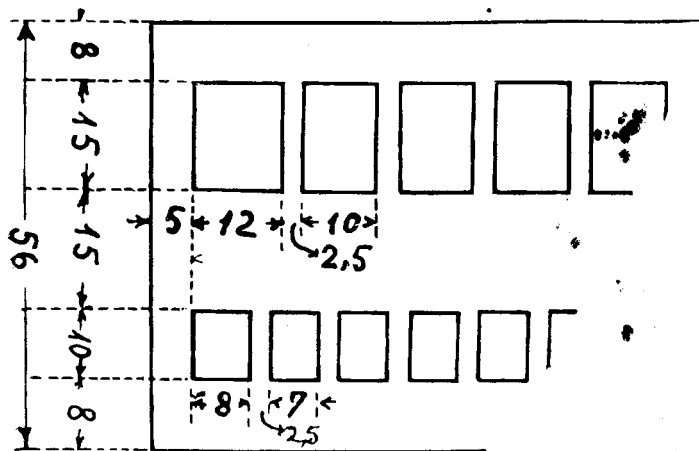


Рис. 1.

Во второй пластинке окошечки 1-го ряда имеют размер 4×6 мм., а 2-го— 4×4 мм. (промежутки по 1,5 мм.). (См. рис. № 2).

В третьей—окошечки размером 3×4 и 3×3 мм. (промежутки в 0,75 мм.).

Кроме этих целлулоидных пластинок в комплекте приспособлений, как необходимая, имеется еще двухступенчатая картонная пла-

стинка (склеенная из двух частей—одна 60×220 мм., другая 25×220 мм.—таким об-

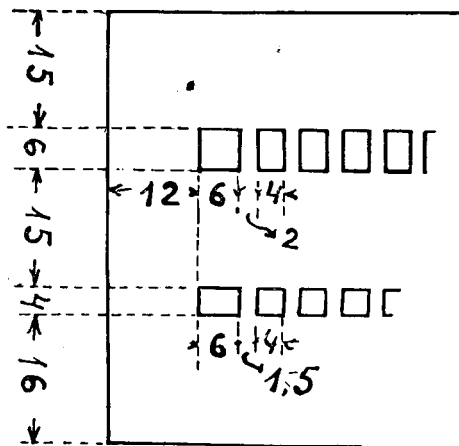


Рис. 2.

разом, что меньшая наклеена на большую, при чем длинные края в одном месте совпадают, а до другого длинного края меньшая пластинка не доходит на 35 мм.). Ступенчатая пластинка эта служит подставкой под целлулоидную для направления движения целлул. пластинки вдоль строки, когда при письме при прямом наложении не хватает на слово окошечек и приходится целл. пластинку передвигать. Целлулоидная пластинка движется тогда по поверхности нижней ступеньки, одним краем упираясь в верхнюю ступеньку.

Эта же картонная подставка служит для предохранения от размазывания чернил: целлулоидная пластинка благодаря

картонной подставке находится одним краем в воздухе, не касаясь бумаги, и при убираании или сдвиге в сторону целл. пластинка чернил не задевает.

Вместо пера служат здесь или стеклянные трубочки с оттянутыми с обеих сторон концами, или специальные воронкообразные металлич. трубочки различных (как и в стек-

лянных трубочках) на концах диаметров с прямой тонкой проволокой внутри (не доходящей до острей на 0,5 мм.), чтобы чернила не выливались.

Впрочем, эта проволока нужна только для более крупных размеров, а в небольших чернила держатся сами собой.

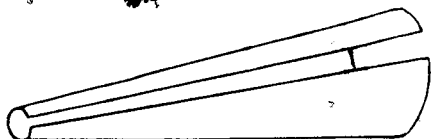


Рис. 3.

Я заменил эти конусообразные трубочки с проволокой и стеклянные трубочки более простым приспособлением: я из трехугольного куска жести (5 см. в основании и 4 высоты) сгибал конусообразный наперсточек, который надевал на указат. палец, при чем острее конуса не только не запаяно, но даже не вполне замкнуто в трубку, и, несмотря на это, результаты получаются великолепные: любой толщины линия, в зависимости от диаметра вершины конуса. (См. рис. № 3).

В крайнем случае можно писать спичкой, осторожно расщепленной с конца соответственно нужной толщине пишущей линии, затем обструганной. Легко также оттянуть над керосинкой несколько концы стеклянной трубки. Указания по обработке стекла на огне можно найти в любом учебнике для практических занятий по физике или химии.

