П. М. КЕРЖЕНЦЕВ

НОТ

НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

ГОСУДАРСТВЕННОЕ
ИЗДАТЕЛЬСТВО
МОСКВА — ПЕТРОГРАД
1923

П. М. КЕРЖЕНЦЕВ

НОТ

НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

И ЗАДАЧИ ПАРТИИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО
МОСКВА . . . 1923 . . . ПЕТРОГРАД

Государственное Издательство
типография
ПЕЧАТНЫЙ ДВОР
Петроград

БИБЛИОТЕКА
№ 18773
4-VIII 1930 г.

Гиз. № 6155. Петрообллит № 8580 Отп. 10.000 экз.

ОТ АВТОРА.

Статьи Ленина о рабкрине и решения XII съезда Р. К. П. относительно реорганизации Госаппарата выдвинули перед партией проблемы, связанные с научной организацией Труда (НОТ). Между тем у нас почти не существует литературы, с марксистской точки зрения освещающей эти вопросы. Не имеется даже элементарного очерка, знакомящего с тем, что же такое НОТ, в какой мере можно применить научные данные об организации к нашим условиям и какие именно проблемы следует поставить в первую очередь.

Настоящая брошюра имеет задачей дать в самой сжатой форме сведения о НОТ'е, о течениях среди работников по НОТ и о намечающейся практической работе в этой области.

Таким образом брошюру надо рассматривать, как «введение» или «вступительную лекцию».

Читатель, хоть сколько-нибудь знакомый с иностранной и русской литературой, без труда заметит, что я во многом совсем иначе подхожу к проблемам НОТ'а и пытаюсь поставить работу на принципах широкого вовлечения в нее самой массы, учета революционного опыта и обобщения опыта, достигнутого в разных областях организационной работы.

Должен отметить, что эта новая постановка вопроса встретила поддержку московского бюро коммунистов, изучающих труд,

и ряда провинциальных товарищей, и была одобрена Секретариатом Учреждений, изучающих труд (СУИТ), объединяющим все учреждения, работающие в России в области НОТ'а.

Намечая в этой брошюре (равно как и в других моих работах— «Принципы организации», 2 доп. изд., и «Памятка организатора») известные конкретные планы и методы работы, я считаю сейчас особенно важной непосредственную практическую деятельность в области НОТ'а во всех ее видах. Агитационная, литературная, научная работа должна в настоящий момент целиком исходить из практических потребностей и быть с ними тесно связана.

Сентябрь 1923 г.
Москва.

ГЛАВА 1.

Что такое НОТ?

Терминология.

Ленин в своих статьях о рабкрине впервые поставил перед партией вопросы научной организации труда (НОТ). Говорят, после этого все книжки на тему о НОТ'е были сразу распроданы. Сомневаюсь, чтобы это сильно помогло ознакомлению с вопросом, во всяком случае приходится признать за факт, что вопрос о научной организации труда совершенно не разработан в нашей литературе и для большинства членов партии является некоей фантастической загадкой.

Дело осложняется еще тем, что в среде самих работников по НОТ'у существуют всевозможные разногласия, терминология путем не установлена или установлена очень плохо, содержание даже главнейших понятий толкуется различно.

Сейчас нам приходится оперировать с термином НОТ, уже достаточно укоренившимся, хотя он сам вносит основательную путаницу в постановку вопроса.

Заграница знает совсем другую терминологию — «научное управление фабрикой», «научная организация производства», «тэйлоризм» и т. д. Говоря «организация труда», мы многих читателей наводим на мысль, что дело идет об организации пролетариата как класса (у нас прочно укоренилась терминология «организация капитала», «организация труда»). С другой стороны, понятие НОТ как будто вовсе не покрывает чисто технической стороны производства. Наконец, оно оставляет в тени организационную работу, протекающую вне производства.

Таким образом более точным будет часто употребляемый расширенный термин: «Научная организация труда, производства и управления» *).

Вынужденно оставляя неудачно сочиненную терминологию, я сразу оговариваюсь, что понятию НОТ'а я даю расширительное толкование.

НОТ есть применение научных принципов не только к хозяйственному труду человека или к производству, но и ко всякой организационной работе вообще.

Ставя вопрос так, я несколько отхожу от позиции работников НОТ'а в России и заграницей. В Америке теория научной организации производства зародилась и развилась целиком в индустрии. Наши противники и последователи Тэйлора продолжают работать почти исключительно в чисто-хозяйственной сфере. Между тем, принципы научной организации должны применяться и во всех других отраслях деятельности — в партии, Красной армии, школе, повседневной жизни.

Таким образом, НОТ в моем толковании должен охватить научное изучение организационных принципов и методов и их правильное применение к различным отраслям человеческой деятельности. Только ставя вопрос во всей широте, мы сможем правильно поставить и всю (совсем новую) работу в области НОТ'а.

Чтобы сделать ясным, в чем заключается сущность научной организации труда, мы разделим ее на три основных части:

1) *Изучение человека как машины,* т.-е. с точки зрения максимальной эффективности его работы.

2) *Изучение и приспособление материальных сил* (обстановки, орудий, материалов и пр.).

3) *Изучение и применение рациональных организационных методов.*

---

*) Надо отметить, что и в других случаях терминология в НОТ является совершенно неустановленной. Стоит посмотреть, например, как неясны для большинства основные организационные термины: «управлять», «руководить», «администрировать», «организовать». Какое из них шире, какое уже? В чем разница между руководством и администрированием? Эти вопросы каждый решает по-своему.

Изучение работы человека.

Научная организация производства, прежде всего, требует правильного использования человеческой силы. В наших условиях эта проблема получает не только особое значение, но и ставится совсем иначе, чем в практике Америки или Запада, где научная организация производства идет путем интенсификации труда и максимального выжимания прибавочной стоимости.

Изучением человека как машины (т.-е. как живой силы, действующей с научной правильностью и максимальной продуктивностью) занят ряд научных дисциплин. Так, например, психофизиология изучает вопросы правильного питания, проблему усталости и отдыха, вопрос о длительности рабочего дня и т. д.

Психотехника изучает особенности различных профессий и психофизиологические качества человека, необходимые для той или другой специальности. Она вырабатывает методы для изучения всех психо-физиологических особенностей отдельного человека и его годности для той или иной профессии.

Специальное внимание обращается на научное изучение рабочих движений человека, с целью определить, какие из движений являются необходимыми, какие лишними, какие являются наиболее экономными с точки зрения затраты энергии, а также для выяснения всех условий обстановки работы. Для изучения рабочих движений выработаны сложные и во многом довольно точные методы (хронометраж, фотографирование, кино-съемка и пр.).

В общем же изучение человека, как работающей машины, находится на самой элементарной ступени. Даже вопрос о том, какой отдых лучше всего восстанавливает силы человека (например, частый, но короткий, или редкий, но продолжительный), остается спорным и недостаточно выясненным. Лишь для некоторых видов работы установлены кое-какие нормы, дающие максимум производительности при минимуме затраты энергии,— например, что самая продуктивная скорость ходьбы должна колебаться около 4,2 — 4,5 кил. в час.

Нам приходится и в этой области почти заново строить, так как капиталистическая наука подходит к вопросу об исполь-

зовании сил человека, совсем не считаясь с интересами самого пролетариата или с интересами всего хозяйственного целого.

Изучение материальных сил.

Научная организация производства требует правильного использования метериальных сил и средств, т.-е. рационального учета общей обстановки (например, выбор места для фабрики с точки зрения условий транспорта, водоснабжения, близости рынка сырья и сбыта и пр.), научного оборудования предприятий (машин, орудий), наиболее выгодного использования имеющихся материалов и т. п.

Конечно, в области технической мы особенно немощны, но это является лишним аргументом в пользу наиболее рационального использования имеющегося оборудования и применения особенно эффективных усовершенствований.

Является общим правилом, что мы не умеем использовать как следует имеющихся у нас материальных возможностей. Чтобы убедиться в этом, достаточно взглянуть на расположение столов в наших учреждениях или станков на фабрике. И в этом и в другом случае мы, например, совершенно не считаемся с тем, чтобы столы и станки были ближе к свету и освещены правильно (например, слева). Мы не считаемся с тем, что у нас нескладно раскинуты отделы учреждения, так что два тесно связанных по работе отдела находятся особенно далеко друг от друга. Мы не обращаем внимания, что мастерские завода без нужды разбросаны на целые версты или что топливо складывается чересчур далеко от топок, а сырье — от отделов фабрики, где оно перерабатывается.

То же самое наблюдается и в области приспособления к делу машин и орудий. Мы работаем тем, что есть под рукой, не проверяя, какой инструмент для работы лучше, какие машины можно ввести или усовершенствовать.

НОТ в этом случае стремится ввести в область технической работы человека начала сознательного учета и расчета. Она пытается подвергнуть сомнению установившиеся традиции и методы и заставить произвести критическую переоценку технического снаряжения, используемых материалов и пр.

Нам приходится здесь, с одной стороны, подумать об усовершенствовании и рационализации элементарных орудий труда (например, замену сохи или деревянного плуга — усовершенствованным плугом, где, конечно, нельзя еще ввести трактора), с другой стороны, мы должны использовать методы массового машинного производства, с его стандартизацией вырабатываемых изделий, детальным разделением труда, усовершенствованием техники.

При наличии исключительно обширного внутреннего рынка мы должны будем обратить специальное внимание на стандартизацию наиболее употребительных сельскохозяйственных орудий и машин, предметов массового потребления и пр.

На-ряду с этим будет стоять проблема машинизации, т.-е. замены человеческого труда машиной всюду, где по экономическим условиям это будет возможно. И в этом случае мы можем сделать гораздо больше, чем это обычно думают.

Изучение организационных методов.

