

П.М.Керженцев

БОРЬБА ЗА ВРЕМЯ

ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЭКОНОМИКА» Москва – 1965

НАУЧНЫЙ РЕДАКТОР

И.А. СЛЕПОВ

Вместо предисловия – статья из «Правды» от 18/VI–1923 г. «Время строит аэропланы», которая положила начало агитации в пользу борьбы за время и дала инициативный толчок для создания Лиги «Время».

ВРЕМЯ СТРОИТ АЭРОПЛАНЫ

На одном съезде Советов я сидел рядом с американским журналистом. Заседание, назначенное в 11 ч., до часу еще не начиналось, как это у нас часто бывает. Журналист меня спросил:

– Сколько человек в зале?

– Тысячи три с половиной.

– Среди них много слесарей, токарей, модельщиков?

– Да, вероятно, в зале преобладают рабочие разных специальностей.

Тогда мой американец, что-то черкнув в книжечке, сказал:

– Мы сегодня потеряли 7 тысяч рабочих часов в ожидании начала заседания. При такой затрате рабочей силы можно было построить один, а то и два аэроплана.

Мы прождали еще «с пол-аэроплана», и только тогда заседание началось.

В самом деле, нам пора выражать наши бесконечные запаздывания в каких-то реальных величинах, например в аэропланах нашего воздушного флота. Тогда мы скорее осознаем экономическую гибельность нашей расхлябанности. Тогда мы научимся ценить время и работать с точностью.

Сберегая время, мы усиливаем нашу промышленность, укрепляем наш воздушный флот.

Пусть ОДВФ выпустит жетоны «Время» на постройку аэропланов такого наименования. Но всякий, имеющий на груди этот жетон, принимает на себя известные обязательства. Он должен вовремя приходить на заседания, в назначенный час начинать свою работу, экономить время, бороться с разгильдяйством и безалаберностью. Жетон «Время» должен организовывать человека.

Глава 1. ВРЕМЯ – МАТЕРИАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ

Как восстановить наше хозяйство?

Наша основная задача – восстановление хозяйства СССР. На это обращено главное внимание партии, профсоюзов, государственных органов.

При каких условиях совершается эта работа по восстановлению?

Мы обладаем необъятными природными ресурсами. Сельскохозяйственная выставка с особенной яркостью показала, как мы богаты зерновыми хлебами и различными продуктами сельского хозяйства, как разнообразны и могучи наши лесные породы, какое обилие минералов кроется под поверхностью наших республик, как изумительны наши природные водные пути сообщения и как редкостны наши рыбные богатства. Выставка, можно сказать, заново открыла все щедрое изобилие природы Туркестана и Дальнего Востока, Закавказских республик и Сибири.

Даже Соединенные Штаты, имеющие на одной территории и тундру, и тропики, олений мох и хлопок, могут позавидовать нашим географическим условиям и разнообразию природных богатств.

Итак, потенциальные возможности нашего хозяйства исключительны. Но каковы реальные средства, чтобы их использовать?

Мы обладаем большим запасом рабочей силы, но эта рабочая сила не грамотна, не обучена, не квалифицирована. Слой квалифицированных рабочих и слой квалифицированной технической интеллигенции (инженеров) совершенно ничтожен.

Наше заводское оборудование бедно и недостаточно. Мы не обладаем совершенными машинами Америки, мы не в силах использовать успехи технического прогресса.

Наконец, наши материальные, наши финансовые ресурсы ничтожны. Из-за отсутствия средств план электрификации мы вынуждены выполнять крайне замедленным темпом. Машинизация сельского хозяйства, которая могла бы произвести полный переворот в нашем народном хозяйстве вообще, может совершаться лишь очень постепенно.

Мало того, наша работа по хозяйственному восстановлению страны происходит среди революционных бурь, когда каждую минуту мы можем оказаться в рядах сражающихся. Германская революция и обострение европейского кризиса могут снова превратить наши республики в вооруженный лагерь, и наша хозяйственная работа будет идти под звуки артиллерийского и пулеметного обстрела.

Работая при таких условиях, мы вынуждены проявить максимум экономии в расходовании материальных ресурсов и максимум учета и расчета в организации нашего хозяйства. Поэтому именно для нас (а вовсе не для американцев и англичан) особенно важно применить в данном случае принципы научной организации труда.

НОТ (научная организация труда) учит тому, как добиваться максимального эффекта при минимальной затрате сил и средств. НОТ дает нам принципы, как организовывать работу даже при наличии слабых ресурсов. НОТ заставляет нас внимательно изучать особенности материала и орудий, с которыми мы имеем дело, тщательно отнестись к работе человека и обдуманно применить те организационные начала, которые максимально облегчат ведение работы.

Мы, как бедуин, очутившийся в пустыне с одной бутылкой воды. Бедуину предстоит еще долгий семидневный путь, и чтобы дойти до цели, он должен тратить воду из драгоценной бутылки с точным педантичным расчетом, вымеренными порциями, которых должно хватить на все дни пути. В нашей бутылке – наши слабые материальные ресурсы, незначительный запас квалифицированных сил, слабое количество нашего технического умения и культурной подготовленности, и, чтобы пройти через пустыню разрухи до оазиса полного расцвета нашего хозяйства, мы обязаны тратить живительные запасы знаний и материалов с точным учетом.

Иначе говоря, только используя точные научные методы и приемы, т. е. принципы НОТ, мы сможем наиболее быстрым образом построить наше хозяйство на новых твердых началах.

Переоценка времени

Мы должны понять, что время является для нас материальной ценностью, и притом ценностью совершенно особого рода. Другие ценности мы можем скапливать и сберегать, время непрерывно течет и каждую секунду ускользает из нашего опыта.

Время неиспользованное – время погибшее безвозвратно. Поэтому, чтобы правильно использовать время, мы должны с особой тщательностью и бережливостью к нему относиться.

Время – экономическая ценность, оно определяет каждый процесс в капиталистическом хозяйстве. Скорость работы машин, быстрота оборота капитала, ускорение всего производственного процесса являются главнейшими определяющими факторами.

В нашу переходную эпоху это значение времени в большой мере остается в силе. Мы, конечно, должны избавить человека от власти машин. Быстрота работы фабричного станка не должна чрезмерно интенсифицировать труд и вызывать истощение организма.

В работе по восстановлению хозяйства момент времени играет исключительную роль.

Ускорение процесса электрификации нашей страны может значительно облегчить процесс хозяйственного возрождения.

Еще более ценно время в работе по научной организации труда. В сущности самый тэйлоризм (предтеча НОТ) зародился из той работы по изучению времени, которой занимался Тэйлор и его школа. Педантические, хронометражные записи движений, циклограммы, киноленты, которые отмечают сотые и тысячные доли секунд в работе человека, инструкционные карточки, которые указывали не только минуты, но и секунды, потребные для выполнения той или иной операции, – вот типичные элементы работы тэйлористов за границей. Этот исходный пункт был, несомненно, правилен. Без тщательного изучения времени никакая работа по НОТ невозможна.

В военном деле время, – даже самые короткие его отрезки, – часто определяет исход сражения. Когда командующий армией намечает пути движения для атаки или отступления для своих частей, он в диспозиции должен точно указать, на какие географические пункты и к какому часу должны прибыть те или иные части. В течение самого боя опоздание в маневрах по обхвату или задержка с присылкой резерва часто решают исход сражения.

То же самое в эпоху революции. Для революции дороги часы и минуты. Опоздать – значит потерять все. Вовремя начать бой – значит победить.

К сожалению, мы еще не осознали всю важность и ценность проблемы времени. Как это ни странно, нам еще приходится убеждать и агитировать в пользу того, что время надо ценить, учитывать, планировать и распределять.

Пора произвести переоценку времени.

Три основных вопроса связаны с борьбой за время: учет времени, распределение и планирование его, экономия времени.

Конечно, эти вопросы не охватывают всей проблемы времени, но их мы можем выдвинуть сейчас как первоочередные.

Учет времени старается привлечь к времени то же самое внимание, какого требуют от нас другие материальные ценности, которым мы привыкли вести толстые бухгалтерские книги.

Распределение и планирование времени касаются, с одной стороны, методов правильной работы, использования сна, отдыха, с другой стороны, систематичности в организации работы.

Экономия времени соприкасается теснее всего с общими организационными вопросами, так как растрата времени обычно вызывается недостатками системы. Но вместе с тем разработка принципов экономии времени приводит нас к специальным методам уплотнения времени, дающим значительную экономию работы.

Каждый из этих вопросов требует специального рассмотрения.

Глава 2. УЧЕТ ВРЕМЕНИ

Задачи учета

Раз время является для нас материальной ценностью, мы должны обращаться с ним так же, как и с другими ценностями: мы должны вести ему правильный и точный учет, надо установить своеобразную бухгалтерскую книгу для учета времени.

