

И. Н. ЯНЖУЛ
Е. Г. ЛИБЕРМАН

ЧТО ЧИТАТЬ ПО НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

„ПРОЛЕТАРИЙ"

И. Цыкуров

[016:331.87]

И. Н. ЯНЖУЛ
Е. Г. ЛИБЕРМАН

ЧТО ЧИТАТЬ
ПО
НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

ИЗДАТЕЛЬСТВО „ПРОЛЕТАРИЙ“
1925

Укрглавлит. № 9369. Харьков. тип. ПУУВО им. Фрунзе. Зак. № 6350. Тир. 7000

ПРЕДИСЛОВИЕ.

«НОТ» есть один из плодов созревающего капитализма; при умелом использовании он станет орудием для преобразования капиталистического уклада в социалистический. Но сейчас у нас в Советской России он занимает неудобное место.

Зрелого капитализма, который питал бы НОТ соками своего роста, нет. Конкретных возможностей социального преобразования НОТ еще не выявил. НОТ еще не врос реально в нашу жизнь, его корни еще ищут в потемках, нащупывая, где бы укрепиться. Очень мало еще людей, которые умеют угадывать по этому, едва проросшему зерну, его возможные и неизбежные плоды.

Зерну нужно расти тихо, в свойственном его природе органическом темпе. Сцеплению исторических обстоятельств было угодно вызвать вокруг НОТ нездоровую атмосферу искусственного внимания и торопливого интереса. Это поставило НОТ в положение двусмысленное и опасное. Он приобрел много легкомысленных сторонников, которые ничем не будут полезны ему, и тем самым породил скепсис вокруг себя, который уже повредил и будет вредить ему еще.

Отсюда четыре главных типа возможных читателей нотовской литературы. Торопливый и самоуверенный верхогляд, надеющийся выиграть на модном течении то, что он не может выиграть в реальной работе. Насмешливый скептик, который вообще не читает, не знает и не понимает литературы по НОТ, но если берет книжку, то «чтобы не отстать» или со всякими иными ехидными и каверзными целями. Далее, специалист-работник по НОТ, реорганизатор или экспериментатор, или литератор. Наконец, читатель ищущий, читатель верящий в будущее НОТ или смутно чующий его неразвернувшиеся потенции, умеющий

терпеливо выискивать зерна действительной силы среди наводнения слов и пересказов, читатель, еще не ставший энтузиастом реальной работы, но могущий быть таковым при благоприятных условиях.

Для кого же может быть полезен этот сборник? Читателю первого типа — поверхностному моднику и болтуну-ону будет столь же бесполезен, каки в сякая прочая книга. Читателю-скептику он ничего не даст, ибо скептика убеждает только то, что уже совершилось, а не то, что требует еще веры, дерзания, упорства для своего совершения. Специалист ориентируется в литературе сам в процессе самой работы. Остается последний тип—читатель, еще не пришедший к живому участию в НОТ, но который может придти, ибо внутренне чувствует его силу и честно ищет путей и опоры для реального приложения сил. Это—читатель самый ценный, и для него будет ценной и предлагаемая книжка.

Слабое место всякой рецензии в том, что она выступает как-бы в роли об'ективного судьи, являясь в действительности никогда ничем большим, чем суб'ективным отражением рецензируемой книги в уме рецензента. Мы извлекаем из книги всегда лишь столько, на сколько хватает нашего кругозора и остроты нашего взгляда. Наши собственные убеждения, интересы, вкусы, познания, помимо воли нашей, определяют круг того, что мы увидим, и того, что мы проглядим в рецензируемой книге.

При самом добросовестном желании быть об'ективным; при тщательнейшем устранении всякого выражения наших личных симпатий и убеждений, мы неизбежно оказываемся суб'ективными уже в самом выборе того, что нам кажется существенным в книге и достойным изложения, и того, что надо опустить.

Зная рецензируемую книгу, можно судить об уме, кругозоре и даже характере рецензента так же хорошо, как обо всяком авторе по его книге. Не только рецензия, даже систематический сводный обзор, «курс», «система», учебник—всегда суб'ективны и мы ценим их высоко тогда, когда им удается собственную свою суб'ективность осознать, вывести за скобки и развернуть так, что мы можем видеть ее ясно и знать, что отнести за счет су'ективности и что считать действительным содержанием излагаемых авторов.

В рецензии мы выявления суб'ективности не видим или почти не видим: она скрыта, по внешности как будто даже отсутствует вовсе. В этом слабое место всякой рецензии. Это всегда надо помнить читателю.

Помнили об этом повидимому, и авторы и добросовестно пытались избежать суб'ективности, поскольку это было возможно вообще. Повсюду они центр тяжести полагают на краткое изложение содержания книги, ее места среди других книг, ее общего характера и позволяют себе выступить с оценкой лишь там, где это представляется им необходимым и где самая оценка кажется уже бесспорно установившейся. И поэтому этот первый опыт помощи ищущему читателю в выборе книг будет, несомненно, полезен.

Ф. Р. Дунаевский.

ВВЕДЕНИЕ.

Книга предназначается для начинающего организатора и работника НОТ, с известной степенью общеполитического развития и экономических знаний.

Для того, чтобы сделать ясной цель подобного рода книги и способ пользования ею,—необходимо остановиться на вопросе, какого рода требования пред'являет читатель к литературе по вопросам НОТ и в какой мере литература может эти требования удовлетворить.

До последнего времени у нас было много споров по вопросу об определении и понимании НОТ. Но отсутствие точных определений никогда не мешало развитию науки и только являлось показателем неустановившихся еще догм, в процессе этого быстрого развития.

Появление этой новой самостоятельной проблемы характерно для нашего времени. Ибо сам по себе принцип НОТ, т. е. принцип применения науки к труду, не является каким-либо изобретением. Труд,—т. е. вся область практической деятельности человечества,—всегда опирался на данные науки своего времени (другой вопрос, как он пользовался этими данными). Но управление трудом было делом личного опыта промышленника, пользовавшегося данными техники и экономическими соображениями. Развитие техники и эволюция экономических условий поставили на очередь дня, с одной стороны, вопрос о «человеческом факторе в производстве»,—отсюда развитие прикладных дисциплин—физиологии труда, психо-техники, гигиены—и с другой стороны—самостоятельную проблему организации трудовых процессов на основе этих научных данных.

В конце концов, все спорщики, по вопросу о сущности НОТ, за исключением крайних ответвлений, говорят по разному, но об одном и том же.

Господствующее русское понимание НОТ можно формулировать, как применение выводов ряда наук и практических достижений к данной трудовой организации. Главнейшие из питающих НОТ наук это: техника, экономика, физиология, психология, гигиена.

НОТ, конечно, не есть механическое соединение сведений этих наук. НОТ должен быть умелым органическим сочетанием элементов разных наук для целей управления людьми и вещами в процессе труда. На базе этих наук создается нечто новое, самостоятельное,—то, что называется «научным управлением», «администрированием», или наукой организации в широком смысле этого слова: дело здесь не в терминах.

Нот—проблема социальная; как и в чьих интересах применять НОТ—этот вопрос не может быть отделен от обсуждения методов НОТ, ибо самые методы построены на том или ином использовании людей и их интересов. Но с теоретической стороны, если отвлечься от капиталистических форм общественного труда, вызывающих противоречие интересов людей, НОТ не предполагает никаких новых целей; максимум эффекта при минимуме усилий—это цель старая, существующая (но может быть неосознаваемая) с того момента, когда пещерный человек начал пользоваться камнем для охоты. НОТ есть только современный метод для достижения той же цели.

Как учиться этому методу? И в какой мере здесь полезна литература? Разберем вопрос с установленных нами двух точек зрения: с одной стороны—НОТ предполагает знание выводов специальных прикладных наук, с другой стороны—он включает в себе так называемую проблему «научного управления».

Размеры современных наук (физиологии труда, психологии, техники) таковы, что человек, задумавший заниматься ими всеми одновременно, вряд ли даст в какой-либо из них что-либо ценное. Целый ряд ученых, руководящих специальными исследовательскими учреждениями и лабораториями, работают каждый в своей отрасли. Нужно ли и возможно ли для организатора войти в детали их работ? Это было бы непроизводительной расстратой сил. Но вместе с тем, надо помнить, что НОТ построен на сочетании выводов этих наук. Значит, нужно ознакомление с их выводами; необходимо быть в курсе тех целей, которые эти науки пред собой ставят, и той ступени, в какой эти цели в каждый данный момент разрешены, оставляя вопрос о методах работы

на долю специалистов. Эту задачу ознакомления со специальными науками и их достижениями должна выполнить литература; в этой части она должна сэкономить силы организатора в охвате широкого фронта вопросов НОТ.

С другой стороны, остаются вопросы управления, вопросы организации в тесном смысле слова: как сочетать данные всех специальных наук и как управлять людьми и вещами на основе этих данных?