В современных русских условиях при изготовлении самих шаблонов нужно будет

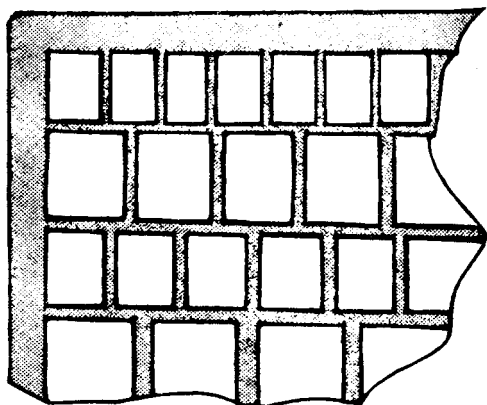


Рис. 4.

значительно упростить пластинки, а именно: целлулоида у нас нет, а он удобен прозрачностью. — видно, что написано на соседних строчках; здесь мы имеем простой выход: при изготовлении из жести, например, надо нарезать на пластинке не два ряда окошечек, а больше (сколько можно, смотря по разме-

рам окошечек), и зрешетить, так-сказать, всю пластинку, чтобы не занятых окошечками мест на пластинке не было, чтобы на пластинке не вынутыми остались одни промежутки. (См. рис. № 4). В этом случае, как и при целлулоидных пластинках, соседние буквы будут видны при письме отлично. (См. образцы письма, заголовков и рис. № 5).

Затем нет надобности делать в строке все окошечки равной величины по ширине: некоторые буквы, как Ф, Ш, Ы, М и т. д., шире обыкновенных букв, потому можно дать в ряду некоторое число более широких окошек (при писании буквами одинаковой ширины можно пропускать, путем сдвига более широкие окошки).

Потом, раз плакаты у нас пишут более крупными шрифтами, можно дать пластинки с более крупными окошками, хотя бы с небольшим их числом — в 5—6 штук, например, величиной в 30×50 мм., 40×75 мм. и т. п. Можно дать наклонные окошки (для курсива), квадратные, узкие, широкие — для шрифтов разных фасонов.

ОБРАЗЦЫ ПИСЬМА. ШРИФТ „НОТ“ — УДОБЕН И ПРОСТ.

Рис. 5.

Словом, немецкий образец можно упростить и приспособить для наших условий. Я пробовал для размеров 10×15 мм. и для более крупного, 20×30 мм., делать шаблоны из картона. В работе они очень хороши. Для более мелких размеров букв самым лучшим материалом под шаблоны будет, конечно, жест. Окошки придется штамповать при массовом изготовлении.

Образец можно посмотреть в Совноте (Совете по научной организации труда НК РКИ, Москва, Ильинка, 21, комн. 227).

П. Смирнов-Троянский.

Экономия в определении времени.

Преследуя цели экономии времени во всех областях жизни, нельзя не остановиться на вопросе о соблюдении той же экономии при определении числовых дат событий по данному дню и, наоборот, названию дня по известной дате.

Для отыскания требуемых сведений обыкновенно пользуются календарем.

Отрывные календари продолжают, как дань традиции, печататься, и хотя известно, что „все врут календари“, но тем не менее они раскупаются.

Покупка календаря является своего рода налогом, который выполняется ежегодно обывателем охотнее других налогов. Приобретя календарь, обыватель безошибочно узнает, в какой день он будет именинник, когда будут праздники и т. д.

Число и день—вот кажущаяся основа необходимости календаря.

Но, ведь, и имея отрывной календарь, но не сорвав накануне листка, можем забыть, какое сегодня число.

Тогда приходят на помощь дни.

В таких случаях говорят: вчера была пятница. Значит, сегодня суббота, а следовательно, 20-е число.

Ответить на основные вопросы: какой день будет такого-то числа, и какое число будет в такой-то день, можно и без помощи календаря и скорее в несколько раз, зная следующие простые приемы

Если взглянуть на циферблат часов, то нетрудно заметить, что 12 цифр циферблата соответствуют числу месяцев. Итак: 1 час—январь, 2 часа—февраль и т. д. до 12 часов—декабрь.

Под каждой цифрой часов (подобно тому, как это сделано на железнодорожных часах с делением на 24) подпишем ряд цифр от 0 до 6, как указано на рисунке.