Задачи учета будут различны в зависимости от того, с чем будет связана работа по экономии времени. Возможен личный учет времени, который даст возможность отчетливо представить, как протекает день и как распределяется работа отдельного человека в течение дня. Ценен учет времени общественных организаций, который особенно ярко

выявляет недостатки системы. Необходим хозяйственный учет времени, например, в производстве для выявления того, сколько часов занимает та или иная операция. Интересен социологический учет времени целой социальной группы, например бюджет городского рабочего, крестьянина, советского служащего и т. д. Такого рода материал дает ценные данные относительно всего хозяйственного и бытового уклада страны.

Всякий учет времени оперирует с двумя группами элементов: 1) с элементами времени и 2) с элементами, подлежащими нашему учету. При точном научном изучении работы мы, как известно, прибегаем к секундомеру и отмечаем отдельные операции с точностью до доли секунд. При составлении хронокарты, т. е. записи своего дня, мы редко можем быть точными даже в минутах и будем вести записи скорее с отклонениями в 5, 10, 15 и более минут.

Элементы, подлежащие учету, можно грубо разделить на 2 группы: работа и отдых. В этом случае под работой мы подразумеваем затрату энергии с общественно полезной целью, под отдыхом – состояние, когда организм тем или иным образом восстанавливает свои силы.

Само собой понятно, что и та и другая группа будут подразделяться на отдельные категории, например работу на фабрике мы выделим от домашней работы или от выполнения общественных функций; с другой стороны, в отдых войдет и сон, и моменты принятия пищи, и развлечения. Конечно, это деление является лишь условным и подлежит изменениям в зависимости от характера самого учета времени, его непосредственных задач и объекта, который перед нами находится.

Учет индивидуального времени

Чтобы научиться ценить время, надо давать себе ясный отчет, как именно время расходуется, когда что происходит. Конечно, иностранцам, выросшим в обстановке индустриализма, об этом заботиться не приходится. Они и так точно представляют себе, как распределяется их сегодняшний или вчерашний день, что они делали вчера в 2 часа 15 мин. и что будет делать завтра в три часа пополудни. Нам же еще предстоит пройти такую школу. Одним из средств к этому как раз и будет ведение систематической записи израсходованного времени, т. е. составление хронокарт.

Хронокарта может иметь самый различный вид. Может быть, например, последовательная цифровая запись дня, в которую заносится одна за другой всякая работа и всякое времяпрепровождение за сутки. Например:

Статья расхода	Время окончания (час., мин)	Сумма расхода времени (час., мин.)
Сон	8.00	8.20
Самообслуживание	8.35	0.35
Завтрак	9.00	0.25
	13.00	4.00
и т. д.		

Неудобство этой записи то, что она не дает сразу наглядного представления о том, как время расходуется в течение дня. Более удобна запись на разлинованной карточке. При этом можно все последовательные операции заносить каждый раз в новую строчку, и тогда мы получим график в виде нисходящей лестницы (хронокарта Гастева). Либо можно записи однородного расходования времени заносить в одну и ту же строчку, что дает

большую наглядность. Кроме того, может быть более рациональным, если мы сразу введем распределение работы и отдыха. Карточка такого рода дает нам сразу ясное графическое представление о всех элементах дня и об их связи между собой (рис. 1).

2 IX-1923		Карточка учета времени Григорьева Ивана															
номенклатура		7			8			9			...			6			итого
с	сон	■	■	■										■	■	■	8
л	самообслужив				■												1/2
е	еда				■												2
о	отдых																1
																	11 1/2
р	обычная работа							■	■	■							6
ч	чтение																2 1/2
д	доклад																1/2
з	заседание															■	2
п	проезды				■	■	■										1
																	12
н	не производит.																1/2
	потраченное																

Рис. 1. Хронокарта П. Керженцева

Всем, кто хочет пройти полный тренаж учета своего времени, Лига «Время» говорит:

«Каждые полчаса отмечай на карточке, что ты сделал за это время. Отдых – отметить, работу – отметить, безделье, зря истраченное время – тоже отметить. Так в конце недели, в конце месяца ты будешь иметь в руках точные статистические данные и сможешь подсчитать, сколько времени истрачено продуктивно, сколько бесполезно. Ты сможешь точно себе ответить, в чем ошибки твоего распределения времени, достаточно ли ты спишь, вовремя ли ложишься, правильно ли распределяешь свой отдых» и т. д.

Опыт показывает, что ведение хронокарты отнимает не больше нескольких минут в течение дня, между тем эта система является весьма полезной педагогической мерой, особенно для молодежи. Само собой понятно, ведение таких хронокарт и должно быть рассматриваемо преимущественно именно с этой педагогической стороны. Вероятно, для многих будет достаточно вести такую хронокарту несколько недель, так как в течение этого времени уже можно будет достигнуть большого успеха в смысле самого контроля над временем и правильного распределения времени.

Быть может, время от времени придется снова прибегать к хронокартам, чтобы не давать налаженной работе разлаживаться. Установление же хронокарты в качестве постоянной меры я считаю излишним. Равным образом нельзя делать ведение хронокарт обязательным для всех членов Лиги «Время» и придавать им какое-то центральное место во всей борьбе за время.

Правильно от записи израсходованного времени перейти к карточке планирования своего времени и на такой карточке отмечать выполненные или невыполненные задания.

С другой стороны, мы должны рассматривать хронокарточки как одно из средств выработки «чувства времени». Нужно научиться не только отчетливо представлять себе, как идет своя работа во времени, но и уметь безошибочно определять различные временные промежутки, например: уметь сказать, сколько времени прошло с начала лекции, на которой ты присутствуешь; точно знать, сколько минут ты пройдешь от такого-то до такого-то пункта; уметь сразу отгадывать, какова длительность того или другого происходящего явления и т. д.

Чувство времени достигается лишь систематическим и упорным тренажем. Нужно пытаться отгадывать, сколько времени было затрачено на то или другое, а затем проверять себя.

Работа над чувством времени должна войти как необходимый элемент во все наши школы. Так же, как мы должны приучать к развитию глазомера, быстроты сообразительности, мы должны приучать и к чувству времени.

Хронокарта является, конечно, одним из таких средств, но ее одной недостаточно, так как она отмечает преимущественно довольно крупные промежутки времени, а чувство времени может быть более всего воспитано как раз при определении минут и даже секунд.

Учет общественного времени

Учет времени является очень существенным при изучении различного рода производственных и хозяйственных операций. Производительность завода мы оцениваем, принимая во внимание продукцию в какой-то определенный период. Чтобы уточнить работу предприятия, нам приходится точно изучать отдельные операции, из которых складывается производство: время, которое отнимают чертежи и предварительные расчеты, время на заготовку материалов, на их обработку, сборку, доставку к месту сбыта и т. д. Расчлняя еще дальше эти операции, мы доходим до тщательного изучения времени работы отдельного станка и отдельного рабочего. Здесь широко применяется хронометраж.

Методы изучения трудовых операций являются довольно разработанной отраслью научной организации труда, и в наши задачи не входит касаться этого вопроса.

Кроме такого изучения производственного времени, чрезвычайно ценно наблюдение и подсчет времени, требуемого на выполнение различных общественных функций. Например, если бы мы задались целью нормализовать работу наших заседаний и совещаний, нам пришлось бы в первую очередь прохронометрировать несколько десятков и сотен таких заседаний. Таким путем мы могли бы получить и точный материал, указывающий, на что уходит значительная часть времени на заседаниях, сколько отнимают ожидание, доклады, прения, голосование и другие моменты. Мы могли бы установить определенные нормалы и заранее сказать, что подсчет голосов в собрании 300 человек потребует при 2 счетчиках 3 мин., при наличии 800 человек и при 4 счетчиках – 5 мин. и т. д. (беру цифры наудачу).

Конечно, и целый ряд других общественных функций надлежит изучить с той же хронометрической педантичностью, чтобы тем самым иметь возможность точно и правильно распределять время.

Интересна также работа по учету времени целых общественных коллективов. Некоторые ячейки Лиги «Время» в высших учебных заведениях уже начали проделывать эту работу. Они ведут на специальных таблицах запись распределения времени того или иного курса, факультета, класса. Они отмечают, сколько времени тратится на лекции, на ожидание лекций, на перерывы, на пустые часы и т. д.

Конечно, такого рода учет времени общественных организаций будет более правильным, если мы расчленим составные элементы организации и будем вести учет в отдельности по каждому из них. Это становится особенно необходимым, если общественный коллектив выполняет сложные и многообразные функции. В этом случае жизнь и работа одного отдела или подотдела резко разнится от характера работы другого отдела.

Такой же глубокий интерес и крупное значение имеет и учет времени целых социальных группировок. За последнее время С.Струмилин опубликовал несколько интересных своих работ о бюджете времени русского рабочего и крестьянина (см. брошюру его «Бюджет русского рабочего» и статьи в № 1 и 2 журнала «Время» – «О бюджете времени русского крестьянина»). Эти работы почти что впервые дают нам точный учет распределения времени рабочего и крестьянина.