Эта часть дела является, в сущности, наиболее важной, но почему-то менее всего обращающей на себя внимание,— особенно у нас.

Изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов организационной работы охватывает целый ряд очень сложных проблем. Сюда входят, например, вопрос о типах и формах организации, о значении организационного плана, об управлении, о методах подбора и использования работников, вопрос об ответственности, дисциплине, системе подчинения, проблема учета и контроля и мн. др.

Большинство перечисленных проблем едва намечены в литературе и практике, между тем для нашей теперешней организационной работы эта группа вопросов имеет совершенно исключительное значение. Тут мы продолжаем брести ощупью, не отдавая себе отчета даже в самой сущности организационных задач, не учитывая нашего богатого и разнообразного организационного опыта. Я считаю (в противовес большинству русских работников в сфере НОТ), что эта третья часть научной орга-

низации труда есть самая главная, и на нее мы обязаны обратить внимание в первую очередь.

Надо отметить, что изучение и практическое применение научно обоснованных организационных методов является именно той частью НОТ'а, которая сближает работу по рационализации производства со всеми другими отраслями организационной деятельности. Отсюда проблема внесения организационных навыков в школу, рационализация государственного аппарата, использование организационного опыта Красной армии для других областей советской работы. Именно в этой сфере перед нами встают очередные спорные вопросы, какова роль генерального штаба в военном деле и в какой мере применима «штабная организация» в других областях; должны ли приказания получаться лишь от одного лица (точка зрения Файоля) или от нескольких (функциональная организация Тэйлора); в чем заключается значение отдельной мальчайшей частицы организационного целого (ячейки, звена) и пр. *).

Источники НОТ.

Применение научных принципов к организации производства особенно широко развилось в Соед. Штатах. Школа Тэйлора, наложившая свою печать на аналогичную работу в Англии, Франции и Германии, базировалась на опыте передовой американской индустрии. Несомненно, что и до сих пор *организация и техника индустрии передовых капиталистических стран* является одним из главнейших источников, откуда мы можем черпать материал для выработки научных организационных методов. Наши работники НОТ'а, в сущности, целиком питаются лишь из этого единственного источника, забывая о двух других.

Вторым источником НОТ'а должно быть *военное дело*. Во все эпохи правящие классы обращали сугубое внимание на военную организацию, как средство для поддержания своей власти внутри страны и для обороны страны от внешнего нападения.

*) В своей работе «Принципы организации» (2-е дополн. изд.) я почти исключительно останавливаюсь именно на этой третьей части проблемы НОТ'а и пытаюсь дать посильное разрешение ряда перечисленных задач.

Поэтому всегда военное дело было особенно тщательно организованным. Недаром наиболее усовершенствованные этапы организации (например, введение генерального штаба) сперва зародились в армии и лишь после перешли в производство.

Нам приходится учесть не только военный опыт Европы и Америки (а организационные проблемы в мировую войну сплошь и рядом разрешались поистине блестяще), но и богатейший опыт нашей Красной армии. Поэтому я считаю особенно важным участие представителей Красной армии в общей работе по НОТ.

Третий источник, — совершенно забытый нашими деятелями в области НОТ, — это *наш революционный опыт*. Истекшие шесть лет, изучаемые с точки зрения организационных проблем, внесли чрезвычайно много нового. Конечно, было достаточно организационных промахов и ошибок, особенно в связи с нашей слепой верой в исключительную целебность разных «реорганизаций» с неправильным представлением, будто организационная работа может быстро дать свой эффект. Но было много такого, что вносит в организационную практику совершенно неведомые Западу приемы. Укажу, например, на наше организационное строительство на широкой массовой базе, на систематическое привлечение всех участников организации к решению важнейших очередных проблем, на роль партийных ячеек, несомненно, являющихся основой мощи нашей партии, на практическое проведение в жизнь принципа демократического централизма, на выработку новой дисциплины и своеобразных стимулов для поощрения и т. д.

Характерно, что ни один из полутора десятков учреждений и институтов по НОТ'у, существующих сейчас в России, не поставил себе задачи изучения богатейшего организационного опыта, который дает нам революция. Мы продолжаем танцовать от тэйлоровской печки, изготовленной в Америке.

Нужен ли НОТ?

До самого недавнего времени в рядах нашей партии царил самый крайний скепсис по адресу НОТ'а. Правда, это отчасти объяснялось той узостью в постановке самой проблемы нашими работни-

ками по НОТ, о которой я говорил выше. Однако, и сейчас скептицизм далеко еще не изжит, и еще предстоит большая борьба за то, чтобы действительно привлечь глубокое внимание партии к вопросу.

Попытка научно организовать производство и всю общественную жизнь как будто не должна была бы вызывать наших разногласий. Что можно возразить против использования данных науки для правильного разрешения проблемы отдыха или обучения ремеслу? Мы, ведь, особенное внимание обращаем на привлечение точных научных данных ко всем отраслям деятельности.

НОТ выдвинет вперед принцип рациональной организованности. Опять-таки этот момент должен был бы быть особенно нам близок. Ведь на организованности пролетариата и трудящихся масс мы строим свою работу. Организаторы продолжают у нас особенно цениться во всяком деле. Выработка как организаторов, так и организационных методов продолжает быть очередной проблемой. Внесение элементов организованности в различные стороны нашей жизни остается нашей постоянной заботой.

Научная организация нашего хозяйства становится особенно важной именно благодаря нашей технической отсталости, бедности, отсутствию достаточного кадра квалифицированных рабочих и пр. Рациональная организация, фактическая (а не словесная) планомерность работы, единообразие и точность учета, автоматичность контроля и др. моменты научной организации могут компенсировать многие наши недочеты и нехватки.

Поэтому НОТ должен привлечь сугубое внимание нашей партии.

ГЛАВА 2.

НОТ на Западе и у нас.

НОТ на Западе.

Научная организация труда и производства зародилась лет 20 — 30 назад в Америке под именем тэйлоризма. Работа американцев создала основы для приложения научных начал к производству. Англия, Франция и даже Германия в значительной степени лишь повторяют и развивают положения, выдвинутые американцами. Однако, некоторые проблемы подверглись в различных странах особой проработке. Так, например, Германия (в связи с войной) большое внимание обратила на психотехнику, Франция — на вопросы управления (школа Файоля) и пр.

Хотя в области НОТ'а мы и продолжаем во многом оставаться учениками капиталистических стран Америки и Европы, мы должны признать, что разработка вопроса о НОТ'е на Западе частью уперлась в тупик, частью пошла по ложному пути.

Прежде всего, бросается в глаза значительная разобщенность работы, разброд, разноголосица.

Несмотря на истекшие десятилетия работы, большинство выдвинутых положений остается спорным, недостаточно проверенным, несогласованным.

Другая характерная черта (сказавшаяся и на нашей работе), это — изоляция работы по научной организации производства от всех других областей организационной деятельности. Научные принципы применяются на фабрике и в конторе, но почти неизвестны за этими пределами.

Самое типичное, однако, заключается в том, что научные методы в производстве имеют главной задачей увеличение размеров прибавочной стоимости, выкачиваемой из рабочего класса. Обернув в эту сторону проблему, тэйлористы всех национальностей чрезвычайно извратили дело. Научная постановка производства стала изыскивать средства для увеличения производительности труда путем его интенсификации. Психотехника стала считаться не с интересами рабочего в целях наилучшего использования и развития его природных способностей, а с интересами капиталиста, подбиравшего себе рабочих, наиболее выгодных для максимальной эксплоатации. В деле управления центр внимания заняла опять-таки проблема интенсификации труда путем различных методов соревнования, участия в прибылях, премий и другого воздействия на рабочих. Вопрос о дисциплине точно также ставился в плоскости социального давления на пролетариат со стороны администрации предприятия.

Таким образом, извращались одна за другой проблемы научной организации. Неудивительно, что пролетариат так враждебно относился к тэйлоризму во всех его видах, не без оснований усматривая в нем один из изощренных методов эксплоатации.

НОТ у нас.

При диктатуре пролетариата проблемы научной организации труда и производства, естественно, ставятся совсем иначе. Интересы пролетариата, как класса, и интересы всего народнохозяйственного целого определяют весь подход к вопросу. НОТ, как средство рационализации нашего хозяйства, в целях повышения его продуктивности, должен был бы сразу привлечь наше внимание. Случилось иначе. Работники НОТ'а вынуждены были действовать в атмосфере недоверия, недоброжелательства, иронического отношения и работать без средств, без поддержки, вразброд.

До сих пор во многих местах бросается в глаза наличие такой же неблагоприятной атмосферы и порядочная разноголосица в работе.

Среди учреждений, работающих в области НОТ'а в Советской России, наблюдается три основных типа: либо это институты, суще-

ствующие самостоятельно и специально посвятившие себя проблемам НОТ'а (таковы, например, Центральный Институт Труда в Москве, институт труда в Харькове, казанский институт НОТ, институт в Таганроге), либо это бюро, отделы или опытные лаборатории при различных организациях (отдел нормализации при РКИ, Особое Совещание по НОТ при НКПС (ЦНОРТ), отделы научной организации производства при ВСНХ и пр.), либо, наконец, ассоциации и кружки работников НОТ.

В общем сейчас насчитывается несколько десятков учреждений различного характера, так или иначе разрабатывающих проблемы НОТ'а.

Наиболее значительными из них, конечно, являются:

1) *Центральный Институт Труда* (ЦИТ), руководимый А. Гастевым.