Существует ли разработанная теория научного управления? Можно прямо сказать, что все попытки создать всеобъемлющие схемы организации и принципы управления не создали и не могли создать этой теории. В лучшем случае формулированы те или иные приемы, методы, схемы, приложимые в разного рода случаях, в зависимости от характера предприятия, персонала, экономических условий и пр. В этом отношении о «научном» управлении можно говорить лишь постольку, поскольку эти попытки построены на известной системе и учете опыта, иногда на эксперименте. Здесь научность не в выводах, а в приеме, в методе разрешения практической задачи управления. С этой точки зрения, хорошо организованная на западе коммерческая контора построена в известной мере научно, хотя ее построение не опирается ни на какую разработанную теорию и является результатом только систематического подхода к разрешению практических задач.

В этой области, следовательно, нельзя решить вопроса об управлении на основе усвоенной теории. Для каждой организации нужно создать систему, исходя из всей совокупности условий, в каких эта организация действует. Нужно уметь учесть эти условия и учитывать опыт действия системы для ее постоянного совершенствования. Эти творческие элементы не могут покоиться на одних знаниях. Здесь нужно то, что называется «организационным талантом» — сочетание волевой и интеллектуальной одаренности, владение искусством управления.

В какой мере здесь нужны и полезны знания? В смысле обогащения опыта, расширения организационного кругозора. Литература здесь, прежде всего, толчок для ищущей мысли в направлении самостоятельной переработки сообщенного материала и для применения к каждой конкретной задаче. Научиться из книжек быть организатором нельзя, но развить в себе наличные организаторские способности и облегчить разрешение

практических задач—можно. В этом—вторая цель ознакомления с литературой НОТ. Нужно только откинуть существующее еще в кругах некоторых читателей представление о том, что НОТ и его литература есть какая-то магия, одного прикосновения которой достаточно для преобразования действительности. Никакой рецептуры на все болезни организации литература не дает; она может быть полезна, как воспитание методичности, как расширение опыта при сочетании чтения с практикой. Никакой организатор или работник НОТ не может создаться на почве одних литературных занятий, если он не проверяет и не приспособляет сообщенные ему знания на практическом опыте.

Таким образом, задачи литературы НОТ по отношению к организатору и практику НОТ—это, с одной стороны, сообщение необходимых данных специальных наук в применении к труду, с другой стороны—обогащение опыта и толчок к самостоятельному организационному творчеству.

В какой мере русская литература НОТ удовлетворяет обеим этим задачам? Все часто встречающиеся в газетных и журнальных статьях жалобы на бедность русской литературы НОТ нужно отнести за счет качественного недостатка этой литературы. Ибо количественно по вопросам НОТ имеется книг по первому взгляду больше, чем достаточно. Лозунг широкой пропаганды НОТ и превращение этого лозунга в модную литературную тему вызвал к жизни усиленную компилятивную деятельность лиц, сделавших эту деятельность источником своего существования или стремящихся на модной идее НОТ сделать стремительную карьеру.

Это обстоятельство сказалось на части литературы НОТ, а именно на выпуске книг, наполненных «водой» широковещательных обещаний и пережевывания одних и тех же тэйлоровских задов. По этой литературе можно скорее судить об условиях оплаты литературного труда в СССР, чем об «Организации Труда». Можно сказать, что первая задача НОТ в СССР—дать научную и вместе с тем популярную литературу по НОТ—разрешена совсем не по НОТ'овски: тот же, если не больший, эффект мог быть получен более экономным путем. Вина в этом, конечно, в неопределенном до последнего времени отношении к НОТ внутри СССР и в разрозненности работающих по НОТ организаций. Однако, это обстоятельство сильно усложняет задачу продуктивного чтения по НОТ, так как трудно по одним заглавиям отделить действительно ценные, самостоятельные

или научно-популярные труды от массы ненужных, а зачастую, и вредных изданий. С другой стороны, ценные сами по себе труды не всегда подчеркивают меру полезности излагаемых ими методов и принципов. Авторы, основываясь на личном успехе, проповедуют свои системы в качестве общеобязательных и единственно научно-установленных норм. В этом особенно повинны иностранные авторы (не исключая Тэйлора). Это свойство как раз и может сослужить плохую службу неискушенному читателю, сделав его сторонником какой-либо определенной «системы» или теории в ущерб собственным исканиям и накоплению опыта.

Если НОТ'овская литература издана не по НОТ, то нужно сделать попытку хоть несколько организовать процесс ознакомления с литературой. Существующие библиографические указатели не решают вопроса, т. к. дают простое перечисление книг. Отсюда ясна цель выпускаемой книги и характер ее составления: помочь разобраться в литературе, отсортировать негодные для поставленных выше целей издания, а из заслуживающих внимания—дать возможность выбора обоснованного краткими реферативными и критическими указаниями.

Вопрос, решение которого отчасти вытекает из данного нами определения НОТ,—это вопрос о том, что считать литературой по НОТ, вопрос об охвате сборника рецензий. Настоящий сборник должен был полностью охватить литературу: 1) по организации предприятий на научных основаниях, 2) по исследованию организационной стороны трудовых приемов и процессов, 3) по физиологии и психологии труда. Имеющиеся у нас библиографические указатели по НОТ грешат значительным произволом при выборе книг. Так, напр., указатель по НОТ «Международной книги» несколько неожиданно включает в число книг по НОТ «Учебные планы и программы по труду для школ на сахзаводах».

Исходя из данных выше определений, при отборе книг естественно исключались следующие книги, обычно приводимые в библиографических указателях, как книги по НОТ: 1) книги чисто технического характера (напр., «Тэйлор—Искусство резать металлы», «Глебов—Токарное дело»), 2) книги по организации промышленности, экономического характера (напр., «Троцкий—Основные вопросы промышленности», «Гриневецкий—Послевоенные перспективы русской промышленности»), 3) книги по физиологии

и психологий общего характера или не затрагивающие вопросов психологии и физиологии труда (напр., «Бехтерев—Общие основы рефлексологии», «Самсонов—Психология воли», «Васильев—Очерки физиологии духа»), 4) книги, имеющие отношение к труду, но не трактующие вопросы труда с точки зрения науки и организации (напр., «Блонский—Азбука труда», «Тюменев—История труда»), 5) книги, затрагивающие общекультурные и философские проблемы, скорее публицистического характера: «Гольцман—Реорганизация человека» и «Гастев—Восстание культуры», 6) книга Юрского—«Методика организационной работы», которая, излагая технику трудовых приемов оратора, читателя книги и т. д. не претендует на научность, а представляет собой несистематический сборник советов и указаний.

В виде исключения, в сборник включена книга Форда «Моя жизнь—мои достижения», вследствие ее особого значения.

При оценках имелся в виду читатель—практик—организатор и начинающий НОТ'ист—и вышепоставленные цели его литературных занятий, заключающиеся в ознакомлении с выводами специальных наук и с организационной практикой и теорией. Книгой можно пользоваться как путем чтения рецензий по отделам, так и для справок об отдельных изданиях. Соответственно общему пониманию НОТ, все рецензии разбиты на отделы: общая организация, психология, физиология с гигиеной; отдельно вынесен специальный обзор вопроса о делопроизводстве, имеющего особую практическую ценность. Соответственно читателю, для которого книга предназначена, особое внимание уделено литературе по обще-организационным вопросам. Литература же по специальным вопросам освещена лишь с точки зрения сообщаемых в ней сведений, полезных для читателя.

Для того, чтобы помочь составить себе общее представление по каждой отрасли НОТ, каждому отделу предпосланы краткие предисловия с указанием важнейших и основных трудов.

Русская книжная литература далеко не исчерпывает всего написаннаго в СССР по вопросам НОТ. Всякая развивающаяся наука и тем более столь злободневная, практически актуальная наука, как наука об организации труда, с необходимостью переживает журнальный и даже газетный период своего существования. Это побудило авторов дать особый обзор статейного материала по НОТ, помещенного в главнейших журналах, посвященных труду. Этот указатель статей, с точки зрения авторов, имеет

особую ценность, так как при быстром развитии питающих НОТ наук всякий солидный труд или руководство неминуемо отстают от жизни. Этим об'ясняется и брошюрный характер нашей литературы НОТ и помещение наиболее ценных сведений в периодических изданиях. Журнальные статьи большей частью не имеют в виду начинающих исследователей, а предназначены для работающих уже в определенной области практиков или научных сотрудников. Статейный указатель может быть использован в любых целях справки или сводки журнального материала по отдельным изданиям и вопросам НОТ. Помимо этого, в конце книги дано изложение важнейшего газетного материала о НОТ, посвященного выявлению идеологии НОТ в СССР.

Общие вопросы НОТ.

Пожалуй, наиболее характерным делением НОТ'овской литературы было бы деление ее на оригинальную русскую и переводную. Почти за каждой без исключения иностранной книгой по НОТ скрывается бездна практического опыта и кристаллизованного труда реорганизаторских усилий; наоборот, русская книга по НОТ почти всегда теоретична и оторвана от практики; и это, разумеется, вполне естественно. Иностранную литературу можно разделить на работы главных деятелей научной организации,—творцов основных систем,—это Тэйлор, Эмерсон, Джильбрет, Файоль, Ганнт, и на книжки всех их подражателей и последователей—Кент, Паркгорст, Ридель, Винтер, Флерн, Лейтнер, Отлэ. Из первых только Тэйлор дал работу—«Научные основы организации промышленных предприятий»,—которую можно рекомендовать для первоначального ознакомления; к ней можно добавить разве Джильбрета в переделке Колин-Росса; все остальные книги неудобочитаемы и требуют от читателя значительной подготовки. Совершенно особняком мы поставим Форда, написавшего скорее биографическую книгу. Из последователей Тэйлора представит интерес даже для малоподготовленного читателя один Кент.