Работы С.Струмилина были основаны на записи, которая производилась наблюдателями со стороны. В настоящий момент благодаря ячейкам Лиги «Время» накопился интересный материал – автозаписи, характеризующие работу целого ряда социальных группировок – учащихся в вузах, красноармейцев, советских служащих, партийных работников, и т. д. Хронокарточки эльвистов дадут неизмеримо больший материал, чем те анкеты, которыми располагал С. Струмилин в своих работах (бюджет времени крестьянина разработан С. Струмили-ным на основании 71 бюджета времени, бюджет времени рабочего – на основании материала о 76 семействах)...

Глава 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ

Имеющиеся данные

Вопрос об отдыхе среди рабочего дня и вообще о правильном распределении работы и степени ее интенсивности в течение суток чрезвычайно мало научно разработан. Однако у нас имеются некоторые твердые данные, которыми мы можем оперировать.

Работа человека в течение дня протекает приблизительно таким порядком. Если мы имеем 8-часовой рабочий день (от 8 до 5 часов вечера) с часовым перерывом среди дня (от 12 до 1 часа), то производительность труда в течение дня выражается двумя кривыми. Первый час работы мало продуктивен, во второй и третий час работа достигает максимальной производительности, в четвертый час человек утомляется – кривая опускается книзу. Затем наступает перерыв – отдых. После отдыха видим вторую кривую. В первый час после отдыха работа не в полную нагрузку, во второй и третий производительность работы повышается и в четвертый час снова падает. Две дуги, рассеченные периодом отдыха.

Эти психофизиологические наблюдения говорят: когда ты распределяешь работу, имей в виду, что первый час твоего дня и последний перед перерывом являются наименее производительными, а второй и третий час твоей утренней работы – равно второй и третий час после отдыха – наиболее продуктивными.

Эти наблюдения нам также указывают на то, как нужно использовать время. В Америке (где до известной степени инстинктивно установился правильный распорядок времени) в учреждении или в банке работу распределяют так, чтобы наиболее продуктивные часы уделить наиболее интенсивной работе. Там учитывают, что в первый час по приходе на службу служащие не работают как следует, – только приспосаблиются, и потому им дают легкую работу: разборку почты, приведение в порядок бумаг и т. п. Зато во второй и третий час им говорят: «Никаких телефонных разговоров, никакого приема посетителей, интенсивная работа над теми бумагами, которые у тебя лежат на столе». А в четвертый час, когда человек уже утомился, пожалуйста: разговоры по телефону, прием посетителей и т. д. То же самое и во второй половине дня.

Само собой понятно, что у нас об этом никогда и мысли не было. Разве у нас когда-нибудь, в каком-нибудь учреждении, на фабрике или заводе кто-нибудь думал о том, что первый час работы должен быть затрачен на то-то, а второй и третий на то-то. Никто не думал об этом, как не думал и о том, что в течение недели понедельник и суббота являются днями наименьшей производительности, а средние дни, среда и четверг, являются днями, когда человек работает с максимальной продуктивностью.

По существу, если бы мы правильно распределяли время и работу, мы не должны были бы на среду и четверг назначать никаких заседаний и совещаний, вообще никаких разговоров, т. е. таких занятий, которые являются наименее продуктивными и наиболее бесполезными. Напротив, в эти дни должна бы идти какая-нибудь настоящая серьезная работа, а для заседаний останутся понедельник и суббота.

Относительно перерывов для отдыха среди работы мы знаем уже, что короткие и частые отдыхи являются более полезными для восстановления нашего организма. Физиология учит нас, что система работать «запоем» несколько часов подряд, а затем

сменять эту запойную работу таким же запойным отдыхом является наиболее нелепой и вредной привычкой, с которой нужно вести решительную борьбу. Если мы имеем 4 часа работы (например, от начала работы до обеденного перерыва), то в течение этих часов необходимо зафиксировать несколько коротких промежутков в 5–10 или 15 минут в зависимости от характера работы. Мы сейчас не имеем еще вполне точных данных, которые позволяли бы нам сказать, какие именно перерывы должны быть в той или иной профессии. Но мы знаем все же, что такие периодические перерывы должны быть установлены. У нас рабочие сами вводят такие мелкие перерывы, отрываясь для курения, для чтения газет и т. д., но эти перерывы являются дезорганизующими, так как происходят неправильно, неорганизованно для всех рабочих. В большинстве случаев, вероятно, было бы наиболее подходящим установление в течение 4-часового рабочего периода одного промежутка отдыха в 15 мин. и двух по 10 мин. Этот вопрос, конечно, нуждается в дальнейшей научной и практической разработке. Важно уже теперь же его поставить ребром и привлечь к нему внимание рабочих организаций и научных сил.

Планирование времени

Всякая работа по распланировке своего времени или времени общественной организации сейчас наталкивается на существенное препятствие в виде общего хаоса в распорядке нашего рабочего дня. Когда мы победим этот хаос и установим точные промежутки времени, точные часы для работы и для отдыха, тогда будет гораздо проще и легче проводить планировку времени.

Всякое планирование распадается на 3 основные части. Прежде всего мы определяем общую сумму работы, которую мы собираемся сделать, и выражаем ее в какой-нибудь отчетливой цифровой форме, например, в числе часов, рабочих дней или какими-нибудь материальными измерителями. Во-вторых, общее количество работы мы должны разбить на составные части и группы и, в-третьих, мы должны расположить эти части в известной системе, наметить для каждой из них определенную временную промежуток.

Если речь идет о планировании работ одного дня, то, конечно, это можно сделать гораздо проще. Американец пользуется для этого специальным листком, где у него размечены каждые 15 минут. На этом листке он разносит свою работу следующего дня и в течение работы отмечает крестиком выполненное, а каким-нибудь другим знаком – то, что приходится переложить на один из следующих дней.

Гораздо сложнее, конечно, работа по планированию работы, захватывающей несколько дней или недель, а также планирование работы целой организации или учреждения.

Всякого рода планирующие карточки имеют значение и смысл лишь в том случае, если установлен регулярный контроль над тем, как выполняется план, нет ли где задержек и перебоев, чем они вызваны, чем они могут быть устранены. Очень часто обнаруживается, что план уже через одну-две недели начинает хромать, работы вовремя не выполняются. Нужно спешить своевременно принять необходимые меры и внести поправки, чтобы план остался жизненным.

Искусство планирования работы во времени является чрезвычайно сложным и требует большого опыта и организационной изобретательности.

Очень часто слышится такое возражение: мелочный учет времени и педантичное планирование дня превращают человека в автомат, в машину.

Прежде всего нужно устранить недоразумение, согласно которому автоматические действия человека являются чем-то нежелательным. Как нам показывает психофизиология, автоматизм в работе является для человека значительным плюсом, так как он сберегает энергию высших нервных центров. Автоматическим действием, по учению физиологии, является такое, которое выполняется человеком рефлекторно...

«Благодаря упрощению рефлекторных аппаратов центральная нервная система постепенно разгружается от необходимости анализировать и разбираться в обычных рядовых рефлекторных процессах, и ей приходится сочетать только наиболее сложные

запросы отдельных частей тела с их разнообразными и противоположными требованиями».

Таким образом, автоматизм в работе как раз содействует тому, что высшие мозговые центры, не загружаясь мелочами, имеют больше возможности для выполнения ответственной работы человека.

Машинизация человека, которой так опасаются, в сущности есть лишь выражение большой ритмичности всей работы и жизни человека. Введение работы в строгие временные нормы значительно облегчает самую работу и дает человеку гораздо больше свободы для распределения своей работы и досуга.

Упрек в машинизации, к которой якобы ведет научная организация труда, является полной аналогией с теми обвинениями, которые испокон веку выставлялись против научного социализма. Сколько раз мы слышали о том, что социализм превратит людей в автоматы, в безличные манекены, в бездушные машины.

Мы знаем на самом деле, что социализм в своем развернутом виде (коммунизм) благодаря правильной организации общественного производства даст каждому человеку гораздо больше возможностей для выявления своей индивидуальности и отнюдь не поведет к какому-то всеобщему умственному уравниванию.

То же самое и применение принципов НОТ к нашей работе лишь облегчит ее и даст возможность более ярко выделиться отдельной инициативе и способностям отдельных людей.

Глава 4. ЭКОНОМИЯ ВРЕМЕНИ

Причины растраты времени

Растрату общественного времени мы наблюдаем на каждом шагу. Газетная кампания осени 1923 г. свои главные удары направила именно в эту сторону. Принцип экономии времени явился наиболее понятным и убедительным.

Растраты времени выражаются в самой разнообразной форме.