Эти цифры укажут нам не только, в какой день будет известное число, но и в какой день оно было, чего не может указать отрывной календарь, так как листки сорваны и выброшены.

Примеры: 1) Какой день будет 4 марта?

Март—это соответствует 3 часам.

Там подписана цифра 5.

4 да 5 будет 9.

Делим на 7. Остаток 2, т. е. второй день—вторник.

2) В какой день будет 2 июля?

Июль соответствует семи часам. Подписана цифра 1.

2 да 1 будет 3—третий день—среда.

Правило: Для определения дня недели надо ко взятому числу месяца прибавить число, стоящее на циферблате под соответствующим месяцем; разделить на 7. Остаток покажет порядковый день недели. Если число меньше 7, то его делить не надо, оно уже показывает день недели.

Числа, кратные 7, будут воскресенья.

Для ответа на вопрос, какие числа месяца будут в известные дни, поступаем так:

Примеры: 1) В какие числа будут пятницы в октябре?

Пятница—5 й день.

Для октября цифра 2.

Из 5 вычтем 2. Остаток 3 показывает число месяца.

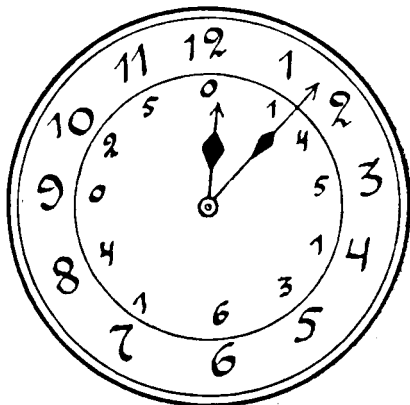
Следовательно, 3-е, 10-е, 17-е, 24-е и 31-е октября будут пятницы.

2) В какие числа придутся вторники в октябре.

Октябрь—10 часов—цифра 2.

Вторник—второй день недели—2.

К 2 прибавим 7 (целую неделю), будет 9, вычтем 2, остаток 7, т. е. 7-е октября и, следоват. 14-е, 21-е и 28-е.



Правило: для определения числа месяца надо из порядкового числа дня недели вычесть число, стоящее на циферблате под соответствующим месяцем.

Разность покажет число месяца.

Следующие числа того же месяца получим, прибавляя по 7.

Если порядковое число дня недели меньше или равно цифре циферблата, то сначала надо прибавить 7 (целую неделю), а потом уже вычитать.

Цифры на карманных часах удобно сделать тушью в виде цифр или точек на циферблате, чтобы можно было на будущий год стереть и написать новые.

Для 1924 г. числа будут 1, 4, 5, 1, 3, 6, 1, 4, 0, 2, 5, 0. Запомнить удобно в таком порядке 1—451—361—40—250.

Пользование указанными приемами позволяет деловому человеку иметь справку без помощи календаря и более быстро.

А. Сатаров.

**„ПРОВЕРЯТЬ ЛЮДЕЙ и ПРОВЕРЯТЬ
ФАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛНЕНИЕ дела—
в этом, еще раз в этом, только в
этом теперь гвоздь всей работы,
всей политики“.**

Н. Ленин.

КНИЖИ

Организация.

Проф. С. С. Чахотин. Принципы и методы в производстве, торговле, администрации и политике. Изд. „Опыт“, Берлин, 1923 г., 184 стр.

Всякая наука неизбежно проходит 3 фазы развития:

1) Констатирующую (констаторскую), когда не можешь еще одолеть массы фактов и только фотографируешь, учитываешь их. Последним моментом этой фазы будет правильная классификация наблюдаемого.

2) Объяснительную, когда находишь связь между отдельными явлениями и выявившими их причинами.

3) Воздейственную, характерную применением в жизни результатов первых двух моментов — механизма данной цепи явлений.

Тот же путь предстоит пройти и науке об организации.

И когда, прочитывая книжку проф. Чахотина, задаешь себе вопрос: на какой же, собственно, ступени в лестнице создания науки об организации она находится, то приходится с сожалением отметить: на самой первой.

С сожалением потому, что нам бы, собственно, пора быть выше. Пора перейти от поэзии и философии организации к организационной науке.