Русских писателей по признаку ставящейся ими задачи можно разбить на три группы: 1) на теоретиков, 2) практиков (гл. обр. инженеров) и 3) популяризаторов. По признаку круга читателей они делятся также на три категории: 1) писавшие для сравнительно узкого круга специалистов, 2) писавшие для среднего подготовленного читателя и 3) писавшие для широких слоев рабочих, при чем популяризаторы разделятся между первой и третьей группой, практики вольются целиком в первую, а теоретики—во вторую. Если возьмем это последнее деление, то в третью группу мы сможем включить: «Памятку организатора» Керженцева,

Рабчинского, Беспрозванного, Бурдянского, Лазарева, Гастева («Как надо работать»). Каждый из них имеет свои достоинства и свои недостатки—их следовало бы прочесть всех.

Во вторую группу войдут из популяризаторов: Хлебников, (лучшее изложение Тэйлора) и из теоретиков—Ерманский, Керженцев (принципы организации), Есманский, Чахотин и Стрельбицкий.

В эту же группу войдет брошюра «НОТ и задачи партии» Керженцева, единственная книжка, посвященная вопросам реального введения НОТ в наших условиях.

Наконец, в третью группу, войдут все инженеры: железнодорожники Васильев, Токмаков, Воскобойников, Прозоров, Злобинский, проф. Подгаецкий и другие. Это—практики, предлагающие ряд конкретных улучшений на основе своего опыта или сообщающие о произведенных реорганизациях.

Как систематические руководства можно назвать работы: Чарновского и Каннешар (по организации промышленных предприятий) и Ерманского (по организации торговли).

* * *

І. Д. Н. Хлебников. Научная организация труда. *Стр. 68. Изд. «Красная Новь». Москва 1923. Тираж 5.000.*

Книга рассчитана на читателя не специалиста, но с некоторой степенью общего и технического образования. От всех других популярных трудов по общим вопросам НОТ книга Хлебникова выгодно отличается чрезвычайной систематичностью, сжатостью, даже некоторой лаконичностью, не идущей, однако, в ущерб ясности изложения. Автор имеет в виду, главным образом, осветить существо проблемы НОТ в ее отношении к тэйлоризму, поскольку оба эти понятия и до сего времени отожествляются. Поэтому главная часть книги посвящена историческому обзору возникновения Тэйлоровской системы.

На основе анализа принципов этой системы читатель вводится в круг современных проблем НОТ на Западе и в России; однако, изложению этой последней части уделено гораздо меньше места и внимания—главная ценность книги в освещении истории и принципов Тэйлоровской системы. Не только ясность изложения, но и самый подход автора, ставящего развертывание отдельных методов НОТ в непрерывную связь с общим индустриально-техническим развитием и об'ясняющим все достижения НОТ из этого развития,—делают прочтение книги Хлебникова едва ли

...ИМУНИСТ... АКАДЕМИ...

не более полезным для начинающего нот'иста, чем непосредственный приступ к Тэйлору.

В качестве введения дано об'яснение применения слова «научный» в отношении к организации труда. Помимо обычного понимания НОТ, как использования данных всех наук в области организации труда, автор указывает, что, независимо от прочих наук, самая организация и управленческая практика становится научной или «наукообразной», поскольку она опирается на систему (учет опыта, исследовательская работа) и ее выводы стремятся к об'ективности, т.-е. к обоснованию количественной мерой и экспериментом (или уточненным наблюдением). Характерным также для научности современного управления в промышленности является стремление к непрерывному прогрессу, выдвигающему ряд особых исследовательских должностей и лабораторий при заводах. Наконец, должно быть точно установлено, что НОТ, как наука, является наукой технической в широком смысле этого слова, т.-е. наукой, решающей вопрос о средствах для достижения той или иной цели, не ставя, однако, вопроса о самой цели. Поэтому автор считает, что все нападки на НОТ и указания на вредные последствия ее введения в большинстве случаев относятся не к самой теории НОТ, а к поставленным ей целям. Если и нельзя целиком согласиться с таким отнесением НОТ в современном понимании этого термина к наукам технического, прикладного свойства, то общее определение характерных свойств НОТ, как практической науки, является чрезвычайно ценным.

Свое дальнейшее изложение автор ведет в главах: 1) предпосылки научного управления, 2) происхождение современной системы НОТ. Предпосылки даны с целью об'яснить развитие теории НОТ на основе непрерывно растущего фабричного производства. Устанавливая две тенденции эволюции фабрики,—концентрация производства и ускорение (быстрота) производства,—автор на ряде практических примеров показывает, что эти тенденции, непрерывно возрастая, начиная с промышленной революции, естественно приводят к рационализации орудий труда и самих процессов труда. Ряд таблиц работы станков показывает в цифрах ускорение процессов труда в связи со специализацией и автоматичностью орудий труда. Специально отмечается, что эти тенденции, ведущие к увеличению производительности труда, требуют, в свою очередь, интенсификации использования рабочей

силы. Этот новый тип производства несовместим с политикой низкой заработной платы и растратой сил рабочего организма. Полное осуществление этого принципа интенсивного использования невозможно, следовательно, без применения науки, в частности физиологии и психотехники Таким образом, подчеркнуты тенденции перехода от экстенсивного к интенсивному хозяйству в промышленности (автор предлагает применять эти термины не только в сельском хозяйстве, но и в промышленности) и это показывает, что не случайно в Америке—первой промышленной стране—народилась новая теория управления производством. По английским источникам, главным образом по Drur'y и Thompson'y—излагается история американского о-ва инженеров - механиков и прочитанных еще до Тэйлора докладов (Таун, Партридж, Кент, Хельси и др.) по вопросу о заработной плате и премиальных системах. Системы Хельси, Тэйлора, Ганнта и Эмерсона излагаются достаточно подробно, на практическом цифровом примере. Из Тэйлоровской системы заработной платы, как из клубка связанных в своем единстве вопросов, вытекают все проблемы научного управления.

«Сначала стояла простая задача—увеличить интенсивность труда рабочих. Для этого нужно было усовершенствовать заработную плату. Но при усовершенствовании заработной платы Тэйлор наталкивается на необходимость точно знать возможные нормы выработки. Для этого нужно изучение отрезков времени, необходимых для совершения каждой отдельной операции».

В этой логической связи все принципы Тэйлоровской системы получают ясное изложение и оценку. Инструкционная карточка есть символ перехода знаний от рабочего к специальному техническому персоналу. Акты выбора и решения устраняются из трудового процесса, планирующий орган дает все необходимые инструкции на основе изучения времени. Введение карточек связано со второй проблемой — изучением движений. Здесь Тэйлор, помимо наблюдений работы лучших рабочих, сделал очень мало. Для освещения проблемы введено изложение работ Джильбрета—чрезвычайно, впрочем, краткое—и указана связь усовершенствования движений с рационализацией орудий труда. Таким образом, обосновывается третий принцип Тэйлора—стандартизация инструментов и оборудования. В изложении этой главы не проведено достаточно четкое разделение между вопросами стандартизации орудий труда и продуктов (фабрикатов)

и автор одновременно говорит о последствиях стандарта в орудиях и изделиях труда. В области подбора рабочих Тэйлор ограничился эмпирическим подбором на основе выполнения заданных уроков, как известного рода испытаний. Здесь автор правильно указывает, что, с частно-хозяйственной точки зрения, выполненная высокая норма урока может показаться и не обуществительной для рабочего, но в то же время при длительной работе она ведет к изнашиванию организма. «В этом принципиальный недостаток частно-хозяйственной точки зрения, и Тэйлор, на на этой точке зрения стоящий, преодолеть этого недостатка не может». Однако, опять-таки, несовершенство подбора рабочих не есть личная вина или умысел Тэйлора, а является следствием несовершенства и незрелости физиологии труда в конце XIX столетия. Принципиально Тэйлор не был сторонником чрезмерной интенсификации труда, даже если его система не свободна от элементов такой интенсификации.