Работа систематически не начинается вовремя. Учреждения едва раскачиваются через час после официального начала занятий. Рабочие уходят со службы до гудка. Назначенные собрания и совещания открываются на час-полтора позже срока. Мы наблюдаем бесконечные ожидания – бездейственные, раздражающие...

Часть этих растрат времени объясняется тем, что все происходит не вовремя – опоздал служащий, не пришел к сроку докладчик, задержался кассир. Когда мы начнем точно работать – значительная доля растрат общественного времени исчезнет. Но далеко не вся.

Чаще всего растрата времени в очередях и ожиданиях зависит от неправильности самой системы. Здесь борьба за время сталкивается с основными организационными проблемами.

Докладчик опоздал, потому что на него возложено множество различных заданий – беда в совместительстве.

Очереди в финотделе объясняются неправильной системой распределения работы.

Невозможность скоро добиться справки связана с доисторическим хаосом нашего делопроизводства, ценищего не суть дела, а лишь исходящий номер.

И так далее.

Экономии времени мы достигаем главным образом путем изменений организационного характера. Поэтому каждый раз нам приходится рассмотреть все особенности обстановки, вызывающие растрату времени.

Коснемся нескольких типичных случаев.

Одно из наших зол – бесконечное количество заседаний. Недавно в «Правде» один товарищ писал о нашей любви к совещаниям. По его данным, в одном из комиссариатов свыше 65% рабочего времени всех наличных ответственных сотрудников тратится на совещания: так, в течение первых 5 месяцев 1923 г. затрачено на совещания 36 000

рабочих часов или 6 000 рабочих дней. У каждого ответственного работника заседания и совещания отнимают 13.5 рабочего дня в месяц, т. е. почти половину времени. Всего совещаний проведено 2300 при 13000 человек участников. Из этого числа половина заседаний падает на управление самого комиссариата, половина приходится на междуведомственные совещания, совещания комиссий и т. д.

Вот вам типичная иллюстрация. Понятно, что когда приходят к ответственному работнику на прием, его нет. Почему его нет? Он на совещании, на важном совещании, в Госплане, СТО и т. д.

Совещания (особенно так, как они у нас ведутся) являются совершенно неэкономной тратой энергии и времени. Обычно совещания бывают недостаточно подготовлены, повестка дня вовремя неизвестна, пришедшим на заседание приходится думать вслух (ибо они не подготовлены), и так получается дискуссия. Время тратится без достаточной продуктивности.

В заседаниях – известный пережиток нашей коллегиальности со всеми ее слабыми пунктами. Каждый не решает сам за себя, решает коллегия, решают совместно на совещании. А нужно, чтобы каждый чаще решал сам за себя и затем отвечал бы, если сделал ошибку.

Какие средства борьбы в этом случае?

Уменьшить до минимума число заседаний, предоставив право отдельным товарищам решать дело самостоятельно.

Сами заседания назначать или во внеслужбное время, или во всяком случае не раньше 2 часов с тем, чтобы все ответственные работники имели между 12-ю и 2-мя часами посетителей.

Заседания должны тщательно подготовляться. Материалы, проекты резолюций и прочее не следует оглашать в заседаниях, они должны быть отпечатаны и разосланы заранее. Тогда каждый будет говорить лишь о конкретных предложениях и поправках.

Для решения деловых текущих вопросов можно созывать совещания ответственных работников учреждения на 10–15 мин.

Нужно назначать (и соблюдать) не только начало заседания, но и его конец.

Регламент должен быть сделан жесткий. В 5–10 мин. можно сделать дельный доклад даже на большом собрании и в 1–2 мин. высказать суть своих возражений.

Вообще надо вести борьбу за лаконичность в речах, газетных статьях.

Конечно, разные заседания будут иметь различный характер по длительности, особенностям регламента и пр. Но это не меняет существа приведенных замечаний.

В нашем госаппарате вкоренившаяся система заседаний является одной из наибольших язв.

Другой бедой, до сих пор неизлеченной, является полнейшее неумение поставить делопроизводство. Здесь мы остаемся рабами бумаги. Надо научиться исходить не из бумаги, а из сути дела, которого бумага касается.

Как скоро мы (и наш персонал) станем на эту точку зрения, мы сразу пойдем вред входящих и исходящих книг, несущественность номера бумаги (ее помнить и находить надо по содержанию, по сути, а не по номеру) и т. д. Но делопроизводство – лишь отражение нашей неорганизованности. Мы не умеем еще разделять ответственности, планировать работу во времени, маневрировать и. пр., и пр.

Экономия времени здесь связана с общей работой по НОТ.

Уплотнение времени

Организационная работа дает нам специальный метод для достижения максимальной экономии времени. Этот метод мы назовем методом «уплотнения времени». При помощи его в определенный промежуток времени мы, так сказать, втискиваем больше рабочих операций. Это достигается обычно путем параллельности в работе.

В чем сущность этого метода? Вся работа обычно распадается на некоторые составные элементы, довольно отчетливо отделяющиеся друг от друга, например печатание книги состоит из моментов: набора рукописи, правки корректуры, верстки, печатания, брошюровки. Обычно каждая из этих операций совершается одна после другой. Опыт нам показывает, что в этих случаях редко вторая операция непосредственно по времени следует за первой, а третья за второй. Обычно проходит некоторый промежуток времени, когда никакая работа по указанной линии не производится.

Иными словами, отдельные операции работы имеют, так сказать, тенденцию расплзаться во времени (рис. 2, схема 1). Для того чтобы избежать этих перерывов между отдельными операциями, полезно всюду, где это возможно, всякую последующую операцию начинать прежде, чем предыдущая закончена, например верстку книги можно начинать, когда еще не вся рукопись набрана, печатание первых листов не следует задерживать до окончания верстки всей книги и т. д. При помощи такого приема мы уже достигаем известной экономии времени (рис. 2, схема 2).

часы	Методы уплотнения времени										длит-ть	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
схема 1	1			2				3		4		10
схема 2	1											
		2										
				3								
						4						6
схема 3	1		3									
		2		4								3 1/2

Рис. 2. Работа состоит из четырех отдельных операций. Операция № 1 длительностью в 1 1/2 часа; № 2 – 2 3/4 часа; № 3 – 2 часа; № 4 – 3/4 часа. Итого 7 час. работы

Однако еще большую экономию времени мы получим, если проведем полную параллельность операций во времени, т. е. если мы, например, как указано в схеме 3 (рис. 2), операции первую и третью будем производить одновременно со второй и четвертой. Таким образом, мы можем достигнуть максимального ускорения работы. В некоторых случаях одновременно можно будет совершать не две операции, а три, четыре и больше.

Приемы уплотнения времени особенно хорошо разработаны в деле транспорта. Работа по формированию и расформированию поездов составляется из ряда операций: разборка и проверка документов, заготовка нарядов, разметка вагонов, списывание поездов с природы, коммерческий осмотр, их технический осмотр и т. д. По установившейся практике, все эти операции производятся одна за другой, хотя ведутся они сплошь и рядом совершенно различными лицами. Вследствие того что операции совершаются одна за другой, между ними, согласно общему закону, о котором было указано выше, происходят определенные пустые промежутки времени. Благодаря этому работа по формированию и расформированию поезда затягивается на 8 и 10 часов. Как скоро мы введем параллельность операций, например технический осмотр ведем одновременно с коммерческим и в то же самое время производим списывание поездов и разметку их, то мы достигаем ускорения операций в 2 и более раза.

Если мы хотим уплотнить какую-нибудь производимую работу, мы должны задаться вопросом, нельзя ли одновременно с совершаемой операцией выполнять и какую-либо из других операций, входящих в круг этой работы.

Значение уплотнения времени особенно ясно при сопоставлении ремесленного труда и работы массового машинного производства. Когда деревенский кузнец мастерит бречку,

он выполняет одну операцию по изготовлению экипажа вслед за другой: сперва сколотит остов, сварит оси, обтянет колеса, сделает кузов и т. д. При фабричном массовом производстве все части будущего экипажа изготавливаются одновременно, например на автомобильном заводе Форда автомобиль рождается, так сказать, сразу во всех многочисленных мастерских завода.

Уплотнение времени легче всего достигается в работе, которая состоит из многочисленных операций и выполняется рядом лиц. Однако даже работа одного лица может подлежать уплотнению, и ряд выполняемых им работ может совершаться параллельно. Уплотнение времени индивидуального работника становится возможным чаще всего при том условии, если одна из выполняемых работ требует лишь начального толчка (пуск машины в ход) и последующего контроля.

Глава 5. БОРЬБА ЗА ВРЕМЯ И НОТ

НОТ в СССР

Работа по НОТ в СССР

Сравнивая организацию работы по НОТ у нас и за границей, мы найдем два характерных отличия. Во-первых, у нас постановлениями съезда партии работе по НОТ придан общегосударственный характер и один из комиссариатов этим вопросом специально занимается. Во-вторых, у нас чрезвычайно сильна (сравнительно, конечно) низовая работа по НОТ. Недаром американцы на Пражском съезде по НОТ так заинтересовались Лигой «Время». Заграница ведь вовсе не знает случаев, чтобы работа по НОТ начиналась и велась ячейками из самих рабочих. Там это – всегда дело администрации. Понятно, почему.