Работа института идет по трем направлениям: учебно-изыскательная, учебная, практическая. Изыскательная работа сосредоточена в семи лабораториях ЦИТ'а: фото-кино (фиксация трудовых движений), техническая (изучение технико-обработочных методов и орудий труда), био-механическая (трудовая — изучение трудовых движений), физиологическая (энергетика труда), психо-техническая (психология труда), педагогическая (методы трудовых тренировок), социально-инженерная (изучение техники управления). Общий характер лабораторной работы — концентрация внимания на минимальном количестве проблем. Так, в 1922 г. все первые шесть лабораторий изучали лишь «рубку зубилом» и «опиловку металла».

Учебная работа заключается в проведении курсов инструкторов производства, промышленных бухгалтеров и промышленных администраторов.

Практическая работа, с одной стороны, сводится к публичному воздействию путем прессы, издательства, библиотеки, музея и пр., с другой — выражается в системе консультаций, принявшей довольно широкие размеры (в последнее время обслуживались в той или иной мере Главэлектро, Гомза, Фарматрест, Гум, Пур, Наркомпочтель, Наркомвнудел, Петровская академия и пр.). Для характеристики ЦИТ'а интересно отметить, что в настоящее время вопросы чисто-организационные (управление, учет и кон-

троль и пр.) занимают сравнительно небольшое место в его работе.

Зато другое крупное учреждение — 2) *Отдел нормализации при РКИ* почти исключительно посвятил себя именно этим проблемам, при чем в его работах особенное внимание уделяется канцелярии и делопроизводству. Отдел нормализации, весьма небольшой по числу работников, сумел проявить себя довольно энергично. На-ряду с широкой консультационной и инструкторской работой (преимущественно в области делопроизводства и складского хозяйства) он издал четыре номера журнала, посвященного организационным проблемам.

3) *Отдел научной организации* по постановке производства при ВСНХ ведет работу при отдельных предприятиях. Кроме практической работы, на 6 заводах были проведены курсы лекций по НОТ'у для инженеров, техников, студентов.

4) *Бюро* такого же рода при главном управлении военной промышленности разрабатывает вопросы научной организации производства для своих предприятий.

5) *Особое Совещание по научной организации работ на транспорте (ЦНОРТ)* при НКПС имеет задачей применение начал НОТ'а к нашему транспорту.

6) *Лаборатория промышленной психо-техники* при НКТ, недавно возникшее учреждение, ведет научную работу по психотехнике, по подготовке работников в этой области, по профессиональной консультации и пр.

7) *Отдел психо-физиологии труда* при психо-неврологическом институте целиком специализировался на изучении условий работы человека.

8) *Центральный институт организаторов* народного просвещения научно разрабатывает некоторые организационные проблемы.

9) *Опытная станция при Центросоюзе* занята изучением и практическим применением принципов рациональной организации аппарата Центросоюза. Из отдельных работ ее интересны упрощение курьерской службы, централизация машинистского дела, упорядочение складского хозяйства и пр. (среди нескольких десят-

ков опытных станций, существующих сейчас, станция Центросоюза является одной из старейших и лучших).

Из провинциальных институтов укажем:

10) *Казанский институт НОТ'а*, кроме научно-технических изысканий, проводит и опытно-практическую работу на заводе. Отделы института разрабатывают вопросы психо-физиологии, гигиены, психики, управления и пр. вплоть до статистико-экономических проблем.

11) *Таганрогский институт* научной организации производства, производства Донбасса и Юго-Востока, на-ряду с проблемами о научных принципах управления и рационализации труда большое внимание уделяет методам правильного хозяйственного расчета, учету издержек производства и аналогичным вопросам. Периодическое издание института носит название «Хозяйственный расчет». Очень интересны изобретенные институтом приборы для наглядного хозяйственного учета состояния предприятия.

12) *Харьковский институт труда* обращает внимание особенно на вопросы психо-физиологии труда, но имеет в порядке дня и все другие проблемы НОТ'а.

13) *Петроградская центральная государственная лаборатория труда* ведет свои работы целиком в области психо-физиологии, рефлексологии и пр.

За последнее время после XII съезда возник ряд других учреждений и организаций по НОТ'у. Так, например, возродилась секция научной организации и управления при Военно-Научном обществе, организуется кружок педагогов, интересующихся применением НОТ'а к школьному делу, создалась Ассоциация по НОТ'у в Тифлисе, есть немало кружков учащихся.

Особенностью почти всех существующих учреждений является то, что каждое из них более или менее специализируется на одной группе вопросов. При координации их работ возможно будет в интересах дела провести дальнейшую специализацию. Конечно, на-ряду с ней желательно и создание учреждения, более полно и разносторонне разрабатывающего все проблемы научной организации. Повидимому, однако, время для этого еще не пришло (отчасти вследствие отсутствия работни-

ков). Будет поэтому более рационально ограничиться лишь известным объединением работы и созданием общего центра.

Течения в НОТ'е.

Различные течения в области НОТ'а впервые отчетливо выявились на I всероссийской конференции по НОТ'у в начале 1921 г. Тогда главные группировки складывались под углом зрения приятия или неприятия тэйлоризма. Одна часть конференции находила тэйлоризм в общем и целом оправдавшим себя и предлагала использовать его достижения для Советской России почти без оговорок. Другая не только предлагала особый подход к тэйлоризму (как к системе капиталистической эксплоатации), но порой почти целиком отвергала всю работу Тэйлора и его школы.

В настоящий момент вопрос об отношении к тэйлоризму уже не является таким острым. Оценка ему с точки зрения нужд нашей переходной эпохи более или менее дана. Центр разногласий перенесен в другую плоскость.

Из других западных течений у нас намечается сейчас «файолизм» (школа Файоля). Слабость этой школы—в ее идеалистическом субъективизме. Ее сила — в точности и ясности практических формулировок. Пока это течение у нас едва выявляется и вряд ли будет очень заметным.

Сейчас наиболее характерным является расхождение между сторонниками А. Гастева и группой коммунистической. С именем А. Гастева работа по НОТ'у связана чрезвычайно тесно. Он является, несомненно, наиболее энергичным и настойчивым проповедником идей НОТ'а. В его подходе к вопросам НОТ'а чувствуется осторожность, соединенная с исключительной силой настойчивого нажима.

В постановке проблем НОТ'а А. Гастев во многом довольно своеобразен.

Одно из его основных положений — работа «на узком базисе», т.-е. постановка, может быть, и очень скромных и небольших задач, но самая тщательная и исчерпывающая их разработка. Отсюда — «рубка зубилом» и «опиловка», как главные

задания шести лабораторий ЦИТ'а, отсюда — медленное развертывание института, тщательная лабораторность его работ и пр.

Вторая характерная черта: А. Гастев исходит при своей работе по НОТ'у из изучения отдельного рабочего.

Отсюда — особенное внимание проблемам мускульного труда, психо-физиологии труда и пр. и отодвигание на второй план изучения машины, коллективной работы или организационных принципов в собственном смысле слова (вопросы объединения людей для работы, проблемы управления, контроля, учета и т. д.) В этом также сказывается желание строить хотя бы на узкой, но твердой и легче обследуемой базе.

Наконец, третье—это соединение вопросов НОТ'а с проблемами новой культуры вообще. При этом А. Гастев особенно выдвигает техническую тренировку человека.

Коммунистическая группа работников НОТ'а ставит А. Гастеву. в особенный минус перенесение центра тяжести работы на изучение простейших мускульных операций, что «извращает правильную перспективу в относительном значении их в производстве и отводит внимание НОТ'а от рационализации техники и механизации производства» (формулировка первых тезисов группы в январе 1923 г.).

Группа считает неправильным перенесение центра внимания на индивидуальный тренаж и трудовую выдержку отдельного рабочего, видя в этом также искажение перспективы и отвлечение интереса от проблем машинизации производства, от всестороннего развития пролетария, как активного участника производства в целом, от задач общеорганизационных.

Оценивая наметившиеся разногласия, приходится сказать, что они характеризуют не столько глубоко-принципиальное расхождение, сколько свидетельствуют о чрезвычайно элементарной ступени развития проблем НОТ'а на русской почве. У нас намечается лишь первичный подход к вопросу, поэтому так часто он бывает узким и односторонним. Как мы видели, всякое из учреждений НОТ'а в Сов. России ставит перед собой лишь одна из проблем НОТ'а, подходит к ним — со своего, более ему известного, угла. В этом сказывается больше всего новизна дела, отсутствие людей, неисследованность вопроса.

С другой стороны, подчеркивая всю важность машинизации и усовершенствования техники, нельзя закрывать глаза на то, что в течение десятилетий элементарный мускульный труд (особенно при наличии 85 процентов крестьянства, с примитивной техникой) будет иметь исключительное значение, и научное изучение и усовершенствование его также стоит в порядке дня. Да и при машинном производстве и усовершенствовании техники элементарные движения человека останутся в качестве необходимого объекта для изучения.

Принцип «на узкой базе» является зато более рискованным. Он правилен, поскольку мы его дешифруем, как лозунг «не разбрасываться», «лучше немногое, но тщательно, чем много и кое-как», но он будет совершенно ложен, если ведет к отсутствию общего всеобъемлющего плана, отчетливой пер-спективы, широкой постановки вопроса.

В общем разногласия между сторонниками А. Гастева и коммунистической группой с ходом работы скорее сведутся к второстепенным размолвкам, чем поведут к существенному и глубокому расхождению.

С момента опубликования первых тезисов коммунистической группы и тезисов А. Гастева (середина января 1923 г.) уже наметилось известное сближение между обеими позициями (в частности, некоторая эволюция А. Гастева в сторону позиции коммунистической группы). Практические работы и правильное распределение труда между отдельными институтами и учреждениями НОТ'а еще более сгладят эти различия.

Этого нельзя сказать про другое течение (впрочем, очень мало проявляющееся) — Богдановское. Еще на первой конференции по НОТ'у А. Богданов выступил со своим докладом, где развивал взгляды, известные по его работам («Тектология» и другие).