Помимо подбора рабочих, из чрезвычайного разделения труда и установления норм выработки необходимо вытекает тренировка рабочего для равнения не по средним, а по «первоклассным» рабочим. В этом—наибольшее значение так называемого распределительного Бюро Тэйлора. Работа этого Бюро и вообще дифференциальная система Тэйлора изложена и об'яснена наиболее ясным в русской литературе образом. Подчеркнут принцип несовпадения функций в исполнительском и планирующем аппарате, как создающий перекрещенную подчиненность. Дано общее освещение функционального деления в качестве предисловия к изложению тэйлоровских «функциональных мастеров». Затем излагаются дальнейшие нововведения Тэйлора в обслуживающих областях—карточная система, калькуляция, символизация и т. д. Несколько поверхностно лишь в самых общих чертах дано развитие Тэйлоровских идей в Европе, отмечены особенности направления во Франции (школа Фаойля) и Германии. Современное научное управление излагается в связи с идеологией Тэйлора. Основным дефектом тэйлоризма автор справедливо считает его стремление превратиться в социально-экономическую систему, претендующую на разрешение всех социальных противоречий. Автор указывает, что применение НОТ при антагонизме интересов капиталистического общества должно усиливать антагонизм этих интересов. Несмотря на мнение Тэйлора о точности его «измерений», в этих условиях тэйлоризм не гарантирует

рабочих от переутомления. В этой критике автор сходится с рядом иностранных и русских критиков Тэйлора, стоявших на точке зрения рабочего, как субъекта производства. Но зато в другом принципиальном вопросе—о так называемой интенсификации труда—Хлебников, в отличие от русских антитэйлористов справедливо указывает, что одного слова «интенсификация» бояться не следует, и что в известных пределах интенсификация необходима; проблема неизбежно будет включена в число других проблем НОТ, хотя бы только потому, что научно установленная степень интенсивности для данного предприятия не есть нечто раз навсегда данное и зависит от эволюции управления предприятием. Отношение современности к Тэйлору характеризуется тем, что принципы Тэйлора и его якобы на все случаи жизни годные методы—чрезвычайно устарели, особенно в связи с развитием физиологии и психотехники. Никакой раз и навсегда установленной системы не может быть, каждое предприятие индивидуально в своей системе и непрерывно ее меняет—в этом как раз научность управления. Поэтому для современности ценны, конечно, не выводы и приемы Тэйлора, а самые устремления и принципы его мышления.

Слабым местом книги является то, что чрезвычайно бегло и поверхностно изложено современное развитие идей НОТ на Западе и в России. От заглавия книги «Научная Организация Труда» читатель вправе ожидать более полного освещения современных теорий и практических систем. О НОТ в России сказано до смешного мало, изложенное сведено к програме работ ЦИТ'а и к лозунгу «не тэйлоризм, а научное управление». Создается впечатление, что автору, писавшему книгу с широким захватом вопросов на фоне исторического развития промышленного труда,—не удалось довести изложение с необходимой полнотой до конца. Поэтому ценность книги, главным образом, заключается в изложении тэйлоризма, как начальной стадии развития НОТ в современном понимании этого термина.

2. О. А. Ерманский. Научная Организация Труда и Производства и Система Тэйлора. *2-е издание. Москва, Госиздат 1923. Стр. 389. Тираж 7000 экз.*

Книга представляет собой сводное изложение всех проблем НОТ на фоне критики тэйлоризма. Не только организационные вопросы, но и социально-экономическая и психо-физиологическая

стороны трудовой деятельности рассмотрены автором в стремлении дать некоторую сводную картину всех вопросов НОТ, как единой проблемы.

Осью всего изложения служит разграничение понятий производительности и интенсивности труда, как факторов его успешности. Первый фактор—«это качество средств производства и рабочей силы, целесообразность организации того и другого; второй — это степень напряжения самой рабочей силы. Первый фактор—во всех своих частях—допускает рационализацию, улучшение качества, достижение хороших результатов при наименьшей затрате сил; второй—допускает только увеличение количества, достижение хороших результатов лишь при наибольшей затрате сил».

После исторического обзора методов повышения интенсивности труда автор переходит к детальному разбору современных премиальных систем заработной платы. С излишней подробностью для ясного самого по себе вопроса автор доказывает, что система премии при сдельной (или урочной) работе есть выжимание из рабочего прибавочной ценности, из которой львиная доля достается капиталистам. В виде иллюстрации последствий этого выжимания дана глава о продолжительности жизни промышленных рабочих.

Далее начинается критика системы Тэйлора. На протяжении нескольких страниц изложены положительные стороны тэйлоризма (план, основанный на изучении и рационализации орудий труда и условий производства, функциональная система управления), основанные на первом факторе, т. е. на улучшении производительности труда. Далее следует то, что автор считает вредной стороной тэйлоризма, основанной на интенсификации труда, а именно: премиальная система (так называемая «дифференциальная»), установление уроков путем хронометража и изучение движений. С колоссальным охватом материала и с ссылками на все труды Тэйлора и тэйлористов автор доказывает всю псевдо-научность и губительность для рабочего класса этих сторон тэйлоризма. Выясняется, что все нормы и уроки установлены путем «поимки» наилучших по физическим качествам рабочих и измерения их работы в момент наибольшей интенсивности труда. Автор приходит к выводу, что тэйлоровский урок есть средство сократить продолжительность жизни рабочего.

Для того, чтобы доказать всю ненаучность тэйлоровского урока, введены главы о работе человека и об измерении оптимальной производительности (максимум достижения без изнашивания организма), основанные на работах Шово, Этуотра и, главным образом, Амара.

На этой основе сделана попытка подсчета расхода энергии у рабочих, работающих по тэйлоровскому уроку. Автор приходит к выводу, что переноска тяжестей у Тэйлора интенсифицирована более чем на 200% максимальной научно-допускаемой нагрузки. В главе «Труд и Отдых» доказывается, что сведения Тэйлора о предоставлении его рабочему «Шмидту» 57% времени в качестве отдыха просто неверны, ибо Тэйлор засчитал в отдых обратное хождение порожняком за грузом. Автор дает спорную цифру 7% времени, занятого фактическим отдыхом, и указывает, что специальная комиссия 1-й инициативной конференции по НОТ, выделенная для целей проверки этого вопроса, установила не более 23% времени отдыха.

Далее автор снова возвращается к премиальной системе, специально разбирая ее вредные стороны в дифференциальной системе Тэйлора и вновь указывает, до какой степени интенсификации и изнашивания организма она доводит. В заключительной главе автор доказывает, что система Тэйлора не получила широкого распространения вследствие своей вредности, не только социальной, но и экономической, и не только с точки зрения рабочего класса, но и общества в целом, даже буржуазного, ибо тэйлоризм ведет к уничтожению живой рабочей силы страны. Отрицательные стороны тэйлоризма таковы, что они не только вредны сами по себе, но, направляя стремления капиталистов по легкой и ненаучной линии извлечения прибылей путем интенсификации рабочей силы, эти стороны делают невозможным при капитализме применение положительных сторон тэйлоризма, т. е. рационализацию орудий и приемов труда. Бегло указав на развитие психо-техники и ее большое будущее, автор заканчивает свой труд соображениями о том, что подлинно научная организация труда будет возможна при социализме, когда будут устранены все непроизводительные траты стихийного капиталистического хозяйствования.

В приложении даны отдельные главы о «Производительном Труде, как факторе культуры» и «О проблеме усталости».

Таковы размеры материала, привлеченного автором для ниспровержения всех «явных и тайных» тэйлористов.

Для читателя необходимо иметь некоторую принципиальную оценку основных положений автора, чтобы с пользой воспринять весь этот весьма значительный по об'ему материал.

Прежде всего о производительности и об интенсивности. Это разграничение можно принять с некоторой долей абстрагирования от фактов, если смотреть на дело с историко-экономической стороны. Чтобы классифицировать и описать явления в области труда, эта терминология может оказаться полезной. Но что она дает для организационной деятельности? Какова практическая ценность этого разграничения? Если подойти к вопросу с этой стороны, то сразу становится ясным, что этот подход автора, по верному замечанию Хлебникова, страдает принципиальной невыдержанностью.

В самом деле, оставляя спор о теоретической ценности этих терминов в стороне, на практике противопоставление интенсивности и производительности не означает ничего больше, кроме принципа недопущения изнашивания и переутомления организма рабочих. Однако, наука еще не дает точного мерила для определения допустимой меры интенсивности труда. Эта мера различна для разных стран, эпох, предприятий и даже отдельных рабочих. Сам автор признает это, однако, ограничивается об'яснением этого явления на основе исторических и экономических соображений. Но он не делает практических выводов. Поскольку состояние науки таково, что точных способов для установления «оптимума» использования рабочей силы она не дает, не приходится ждать этих оптимумов, а итти практическим путем, не останавливаясь перед возможным повышением интенсивности труда. О. А. Ерманский так излагает вопрос, что область интенсивности есть какая-то запретная область, которой нельзя и касаться под страхом ненаучности. Нужно ли говорить, что эта точка зрения, имеющая в виду интересы отдельных личностей, в наших условиях становится бесплодной.

Бесплодность одной этой идеи для практических целей видна по самой книге О. А. Ерманского. Для об'яснения капиталистической сущности и критики тэйлоризма идея использована блестяще. Но что рекомендует автор? Не говоря о буржуазных странах, где настоящий НОТ невозможен, что предлагает автор для современной России? Кроме общих указаний на то,

что НОТ будет возможен при осуществлении социализма, автор из своей критики тэйлоризма не выводит положительных указаний. Но, ведь, и мы, и автор знаем, что до социализма мы не дойдем без увеличения нашей производительности, а дойти до нее мы должны, выходит по автору, ожиданием богатой техники и научного профессионального подбора? Нужно ли признать степень интенсивности использования рабочей силы в СССР не подлежащей увеличению? Совершенно ясно, что никакой практический подход к организации труда в наших условиях немыслим без постановки вопроса о мере возможной и необходимой интенсификации нашего отсталого по темпу труда. В этом именно значительная часть вопроса о поднятии нашей организационной культуры, нашего волевого воспитания и тренажа.