Все наши учреждения и организации по НОТ можно разбить на четыре группы:

1. Центральные руководящие органы (ЦКК и РКК с их местными ответвлениями).
2. Институты и лаборатории научно-исследовательского характера.
3. Организации, непосредственно, практически работающие по НОТ (например, в производстве).
4. Низовые, массовые организации по НОТ (например, Лига «Время» – Лига «НОТ»).

Разумеется, в мою задачу не входит давать здесь справочный материал обо всех этих организациях. Мне хочется лишь кратко охарактеризовать наиболее типичные из всех этих организаций.

Центральные органы

В комиссариате РКК работа по НОТ возложена на «управление по улучшению госаппарата» (УГУ). Управление разделяется на две секции: «секция труда и производства» (ТПС) и «секция административной техники» (АТС). Последняя в известной мере продолжает работу бывшего «отдела нормализации». Кроме того, специально в области нормализации отчетности работает «управление по счетоводству и отчетности».

«Секция труда и производства» имеет в программе своих работ все вопросы, связанные с рационализацией производства, стандартизацией, повышением производительности труда, выработкой методики обследования предприятий, нормированием и охраной труда, психотехникой, профтехническим образованием и т. д.

«Секция административной техники» разрабатывает вопросы делопроизводства и управления, вопросы складского дела и т. д.

Проводя свою программу, эти центральные органы РКК частью ведут непосредственную работу в предприятиях и учреждениях (обследуя их, рекомендуя мероприятия, руководя опытными станциями и пр.), частью выполняют роль консультантов. Но главным образом они обобщают и регулируют производимую работу, давая общие указания, устанавливая известные нормалы и т. д.

По таким же линиям идет работа местных органов ЦКК и РКИ.

При НККИ существует специальный совещательный планирующий орган СовНОТ (совет научной организации труда), который заменил действовавший до осени 1923 г. СУИТ (совет учреждений, изучающих труд). СовНОТ имеет во главе наркома РКИ. Он имеет 75 членов, представляющих главные исследовательские и практические учреждения по НОТ в СССР, профсоюзы, наркоматы. Текущая работа ведется малым президиумом и бюро СовНОТ...

На местах, в республиках и крупных центрах, возникли местные СовНОТ, организованные по тем же принципам и точно так же стремящиеся к объединению работы НОТ на местах.

Работа ЦКК и РКИ в области НОТ с каждым годом будет приобретать все большее значение. Она будет успешнее по мере того, как начнет крепнуть непосредственная практическая работа в самих предприятиях, учреждениях, наркоматах и т. д. На базе этой местной работы РКИ будет тем центром, который сможет обобщать опыт, проводить во всесоюзном масштабе те или иные нормалы и стандарты, регулировать и контролировать научную работу по НОТ и т. д.

Институты

Наиболее значительными из институтов, конечно, являются:

1. Центральный институт труда (ЦИТ), руководимый А. Гастевым.

Работа института идет по трем направлениям: учебно-изыскательская, учебная, практическая. Изыскательская работа сосредоточена в восьми лабораториях ЦИТа: фотокино (фиксация трудовых движений), техническая (изучение технико-обработочных методов и орудий труда), биомеханическая (трудовая—изучение трудовых движений), физиотехническая (энергетика труда), психотехническая (психология труда), педагогическая (методы трудовых тренировок), социально-инженерная (изучение техники управления), невромеханическая (изучение центральной нервной системы). Общий характер лабораторной работы – концентрация внимания на минимальном количестве проблем.

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, и руководства опытными станциями. Для характеристики ЦИТа интересно отметить, что в настоящее время вопросы чисто организационные (управление, учет и контроль и пр.) занимают сравнительно небольшое место в его работе.

Главнейшим достижением четырехлетней работы ЦИТа является выработка методики обучения трудовым приемам.

2. Казанский институт научной организации труда (руководитель И.Бурдянский). Научная работа института выполняется отделами экономическим, статистическим, техническим, психофизиологическим и лабораториями при них. Институт ведет непосредственную рационализаторскую работу в предприятиях и учреждениях, кроме того, выполняется значительная работа по пропаганде идей НОТ.

3. Всеукраинский институт труда (Харьков, руководитель Ф.Дунаевский). Главное внимание институт уделяет вопросам психофизиологии. Последнее время он занялся вопросами управления и особенно выработкой метода организационного анализа.

4. Таганрогский институт научной организации производства Донбасса и Юго-Востока наряду с проблемами о научных принципах управления и рационализации труда большое внимание уделяет методам правильного хозяйственного расчета, учету издержек производства и аналогичным вопросам.

5. Институт по изучению мозга (Ленинград). Центральная лаборатория труда, находящаяся при нем, занята разработкой вопросов, связанных с изучением личности и психической деятельности человека.

6. Лаборатория промышленной психотехники при НКТ ведет все более расширяющуюся научную работу по психотехнике, по подготовке работников в этой области, по профессиональной консультации и пр.

7. Отдел психофизиологии труда при психоневрологическом институте целиком специализировался на изучении работы человека.

8. Организационный кабинет Центрального института организаторов народного просвещения (Москва).

Имеется ряд других столичных и провинциальных лабораторий, в той или иной форме работающих в областях, соприкасающихся с НОТ.

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, наряду с ней желательно и создание учреждения, более полно и разносторонне разрабатывающего все проблемы научной организации. По-видимому, время для этого еще не пришло (отчасти вследствие отсутствия работников). Будет поэтому более рационально ограничиться лишь известным объединением работы.

Организации, практически работающие по НОТ

1. Отдел научной организации производства ВСНХ.

Отдел объединяет различные учреждения ВСНХ, работающие в области НОТ, практически проводит рационализаторскую работу и т. д.

Аналогичное бюро существует и при Главном управлении военной промышленности.

2. ЦНОРТ. Секция НОТ Трансплана (НКТС) руководит работой НОТ на транспорте. Секция имеет местные органы при правлениях дороги и на водном транспорте («Бюро НОТ»). На 1 ноября 1924 г. функционировало около двух десятков местных бюро. Таким образом, в аппарате транспорта созданы постоянно действующие органы по НОТ, объединенные в центре. Работа ЦНОРТ идет по линии производства и управления. Проведены работы по рационализации центрального аппарата НКПС (в частности, упрощение делопроизводства, введение карточной системы, составлена буквенная номенклатура для бумаг и т. д.). Обследованы некоторые отрасли железнодорожного хозяйства и выработаны нормалы для них (оборот вагона, маневровая работа, рационализация вокзала и пр.). Выпущено ряд книг и пособий по вопросам НОТ на транспорте.

К организациям частично выполняющим работу по НОТ в тех или иных крупных хозяйственных объединениях, можно отнести:

Отдел организации производства Севе-ролеса.

Бюро НОТ при Севзапвоенпроме.

Центральное технико-нормировочное бюро Гомзы и др.

Наконец, надо упомянуть о работах, проводимых на отдельных предприятиях и заводах самой администрацией при помощи какого-либо своего органа (планировочного бюро, например). Особенно интересна работа на заводе им. Макса Гельца (б. Семенова) в Ленинграде, на заводах «Красный треугольник» и «Богатырь» (Резинотреста), в Киевском Арсенале, на «Красной Розе» (Москва), на заводе «Айваз» и ряде других.

Но она не предполагает ограничиться этим лозунгом. Напротив, уже сейчас она подходит к другому, также чисто практическому и конкретному лозунгу, к вопросу «Системы» (в работе, в организации и т. д.). Она выдвигает дальше лозунг «Энергия», понимая под ним настойчивость, упорство и т. д. Таким образом, Лига «Время» выполняет не только широкую агитационную кампанию в пользу идей НОТ, но также стремится непосредственно осуществить некоторые из начал НОТ и положить конец организационной безграмотности.

Методы борьбы

Осуществление даже основ НОТ тесно связывается со всей нашей хозяйственной работой... Мы сможем экономить время и свести на нет опаздывания, если будут в порядке наши средства сообщения (трамваи, железные дороги и т. д.). Мы можем осуществлять принципы НОТ в производстве при известных, хотя бы элементарных, затратах и иногда известном улучшении оборудования. Но, разумеется, и независимо от этих хозяйственных предпосылок некоторая часть работы может быть осуществлена уже теперь.

Существенно будет подготовить к восприятию начал НОТ широкое общественное мнение республик.