Автор в заглавии книжки обещает „принципы и методы в производстве, торговле, администрации и политике“, но элемент административный, как мы знаем, входит и в производство, и в торговлю, и в политику. С другой стороны, учреждению чисто-административного характера не чужды организационные проблемы торговли и производства (подбор персонала, хранение бумаг, определение сроков и др.). Наоборот, эти проблемы очень ему близки, и выделение этих проблем с иллюстрированием их из различных областей организационной практики было бы самым рациональным способом построить книжку, подобную разбираемой. Автор, однако, не так поступает, потому-то уже само заглавие книжки вызывает подозрение в ее ненаучности. Подозрение это в дальнейшем вполне оправдывается.

Возьмем хотя бы употребление автором слова „принцип“.

Есть у нас хорошая книжка П. М. Керженцева „Принципы организации“.

Автор ее вынес за скобки те устои, на которых держится любая организация. Такой устой, „начало“ чего-либо мы и можем назвать принципом.

Наш же автор в главе: „Принципы рациональной организации в производстве“ (стр. 30—56) дает (перечисляю подзаголовки):

1) Пример тейлоризированного завода с описанием коммерческого, технического, подготавливающего бюро, их функций, людского состава.

2) Систему элементов, необходимых в работе (сокращенные обозначения, — детально — определение сроков).

3) Наборы бланков, по которым совершается работа.

4) Течение заказа по инстанциям в подготавлительном бюро (подробно, с многочисленными снимками бланков, карточек).

5) Механизмы общей планировки и контроля выполнения работы.

6) Рабочие и мастера (функциональные мастера, заработная плата, психологические моменты).

Вы напрасно стали бы искать здесь „принципов рациональной организации в производстве“. Здесь только многообразие фактов, обилие материала, подавляющее организационную мысль самого автора.

Точно так же дело обстоит и во всех прочих частях книжки. Даже в главах, касающихся организации особенно близкого автору дела агитации и пропаганды. Правда, там несколько лучше: автор является организатором знаменитого денкинского „Освага“, про который говорили, что он работает по-американски. Но и тут невидение из-за деревьев леса является основным свойством изложения.

Есть в начале книжки целая глава, посвященная „общим принципам науки об организации“, но в ней сказывается другая особенность автора. Оторванный от живого конкретного материала (эта глава не содержит ни одного примера!) последующих страниц, он не может удержаться от... легкого философствования об организации вообще, — не может, или не хочет, но это безразлично, — потому что рассуждения об „эгоизме“ и „альтруизме“, о „низше-эгоистическом“ и „сложно-эгоистическом“ (стр. 14—15) могут смело быть исключены из главы об „общих принципах науки об организации“. Не потому, конечно, что она вообще лишняя, а потому что здесь они лишни, являясь организационным балластом.

А составление книжки, несомненно, — такая же организационная задача, как любая другая, где приходится одолевать, организовывать материал (в данном случае организационные факты).

Д. Рейтынбарг.

Инж. Х. Л. Гант. Организация труда. Книгоизд. „Петроград“. 76 стр.

Книжка представляет особый интерес для русского читателя-нотиста, как дающая некоторые сведения о том, что происходит в области организации труда в Америке, и каково настроение американца-инженера, который был правой рукой отца „научного управления“ Тейлора.

„Предпринимателю прибыль важнее труда, — он забывает, что его предприятие покинута на труде, и с точки зрения общества, оправдывает свое существование только полезным трудом“. Автор, указывая на это основное противоречие капиталистического общества, говорит, что „пути должны разойтись“, если Америка не хочет пережить катастрофу Европы. Гант считает „за установленный факт, что должно платить полную плату за произведенную работу“. Читатель, знакомый с другим, более ранним трудом того же автора — „Усовершенствование системы зарплат“, увидит, как действительно далеко разошлись пути, и что недавний защитник премиальной системы увидел, как чреваты были последствия ее, разрушающие основной живой фактор производства. „Производство основано на знании дела“, — говорит далее автор, а потому „руководителем предприятия логически должен стать инженер“.

Далее автор говорит о производстве, издержках и зависимости стоимости от производительности.

Разрешение социально-экономической проблемы организации труда можно видеть только в торжестве труда. „Мы волеи-неволеи вовлечены в новейшие хозяйственные отношения, и мы скоро признаем, что только те люди, которые знают, что делать и как делать, будут иметь достаточно сотрудников, которые помогут им достигнуть цели“.