Из этого стержня всей работы О. А. Ерманского вытекает и практическая вялость отдельных ее частей. Возьмем к примеру вопрос о премиальной системе. Никто сейчас не станет спорить с автором, что капиталисты «придумали» этот «фокус» для извлечения сверх прибылей и что профсоюзы на Западе должны бороться с этой разрушительной системой. Но, с другой стороны, каковы практические указания (или хотя бы выводы из критики) о политике зарплаты в СССР? Достаточно ли сознателен отдельный рабочий, чтобы работать без непроизводительных потерь при поденной оплате? Как избегнуть премиальной системы и вместе с тем не рисковать интересами рабочего класса в целом, интересами, диктующими поднятие производства во что бы то ни стало?

На все это книга О. А. Ерманского не только не дает ответа, но создает неправильную перспективу в оценке этих основных вопросов, ибо не отделяет законную критику этих методов у капиталистов от необходимости использования этих методов в наших условиях переходного времени.

Самая критика Тэйлора страдает чрезвычайной несоразмерностью частей. Автор утверждает, что он не против положительных сторон Тэйлора и уделяет им 7 страничек беглого изложения, без достаточного анализа или об'яснения их ценности и применимости. Зато на сдельную систему и урок автор обрушивается не менее, чем 150 страницами своей книги, все развивая и усиливая нападение на Тэйлора, сводя его до степени «обывателя», «мещанина», чуть ли не «шарлатана». Пусть так, но как же это согласовать с утверждением о ценности истинно-научных работ

Тэйлора в области нормализации инструментов, потребовавших 26 лет напряженного, упорного труда? Где же правильная перспектива в оценке Тэйлора—этого создателя, пусть несовершенной, но первой по времени системы управления, ценность которой наполовину признает сам автор? В какой мере эта оценка Тэйлора разнится от ясной и выпуклой мысли Ленина: «Система Тэйлора, как и всякий *прогресс* капитализма соединяет в себе *утонченное зверство буржуазной эксплоатации* и ряд богатейших *научных достижений*. На очередь надо поставить, практически применить и испытать сдельную плату, применение многого, что есть научного и прогрессивного в системе Тэйлора» («Очередные задачи Советвласти»).

Следует еще сказать о психо-физиологических сообщениях автора, включенных между главами о тейлоризме и в приложении. Они могут быть прочтены с большей легкостью, чем книга Амара («Человеческая машина»), но какого-либо нового материала эти главы не сообщают. Для сегодняшнего дня эти сведения несколько устарели.

Язык книги очень доступен, иностранные термины раз'яснены, автор, очевидно, имел в виду дать нечто вроде учебника или руководства для широкого круга читателей. В качестве пособия для изучения вопроса капиталистической организации труда и как критическое рассмотрение тэйлоризма книгу можно рекомендовать; большого положительного значения для организаторов или начинающих практиков организаторского дела она иметь не может.

3. А. Ерманский (инж. А. Глушко). Система Тэйлора *Издательство «Книга» 1918 г. Стр. 143.*

Книга представляет собой основные положения, развитые впоследствии автором в трудах «Научная организация труда и производства» и «Система Тэйлора» (см. выше). Эта книга отличается от более полного труда тем, что здесь автор непосредственно имеет в виду анализ тэйлоризма. Поэтому здесь отсутствуют главы о физиологии человека, о проблеме усталости и о производительности, как факторе культуры. Менее развиты здесь также главы о заработной плате и о премиальных системах. В остальном—автор защищает те же положения, что и в своем последующем основном труде. Для читателя, желающего ознакомиться с наиболее обоснованной критикой отрицательных сторон

тэйлоризма, книга представляет определенную ценность. По вышеуказанным уже соображениям книга не может дать правильного подхода к положительным сторонам тэйлоризма, как к первоисточнику систематического подхода к вопросам организации труда.

4. Ф. Тэйлор. Административно-Техническая Организация промышленных предприятий. *Перевод под редакцией А. В. Панкина и инж. Л. А. Левенстерна. 3 издание инж. Л. Левенстерна. Москва, 1918, стр. 195.*

Это основной труд, излагающий систему управления Тэйлора. Он представляет собой доклад, прочитанный автором в Обществе Инженеров. К книге приложены имевшие место прения по докладу. Книга снабжена двумя предисловиями Л. Левенстерна ко 2-му и 3-му изданиям, в которых Левенстерн безоговорочно считает тэйлоризм спасением русской промышленности.

По поводу системы Тэйлора и «тэйлористов» так много написали, что самая книга на первый взгляд кажется бедной содержанием. Тот, кто хотел бы познакомиться с принципами тэйлоризма, мог бы это сделать по одному из об'ективных изложений (см., напр., Хлебников: «Н. О. Т.») с меньшей затратой энергии, чем если бы он непосредственно приступил к Тэйлору. Но для читателя, прошедшего первичную стадию ознакомления с общепопулярной литературой НОТ, необходимо чтение первоисточника, вокруг которого накопилось слишком много противоречивых и полемических наслоений.

Тэйлор исходит из анализа доходности предприятий и показывает, что в условиях меняющейся коньюнктуры и конкуренции даже плохо организованное предприятие может приносить дивиденды; доходность, таким образом, сама по себе не служит показателем хорошей организации. Искусное управление определяется как «основательное знание той работы, которую вы хотите дать рабочим, и умение выполнить ее самым лучшим и дешевым способом». Самая важная сторона этого искусства, это «установить добрые отношения между предпринимателями и рабочими». В соответствии с этим Тэйлор видит главную цель своего труда в том, чтобы доказать, что «высокая зарплата рабочего и относительно небольшой расход на зарплату является основой хорошего управления». Интересно отметить, что Тэйлор считает слишком высокую зарплату вредной для самих рабочих (§ 35), так как она может содействовать расточительности (!?).

Известно, что Тэйлор под высокой зарплатой понимал равнение на первоклассного рабочего и подтягивание средних под эту норму путем премии за производительность. Чтоб установить эту норму, Тэйлор пришел к мысли точного измерения времени. Низкую производительность Тэйлор об'ясняет намеренной медлительностью рабочих, получающих поденную плату. Третья глава целиком посвящена описанию работ автора по внешним перевозкам на Бетлеемском сталелитейном заводе, где автор установил норму сдельной оплаты, исходя из хронометража первоклассных рабочих; удалив всех негодных и увеличив плату годным на 60%. Тейлор достиг того, что среднее число тонн перевозки в день поднялось с 16 до 57. На основе этого успеха Тэйлор устанавливает первый принцип управления—изучение времени.

Для дачи уроков работы по времени требуется изменение всей организации, символизируемое введением рассчетного отдела, устанавливающего уроки и премии. Тэйлор излагает системы Ганнта и так называемую дифференциальную сдельную систему, указывая случаи их применения. Техника хронометража и установления уроков излагается Тэйлором на примерах обточки стальных изделий и отборки велосипедных шариков. Тэйлор подчеркивает, что организация заводов требует, помимо норм времени, рационализации орудий и условий производства.

Далее Тэйлор переходит к организации заводов в целом, критикуя «военный» тип организации, исходя из многообразия знаний и обязанностей у мастеров. На этом основании Тэйлор предлагает разделение функции руководства рабочими на 8 мастеров, из коих четыре работают в расчетном отделе (заведующий определением времени, завед. порядком, зав. инстр. картами и зав. ходом работы) и четыре непосредственно в мастерской (мастер по установке, мастер скоростей, мастер-приемщик и мастер по ремонту). Свою функциональную систему Тэйлор сам признает весьма сложной. На Бетлеемском заводе Тэйлор применил только пять мастеров, однако, автор убежден, что перенесение знаний и сноровки от рабочего на специально обученных служащих и приспособление к работам на станках неквалифицированных чернорабочих, не только окупают сложности организации и излишнюю канцелярщину, но дают преимущество. Опытного подтверждения этой системы Тэйлор не дает.

Далее Тэйлор дает практические указания, как начинать и вести реорганизацию завода, причем приводит из своего опыта

и работ своих помощников целый ряд таблиц, карт и приемов хронометража и нормализаций орудий труда. Все время Тэйлор подчеркивает полезное влияние своей системы на рабочих, вполне якобы удовлетворенных высокой заработной платой и даже понимающих и оправдывающих то обстоятельство, что львиная доля прибылей при введении системы приходится на долю владельца предприятия.