В этом случае первое место прессе. Как показал опыт, лозунг борьбы за время без всякой специальной директивы из центра был подхвачен всей печатью республики, причем газеты по своей инициативе повели систематическую кампанию за экономию времени. Совершенно бесспорно, что и другие лозунги НОТ, поскольку они будут формулированы во вполне конкретной и ясной форме, могут послужить объектами для печати.

Если наша повседневная пресса станет, таким образом, изо дня в день уделять внимание вопросам НОТ, мы можем создать благоприятную обстановку для работы.

Уже сейчас, за какие-нибудь полгода, термин «НОТ» стал широко популярен всюду, и целый ряд организационных положений и принципов начинает входить в общественное сознание.

Но задача прессы – не только вести агитацию за НОТ; ее роль еще более существенна, поскольку она разоблачает всяческие расхищения времени, различные проявления организационной безграмотности, бессистемности, халатности, отсутствия контроля и т. д. В этом случае возможно провести специальную кампанию за наиболее организованные предприятия и учреждения и записать на черную доску наиболее хаотические.

Наряду с прессой надо использовать и другие агитационные средства.

Общественные суды над растратчиками времени и даже судебный процесс такого рода могут быть осуществлены. Систематические агитационные выступления во всех случаях, где явно растрачивается время, тоже будут иметь значительный эффект.

Членам Лиги вменяется в обязанность не только самим точно начинать свою работу и выполнять свои общественные функции, но и всячески побуждать к этому свои учреждения и предприятия; таким путем принципы экономии времени непосредственно внедряются в жизнь и становятся реальными.

Конечно, в очень многих случаях это осуществление принципов Лиги возможно лишь в связи с известной общей реорганизацией предприятия или учреждения. В других случаях мы сталкиваемся с необходимостью установления законодательных норм.

Практика и жизнь выдвигают еще много других средств общественного воздействия ради достижения принципов экономии времени. Журнал «Время» регистрирует всю работу в этом направлении, отмечая достигаемые результаты.

Наряду с общественной борьбой за время, нам приходится вести работу по самодисциплине.

В этом случае Лига «Время» предлагает систематически вести плановые и учетные карточки времени, о которых говорилось выше, и таким образом, тренируя себя, вырабатывать чувство времени.

Вырабатывая чувство времени и одновременно чувство системы, мы заставляем отрешиться от наших исконных пошехонских качеств, которые являются для нас тяжелым наследием прошлого. Но, чтобы такого рода самодисциплина и реорганизация человека шла успешно, она должна не вырождаться в толстовство, а идти все время в качестве подчиненного элемента общественной борьбы.

Глава 6 ЛИГА «ВРЕМЯ»

Первые шаги лиги

Как возникла Лига? В середине июля была напечатана в газете «Правда» первая агитационная статья, а через 10 дней после нее, ввиду чрезвычайного количества статей, запросов, телефонных звонков, которые были в редакции «Правды», было решено создать инициативное собрание лиц, интересующихся вопросом. Предполагали собраться в одной из редакционных комнат, в которых происходят собрания редакционной коллегии. Однако за 15–20 мин. до начала заседания оказалось, что в редакцию «Правды» приходит так много народу (целыми группами), что не только в редакционной комнате, но и вообще в помещении «Правды» негде поместиться. Пришлось экстренным образом заарендовать соседний клуб печатников.

На первое инициативное собрание собралось около 400 человек из различных районов Москвы. Тут были представители Красной Армии, заводов, профсоюзов, ВЦСПС, члены ЦКК, целый ряд старых партийных товарищей, большая группа молодежи. На этом инициативном собрании был выбран временный президиум из 9 человек и утвержден устав. Началась первая работа. Это было 30 июля.

Задачи Лиги «Время» были сформулированы в ее уставе весьма кратко: «Борьба за правильное использование и экономию времени во всех проявлениях общественной и частной жизни, как основное условие для осуществления принципов НОТ в СССР».

Но эта формулировка давала в сущности лишь указания на основную ближайшую задачу Лиги. Однако уже в первых же выступлениях было указано на то, что по мере развития работы Лига должна будет углублять и расширять свою программу в сторону пропаганды и внедрения в широкие массы принципов НОТ вообще.

Орган Лиги, журнал «Время» (с самого первого номера) поставил вопрос именно таким образом: Лига «Время» есть одно из орудий для проведения НОТ в СССР.

В качестве методов работы Лига «Время», отметив свое отрицательное отношение к составлению каких-либо широкоэшелонных программ и подробно разработанных уставов и положений, выдвинула такие средства: агитация печатная, устная, личным примером, внедрение принципов Лиги путем их проведения в государственных и общественных организациях, в быту и в частной жизни и подготовка научная и законодательная необходимых мероприятий.

Исходя из своего основного принципа – развивать деятельность на конкретной постановке очередных задач и точно сформулированных проблем, Лига «Время» наметила лишь такой, довольно скупой план своей ближайшей работы, во избежание всякого разбрасывания и фантазирования.

На втором и особенно на третьем месяце работы уже выяснилось, что, развивая выдвинутые принципы, ячейки Лиги логически переходят к новым проблемам и усложняют методы своей работы. Дальнейшее развитие Лиги, по-видимому, будет идти как раз в направлении дальнейшего углубления и расширения программы. Но при этом будет соблюдаться тот же метод – конкретная постановка вопросов, так как именно при этом возможно вовлечение широких масс в практическую работу по НОТ.

Рост лиги

Первые 2–3 ячейки возникли самопроизвольно в рядах Красной Армии еще до инициативного московского собрания. Затем, несмотря на то что не предпринималось решительно никаких организационных шагов ни в Москве, ни в провинции, стали быстро возникать ячейки Лиги «Время»,

Главную роль в этом случае сыграла пресса. Вслед за «Правдой» и «Экономической жизнью» специальные отделы «Борьба за время» возникли почти во всех газетах СССР.

Несмотря на отсутствие каких-либо специальных директив или указаний из центра, эта агитационная кампания за время широко охватила все газеты. Одно это уже показывало,

что вопрос о борьбе за время не является кабинетным и выдуманным, а действительно глубоко назрел и встречает широкий отклик.

Благодаря такому сочувственному отношению прессы рост Лиги шел довольно быстрым темпом, несмотря на общую директиву Всесоюзного Президиума Лиги «Время», не форсировать рост Лиги, а добиваться хотя бы небольшого числа ячеек, но более крепких и спаянных.

В Москве через месяц насчитывалось 44 ячейки и почти 1000 членов. В течение следующего месяца число ячеек и членов удвоилось. В середине октября насчитывалось около 100 ячеек и свыше 2500 членов.

К этому же моменту сведения о ячейках Лиги «Время» имелись из свыше 75 городов. В Харькове отделение Лиги «Время» возникло в середине августа под названием «Харьковское общество экономии рабочего времени». За короткий срок общество проявило большую энергию. Так, например, общество ввело специальные штрафные марки в пользу ОДВФ, и по его инициативе ряд украинских учреждений установил штрафы за опоздание.

Очень широко развилось дело в Донбассе. Там особенную активность проявили партийные организации. При этом борьба за время совершенно правильно была связана с пропагандой идей НОТ. Общей пропагандой руководит Губком. Партийный журнал («Спутник партийного работника») и партийные справочные издания имеют специальный отдел, посвященный борьбе за время и НОТ. Книжки по вопросам организации рекомендуются там для прохождения в партшколах.

В Казани точно так же борьба за время благодаря инициативе и общему руководству Казанского института труда тесно связалась с проблемой НОТ. В середине октября в Казани насчитывалось несколько десятков ячеек и до 400 членов.

В Кубано-Черноморской области в течение какого-нибудь месяца возникло 40 ячеек с 700 членов. Здесь близкое участие приняли (как и всюду) красные части, а также работники РКК.

Вообще во многих случаях работники РКК явились инициаторами создания ячеек.

Широко развилось дело в Дальневосточной республике, где точно так же учреждения РКК вошли в непосредственную работу ячеек Лиги. В середине октября здесь насчитывалось несколько десятков ячеек с несколькими сотнями членов.

Петроград сравнительно поздно вошел в движение, но зато сразу же принялся за дело чрезвычайно интенсивно. Петроградский партийный комитет несколько раз обсуждал вопрос о Лиге «Время» и решил принять энергичное участие в проведении идей Лиги в красной столице. При содействии «Красной газеты» и «Петроградской правды», начавших кампанию за время, питерскому пролетариату удалось в течение какого-нибудь месяца создать несколько десятков ячеек, и он, несомненно, в ближайшем будущем перегонит Москву. Очень характерно, что в Питере это движение идет преимущественно среди промышленного пролетариата.

Следует отметить особенно живой отклик, который встретила Лига «Время» в рядах Красной Армии. Первые ячейки создались в ее рядах. Военные ячейки Москвы, объединенные вокруг ПУРа, являются наиболее активными и сплоченными ячейками в Москве. В Туркестане, на западном фронте, в Брянске, в Омске, в Майкопе и в целом ряде других городов красноармейские части принимают активнейшее участие в Лиге «Время».