Как известно, А. Богданов исходит в своих построениях из совершенно недоказанного им и абсолютно неверного положения, согласно которому существуют универсальные организационные принципы, одинаково приложимые и в области техники, и в области экономики, и в сфере других научных дисциплин.

В своих тезисах на I конференции по НОТ'у он писал:

«Всеобщая организационная наука, стремясь систематизировать организационный опыт человечества в его целом, ставит организационные задачи в их самой общей форме, выясняет самые общие организационные закономерности, поднимаясь до универсальных законов сочетания каких бы то ни было элементов. Для нее организация вещей, организация людей, организация идей (техника, экономика, идеология) лежит не в обособленных плоскостях, а выступают, как структурные комбинации вообще».

Исходя из такого универсализма, А. Богданов доходит в области организационных проблем до явно реакционных утверждений.

Одно из наиболее излюбленных положений «организационной науки» гласит: «где тонко, там и рвется, — пункты наименьших сопротивлений определяют судьбу всякой системы, как целого» (см. доклад А. Богданова на I конференции НОТ'а).

Этот «закон» А. Богданов берет из механики («прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев») и переносит его целиком в область общественных наук.

Он полагает, что этот «закон наименьших» является одним из всеобщих организационных законов, действующих во всех областях без различия».

Таким образом, произвольно применив один из законов механики к общественным отношениям, А. Богданов возводит в непреложный закон один из реакционнейших принципов, по которому человеческое общество в сущности призывается равняться по наиболее отсталому, слабому, неразвитому своему звену. Перенося это учение в область политики, мы должны будем, например, нашу экономическую работу строить, исходя из интересов наиболее отсталых крестьянских хозяйств, нашу партийную работу подчинять желаниям наименее невыдержанных и неустойчивых элементов партии и т. д.

В «Очерках всеобщей организационной науки» (Самара. 1921 г., стр. 97) мы читаем:

«Пусть, например, имеется партия «блокового» состава, два крыла которой образованы двумя общественными слоями или

классами, более передовым и более отсталым. Какой из двух окажется на деле определяющим для программы и тактики партии? По схеме наименее благоприятных условий — более отсталый. Решение непривычное и даже неожиданное, потому что, по видимости, большей частью передовой класс или слой «ведет» за собой отсталый, по преимуществу вырабатывая лозунги, выдвигая руководителей и пр. Да, но реальным пределом лозунгов и руководства является именно то, на что еще может соглашаться отсталая часть целого; при попытке же итти дальше блоковая связь начнет последовательно разрываться».

«Желание — отец мысли» — говорит пословица. «Закон наименьших», констатируя эти положения, определенным образом указывает политическим деятелям (иначе — «призывает» их), что надо равняться по слабейшему. А. Богданов упускает в этом случае из виду существенное различие между кольцом цепи и классом (или социальной группой). Кольцо тонкое и толстое разнятся лишь своей массой, социальная группировка измеряется не только этим. Немногочисленный, но передовой класс (пролетариат, например) более устойчив, организован, крепок, чем многочисленный, но неорганизованный и малокультурный класс крестьянства. При сочетании этих классов в общей работе несомненно пролетариат играет гораздо большую относительную роль. Политика пролетариата лишь до известной степени определяется запросами крестьянства.

Этого примера из организационных построений А. Богданова достаточно для иллюстрации его подхода к вопросу.

К счастью, идеи А. Богданова пока что еще мало отзываются на работе в области НОТ'а в Советской России.

ГЛАВА 3.

Что делать в области НОТ'а?

Вопрос о научной организации труда и производства (НОТ) является столь новым, что сейчас мы можем наметить лишь известную ориентировочную программу для ближайшего времени. Ее задача — привлечь партийное внимание к основным проблемам, которые стоят на очереди. Намечая ее, я выделяю в особую главу те практические мероприятия в области НОТ'а, которые указывает XII съезд нашей партии *).

Программа-минимум по НОТ'у распадается на три основных подразделения: *научная работа, практическая, агитационно-пропагандистская.*

Научная работа.

Научная работа по НОТ'у находится сейчас в самой зачаточной стадии и страдает от крайней разбросанности и несогласованности. Научные силы, работающие по НОТ'у, недостаточно объединены. Поэтому первой задачей будет объединение и координация работы всех научных учреждений, работающих в этой сфере. Сейчас уже выявились индивидуальные особенности и симпатии отдельных учреждений и их тяготение к тем или иным проблемам и вопросам НОТ'а. Учитывая это тяготение, возможно будет распределить среди научных учреждений специальные за-

*) Печатаемая программа работ по НОТ'у в своих главнейших частях была опубликована мной в «Правде» до постановления съезда.

дания таким образом, что одно из учреждений будет преимущественно работать в области психо-техники, другое — по вопросам психо-физиологии труда, третье — по проблемам общеорганизационного порядка, четвертое — над изучением трудовых движений и т. д.

Создание сейчас единого центрального научного учреждения, которое занималось бы всеми проблемами НОТ'а во всей совокупности, было бы несколько преждевременным. Правильней не форсировать образование такого института, а предварительно провести согласование работы и объединение научных сил.

До настоящего момента русские научные учреждения по НОТ'у обращали преимущественное внимание на вопросы изучения рабочих движений, на психо-физиологию, психо-технику. Теперь им предстоит поставить в порядок дня изучение ряда других проблем, преимущественно общеорганизационного порядка. Для Советской России именно эта область имеет особенное значение.

Среди многочисленных проблем такого рода можно отметить, например, вопрос о плановой работе (ограничивающей деятельность человека определенными временными и пространственными нормами). О плане, плановом хозяйстве, плановой работе мы говорили за эти годы чрезвычайно много, а между тем у нас не выработаны даже основные требования к плановой работе: каковы основные элементы плана, как сделать план не теоретически-кабинетным, а практическим, тесно связанным со всеми особенностями реальной жизни? как проверять выполнение плана и его соответствие действительности и т. д.?

Другим важным вопросом, нуждающимся в разработке, будет вопрос об учете и контроле: как поставить действительный, а не бумажный, унифицированный, а не хаотически-пестрый учет всякой работы и как наладить правильно действующий и автоматический контроль?

Много иных организационных проблем нуждается в научной разработке: надо установить систему правильного распределения обязанностей и ответственности среди отдельных лиц и частей организации; надо добиться четкости, ясности и унификации структуры всех организационных объединений и т. д.

Новые проблемы требуют и новых научных методов. Приемы лабораторных изысканий не могут быть признаны единственным методом для изучения вопросов научной организации труда и производства. На-ряду с ними следует широко использовать социальный эксперимент, т.-е. опытное проведение в жизнь тех или иных организационных задач. Столь же важно наладить научный учет тому организационному опыту, который сейчас накапливается в различных областях нашего нового строительства. До сих пор мы в сущности даже не знаем его, не регистрируем его хотя бы в наших газетах, а между тем и в области нашей промышленности и в других сферах общественно-организационной работы делалось и делается много такого, что должно быть зафиксировано и широко использовано. В разных частях Советской России создаются своеобразные учетно-плановые карточки работы, специальные аппараты для наглядного хозяйственного учета, вырабатываются интересные организационные приемы и т. д. Всем этим нельзя пренебрегать. Все это надо учесть, осознать, подъитожить.

Практическая работа.

При Центросоюзе существует численно небольшая опытная станция, которая имеет своей задачей практическое применение принципов научной организации к работе аппарата Центросоюза. Этой станции (как было указано) удалось уже провести несколько практических организационных преобразований, которые дали Центросоюзу известную экономию сил и средств. Так, при содействии опытной станции была реорганизована курьерская служба, работа машинисток, упрощено делопроизводство в некоторых отделах, подготовлена централизация складского дела и т. д.

При различных учреждениях, на разных фабриках и заводах существуют аналогичные отделы (называемые: распределительное бюро, организационный отдел, нормировочное бюро и т. д.). Чрезвычайно важно по мере выявления потребности и при наличии необходимых квалифицированных сил создавать аналогичные опытные станции при всевозможных организациях.

Задача их ясна: принципы научной организации они должны применять, исходя из особенностей и потребностей той организации, при которой они работают. Надо выработать для них известный общий план, некоторое организационное единообразие, нужно из какого-то центра координировать их работу, созывать периодические совещания представителей опытных станций и т. д. Эта система маленьких штабов может явиться основной сетью, которая оформит всю работу по НОТ'у и приблизит ее к практическим потребностям отдельных организаций.

На-ряду с таким организациями или бюро НОТ полезно создать некоторые «группы содействия». Они могли бы быть двоякого рода. Во-первых, кружки учащихся, теоретически работающих в области НОТ'а должны втягиваться и в практическую работу либо в полном своем составе (получая задания для всего кружка), либо известными группами — бригадами. Эти кружки и бригады будут выполнять специальные работы на различных организационных фронтах.

Во-вторых, нужно создать «группы содействия» среди рабочих и служащих тех учреждений, которые подлежат реорганизации. Конечно, главная роль в этом случае будет принадлежать комячейкам. Быть может, кое-где они вообще смогут целиком заменить «группы содействия» в деле проведения в жизнь начал НОТ'а.

В настоящее время РКИ приступает уже к образованию «ячеек содействия», но еще не опубликовано положение о них. В этой работе важно не слишком форсировать образование ячеек и с другой стороны, не придавать ячейкам роли верховного органа предприятия или учреждения, стоящего над всеми.

Своеобразным типом ячеек НОТ'а являются ячейки лиги «Время». Их сила и значение будут измеряться той практической работой, которую они смогут выполнить *).

Борьба с организационной безграмотностью.

В области практической работы не следует задаваться слишком большими планами, учитывая особенности нашей действи-

*) О лиге «Время» см. мою брошюру «Борьба за время».