При чтении Тэйлора следует иметь в виду, что он стоит на частно-хозяйственной точке зрения и стремится к повышению доходности предприятий. Если Тэйлор считает, что рабочие удовлетворены системой, что они даже должны выходить из союза, ибо система лучше гарантирует их интересы, то это, по меньшей мере, добросовестное заблуждение. Практическое проведение тэйлоризма на заводах показало совершенно обратную картину (доклад Гокси). Тэйлор только на словах против высоких норм, вызывающих изнашивание рабочего организма, т. к. на физиологическое обследование работы у Тэйлора не обращено никакого внимания. Эксплоатации рабочих не положено никакого об'ективного предела. Естественно поэтому, что Тэйлор породил в капиталистических условиях таких «тэйлористов», что тэйлоризм в значительной мере дискредитирован даже на Западе, среди серьезных исследователей труда.

Но из этого не вытекает принципиальное отвержение Тэйлора. Принципиальные противники Тэйлора часто забывают, что Тэйлор был автором очень ценных методов, которые он применял, исходя из целей частного хозяйства. Критикуя цели и результаты, не нужно забывать о методах, вернее о методике. Тэйлор первый систематически изложил данные опыта в области нормировки времени и рабочего иструмента; он первый выдвинул важность управления и особых органов управления, как основы производства. По линии критики Тэйлора и его методов развились современные направления НОТ. Поэтому критическое ознакомление с Тейлором необходимо в такой же, если не в большей мере, в какой каждому марксисту нужно прочесть Адама Смита.

С технической стороны для чтения книга не представляет никаких затруднений.

Ф. В. Тэйлор. Научные основы организации промышленных предприятий; *перевод под редакцией А. Пачкина и инж. Л. Левенстерна. Издание Л. Д. Левенстерна. 1912. Стр. 119.*

Эта книга выпущена Ф. Тэйлором в 1911 году; она не включает каких-либо новых положений по сравнению с докладом Тэйлора „Административно-техническая организация пром. предприятий". Однако, здесь автор отвлекается от конкретной обстановки завода и стремится выделить общие принципы и методы „научного управления". Лишь для иллюстрации влияния этих принципов на повышение производительности автор приводит ряд примеров из практики своей, своих сотрудников и последователей. В виду систематического изложения основных принципов своих работ,—книга в гораздо большей степени приспособлена для постижения сути тэйлоризма, чем «Адм.-техн. орг. пром. предприятий».

В вводной части Тэйлор устанавливает три цели написания книги: 1) показать на примере огромную потерю, какую несет страна вследствие недостаточной производительности рабочих; 2) доказать, что средство против этой непроизводительности заключается в системе организации, а не в поисках необыкновенных людей и 3) доказать, что управление есть истинная наука, покоющаяся на фундаменте точных законов, правил и принципов, применяемых к человеческой деятельности всякого рода от простейших индивидуальных работ до деятельности крупнейших акц. обществ.

В качестве основ этой науки Тэйлор выдвигает мысль о единстве интересов предпринимателя и рабочего, т. к. научное управление удовлетворяет интересы обеих сторон: низкие издержки производства наряду с высокой заработной платой. Успех предприятия зависит от максимальной производительности рабочих и, следовательно, «важнейшей задачей управления является воспитание и развитие всех служащих в том направлении, чтобы каждый из них скорым темпом и с максимальной производительностью выполнил наиболее квалифицированную работу, на какую способен». Тэйлор считает, что главным препятствием на этом пути является умышленная вялость рабочих, как естественная (по лени и вследствие недостатков организации), так и преднамеренная, систематическая, исходящая из мысли рабочих, что повышение производительности влечет к созданию новых кадров безработных. Научное управление должно устранить обе причины, т. к. повышение производительности, по категорическому мнению Тэйлора, ведет к такому удешевлению продукта, что увеличение

спроса вызывает расширение производства и увеличение числа занятых в нем рабочих рук. С другой стороны, рабочему выгодно медлить в работе лишь потому, что предприниматель не знает времени, потребного на выполнение различных работ, а системы зарплаты (поденная, штучная) делают невыгодным всякое сокращение рабочего времени. Наконец, непроизводительность, происходящая от бесплодной растраты энергии, может быть устранена в хорошем управлении путем исключения лишних движений и замены медленных движений более быстрыми. Никакой рабочий, несмотря на его опыт и сноровку, не работает наилучшим из возможных способов. Эти наилучшие способы можно сконцентрировать путем весьма тщательных и длительных измерений и наблюдений над различными способами работ у разных рабочих и отбора наилучших. Мало эти способы сконцентрировать—надо им научить рабочих и все время следить за их исполнением. Все эти функции наблюдения, концентрирования и воспитания могут быть выполнены администрацией. Ее задачи в производстве существенно меняются. Вместо старой системы, где вся ответственность за способы и быстроту работы лежала на рабочих, на их опыте и инициативе,—главная доля ответственности перелагается на администрацию.

Переходя к самым методам организации Тэйлор указывает что так называемая система «инициативы и поощрения» еще не есть научное управление; зарплата в научном управлении играет подчиненную роль; суть последнего Тэйлор видит именно в новых обязанностях администрации и в концентрировании наилучших методов работы. Функции планирования и распределения работы переносятся на администрацию, более приспособленную для этой цели. Зарплата только стимул для надлежащей работы по указаниям администрации. В качестве примера комбинации обдуманных способов работы и повышения оплаты для выполнения этих способов—Тэйлор подробно излагает переноску чугунных болванок ручным способом. Физически годный, «тупой» и «знающий цену доллара» рабочий Шмидт, работая по указаниям администрации, начал переносить вместо $12^1/_2$ тонн в день 47 тонн и получал за это вместо 1,15 дол.—1.85 доллара в день. Такую нагрузку вынесли еще несколько таких же, как Шмидт, многие не выдержали урока и были удалены с этой работы. По Тэйлору—это научный (экспериментальный) подбор рабочих.

Как Тэйлор установил урок для переноски в 47 тонн? Тэйлор рассказывает историю своей интересной карьеры и борьбы против «вялости» рабочих, сначала в качестве рабочего, затем мастера и администратора. Все это время Тэйлор и впоследствии ряд его сотрудников пытались установить об'ективную норму производительности первоклассного рабочего, не вызывающую утомления. Закона этого для разных работ и разных рабочих найти не удавалось и Тэйлор прямо говорит, что «между количеством фунто-футов энергии, развиваемой ежедневно человеком, и его утомленностью нет определенного соотношения». Наконец, сотрудник Тэйлора математик Барт открыл «закон для работ, связанных с физическим утомлением», и этот закон, по мнению Тэйлора, и прост и правилен: для переноски тяжестей, как чугунные болванки, рабочий должен находиться под нагрузкой только 43% рабочего дня, а 57% — должно быть посвящено отдыху. При работе Шмидта этот закон был применен с тем, чтобы возврат порожняком, стояние без груза были засчитаны в отдых. Шмидт работал по приказаниям надсмотрщика:—«столько-то минут работать, столько-то—отдыхать, садиться и т. д.». Если бы этот «вол» (по выражению Тэйлора) взялся обычным образом за работу, то быстро переутомился бы и не сделал половины урока. Следующий пример Тэйлора—земляные работы, где был высчитан наилучший вес груза для каждого усилия и соответственно этому выработаны особые формы лопат для разных грузов. Здесь уже не только расчет времени, а рационализация орудий труда. Наконец, описываются опыты Джильбрета по кладке кирпичей (известные в русской литературе), где имеют место и расчет времени, и рационализация орудий (лопатки, ящика для извести, стола, подачи кирпичей и раствора) и концентрирование лучших методов работы на основе детального изучения всех движений, устранения излишних (с 18 до 5), укорочения и ускорения путей этих движений. Для характеристики метода подбора рабочих Тэйлор изучает опыт с отборщиками велосипедных шариков, произведенный Томтсоном. Для этой работы требовалась быстрота реакции. На основе экспериментального наблюдения были отобраны все работницы, обладавшие этим качеством в необыкновенной степени, и удалены остальные. Была установлена дифференциальная зарплата, дневной урок, обязательные перерывы для отдыха после каждого часа с четвертью работы. В результате при сокращении рабочего дня с $10^1/_2$ до $8^1/_2$ часов и при повышении заработка

на 80%—100%, 35 работниц выполняли с большей аккуратностью ту же работу, что ранее выполняли 120.

Здесь Тэйлор ставит вопрос: применимы ли эти методы не только к элементарным операциям ручного труда, но и к сложным работам на станках и машинах? Для доказательства применимости, по большей сложности этих методов при работе на машинах Тэйлор сообщает историю нахождения закона наилучшей скорости и подачи при резании металлов на станках. Уже первые пробы нахождения наилучшей формы резца и его подачи дали возможность Тэйлору на одном из заводов добиться повышения производительности в 2—9 раз. Но Тэйлор не удовлетворился этим. Он искал об'ективной нормы. Он начал опыты с рассчетом на 2—3 месяца и вел их 26 лет, сделав около 50.000 опытов и истратив на них около 200.000 долларов. В результате задача оказалась настолько сложной, что для решения ее в каждом отдельном случае приходилось разрешать математическую задачу с 12 переменными по 12 формулам. Для мастера и рабочего это практически было невыполнимо. И вот Тэйлор создает счетную линейку, основанную на этих формулах, с помощью которой не представляет труда мастеру или рабочему определить в каждом отдельном случае, в зависимости от формы, химического состава, толщины стружки, формы резца и т. д., какую быстроту и подачу следует принять для наибольшей производительности резания. Тэйлор говорит, что ни один из обследованных им заводов не работал со скоростью резания, приближающейся к наилучшей. Это доказывает, что никакой опыт и квалификация отдельного рабочего не могут сравниться с методом научной рационализации орудий и способов труда. В доказательстве трех положений: 1) замены личных суждений рабочего научно добытыми данными; 2) в отборе рабочих, их обучении и 3) сотрудничестве администрации с рабочими в деле проведения этих методов—Тэйлор видит главую цель своего труда.