Проблема НОТ, основной принцип которой не может ужиться с принципом частного хозяйства, — ясна теперь для инженера-американца. Урок русской революции и ее перспектив не прошел даром. Книжку мы можем особенно рекомендовать для русского инженера и организатора труда.

Ф. Джильтберт. „Изучение движения“. Москва, 1924 г., изд. ЦИТ, 2-е издание.

Книжка интересна особенно потому, что содержит ряд практических советов по вопросу рационального использования материалов, инструментов, приспособлений и т. п. Написана рекламно (особенная черта авторов-американцев), но содержательна. Первое издание книжки (в 1913 г.) было богато иллюстрировано. Впрочем, основные рисунки воспроизведены и во 2-м издании. Книжка содержит 86 стр., читается легко, ее необходимо прочесть каждому, кто хочет познакомиться с проблемой НОТ^а.

Г. Мюнстенберг. Психология и экономическая жизнь. Книгоиздательство „Современные проблемы“, 1923 г., стр. 245.

Книга выходит 2-м изданием и представляет интерес для читателя, желающего по-

знакомиться с проблемой прикладной психологии. Автор ярко на примерах своих исследований дает методы профессионального подбора рабочих. Примеры из опыта над вагоновожатыми электротрамваев, телефонистками иллюстрируют и подтверждают важность проблемы профподбора, как условия рационального производства. Необходимо отметить, что современные достижения психофизиологии имеют гораздо более точные методы, чем дает автор в своих исследованиях, но все же нужно отдать должное, что книга хотя в основном и не разрешает проблем профподбора, все же дает ценные указания. Читается она не особенно легко, но вполне будет доступна читателю, который уже несколько ориентировался на предвзвешенной литературе, в частности хотя бы по сборнику „Статьи по прикладной психологии“, Меде, Бехтерева и Мюнстенберга, где имеется статья Мюнстенберга, в основном кратко передающая главные мысли данной книги.

Мюнстенберг. „Основы психотехники“. Изд. „Русский Книжник“, 1923 г. Вышли первая и вторая части, по 129 стр. в каждом выпуске.

Автор дает очень серьезную трактовку вопроса об использовании психологии для практических целей и об основных задачах психотехники и ее методах; он касается предсказаний на основе групповой психологии, на основе психологической корреляции, индивидуально-психологических предсказаний, метода тестов и применения их. Вторая специальная часть содержит следующие главы: IV — общественный порядок: 1) значение психотехники, 2) проблемы социальной психотехники, 3) знание людей, 4) распределение людей, 5) социальные связи, 6) формы общения, 7) групповая деятельность; V — здоровье: 1) задачи медицинской психотехники, 2) еugenika, 3) профилактика, 4) диагноз, 5) физическая терапия, 6) психотерапия, 7) гипноз, 8) психоанализ, 9) указатель литературы на немецком языке.

Книга интересна, но читается трудно: для неподготовленного читателя не годится.

М. Рубинштейн. „Современный капитализм и организация труда“. Изд. „Моск. Рабочий“, 2-е пересмотренное и дополненное издание. 211 стр.

„Отличается от первого издания более внимательным пересмотром текста и незначительными добавлениями во всех главах. Главы о зарплате и безработице и т. п. пополнены материалами, иллюстрирующими современное развитие вопроса“. Особенно интересна и значительно дополнена глава о „фордизме“, сокращена глава о социальном законодательстве и охране труда. Книжка очень ценна в том отношении, что дает подход к проблеме НОТ, как к исторической классовой проблеме, что является необходимым дополнением и исправлением основной ошибки трудов других авторов, пишущих по тем же вопросам.

В. И.

Ответы читателям.

Вопрос: Почему Лига „Время“ стала одновременно называться и Лигой НОТ?

Ответ: Называя Лигу „Время“ Лигой НОТ, мы тем самым резко подчеркиваем тот основной момент в работе эльвиста, который выдвигался с первых дней возникновения ЛВ, — что борьба за время есть борьба за НОТ. Нельзя эльвисту ограничиться только негодованием на очереди, — надо их изучить, узнать причину и после предложить другие, более совершенные формы организации, т.е. проделать работу по НОТ. Точно так же нельзя вести хроно-карты только для того, чтобы выработать „чувство времени“; необходимо хроно-карты (братывать, чтобы из них делать практические выходы: ввести другой распорядок дня, устранить недостатки в организации, отнимающие много времени, и т. д.