тельности. В самом деле, когда сравниваешь американский или европейский уклад жизни с нашим, когда пытаешься применить заграничные работы по научной организации труда к русским условиям, ясно видишь, что нашей очередной задачей должно быть в первую очередь введение в жизнь хотя бы элементарных начал организационности. Конечно, нам нужно (как и в области техники) переносить к себе высшие достижения западной организационной практики и научно, по-марксистки, разрабатывать принципы и методы организации, но в то же самое время нам приходится учить всех и каждого (включая руководителей наших учреждений) *организационной азбуке*, ибо у нас в этом отношении и по складам не научились читать.

Для каждой отрасли работы, для каждого отдельного учреждения может быть выставлен собственный организационный минимум (одни уже кое-как читают, другие и до складов не дошли). Однако, три основных линии организационной работы будут для всех общие. Разница будет лишь в том, что по каждой из этих линий одни учреждения будут осуществлять совершенно элементарную программу, а другие смогут продвинуться несколько подальше. Такими тремя линиями являются: *организационная четкость, экономия, учет-контроль.*

Что такое организационная четкость? Это значит такое организационное построение, при котором всякому ясно, кто, что и где делает. Это кажется совершенно элементарным, а между тем у нас нигде организационная работа не проведена так, чтобы на этот вопрос давался ясный и точный ответ. Не только сотрудники наших учреждений, но сплошь и рядом сами заведующие отделами или руководители не знают со всей отчетливостью, какую работу выполняет тот или иной отдел и подотдел, в каком организационном отношении находится он к другим отделам, кто несет за него ответственность и т. д. Нечего говорить, что лица, соприкасающиеся с учреждением, еще менее ориентируются в этих вопросах.

Ясное распределение функций между отделами означает правильное распределение труда и, конечно, отчетливое распределение ответственности за работу. Здесь может быть много градаций. Можно начать с составления письменной карточки, характери-

зующей работу отдела, и дойти (что и следует сделать) до наличия личной карточки всякого работника, ясно формулирующей его обязанности и его ответственность.

Эта четкая организационная структура, отмечающая и характер работы отделов, и связь их между собою (скажем, диаграммой), должна быть отчетливо известна не только работающим в учреждении, но и всем, кто с учреждением соприкасается. В этом пункте мы пребываем в стадии полнейшей безграмотности. Всем известно, что мы до сих пор не научились вешать на дверях комнат и в коридорах путных номеров и надписей с указанием, где какой отдел или какой ответственный товарищ обретается, и в какие дни и часы его действительно можно увидать.

Уточнение аппарата непосредственно связано с его структурным *упрощением*. Но упрощение должно касаться не только самой структуры, но и методов работы. Таким путем мы переходим ко второму азбучному принципу организационной работы — к *экономии*.

Разгильдяйство, небрежность, неаккуратность — характерные черты нашей работы. Принцип экономии, прежде всего, направлен против этих качеств. Экономия, как организационный принцип, означает точное выполнение плановой работы с минимумом усилий затрат. Прежде всего надо научиться *экономить время*. Это опять сугубо элементарно, но этой азбуки мы никак не можем усвоить. В этом случае особенно сказывается, до какой степени мы еще не дошли до осуществления тех элементарных организационных истин, которые уже много десятков лет как вошли в плоть и кровь всякого американца и европейца.

Принцип экономии легче всего было бы провести в жизнь, и он скорее всего дал бы свои результаты. Тут несколько задач: начинать во-время работу и заседания, установить совершенно точные дни и часы для заседаний, сократить до минимума всякие экстренные созывы, сократить до минимума беседы, разговоры, прения, ускорить темп работы.

Сейчас специальная организация лиги «Время» уже принялась за борьбу на этом важном фронте.

На-ряду с экономией времени должна соблюдаться систематическая экономия в расходовании всех материальных ценностей —

будь то деньги, бумаги, топливо и проч. Здесь мы не должны пренебрегать никакими мелочами, так как при наших масштабах каждый пустяк, умножаясь в наших городах и деревнях, превращается в миллионы.

Наконец, азбучной истиной будет также экономия человеческих сил, т.-е. максимальное их использование при полной гарантии максимального сохранения человеческого организма. Мы плохо умеем работать потому, что мы плохо умеем отдыхать.

И, наконец, третье: *учет-контроль*, т.-е., иными словами, систематическая проверка, выполнен ли намеченный план работы и как выполнен. Это, пожалуй, наше самое больное место. От учета мы должны требовать единообразия, простоты и наглядности. Результаты работы, выраженные всем доступным графиком, должны быть перед глазами не только руководителей учреждения, но и всех работающих лиц.

Контроль должен быть, прежде всего, организован внутри самого учреждения (не так существенно — при помощи специального аппарата или без него). В чем суть всякого контроля? Она заключается в двух моментах. Каждый факт, каждый элемент работы фиксируется, по крайней мере, с двух различных точек зрения (аналогия с двойной бухгалтерской записью): например, с точки зрения отпускающего материалы и получающего их. Во-вторых, контроль включает в себе момент подъитоживания, сверки этих различных фиксаций, сверки осуществленного с намеченным (аналогия — баланс бухгалтерии).

Наша повседневность дает нам ежечасные примеры нашей организационной безграмотности. По указанным трем линиям должна пойти всякая элементарная организационная работа, прежде чем мы сможем действительно вплотную подойти к проведению начал научной организации труда в целом.

В виду того, что проблемы НОТ'а являются во многом совершенно новыми и мало разработанными, будет полезно проведение научных принципов организации на специальных показательных участках, — будь то отдельная мастерская, учреждение, фабрика и т. д.

Нам придется еще много экспериментировать, прежде чем мы найдем правильный подход к вопросу. Эксперимент, поста-

вленный в довольно большом масштабе, будет лучшим методом научной проверки и широкой популяризации НОТ'а. Наша организационная работа в областях, особенно привлекающих внимание и доступных для наблюдения широких масс населения из разных частей Республики, должна, по общему правилу, широко использовать принципы научной организации. Наша всероссийская сельскохозяйственная выставка, Нижегородская ярмарка, Съезд Советов и Съезд партии должны давать пример чеканной организованности.

Агитационно-пропагандистская работа.

Вновь проектируемая программа для школы 2-й ступени, насколько мне известно, предполагает включить НОТ в число обязательных элементов преподавания. При высших учебных заведениях существуют многочисленные кружки по НОТ'у и вводятся специальные курсы на эту тему. Это лишь первые шаги, это больше проекты, еще нуждающиеся в осуществлении. Придется подумать, кроме того, о подготовке специальных работников по НОТ'у и, может быть, создании школ для организаторов, работающих в той или иной области.

Предстоит осуществить большую издательскую работу. Пока что литература по НОТ'у на русском языке весьма немногочисленна и очень случайна. Нам нужно выпустить серию научных оригинальных и переводных работ на эту тему, создать ряд учебников по всем отраслям работы, так или иначе соприкасающимся с НОТ'ом, выпустить популярную серию брошюр. Сейчас кое-что началось подготавливаться в этой области, но попрежнему без общего согласования и без единого организационного плана.

Следует возобновить издание научного журнала по НОТ'у, освещающего все вопросы данной области. «Известия» научных институтов по НОТ'у будут помещать работы более специального характера. Одновременно следует подумать о создании популярного двухнедельника, который задался бы целью широкой пропаганды идей НОТ'а во всем их разнообразии и особенно постоянным учетом всей местной работы *).

*) Журнал лиги «Время» — «Время», может быть, сумеет выполнить эту задачу.

Таковы в главнейших чертах ближайшие очередные проблемы, которые могут быть поставлены перед работниками НОТ'а.

В заключение одна существенная оговорка: надо всячески предостерегать как от вульгаризации идей НОТ'а, так и от неосновательных надежд на какое-то исключительно чудодейственное влияние принципов научной организации на нашу работу. Всякая организационная и особенно реорганизационная работа требует длительного и упорного напряжения сил и дает результаты очень не скоро. Это должно быть всеми отчетливо усвоено, иначе вся начинающаяся работа в области НОТ'а будет заранее обречена на полную неудачу.

ГЛАВА 4.

НОТ и задачи партии.

Реорганизация госаппарата.

Резолюция XII съезда о ЦКК и РКИ является, несомненно, одной из наиболее важных резолюций, ставящих перед партией крупную очередную задачу.

Прежде всего: что разумеет съезд под словом госаппарат? Резолюция в ряде мест указывает на необходимость реорганизации «органов управления и хозяйствования». Речь идет, стало быть, с одной стороны, о государственном аппарате в узком смысле этого слова (начиная с наших центральных учреждений и кончая волостными исполкомами), с другой стороны — о наших хозяйственных учреждениях и наркоматах (СТО, Госплан, НКПС, ВСНХ и т. д., кончая трестами). Иными словами, пересмотру и реорганизации подлежит наша государственная система со всеми ее ответвлениями почти что целиком.

Характерно, что резолюция специально подчеркивает необходимость «особо тщательного усовершенствования госаппарата и хозорганов в части непосредственного соприкосновения их с населением». Это значит, например, что особенное внимание нужно будет обратить на реорганизацию волисполкомов и всех тех мельчайших щупальцев государственного аппарата, которые имеются в деревне, и по работе которых крестьянство, в сущности, и судит о достоинствах и недостатках советской власти.

Что именно требуется реорганизовать в госаппарате и как произвести эту работу? Резолюция выдвигает три задачи.

Прежде всего необходим подбор людей, действительно понимающих задачи, которые ставит себе пролетарская власть, и честно со знанием дела их выполняющих. Как правильно выразился кто-то на съезде, сейчас мы должны проделать такую же энергичную чистку персонала нашего госаппарата, какую мы недавно проделали в партии. И, вероятно, у ЦКК эта чистка, необходимая и насущная, отнимет много энергии.