Следует отметить, что Тэйлор из своего опыта 26-летних исследований не делает того вывода, что до получения результатов исследований не следует практически ничего предпринимать. Наоборот, он считает необходимым каждое даже грубое по точности измерение применить на деле, как в интересах практики, так и для проверки теоретических рассчетов.

Тэйлор написал свою книгу уже после опыта тэйлоризации многих заводов и после начала критической кампании против

его методов в Америке и Европе. Поэтому весь характер книги изменился по сравнению с «Админ. Хоз. Орг. Пром. Предпр». Диф. зарплате уделено очень мало внимания; устанавливается лишь принцип, что повышенная производительность требует премирования непосредственно в день окончания работы (а не в виде участия в прибылях в конце года). Далее, и в начале и в конце своего труда автор подчеркивает, что свою теорию он не считает панацеей против всех лишений и нужд рабочего класса; что мало установить принципы, чрезвычайно важно (и очень трудно) пользоваться ими в каждом отдельном случае. В конце книги Тэйлор соглашается, что при повышении продуктивности рабочий, несмотря на абсолютное увеличение заработка, получает всего лишь небольшую часть произведенных им дополнительно ценностей. Однако, он оправдывает это тем, что должны быть удешевлены фабрикаты для того, чтобы и потребитель имел выгоду от повышения производительности.

Критика Тэйлора на практике и в теории общеизвестна, Не только извращения тэйлоризма на американских заводах, но и самые принципи Тэйлора в их практическом приложении не гарантируют, от переутомления рабочих, не дают подлинно научного отбора, не способствуют и удешевлению фабрикатов. Не к гармонии интересов труда и капитала, а к повышенной эксплоатации на практике может привести тэйлоризм. Но критика Тэйлора в условиях капитализма потеряла для нас свое значение: она равносильна теоретической критике капитализма вообще и к голому отрицанию его прогрессивной роли. Но мы твердо знаем, что только через технические достижения капитализма возможно раскрепощение человека от рабских форм труда. И не приходится спорить что тэйлоризм, как начало, и современная научная организация труда на Западе, как его развитие,—есть огромное техническое достижение. По выражению Гастева, критиковать Тэйлора стало уже не модным—нужно его изучать. Поэтому одна из наиболее ясных и систематических книг Тэйлора должна быть критически изучена советским организатором труда.

5. Х. Эмерсон. Двенадцать принципов производительности. *Перевод с английского. Издание Высшего Технического Комитета НКПС. Москва. Выпуск 1, изд. 1921 г. стр. 178, тираж 6000 экз. Выпуск 2, изд. 1922 г. Стр. 114.*

Эмерсон—американский инженер-консультант по вопросам производительности. Он известен, как автор усовершенствованной

системы премиальной заработной платы. В литературе ему нередко приписывается место наряду с Тэйлором, Файолем, как создателями собственных систем научного управления.

Книга, по мысли автора, должна дать кодекс законов производительности в применении ко всем отраслям практической деятельности; Эмерсон берет свои примеры из области войн и управления государством, но, главным образом, все же имеет в виду промышленную деятельность. Особенно много внимания уделяется железным дорогам и морским сообщениям.

Все учение Эмерсона лучше всего видно из ознакомления с его двенадцатью принципами. Эти принципы Эмерсон считает незыблемыми и предустановленными чуть ли не на подобие законов физики. Всё неудачи и потери человеческих предприятий за всю историю культуры Эмерсон об'ясняет неприменением полностью или в части этих 12 принципов. Принципы эти, конечно, существовали, но не были осознаны и если проявлялись, то проявлялись стихийно.

1-й принцип—«Идеалы»—под которыми Эмерсон разумеет точные цели всякой деятельности. «Идеалы» в промышленности это идеал дешевизны, быстроты и доброкачественности, без примесей филантропии либо тщеславия.

2-й принцип—«здравый смысл»—посвящен доказательству существования «низшего здравого смысла»—простой сметки для работы вручную—и «высшего»—стремящегося использовать силы природы. Много говорится о том, что Америка, вывозя невозобновляемые запасы сырья, обнаруживает отсутствие «высшего здравого смысла».

3-й принцип—«Компетентный Совет» трактует об идее функционального управления и создания штаба консультантов-специалистов, среди коих самое важное значение должен иметь консультант по производительности.

4-й принцип—«Дисциплина». Здесь автор горячо защищает идею проф. отбора, ничего не говоря о методах его. Забастовки об'ясняются неумением установить дисциплину. Подчеркнута полезность личного примера администратора.

5-й принцип—«Справедливое отношение»; на целом ряде примеров доказывается польза справедливости и хорошего подбора рабочих.

6-й принцип—«Отчет, надежный и быстрый»—наиболее содержательная глава. Дана интересная формулировка расходов

и наилучшего их соотношения. Производительность определена, как отношение стандартной нормали к фактическому расходу. Хотя автор понимает, что не всегда можно измерять производительность в денежном эквиваленте, однако других формул автор не дает. Не указаны, к сожалению, ни способы определения стандартов (хотя бы в виде примера), ни техника построения отчетности для выявления производительности.

7-й принцип—«Распоряжение ходом работы»—посвящен восхвалению точности расписания поездов на линии Нью-Йорк—Чикаго. Об'яснена идея автора ввести нечто в роде диспетчеров в мастерские по ремонту на железных дорогах.

8-й принцип—«Нормали, предначертания»—сводится к идее урочной работы. Хотя автор против переутомления рабочего из за быстроты работы,—методы физиологического измерения не указаны.

9-й принцип — «Приноровленные условия» — не заключает в себе никаких указаний, каковые бы ни предполагались названием главы.

10-й принцип—«Нормализация приемов работы»—посвящена идее полезности плана, программы и выработки нормалей работы.

11-й принцип—«Письменные инструкции». Под ними автор понимает и законы государства, и технические кондиции, и инструкции рабочим. Своду инструкции в каждой мастерской приписывается большое значение. О карточках-инструкциях—ничего не говорится.

12-й принцип.—Развернута идея справедливости «награды за труд»—соответственно производительности. Сообщается система автора, заключающаяся в часовой оплате независимо от производительности и в % % премиях, прогрессивно увеличивающихся в зависимости от производительности, причем путем точного измерения заранее устанавливается норма производительности принятая за 100%. Она должна быть достаточно „низкой", но чем это обеспечивается—не видно. Премии начинаются с 65% выполнения нормы (2% премии) и доходят до 40% и выше (120—180% нормы).

Две последние главы посвящены общим вопросам. Автор дает пример критики „Стального Треста С.-А. С. Штатов" на основе своих 12-ти принципов. Затем, в следующей главе, он признает, что функциональная система со штабом консультантов

на практике вызывает большие затруднения и столкновения, в силу чего все зависит от таланта начальника, умеющего согласовать эти противоречия.

Вся книга наполнена «водой», свойственной всем американским книгам с деловой «научностью». Каждая глава переполнена примерами и анекдотами из жизни павианов, из истории Франко-Германской войны с преклонением перед Мольтке, из Священного Писания и изречений американских философов. Каждый вопрос начинается от Адама (по собственному признанию автора), от жизни личинки или инфузории. Если книга стремится быть евангелием организатора, то это ей удается только в отношении хэнжества. Некоторые ценные соображения практика-инженера тонут в море этой бесплодной эрудиции.

Рекомендовать можно только ознакомление с системой зарплаты (глава XIV) и с формулами учета (глава VIII). Все остальное можно опустить без вреда для читателя.

6. А. Файоль. Общее и промышленное управление. *Москва, 1923, изд. ЦИТ. С предисловием А. Гастева, перевод Б. Бабин-Кореня, стр. 124. Тираж 3000.*

Среди авторов, пишущих по вопросам научного управления, Файолю приписывается исключительное значение. Изданный ЦИТ'ом труд является завершением жизненного опыта Файоля, в течение слишком 50-ти лет руководившего крупными металлургическими и горными предприятиями. Файоль дает свою систему принципов управления, сравниваемую и сопоставляемую некоторыми авторами с тэйлоризмом.

Непосредственная цель книги—дать основные принципы несуществующей еще доктрины управления для того, чтобы эта новая наука стала предметом преподавания в высших учебных заведениях, главным образом, для подготовки инженеров и практиков-организаторов производственных предприятий.

Безусловно большая заслуга Файоля заключается в том, что он выдвинул проблему администрирования, как особый вопрос, требующий специально научной разработки. В отличие от систем американцев, Файоль обращает центр своего внимания на вопросы управления людьми, стремясь создать некоторые общие схемы и выдвинуть принципы управления производственными предприятиями в частности и всякой организацией вообще.