Всюду эльвист должен проводить принципы научной организации труда (НОТ); конечно, это не значит, что он должен отказаться от борьбы за точность, своевременность открытия собраний и т. д. Наоборот, если мы не добьемся точности, аккуратности во времени, то нельзя провести никакой организации.

Выдвигая лозунг „Лига НОТ“, мы напоминаем эльвистам об их задачах, о необходимости заняться изучением литературы по НОТ, подковаться покрепче теоретически по НОТ, чтобы легче было работать на практике.

Лозунг „Лига НОТ“ не есть крах идей Лиги „Время“, даже не „новый курс“ в работе ЛВ, а есть углубление все той же работы, т.е. улучшения госаппарата и промышленности на основах научной организации труда, внедрения принципов НОТ в повседневную работу и в хозяйство СССР.

Вот задачи Лиги „Время“ — Лиги НОТ.

Вопрос: Что такое стандартизация и нормализация?

Ответ: Стандартизация — от английского слова Standard, по-русски — образец, или тип, „типизация“. Это значит, что машины, инструменты и т. п., предназначенные для одной и той же цели, должны делаться по одному образцу, типу. У нас, например, существуют на железных дорогах несколько десятков различных образцов паровозов; если сломается у

одного паровоза какая-либо часть, то ее нельзя взять от другого паровоза, — он сделан по другому образцу, надо эту часть вновь вычерчивать, делать деревянную форму, отливать и т. д., и т. д. В результате получается то, что у нас стоят сотни негодных паровозов, и из них нельзя составить одного, так как они разных типов. То же самое с трамваями, с автомобилями и с другими машинами.

При стандартизации достигается большая экономия как материала, так и энергии, и времени, так как для громадной массы одинаковых стандартизованных машин надо делать один проект, один чертеж и т. д.; любую поломанную часть легко заменить другой, также рабочему не придется привыкать и изучать десятки различных образцов машин.

Нормализация — это определенный размер стандарта, образца, т.е. какие-нибудь вещи должны быть не только одного образца, типа, но и одинаковой величины, одного размера, веса. Пример нормализации — патрон электрической лампочки: любая электрическая лампочка в любом государстве подойдет под любой патрон. Так же нормализованы ж.-д. рельсы.

Вопрос: Что читать по вопросу о Лиге „Время“?

Ответ: Читайте журнал „Время“ (с 1-го номера), а, кроме того, литературу по научной организации труда (НОТ). Работа ЛВ есть проведение в жизнь принципов НОТ.

Вопрос: Может ли не-член Лиги „Время“ носить жетон Лиги?

Ответ: Нет, не может. Значок ЛВ указывает на принадлежность товарища к организации Лиги „Время“ и обязывает его быть точным, аккуратным, работать по плану, по системе, соблюдать устав и положения Лиги „Время“.

Письмо в редакцию „Время“.

Уважаемые товарищи!

Сочувствуя и интересуясь новым движением борьбы за время, называем своим родившегося сына вашим лозунгом — „Сиврэн“, что значит „Система, время, энергия“.

С комприветом { А. Чалов.
эльвисты { А. Шиман.

Петроград.

ЧЕЛОВЕК —
ТОЛЬКО С ЧАСАМИ.



ТОЛЬКО ГИМ МОЗЕРА.

МОЗЕР ТОЛЬКО

У
ГУМА.

АЛФАМ-АВТОМАТ
 1934-1935

Киоск Лиги „ВРЕМЯ“

в помещении Пост. Промышлен. Выставки ВСНХ (Петровка, 10)

ПРОДАЕТ:

1. **Литературу по НОТ** (русскую и иностранную).
2. **Журнал „ВРЕМЯ“**, цена **75 коп.**
3. **Лозунги и ашлагги Лиги „ВРЕМЯ“**, необходимые для каждого сов. учреждения, пром. предприятия, воен. части и школы. Цена компл. в 11 шт. (исполненных в 2 краски)—**1 р.**
4. **Бланки для ячеек ЛВ.** Цена 100 шт.—**2 руб. 50 коп.**

Высылаются БИБЛИОТЕКИ по НОТ, состоящие из 20-ти книг авторов: Тейлор, Джильбрет, Мюнстенберг, Керженцев, Гастев, Ерманский, Слобцов, Каплун, Кекчеев и др.