Затем резолюция требует «новой структуры органов управления хозяйствами и новой техники ведения в них дел». Требуется, стало быть, пересмотр наших учреждений с точки зрения их организационного типа, а также методов их работы, при чем и в том, и в другом случае съезд совершенно правильно требует *упрощения*.

Этими краткими положениями с достаточной отчетливостью намечаются основные задачи по реорганизации.

Резолюция подробно касается того, каким именно образом нужно провести реорганизацию. Основным инструментом в этой работе будет обновленный аппарат РКИ. К нему предъявляются сугубые требования. Он должен быть создан почти что заново в качестве образцового аппарата, безукоризненного в смысле постановки дела «и абсолютно авторитетного для остальных наркоматов, как орган, действительно знающий и способный поставить на научную высоту дело усовершенствования госаппарата».

В качестве методов работы по реорганизации аппарата съезд рекомендует прежде всего: тщательное изучение достоинств и недостатков госаппарата во всех его частях и проверку работы руководителей и сотрудников государственных и хозяйственных органов. Здесь, конечно, дела непочатый угол.

Следующей задачей является применение научных методов организации, практически проверяемых на опыте (об этой стороне резолюции мы скажем подробнее дальше).

Затем РКИ и ЦКК вменяется в обязанность всемерно побуждать самих руководителей госорганов к реорганизации их аппарата с привлечением к этому делу как профсоюза, так и работников учреждений.

Борьба с должностными преступлениями, бесхозяйственностью, подкупами и т. д. выдвигается, как одна из мер к улуч-

шению госаппарата, при чем обращается внимание на причины преступлений и типичные приемы различных хищений и злоупотреблений.

Организационно работа по реформированию госаппарата проводится через РКИ и ЦКК. Съезд наметил лишь в основных чертах взаимоотношения обоих этих учреждений в общей работе.

Все основные вопросы, касающиеся улучшения госаппарата, подлежат обсуждению на постоянных совместных совещаниях президиума ЦКК и коллегии РКИ. Предложения относительно необходимых изменений и мероприятий по усовершенствованию госаппарата, а также относительно замены руководящих работников на местах и в центре через президиум ЦКК вносятся в центральный комитет партии. Фактическая работа по реорганизации госаппарата проводится РКИ (члены ЦКК, делигируемые для работы в РКИ, работают там под руководством коллегии РКИ). Между ЦКК и РКИ существует все время тесный контакт.

Таковы в главнейших чертах постановления съезда о реорганизации госаппарата.

XII съезд о НОТ'е.

Поставив таким образом проблему реорганизации госаппарата, XII съезд должен был (впервые в истории нашей партии) выдвинуть вопрос о научной организации труда и поставить его в порядок очередных партийных работ.

Как же подходит резолюция съезда к этому новому вопросу?

Прежде всего она возлагает работу по научной организации труда преимущественно на РКИ и ЦКК. Оба эти органа должны будут теперь уделить вопросам научной организации труда свое особое внимание.

Учитывая новизну вопроса и естественную малую осведомленность большей части членов партии в сфере научной организации, резолюция в первую голову отмечает необходимость «длительной работы по подготовке самих работников новой реорганизованной РКИ». При подборе работников для РКИ

предлагается особо учитывать их готовность «взяться за длительную и кропотливую работу по изучению дела научной организации труда и управления». Таким образом, перед самими работниками ЦКК и РКИ поставлена задача тщательного изучения вопросов НОТ'а и превращения РКИ в образцово действующий аппарат.

Резолюция предлагает организовать аналогичную «практическую подготовку рабочих и крестьян на ответственные руководящие должности путем участия их в работе РКИ и ЦКК в целях усвоения ими практических методов и техники управления». Иными словами, проектируется создание своего рода практических курсов администраторов и организаторов.

В области научной работы резолюция намечает две основных линии. С одной стороны, она предлагает РКИ поддержать учреждения и институты, работающие в области НОТ'а, и координировать их дальнейшую работу; с другой стороны, она ставит вопрос о марксистском изучении принципов научной организации. Резолюция говорит по этому поводу «о систематизации и суммировании достижений современной науки применительно к условиям аппарата советской власти и к потребностям и нуждам рабоче-крестьянского государства в отличие от заданий науки, приспособленной к нуждам буржуазно-капиталистических государств». В качестве ближайших задач РКИ и РКК намечается «практическое и теоретическое изучение дела управления», а также проверка теоретических положений на практике.

Касаясь методов работы по научной организации труда и управления, резолюция указывает на недостаточность чисто академических и лабораторных приемов: «Необходимо теснейшее слияние деловой практической проверки и научного обобщающего вывода» и «постановки опыта с заранее намеченными определенными целями». В одном из следующих параграфов резолюция снова подчеркивает важность непосредственной практической работы и постановки опытов по рационализации техники управления, делопроизводства, счетоводства и отчетности. Таким образом, определенно отмечается, что только путем постоянной проверки научных данных, путем опыта в непосред-

ственной реальной обстановке возможно правильное проведение в жизнь принципов научной организации труда.

Другим характерным моментом рекомендуемого метода работы является привлечение к делу реорганизации административно-хозяйственных органов на научных основах как профсоюзов, так и рабочих и служащих, работающих в данных учреждениях. И в другом месте резолюция отмечает необходимость «на-ряду с настойчивыми усилиями партии и рабочего класса, к поставленной задаче» привлечь внимание руководителей госаппарата. Иными словами, работа по реорганизации должна опираться на массовое сочувствие и поддержку пролетариата и крестьянства.

Характерно одно место резолюции, которое говорит о привлечении к ответственности руководителей государственных органов и предприятий, которые «уклоняются от работ по улучшению и чистке своих аппаратов». Развивая дальше это положение, мы могли бы сказать о необходимости преследовать за «организационные преступления» (этот новый термин небесполезно ввести), т.-е. за систематическое нарушение основных азбучных принципов организационной работы.

Очень правильно резолюция в двух-трех местах отмечает, что реорганизация госаппарата на новых началах потребует целый ряд лет упорного труда, подчеркивая этим неизбежную длительность начатой работы и невозможность ожидать от нее слишком быстрых результатов.

Таковы основные задания в области научной организации труда, которые ставит перед партией резолюция съезда.

Так как резолюция эта была принята по специальному вопросу о реорганизации госаппарата и так как именно эта проблема является сейчас особенно ударной, то вполне понятно, что в резолюции говорится лишь о применении принципов научной организации к аппаратам управления и хозяйствования и совсем не упоминается о применении этих начал непосредственно к производству. Совершенно ясно, однако, что эта область потребует сейчас от партии такого же сугубого внимания.

Работа по научной организации труда постановлением съезда возлагается в первую очередь на плечи РКИ и ЦКК, но

чтобы работа их шла успешно, необходимо, чтобы вся партия в целом в лице своих организаций и своей прессы проявила не только интерес к вопросам НОТ'а, но и приняла бы непосредственное участие в применении принципов научной организации как к работе по усовершенствованию нашего госаппарата, так и к своей организационной работе вообще.

Нашей партии довелось выполнить совершенно исключительную в мировой истории организационную работу при организации российского пролетариата Советской Республики, III Интернационала. Пора научно осознать нашу организационную работу. Так же, как мы воспитываем в членах партии коммунистическое сознание, мы должны постепенно воспитать и правильное «*организационное сознание*», которое помогало бы выделять организационно правильное от ошибочного. Надо, чтобы сама партия в своей работе исходила из начал научной организации.

Только привлечение внимания и активности партии в область научной организации труда производства и управления даст необходимую твердую базу для производимой по постановлению съезда реорганизационной работы.

ПРИЛОЖЕНИЯ.

I.

Резолюция XII съезда РКИ о реорганизации госаппарата.

1. Разрушив старые формы буржуазной власти и заложив основы совершенно нового типа государства (советского), наша партия вследствие обостренной вооруженной борьбы на внутренних и внешних фронтах не могла уделять достаточно внимания и времени коренному улучшению аппаратов управления и хозяйствования.

В настоящий период мирного строительства, когда революция вступила в решающий хозяйственный фазис, партия должна поставить вопрос о реформе органов управления и хозяйствования, как вопрос борьбы за госаппарат, который по своей технической структуре и составу, унаследованному от прошлого, является чуждым задачам и целям рабоче-крестьянского государства.

В отличие от действующей громоздкой, дорого стоящей и падающей тяжелым бременем на рабочих и крестьян структуры государственного аппарата, новую структуру органов управления и хозяйствования и новую технику ведения в них дел необходимо максимально упростить, построить на началах научной организации труда и управления, исключающих возможность бюрократических извращений и излишеств.

Только путем такого рода радикального изменения всей техники управления, искоренения всего ненужного и лишнего в нем, а также посредством энергичной чистки государственного аппарата партия и государство в состоянии будут заставить государственный аппарат обслуживать интересы рабочих и крестьян с наибольшей полнотой, сделать государственный аппарат более близким и менее обременительным для трудящихся масс и тем самым, следовательно, укрепить союз между рабочими и крестьянами.

2. Задача эта не может быть разрешена проведением одной какой-либо реформы. Для ее разрешения потребуется целый ряд лет упорного и тяжелого труда. Привлекаемые к работе в государственном аппарате рабочие и крестьяне должны будут овладеть необходимыми знаниями, опытом и культурой. Перестройка государственного аппарата на основах

научной организации труда и управления может дать должные результаты только при условии, если, на-ряду с настойчивыми усилиями партии и рабочего класса к поставленной задаче, будет привлечено все внимание руководителей государственного аппарата, ответственных в партийном и советском порядке за данный аппарат, и ими будут проявлены необходимые инициатива и самодеятельность в упрощении аппарата и установлении планомерного внутреннего контроля.