Очень широко отозвалась также учащаяся молодежь.

Членам Лиги предписывалось вести работу по двум направлениям: работа общественного воздействия и работа по самодисциплинированию.

В области общественного воздействия проводилась кампания газетного обличения, устная агитация в партийных ячейках, месткомах, на общих собраниях. Самим членам Лиги предписывалось соблюдать максимальную точность во времени, вовремя приходить на заседания, собрания, на работу, точно выполнять взятые на себя обязанности, бороться в своих предприятиях и учреждениях против всяких неточностей и растраты времени.

Можно сказать, что уже через 1–2 месяца работы Лиге удалось не только приковать к вопросу о времени общее внимание, но и создать определенное общественное мнение в свою пользу. Опаздывающие растратчики времени начали встречать на собраниях небывалую до того времени критику. В Москве и в других городах даже весьма уважаемые и влиятельные в рабочей среде докладчики безжалостно штрафовались за опоздания на заседание к своему докладу. В ряде учреждений было отмечено повышение аккуратности в начале работы. Возглас Лига «Время» являлся своеобразным предостережением во всех случаях, когда с заседанием опаздывали, или когда прения слишком затягивались. Деловые заседания ячеек Лиги «Время», продолжавшиеся по минутам, превратились в наглядные примеры того, с какой экономией и быстротой можно проводить деловые заседания.

Многие ячейки Лиги «Время» уже в первые месяцы перешли от борьбы за время к другим вопросам НОТ. Ячейки Лиги стали своеобразными органами содействия в улучшении и реорганизации госаппарата. Ячейка Лиги «Время» Петроградского отделения Госбанка начала проводить хронометражную работу для выяснения длительности отдельных банковских операций и установления нормалей, ускоряющих работу и облегчающих труд служащих. Ячейки ЦК соработников вменяют в обязанность своим членам заботиться об упрощении своей работы. Ячейка отдела управления Моссовета борется с очередями и другими проявлениями дезорганизации в своем учреждении. Ячейка Мосфинотдела принимает меры к общему упорядочению работы и более удовлетворительному обслуживанию посетителей, организует бюро справок, организует курсы делопроизводства и счетоводного дела.

Ячейки Лиги на Дальнем Востоке принимают ближайшее участие в реорганизации госаппарата. Рабфаковская ячейка в Богородске Московской губернии по предложению Укома непосредственно работает в этой же области.

С каждым месяцем жизнь выдвигает все новые задачи для Лиги «Время», и ей, несомненно, придется все больше соприкасаться с другими проблемами НОТ, борясь за их непосредственное проведение в жизнь.

Лига „Время“ и партия

Согласно уставу Лига действует в тесном контакте с партией, считая себя одним из ее орудий в работе над новой культурой. Лига «Время» не является непосредственно органом государственным и в то же самое время организационно не слита с партией.

В рядах членов Лиги возникал вопрос: быть может, Лига «Время» должна сейчас же сомкнуться с РКИ, которая тоже работает в области НОТ. РКИ мечтает о том, чтобы создать ячейки содействия. Лига «Время» имеет ряд ячеек, которые в сущности являются ячейками по улучшению аппаратов. Не рациональнее ли было бы объединиться с РКИ?

По обсуждению этого вопроса было решено, что это было бы неправильно. Лига «Время» является организацией инициативной, не государственной, не субсидируемой государством и непосредственно с ним не связанной. Почему? Потому что это объединение лиц, которые сами глубоко осознали необходимость борьбы за время и за научную организацию труда, объединение тех, кто специально в этой области работал и этим вопросом интересовался. Объединение произошло по признаку глубокого интереса к вопросам научной организации труда. Лига хочет сперва возложить на членов Лиги обязанности, а не говорить им о правах, которые дало бы Лиге присоединение к госаппарату.

«Раз ты член Лиги, – говорит Лига, – вот тебе план. Выполний его. Вовремя приходи на заседания, борись за экономию времени, веди учет своего времени». Лига дает ряд довольно жестких правил, которые являются дисциплинирующей школой и втягивают в атмосферу борьбы за организацию труда.

Теперь об отношениях с партией. Лига «Время» считает себя одним из аппаратов партии. Во Всесоюзном Президиуме все коммунисты (в том числе два члена ЦКК) и

только один беспартийный, видный деятель НОТ в СССР. Во всех ячейках руководящая роль принадлежит партии. Бюро ячеек – партийное. Значительная доля ячеек возникла по инициативе партийных учреждений, и влияние партии в этих организациях обеспечено.

Итак, Лига находится в чрезвычайно близком и дружественном соседстве к партии. Есть ли в этом какая-нибудь опасность или какой-нибудь плюс? Несомненно, создание Лиги «Время» явилось шагом, который при дальнейшем успехе может дать новые формы общей организации строительства советского и партийного.

В самом деле, посмотрим как в странах с высоко развитой организационной схемой господствующие классы организовали страну. Партийная организация консерваторов в Англии ничтожна, насчитывает несколько десятков тысяч человек, а когда происходят выборы, то за консерваторов голосует 3–4 млн. человек. Чем это достигается? Это достигается тем, что правящие консервативные круги, кроме своего партийного аппарата, имеют ряд вспомогательных организаций. У консерваторов, например, есть «Лига Подснежника». Задачи ее – филантропия, социальное обеспечение, создание клубов и развлечений. На самом же деле эта филантропическая организация является могучим орудием в руках консерваторов: руководят этой организацией консерваторы, а в члены Лиги вступают фермеры, сельские рабочие и т. д.

При помощи такой организации буржуазия имеет возможность организовать определенную социальную группу, в конце концов, использовать ее в своих интересах. Есть там организации спортивные, полурелигиозные, научные и пр. Все эти организации являются восполнением чисто партийного аппарата, захватывающими те слои, какие в противном случае оказались бы вне организованного влияния руководящего класса.

Точно так же и мы, кроме нашей партийной организации, которая по своему существу дела объединяет лишь авангард пролетариата, и кроме профессиональных союзов, должны иметь ряд различных организационных объединений, которые бы охватывали разные слои населения: и пролетариат, и интеллигенцию, и крестьян. Такие организации, находясь под общим руководством партии, выполняли бы полезную общественную работу.

Лига «Время» является цементирующим началом, которое объединяет партийных и беспартийных лиц разных категорий и социальных положений на принципе, чрезвычайно ценном для нашего строительства – на принципе борьбы за экономию времени ради хозяйственного восстановления нашей страны. Поэтому Лига «Время» выполняет положительную роль в нашей общей созидательной работе.

Время–НОТ–Коммунизм

Лига «Время», развивая свою работу, превращается в Лигу НОТ. В этом случае Лига может явиться одним из существенных факторов общей борьбы за коммунизм.

НОТ стремится применить к работе и всей деятельности человека научные начала: методичность, систему, точный расчет, правильный анализ. Ничего случайного, ничего необдуманного. Работа должна идти, так сказать, по математической формуле.

Ясно поэтому, что НОТ открывает нам дорогу к коммунизму.

Победа научного социализма объяснялась тем, что он применял к общественным знаниям научные принципы. Сила ленинизма в том, что в бурную эпоху революции он сумел математически точно анализировать происходящее, давать ясный прогноз и указывать обоснованные формулы для пролетарской борьбы. Мощь коммунизма в его развернутом виде будет прежде всего именно в применении начала правильного учета, научного расчета и широкого планирования, т.е., иными словами, начала принципов научной организации.

В нашу переходную эпоху борьба за время и за НОТ тесно сплетается с нашей общей борьбой за коммунизм. Мы соприкасаемся в этой работе с самыми разнородными областями.

Борьба за время требует целого ряда хозяйственных предпосылок, например, удобства, быстроты и точности транспорта. Она добивается, таким образом, ряда хозяйственных улучшений, при этом на основе НОТ. Борьба за время есть борьба за новый быт.

Борьба за время связывается с борьбой за физкультуру. Правильно использовать время – значит уметь не только работать, но и отдыхать. Прогулки, занятия спортом являются одним из видов отдыха и укрепления организма.

Борьба за время есть дерзкая борьба за выработку нового человека, достойного нашей переходной к коммунизму эпохи. Наш человеческий материал, испорченный эпохой царизма, но обрызганный живой водой революции, должен быть приспособлен к новым условиям работы. Долой пошехонье, обломовщину, разгильдяйство, расхлябанность!

Вместо «авось» – точный расчет.

Вместо «кое-как» – обдуманый план.

Вместо «как-нибудь» – научный метод.

Вместо «когда-нибудь» – 15 октября в 20 ч. 35 м.

Через борьбу за время и за НОТ – к коммунизму.

Глава 7. ОЧЕРЕДНАЯ РАБОТА ЛИГИ

Содержание работы Лиги «Время» в ближайшие месяцы должно определяться лозунгом: «От времени к системе, к НОТ!»