———— Цена 1 червонец с пересылкой. ————

ВСЕ ВЫСЫЛАЕТСЯ (нал. плат.) ПО ПЕРВОМУ ТРЕБОВАНИЮ.
НА БОЛЬШИЕ ЗАКАЗЫ НЕБХОДИМО ВЫСЫЛАТЬ ЗАДАТОК.

Деньги посылать в целых червонцах.

———— С ЗАКАЗАМИ ОБРАЩАТЬСЯ: ————

МОСКВА, Тверская, 48, редакция „Правды“, Лига „ВРЕМЯ“.
Телефон от 6 до 7 час. вечера—1-28-72.

на 1924 р.

ВИДКРИТА ПЕРЕДПЛАТА

на 1924 р.

НА ГАЗЕТУ

„ВІСТІ ВУЦВК“
І ХГВК.

НА ГАЗЕТУ

12 міс.—25 карб., 6 міс.—12 кр. 50 н., 3 міс.—7 карб., 1 міс.—2 кр. 50 н.

Для партійних та професійних організацій, військових частин, комерсантів, сельбудинків, окремих робітників, червоноармійців, незалежних селян, по надісланню відповідних посвідчень.

12 міс.—12 кр. 50 н., 6 міс.—6 кр. 25 н., 3 міс.—3 кр. 50 н., 1 міс.—1 кр. 25 н.

Передплата й оголошення приймаються в конторі редакції, держ. конторі оголошень „УКРАЇНСЬКА“ вул. К. Лібкнехта, 11, телефон 18-20 поштових конторах УСРР і в правобережній філії газети „Вісті ВУЦВК“ (Київ, ул. Леніна, № 8, Сельбудинок).

**У ТЕБЯ НЕТ ЖУРНАЛА
„ВРЕМЯ“?**

**Выпиши с 1-го номера.
ПОДПИШИСЬ НА 1924 г.**

ОРГАН ВРЕМЯ ЛИГИ

ИЛЛЮСТРИРОВАННЫЙ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ.

Вышли из печати №№ 1-й, 2-й, 3-й и 4-й.

В 1-ом, октябрьском, номере:

Статьи: Время—НОТ—коммунизм. Керженцев П.—Время, как экономический фактор. Кактынь А.—Труд и отдых. Кекчеев К.—Тейлоризм в потреблении. Гольцман А.—Психология опоздания. Дунаевский Ф.—Цена времени. Дубелир Г.—Бюджет времени русского крестьянина. Струмилин С.—Структура делопроизводства. Витке Н.—Практическая работа ЛВ. Шпильрейн И.—Печать—время. Волин Б.—Учетные карточки времени. Иванов А.

Список книг по НОТ. Программа кружков по НОТ.

Наглядные несообразности. Практические предложения.

В 2-ом, ноябрьском, номере:

Статьи: НОТ в революции. Трудовая школа и НОТ. Крупская Н.—Новая культурная установка. Гастев А.—НОТ и его практика. Васильев М.—Охрана труда—НОТ—время. Каплун С.—Наши задачи. Керженцев П.—О критике слева и справа. Бурдянский И.—РКИ и НОТ. Торбек Г.—Нормализация партработы. Рабкин И.—Годовой бюджет времени русского крестьянина. Струмилин С.—Бюджет времени. Бызов Л.—Организация рабочего клуба. Михайлов А.—„НОТ“ и НОТ. Б.—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-ем, декабрьском, номере:

Статьи: Плановая работа СССР. Кржижановский Г.—Гигиена, труд и время. Семашко Н.—НОТ и организация культуры. Татулов Г.—Рефлексология, НОТ и НОУТ. Скородумов Л.—Организованность организатора. Дунаевский Ф.—Лаконизм в искусстве. Я. Т—д.—К лаконизму. Бурдянский И.—Планировка производственных работ. Давыдов Ф.—О карточных системах. Новгородская С.—К участию профорганов в работе по НОТ. Васильев В.—Работа ячеек ЛВ. Керженцев П.—Агитпропаганда идей ЛВ. Кактынь А.—Комсомольцы в Лигу „Время“! И. С.—Уплотняйте время! Светлов Я.—Как читать газету. Ингулов С.—Как читать книгу. Крупская Н.—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. Рейтгынбарг 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-ом, январском (1924 г.), номере:

Статьи: НОТ на хозяйственном фронте. Керженцев П.—Время и прогресс техники. Лапиров-Скобло М.—Ленин о госаппарате. Время и план. Рудаков М.—Научная организация психотехники. Шпильрейн И.—Время и культура. Кан И.—Новая область НОТ. Майзель М.—Организация письменного стола. Е. В.—Механизация карточек. Бабин-Корень Б.—Как работает кассир. Эйхенвальд А.—Хозяйство во времени. А. К.—Время—НОТ. Денисов А.—Что означает значок ЛВ? И. С.—НОТ и объявления. Эйхенвальд А.