3. Органами, специально занимающимися разрешением задачи реорганизации государственного аппарата на новых началах, разработкой и формулировкой ее конкретного содержания, проведения в жизнь необходимых практических мероприятий и согласованием мер, принимаемых советскими и партийными учреждениями, а также отдельными организациями (ЦИТ и т. п.), должны быть РКИ и ЦКК РКП, организационно связанные между собою на почве выполнения возлагаемой на них задачи усовершенствования государственного аппарата. Для этого необходимо функции и состав ЦКК расширить, а РКИ коренным образом реорганизовать как в отношении конструкции и методов работы, так и в отношении состава. Последняя задача для ближайшего времени должна быть признана основной, так как, не разрешив ее, т.-е. не превратив РКИ в образцовый аппарат, тесно связанный с партией, государство и партия лишены будут органа, при посредстве которого они могли бы поставить на практическую почву разрешение формулированной выше проблемы.

4. Предварительным и необходимым условием для такого превращения РКИ в образцовый аппарат, способный справиться с возлагаемыми на него задачами, должна явиться длительная работа по подготовке самих работников новой реорганизованной РКИ к этим задачам. Поскольку новая РКИ должна одновременно быть безукоризненной, как в отношении своей собственной структуры (в смысле постановки дела), так и быть абсолютно авторитетной, для остальных наркоматов, как орган, действительно знающий и способный поставить на научную высоту дело совершенствования госаппарата, — съезд предлагает ЦК и ЦКК при реорганизации РКИ руководствоваться следующими указаниями:

1) При определении личного состава работников новой РКИ: а) немедленно приступить к коренной реорганизации нынешней РКИ, оставив из ее личного состава исключительно тех, кто действительно соответствует вновь поставленным перед РКИ задачам, б) подбирать работников из преданных коммунистов, рабочих и крестьян, преимущественно из выдвинувшихся практиков, администраторов и студентов высших учебных заведений, готовых взяться за длительную и кропотливую работу по изучению дела научной организации труда и управления, в) в качестве помощников членов ЦКК в этой работе должно быть подобрано определенное число специалистов, с непременным для них условием предварительно выдержать испытание: 1) в знании нашего теперешнего госаппарата и 2) в знании основ теории и практики науки об управлении, делопроизводстве, организации труда и т. д.

Основной задачей, которая должна быть при этом достигнута, является такой личный состав, который гарантировал бы партии, что все эти элементы, рекомендованные коммунистами, специалисты, привлеченные рабочие и секретарский состав сработаются так, что в целом представят собой достаточное ручательство за успешность и производительность своей работы.

2) Для правильной постановки изучения научных методов управления и организации труда съезд рекомендует:

а) пересмотреть немедленно и выбрать из всех действующих ученых Институтов Труда и иных аналогичных учреждений те из них, действительно серьезная и научная постановка дела в которых гарантирует ее успешность, и поддержать эти учреждения так, чтобы они действительно стояли на высоте современной науки, возложив на РКИ задачу координации их деятельности;

б) объявить немедленно конкурс на составление одного или нескольких учебников по организации труда вообще и специального труда управленческого;

в) командировать заграницу (и затем возвести такие командировки в систему) ряд добросовестных специалистов и коммунистов с надлежащей подготовкой для теоретического изучения тех же вопросов, а также изучения опытов их практического применения на Западе, и для подбора литературы по тем же вопросам.

Систематизация и суммирование достижений современной науки применительно к условиям аппарата советской власти и к потребностям и нуждам рабоче-крестьянского государства в отличие от заданий науки, приспособленной к нуждам буржуазно-капиталистических государств, — такова особенная цель, которую должна преследовать реорганизованная РКИ.

Методы работы РКИ.

5. а) РКИ должна отказаться от сплошного повседневного и формального контроля над всеми денежными и имущественными операциями госорганов и производить обследование командных и узловых пунктов нашего хозяйственного и управленческого аппарата, согласно заранее выработанному плану или в зависимости от выдвигаемых жизнью потребностей;

б) при изучении и установлении принципов научной организации труда и управления, которое не должно быть только академическим, необходимо теснейшее слияние деловой практической проверки и научного обобщающего вывода; практической же формой этого изучения должны быть систематические наблюдения над постоянно повторяющимися и типичными явлениями в области управленческой работы; постановка опыта с заранее намеченными определенными целями и, главным образом, обсле-

дование тех частей аппарата, изучение которых особенно необходимо в целях изыскания наиболее правильно ведущих к цели средств для устранения имеющихся в них дефектов;

в) контрольная деятельность должна иметь своей основной целью выяснение практических достижений или недостатков хозяйственных и административных органов и установление характерных для данной области типических приемов хищения и изыскание средств предотвращения их, не уклоняясь в сторону выискивания отдельных хищений и злоупотреблений.

6. Ближайшие задачи РКИ и ЦКК должны быть следующие:

а) всемерное побуждение государственных административных и хозяйственных органов к улучшению их аппаратов, оказание им содействия в этом отношении, учет их опыта, согласование и объединение принимаемых ими мер в тесном единении с профсоюзами и с привлечением к этому делу рабочих и служащих, работающих в предприятиях и учреждениях, в особенности отдельных выдающихся работников, красных директоров и т. п.;

б) оценка и проверка по существу работы руководителей и сотрудников государственных и хозяйственных органов, содействие государству и партии в подборе личного руководящего состава, практическая подготовка рабочих и крестьян на ответственные руководящие должности путем участия их в работе РКИ и ЦКК в целях усвоения ими практических методов и техники управления, оказание поддержки наиболее честным и преданным делу работникам;

в) обследование и изучение причин преступлений бесхозяйственности руководителей и сотрудников государственных аппаратов, борьба с системой подкупов и согласование своей работы в этой области с соответствующей деятельностью ГПУ и НКЮ путем созыва периодических совещаний и иными способами, а также принятие мер по привлечению к ответственности и к устранению тех руководителей государственных органов и предприятий, которые уклоняются от забот по улучшению и чистке своих аппаратов;

г) практическое и теоретическое изучение дела управления, установление недостатков и достоинств действующих органов управления, устранение одних и закрепление других, постановка опытов и проведение в жизнь практических мероприятий по рационализации техники управления, делопроизводства, счетоводства, отчетности, выработки планов изменения, в связи с этим, структуры государственных органов, как в целях улучшения их работы, так и в целях создания нормальных условий для самоконтроля, облегчающих возможность наблюдения со стороны государства;

д) выполнение специальных заданий и поручений партийного и советского характера, а также контроль и наблюдение за правильным проведением в жизнь государственными органами постановлений и решений партийных и советских органов, направленных, в первую очередь,

к усовершенствованию госаппарата и к борьбе с бюрократизмом и злоупотреблениями должностных лиц;

е) особо - тщательное усовершенствование госаппарата и хозорганов в части непосредственного соприкосновения их с населением, беспощадная кара советских чиновников за малейшее проявление ими барства и пренебрежения к нуждам и запросам рабочих и крестьян, в особенности неграмотных и малограмотных и, в частности, к трудящимся других национальностей;

ж) систематическое и планомерное использование со стороны РКИ и ВКК советской и партийной печати, как в целях разоблачения и раскрытия всякого рода преступлений, разгильдяйства, взяточничества и т. д. и систематических обходов намеченной партией основной линии в деле реорганизации госаппарата, так и для изучения и подытожения работы ЦКК и РКИ в деле организационного строительства.

О местных органах РКИ и КК.

7. Реорганизация РКИ и ЦКК на вышеизложенных основах распространяется только на центральную РКИ и ЦКК. ЦКК и РКИ поручается в месячный срок разработать и внести в ЦК на утверждение проект о работе местных органов РКИ и губ. КК, которые до разрешения этого вопроса в указанном порядке работают на прежних основаниях.

II.

Научная организация труда в Советской России.

(Тезисы бюро московских коммунистов, работников НОТ, разработанные по докладу П. М. Керженцева в апреле 1923 г. *).

I. Общие положения.

1. Научная организация труда возникла и развивалась в капиталистических странах, как система, направленная к получению наибольшей прибавочной стоимости путем, главным образом, максимальной интенсификации труда рабочих. В связи с этим применение научных принципов производства подвергалось существенным искажениям и извращениям. Усовершенствование техники направлялось в сторону чрезмерной интенсификации труда, приводившей к быстрому изнашиванию рабочего, рационализация жизненных условий превращалась в полицейскую опеку, профессиональный подбор исходил не из учета способностей человека в целях наметить ему наиболее подходящую профессию, а из интересов капиталиста, руководившегося лишь узкими потребностями своего предприятия, и т. д.

С другой стороны, вследствие капиталистической конкуренции и анархии производства работа в области научной организации труда и производства шла вразброд, и научные данные применялись случайно и без общего плана. Вследствие этого целые обширные области труда и общественно-организационной работы человека оставались вне поля зрения работников НОТ'а.

2. Как для социалистического строя с его рациональной планомерностью и стройной организованностью, так и для нашей переходной к коммунизму эпохи, теоретическая марксистская разработка и практическое применение начал научной организации труда и производства

---

*) Эти тезисы были приняты также «Секретариатом учреждений, изучающих труд» (СУИТ) в качестве основной платформы работы.

приобретают исключительное значение, как средство для интенсификации производства при максимальной экономии человеческих сил. Только при диктатуре пролетариата рациональная организация труда и производства может, действительно, стать научной дисциплиной, чуждой капиталистической корысти и исходящей в своих построениях из интересов пролетариата и его хозяйственного целого.

Наша техническая отсталость, материальная бедность, недостаток квалифицированных сил могут быть существенно компенсированы правильным применением к нашему хозяйству и всей нашей организационной работе, вообще, начал научной организации, которые позволят восстановить народное хозяйство Советской России с затратой меньших средств и сил.