Борьба за время должна стать более углубленной и связываться еще больше с началами системы, с принципами НОТ вообще.

Как поставить борьбу за время?

Теперь уже мало бороться с опаздыванием личным примером. Необходимо действовать через месткомы, завкомы, партячейки и т.д., установить в этом смысле общие мероприятия и вместе с ними систему штрафов и других административных взысканий. В этом смысле пора уже перейти и к некоторым законодательным мероприятиям. Совнаркомы советских республик, губисполкомы и другие органы власти должны издавать соответствующие декреты и постановления для упорядочения уклада нашей жизни.

Борьба с опаздыванием должна одновременно связываться и с изучением причин опаздывания. Одних дисциплинарных взысканий мало. Важно представить себе конкретную обстановку, создавшую неточности в работе. Быть может, очень часто в этих случаях мы встанем перед другими, более сложными вопросами бытового и общеорганизационного характера (перебой в движении трамваев, отдаленность жилищ от места службы и т.д.). Это побудит самую проблему точности работы ставить в более широкой перспективе.

В качестве одной из мер к уточнению работы можно назвать систематический учет общественного времени, т.е. ведение хронокарт о временном распорядке работы в той или иной организации, по примеру некоторых ячеек Лиги «Время» при московских вузах.

Борьба против очередей стала одним из наиболее популярных видов борьбы за время. Ячейкам Лиги «Время» нужно прежде всего принять меры к устранению очередей в тех предприятиях и учреждениях, где они действуют. В этом случае работы непочатый край всюду: очередь за жалованием, очередь за продуктами из кооперативной лавки, очередь посетителей у столов и окошечек и пр. Борьба в этом случае должна начинаться с тщательного изучения всей постановки работы. Только таким путем и можно будет нащупать твердую почву для улучшения системы, а без этого борьба с очередями будет лишь словесной.

Своеобразна борьба за время в заводских условиях. Здесь опять-таки простым призывом к тому, чтобы вовремя приходить на завод и уходить не раньше гудка, не поможешь делу. Тут нужно поставить проблему времени в условия всей хозяйственно-бытовой жизни, учесть условия труда, заработной платы, проблемы поднятия

производительности и т. д. С другой стороны, именно здесь с особенной остротой встанут вопросы об обеденном отдыхе, о кратких перерывах для отдыха в течение рабочего дня и т. д. Вся эта группа проблем неразрывно связана с общими хозяйственными условиями данного предприятия, и здесь ячейки Лиги должны все время держать контакт и с партийной ячейкой, и с завкомом, и с профсоюзом, и т.д.

Проблема борьбы за время в производстве будет поставлена, как хозяйственная проблема повышения производительности труда и как проблема улучшения быта рабочих в смысле внесения в него научных начал организации. И в этом случае точно так же мы стоим уже перед вопросом о необходимости принятия специальных законодательных мер или специальных постановлений, оперирующих в данном предприятии.

В области индивидуальной борьбы за время нужно переходить от хронокарты к плановой карте времени, от учета времени к плановому его распределению. Хронокарты мы рассматривали и рассматриваем как полезное орудие самодисциплины, тренажа, выработки чувства времени. Но учет времени нужен и ценен не сам по себе, а лишь как средство для правильного планирования времени. Эту сторону пора уже подчеркнуть. Если мы можем научиться правильно планировать время и контролировать план, то часто учетная хронокарточка уже станет для нас необязательной.

Наряду с этим и в личной работе над своим временем нужно выделить моменты правильного использования времени. Например, систематический отдых и разумное его употребление, систематическое раннее начало рабочего дня (раннее вставание и т.д.). Одним словом, нужно проявить большую активность в употреблении своего времени, чем это многие эльвисты делают до сих пор.

Хронокартам, которые велись и ведутся, нужно теперь же подвести итог... Эти хронокарты должны теперь же быть подвергнуты систематическому изучению. Систематическая обработка хронокарт может дать ценные указания на основные дефекты в распорядке времени тех или иных социальных групп.

Система

Углубление работы по борьбе за время неизбежно приводит нас ко второму лозунгу – системе. В ближайшем будущем нам придется подробно развивать этот лозунг, но уже теперь мы должны вести подготовительную работу в его пользу.

Лозунг «Система» указывает на две работы: установление системы в пространстве и установление системы во времени (план). Когда мы призываем планировать день, планировать время, мы уже подходим к лозунгу системы. Но нужно, чтобы такое плановое начало вошло и в жизнь всех организаций. Сами ячейки Лиги, сами горкомы должны подать пример. Очень правильно поступила харьковская Лига «Время», которая с самого начала своей работы составила для себя и своих ячеек ориентировочный план работы на первые месяцы.

Ячейки Лиги должны переходить к плановой работе и добиваться того же от предприятий и учреждений, где они действуют. План должен учитывать общую сумму работы, подлежащую выполнению, отдельные части, на которые работа распадается, сроки выполнения работы, контроль над планом и т. д.

Общее планирование работы, естественно, ведет к системе в работе каждого дня. Общий план связывается с планом дневным.

Система в пространстве означает определенный порядок на письменном столе, на станке, на рабочем месте, в комнате, в помещении, в предприятии, учреждении и т. д. В этом случае эльвисты должны подавать пример и добиваться общего проведения начал системы в жизнь.

Таким образом, Лига «Время» вплотную подойдет ко второму существенному элементу научной организации труда. НОТ должен все более и более привлекать внимание ячеек. Ячейки в практической работе уже подходят к этой проблеме. Необходимо, чтобы ячейки Лиги выделили или подыскали специальное лицо для систематической постановки

изучения вопросов НОТ эльвистами. Всюду, где существуют соответствующие организации по НОТ, ячейки должны установить с ними тесный контакт. Пора подумать о библиотечках по НОТ при ячейках и о систематической организации лекций по НОТ, распространении литературы и т. д.

Агитация

В области агитации Лига «Время» также подошла к необходимости углубления работы. Вместо бесконечных газетных заметок об очередях и запаздываниях нужно выдвинуть другие очередные вопросы, о которых шла речь выше: о правильном отдыхе, о планировании времени, о системе работы и т. д., можно ввести красную и черную доски, провести конкурс организатора или дезорганизатора и т. д. Кроме общей прессы и стенных газет, надо использовать и журналы. Не следует пренебрегать и художественной агитацией, театральной сатирой – агитками и т. д.

В области устной агитации надо организовывать доклады и выступления на съездах и совещаниях, проводить систематические лекции, организовывать дискуссии, общественные суды и т. п.

Мы вплотную подходим к вопросу о литературе по вопросам Лиги «Времени». Иными словами, от агитации мы переходим и должны перейти к пропаганде; создание журнала «Время» уже есть показатель такого перехода, но и на местах нужно учесть это обстоятельство и вести агитацию, тесно связанную с пропагандой, точнее: поставить пропаганду, восполняемую агитацией.

Приходится задумываться об издании специальных брошюр и книг, связанных с работой Лиги.

Организация

Очередная задача – объединение ячеек на местах. Губкомы должны быть созданы всюду, но этим нельзя ограничиться. Нужно охватить работу губернии, области, республики. Всесоюзная организация Лиги «Время» должна быть построена, согласно общей конституции, по ее основным водоразделам. Но такое организационное объединение будет иметь смысл только при более прочной связи областных и республиканских связей с местами и всесоюзным президиумом. Поэтому все ячейки должны обратить внимание на регулярную связь (путем отчетностей, письменных и личных сношений) со своим губкомом или другими центрами, и в свою очередь организации местные должны наладить связь с всесоюзным президиумом.

Но одновременно следует усилить связь между отдельными ячейками и между членами ячеек. Для этого необходимо: систематически проводить собрания всех ячеек города, совещания бюро или секретарей ячеек, созывать эльвистов по секциям, по районам и т. д. В столицах и крупных городах надо провести, кроме секционного деления, деление на территориальные районы.

Кроме такого организационного самоопределения, нужно использовать все другие организационные связи в работе Лиги «Время». Так, например: на созываемых местных и всесоюзных съездах и конференциях устраивать совещания членов-эльвистов. Столь же важно установление организационной связи с партией, с профсоюзами, с ячейками НОТ. Нужно обратить внимание на осведомление этих организаций о работе Лиги. Для этого полезно ставить доклады о задачах Лиги «Время» в партийных ячейках, на общих собраниях рабочих и служащих и тому подобных совещаниях и собраниях.

Распространение журнала «Время» и значка Лиги «Время» также должно быть использовано как одно из организующих средств. Наконец, нужно обратить внимание на широкий обмен опытом между отдельными ячейками и организациями Лиги «Время», нужно больше уделять для этого места в прессе. Нужно затем произвести обобщение этого опыта, сделать основные выводы.

Таковы главнейшие линии работы ячеек Лиги «Время» на ближайшие месяцы.