Отделы: За границей. НОТ. Лига „Время“. Практические предложения. Что читать по НОТ. Ответы читателям.

Вышедшие за 1923 г. №№ 1, 2 и 3 высылаются за 2 р. 25 коп.

ОГЛАВЛЕНИЕ.

	Стр.
Статьи.	
1. Ленин — организатор	4
2. План и инициатива в организации промышленности. Е. Альперович	5
3. Этапы производственного процесса. С. Стрельбицкий	9
4. Распределительное бюро и его значение. И. Беспрозванный	11
5. Структура учреждений и делопроизводство. Р. Майзельс-Рафимов	14
6. Систематизация торговли. А. Лежава	23
7. Научная организация труда и военное дело. А. Верховский	24
8. НОТ в кино. К. Гаврюшин	27
9. Марксистская социология на втором Всесоюзном психо-неврологическом съезде А. Залкинд	30
10. Улучшения в работе вагоновожатого. И. Соловьев	34
Хозяйство во времени.	
1. Статья. 3 диаграммы. А. К.	36
За границей.	
1. Вопросы внутреннего транспорта	40
2. Внутренний транспорт в складе	41
3. Организация торговли	44
4. Из практики учета товаров	46
5. Рационализация упаковки	47
Из печати.	50
Лига „Время“.	
1. Работа эльвистов—ткача и конторщика. А. Денисов	53
В Москве.	
1. Всесоюзный президиум ЛВ	55
2. В Московском комитете ЛВ.	—
3. Работа ЛВ в Баумановском районе. С. Бекнев	—
4. Ячейка ЛВ при управлении Госбанка	56
5. Ячейка ЛВ при МХТ институте. Уфимцев	57
В провинции.	
6. Борьба за время на местах. Г. Нерадов	—
7. Петроградские эльвисты развивают работу	59
8. Крымреспублика в борьбе за время. Постановление СНК Крыма	—
9. Таготделение ЛВ в борьбе за смычку. Мозес Ге	61
10. Областная организация ЛВ на Кубани	62
11. Горская республика. В. Антонович	63
12. ЛВ в Ростове н/Д. А.	—
13. Лига „Время“ среди крестьян. В. А.	—
14. ЛВ в Армении. А. Крымский	64
15. Пропаганда фактами (Грозный).	—
16. Терская ЛВ отстает. К. Берковский	65
17. Наша борьба с разбазариванием времени (Петергоф). И. Полонский	—
Н О Т.	
В Москве.	
1. ЦНОРТ. А. Ильинский. — 2. Совещание работников управл. аппарата. Г. Ам- фитеатров	66
В Ленинграде.	
3. Работа института мозга. Ю. Островский. — 4. Организация научно-техниче- ского бюро Петроодеждой. — 5. Изучение условий труда на „Красном Треугольни- ке“. — 6. Открытие петроотделения ЦИТа. — 7. Обследование труда педагогов. — 8. Секция НОТ при ВАИ	68
В провинции.	
9. Работа НОТ по Дальнему Востоку. — 10. Развитие движения по НОТ в Одессе. — 11. Бюро НОТ при губ. РКИ Донбасса. — 12. Екатеринославское бюро НОТ. А. М. — 13. Открытие опытной станции по НОТ'у в Перми. Белкин	71
Наглядные несообразности.	
1. Анкета РКИ. — 2. Герб. марки. — 3. О библиотечных индексах и карточках. А. М.	77
Практические предложения.	
1. Организация собраний. Д. Рейтунбарг	79
2. О планах работы. А. Михайлов	82
3. Отпуск рабочего дня отдела. Л. Скородумов	—
4. Практическая планировка своего времени. С. Чахотин	84
5. Шаблоны для письма печатным шрифтом. П. Смирнов-Троянский	87
6. Экономия в определении времени. А. Сатаров	88
К н и г и.	90
Ответы читателям.	92
Письмо в редакцию	—