В виду этого, проблема НОТ'а в настоящий момент должна быть признана одной из центральных государственных задач Советской России, и на нее должны быть выделены все нужные для этого ресурсы.

3. Научная организация труда должна охватывать не только индустриальное и сельскохозяйственное производство (технику, процесс труда и управление, т.-е. организацию вещей и людей и их отношения между собой), но и другие стороны общественно-организационной работы. Только на такой широкой базе, охватывающей организационно-творческую деятельность человека в целом, возможно правильное и неодностороннее развитие научных начал организации труда. Поэтому в качестве исходного материала для работы в области НОТ'а следует брать не только богатый опыт высококвалифицированной индустрии, но также военный опыт, особенно последнего десятилетия, давший немало образцов высококачественной организованности, и, наконец, многообразный исключительно ценный опыт нашей пролетарской революции. Только на основе этого последнего, учитывая как его достижения, так и его ошибки, мы сможем правильно разработать и рационально применить в Советской России принципы научной организации.

II. Основные задачи.

А. Техника.

4. В сфере техники НОТ ставит себе в качестве важнейших задач: 1) максимальное вытеснение простой физической силы и тяжелого ручного труда машиной (разработка проблем электрификации, машинизации и проч.); 2) унификацию производственных процессов (стандартизация, нормализация и пр.); 3) расширение применения системы массового производства.

Б. Труд и рабочая сила.

5. Изучение трудовых процессов, прежде всего, должно иметь в виду успехи современной техники, замещающей непосредственный мускульный

труд рабочего функциями контроля над автоматическими и полуавтоматическими механизмами. Учитывая, однако, техническую отсталость России, следует обратить известное внимание и на рационализацию элементарной мускульной работы (в индустрии и сельском хозяйстве), где она не может быть в ближайшем будущем машинизирована.

6. Рационализация труда ставит перед психо-физиологией задачу отыскания наиболее благоприятных условий, при которых рабочий организм, избавляясь от преждевременного изнашивания, может дать максимум продуктивности в своей специальной отрасли работы.

7. Психо-техника должна обратить внимание не только на выработку тех основных психофизиологических требований, которые выдвигает та или иная профессия, но и на изучение рабочего с точки зрения наилучшего использования его природных сил и способностей. Равным образом, она должна учесть и установить методы, содействующие развитию в человеке качеств, необходимых для определенной профессии.

8. Одной из существенных задач НОТ'а является изучение труда с точки зрения влияния его на здоровье отдельного рабочего и всего пролетариата в целом и изыскание наиболее здоровых и безопасных методов производства. Всякое противопоставление охраны труда интересам производства и пренебрежение вопросами устранения профессиональной вредности и опасности должно встречать решительный отпор сторонников подлинно научной организации труда.

9. Как восстановление квалифицированной рабочей силы, так и повышение квалификации должны быть признаны чрезвычайно важными задачами, стоящими перед деятелями по НОТ'у.

В. Педагогика труда.

10. Обучение рабочего наиболее рациональным, экономным и здоровым трудовым методам, опирающееся на научные данные психо-физиологии и экспериментальной педагогии, должно воспитывать рабочего, как сознательного участника производственного процесса и всего народного хозяйства, при этом было бы ошибочно подменять проблему физической культуры трудовой гимнастикой, деформирующей организм, или одним профессиональным тренажем.

Г. Общественно-организационная работа.

14. Все различные системы организационной работы, управления, администрирования и т. п., должны быть основаны на применении научных данных. Среди общеорганизационных проблем, требующих особенного внимания при своем разрешении, следует выделить работу по плану, как сводящую человеческую деятельность к точным временным и пространственным нормам, при чем особенно важно установить систематическую проверку осуществления плановой работы, проблему учета, отчетности и контроля (особенно обращая внимание на единообразие учета и

отчетности и автоматичность контроля), четкость и унификацию структуры организационных аппаратов (делающее организационную схему всем понятной и ясной), строгое распределение обязанностей и ответственности как между отдельными частями организации, так и между ее участниками, рациональную и унифицированную систему делопроизводства и разработку техники администрирования.

III. Метод работы.

12. Работа по НОТ'у должна носить научно-исследовательский и практически-организационный характер. Ограничиваться чисто лабораторными приемами и базироваться лишь на учтенном эксперименте было бы ошибкой. Достижения НОТ'а должны постоянно проверяться в практике живой работы. С другой стороны, должны быть приняты во внимание организационный опыт и новые достижения, совершаемые организаторами-практиками, действующими реально в данной обстановке.

13. Разработка идей НОТ'а будет правильно итти лишь в том случае, если проблемы научной организации будут поставлены во всей широте, чуждой, однако, как наблюдающегося дилетантизма, так и ненаучного универсализма, пытающегося превратить организационные принципы в какие-то вечные нормы, обязательные для всех эпох и всех наук.

Точно также может быть опасным и вредным чрезмерное сужение задач НОТ'а и ограничение его изучением лишь отдельных узких вопросов.

14. В интересах широкого и планомерного проведения в жизнь принципов НОТ'а является чрезвычайно существенным привлечение к проблеме НОТ'а широкого внимания партии и профессиональных союзов и активное участие трудовых масс населения в организационной работе. Только в связи с такой работой могут быть плодотворны чисто научные изыскания по НОТ'у. При этом надо, однако, всячески бороться как с вульгаризацией идей НОТ'а, так и с неосновательными надеждами на быстрое и чудодейственное влияние научной организации в деле восстановления нашего хозяйства и реорганизации нашего госаппарата. Нужно сугубо подчеркивать необходимую длительность работ по научной организации, дающей результаты лишь после ряда лет упорного труда.

IV. Наша программа-минимум.

А. В области организационной.

15. В целях достижения максимальной концентрированности научной работы и научных сил, необходимо согласование деятельности институтов и учреждений, работающих в области НОТ'а, и правильное распределение специальных работ и заданий между ними, исходя из подготовленности каждого к той или иной работе. Необходимо также дальнейшее организационное объединение и создание центра для руководства всей работой по

НОТ'у (как научной, так и практической). Такое общее руководство может быть возложено на какой-либо государственный орган и на соответственно преобразованный секретариат учреждений, изучающих труд (СУИТ).

16. Особое значение в деле НОТ'а должны сыграть опытные станции при различных существующих учреждениях, ведомствах, заводах и проч. (в виде распределительных бюро, организационных бюро, бюро НОТ'а и т. д.). Подобные станции, ставящие своей специальной задачей разработку принципов НОТ'а применительно к организации, при которой они работают, должны возникать по мере выяснившейся потребности и при наличии подходящих сил. Систематическая координация работы опытных станций, их взаимное ознакомление с достигнутыми результатами, регулярные совещания их представителей могут дать практическую основу для НОТ'а в Советской России.

17. Следует обратить внимание на подготовку и обучение работников в области НОТ'а, а также на вопрос о школах и курсах для организаторов и администраторов для различных отраслей работы.

Б. Практическая работа.

18. Для осуществления НОТ'а необходимо привлечение внимания к проблемам НОТ'а, в первую очередь, со стороны партии. Через партию профсоюзы, хозорганы, Красную армию возможно уже в ближайшее время воплотить в жизнь некоторые необходимые начала научной организации, являющиеся азбукой всякой организованности, вообще, и, с другой стороны, подготовить базу для планомерной длительной работы по проведению идей НОТ'а в жизнь.

19. Необходимо для различных областей работы наметить практическую программу-минимум, которую можно будет подробно разъяснить и провести в жизнь частью путем непосредственного декретирования. К такого рода задачам, осуществимым в течение ближайшего времени, можно, например, отнести введение унифицированной системы делопроизводства центральных и главнейших губернских учреждений, проведение рациональной и наглядной системы надписей и других обозначений в учреждениях, на вокзалах, почтово-телеграфных конторах, выставках и проч., на четкую организованность всероссийских съездов и совещаний и т. п. Равным образом, вполне осуществимо создание показательных участков (учреждений, фабрик и проч.), где бы наиболее тщательно проводились начала научной организации во всем их объеме и разнообразии.

В. Область пропаганды.

20. Необходима широкая популяризация идей НОТ'а, для чего в качестве очередных мер можно указать:

1) введение НОТ'а в программу ВУЗ'ов, партшкол, фабзавучей а также школ второй ступени;

2) создание как научной серии оригинальных и переводных книг и учебников, так и серии популярных брошюр;

3) издание центрального научного журнала, Известий отдельных институтов и популярного журнала, ставящего проблемы НОТ'а во всей их широте;

4) реорганизация газетных страничек, посвященных НОТ'у, в целях обслуживания, в первую очередь, читателей, не осведомленных в деле НОТ'а, и в целях учета русского и иностранного опыта;

5) организация лекций, докладов, дискуссий (в том числе и на самих предприятиях и в учреждениях), а также создание ячеек, изучающих НОТ;

6) создание музеев и выставок по НОТ'у.

ОГЛАВЛЕНИЕ.

Стр.

От автора 3

Глава 1.

Что такое НОТ. 5
(Терминология; изучение работы человека; изучение материальных сил; изучение организационных методов; источники НОТ'а; нужен ли НОТ).

Глава 2.

НОТ на Западе и у нас 13
(НОТ на Западе; НОТ у нас; течения в НОТ'е).

Глава 3.

Что делать в области НОТ'а? 23
(Научная работа; практическая работа; борьба с организационной безграмотностью; агитационно-пропагандистская работа).

Глава 4.

Нот и задачи партии 33
(Реорганизация госаппарата; XII съезд о НОТ'е.)

Приложения:

I. Резолюция XII съезда Р. К. П. о реорганизации госаппарата 41
II. Научная организация труда в Советской России. (Тезисы бюро московских коммунистов—работников НОТ'а.) 47

52