Оригинальность книги Файоля заключается в том, что он внешне не связывает своей системы с известной степенью

развития техники и машинизации производства (хотя внутренно идеи Файоля развились на почве современной крупной индустрии), и дает принципы и методы управления вообще, годные и для мелкой лавчонки, и для государства. В то время, как у Тэйлора система должна заменить людей, Файоль людьми создает систему, выдвигая личный талант и волю организатора на первый план.

В качестве основ своей доктрины Файоль излагает в двух частях своей книги принципы и элементы управления; этим двум большим главам предпосылаются соображения о необходимости и возможности научного управления вообще и важности преподавания этого предмета в высшей школе.

Как обосновывает Файоль необходимость выделения специальной науки администрирования? Файоль прав, говоря о важности и нужности административных знаний, о совершенной неразработанности этого вопроса, о важности этих знаний для руководителя предприятия не менее, если не более, знаний технических и тем более математических. Но эти истины, кажущиеся в наше время очевидными, Файоль пытается подкрепить таблицами, которые в процентном выражении устанавливают рост административных знаний по отношению ко всем другим знаниям по мере повышения ранга службы, от рабочего до директора предприятия. Цифры взяты произвольно и должны служить наглядным примерным показателем ценности административных знаний. Будучи составлены на все случаи жизни, т. е. независимо от характера предприятий, — таблицы не только не способствуют уяснению вопроса, но в значительной степени, особенно для начинающего читателя, затемняют его.

В этих таблицах, как и в дальнейшем изложении, Файоль опирается на следующее деление функций, имеющееся *в каждом* предприятии: административная, техническая, коммерческая, финансовая, страховая и учетная функции. В литературе уже указывалось, в частности т. Бурдянским (Время 1923, № 2), что это деление функций в значительной степени произвольно и спорно. То, что понимается под страховой функцией,—охрана, страхование имущества, рабочих и пр. — присутствует в других функциях; финансовая и коммерческая функции не имеют во многих видах предприятий ясных границ и т. д.

Кроме того, эту схему нельзя признать функциональной, потому что принципом деления здесь является не однотипность

выполняемых операций, а внешняя цель или задача этих операций. Самый принцип деления здесь не выдержан, так как административная функция входит во все остальные «функции». Здесь не только неправильное пользование термином, но и неправильное сопоставление в одном роду административной функции с коммерческими и всякими иными «операциями».

Не более убедительно деление Файоля административной функции на ее элементы: предвидение, организацию, распорядительство, координацию и контроль. Непонятно, например, чем является распорядительство, как не в значительной мере координацей действий. Файоль пишет, что распоряжаться, это значит «заставлять надлежаще работать», а координировать—«гармонизировать все усилия». Можно без дальнейших доказательств принять, что в понятие «надлежащей работы» входит работа «гармонизирования».

В качестве принципов организации Файоль дает ряд лозунгов, не представляющих собой какой-либо логической системы. Здесь фигурируют такие аксиомы, как «разделение труда» и «вознаграждение» наряду с «единением персонала» и «справедливостью». Основные требования Файоля «о единстве распорядительства и руководства» сделали его в кругах читателей идеологом «военной системы» в управлении, сторонником волевого момента в организации. Файоль подвергает критике функциональную систему Тэйлора, при чем не выдвигает никаких особых возражений, кроме известных указаний насчет беспорядка, несогласованности и сбивчивости при отдаче распоряжений не одним, а несколькими начальниками.

Таким образом, основных и принципиальных данных для построения «доктрины» Файоль не дает. Нельзя, конечно, считать основой для доктрины ряд советов и указаний опытного практика, указаний в значительной своей части весьма ценных и правильных, но в совокупности своей не представляющих какой-либо системы и не опирающихся на данные современной науки, либо на самостоятельно поставленный и количественно-учтенный эксперимент. Файоль сам говорит, в каждом абзаце своих принципов и элементов, что применение каждого совета требует прежде всего такта и чувства меры. Личная одаренность и волевой момент—вот что в первую голову нужно для правильного пользования советами Файоля; в этом своем виде практическая часть учения Файоля может иметь известное воспитательное или

агитационное значение для начинающего администратора. Но она в очень малой степени устанавливает какие-либо теоретические положения, необходимые для мыслимой автором доктрины.

Ценность практических указаний в значительной части для русского читателя сведена на нет наивностью социальных выводов автора. Файоль дает советы о пользе и необходимости брака, об'ясняет беды Франции частой сменой министров, говорит, что участие рабочих в прибылях есть первый шаг к соглашению труда и капитала, что хозяин должен следить за нравственностью и умственным развитием рабочего и т. п. Несмотря на то, что А. Гастев в предисловии приглашает читателя отнестись снисходительно к социальным сентенциям автора, связанного своим частно-хозяйственным подходом, все же ряд советов Файоля не может не служить материалом для оценки силы и индивидуальности его, как мыслителя, претендующего на место создателя известной социальной системы.

Некоторые указания, вроде пользы схем (по форме точь в точь таких, какие красуются на стенах наших учреждений!), производственных программ и еженедельных заседаний заведующих отделами, кажутся советскому читателю преувеличенно оцененными. Ведь, это целый ряд приемов, широко практиковавшихся в эпоху главкизма и доныне широко практикуемых, и, однако, мало чему помогших, в то же время, как Файоль подчеркнуто рекомендует их. Это еще одно доказательство того, что сами по себе советы Файоля ничему, конечно, помочь не смогут (да и не являются чем либо новым), если не быть хоть отчасти Файолем, т.-е. человеком исключительной воли, организационного таланта и большого опыта.

Нельзя не отметить такого крупного дефекта книги, как полное игнорирование вопросов психотехники. В главе о подборе служащих, есть какие угодно указания об эмпирическом отборе и проверке, о том, что «каждый человек должен быть на своем месте»,—но нет ничего о достижениях и методах развивающейся прикладной психологии (не говоря уже об умолчании элементов физиологии труда, поскольку автор касается только вопросов управления людьми, а не отношений между людьми и вещами в процессе производства).

Книгу можно рекомендовать искушенному уже в литературе или организационной работе читателю. Ряд полезных,

зачастую метких и ясно выраженных указаний практического свойства могут, конечно, пригодиться, если обладать критическим решетом для выуживания и отцеживания этого ценного материала от попыток теоретического разрешения организационных и социальных проблем.

Нельзя не отметить в заключение несколько мешающую ясности чтения терминологию переводчика: «установка» вместо слов: способность, уменье. Предисловие переводчика об'ясняет это большей годностью слова «установка» с «рефлексологической точки зрения». Выходит, что никаких врожденных способностей (например, административных), нет, а все дело в установке, т.-е.в известном тренаже. Французское слово «capacité», конечно, содержит в себе несколько иное понятие.

8. Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения. *Перевод с английского под редакцией инженера В. Зоргельфрея, с предисловием Н. С. Лаврова. Издательство «Время», Ленинград 1924 г. Тираж 20.000 экз. Стр. 326.*

Несмотря на то, что книгу Форда нельзя отнести к исследованиям в области НОТ, для этой книги необходимо сделать исключение, потому что для организатора ценны не только системы организации в их применении к производству, но и история производства, создавшая внутри себя своеобразную систему.

Форд не теоретик, а промышленник и коммерсант. Однако, его деятельность послужила к развитию целой литературы о принципах «фордизма». Как часто бывает в таких случаях, люди, наиболее удаленные от Форда по своим личным и промышленным достижениям, толковали о фордовской организации с наибольшим апломбом. Сам Форд в конце концов мог перестать быть «фордистом». Ему пришлось взяться на склоне лет за перо, чтобы об'яснить всем жаждущим тайну своего поистине необычайного успеха. Как истый американец, Форд в этой книге не мог ограничиться рамками своего гигантского производства, он постоянно отвлекается в сторону социальных размышлений и рецептов «всеобщего блага». Поэтому книга Форда содержит в себе: 1) автобиографию, 2) историю и современное состояние «О-ва автомобилей Форд» 3) экскурсы в область экономики и социального устройства.

Личная биография Форда, определяющая наличие и рост его одаренности, как организатора, должна была бы представить большой интерес. Однако «биография» машины—его знаменитого

«форда» с маленькой буквы—настолько связана с личностью ее автора, что с момента изобретения автомобиля сведения о личной жизни Форда совершенно исчезают из книги. Мы знаем поэтому о нем очень мало. Сын фермера, с 12 лет увлекающийся идеей самодвижущегося экипажа,—он преодолевает гигантские препятствия—личные, финансовые и технические—на пути к ясно осознанной цели. Слесарь-самоучка, затем первый по времени шоффер Америки, он становится промышленным королем, руководителем одного из наиболее гигантских и успешных предприятий мира.

Форд, как социальный реформатор, пытается перенести принципы своего производства на всю область промышленного труда. Если в этой части Форд более оригинален и остроумен, чем все пресловутые американские теоретики гармонии интересов труда и капитала, то все же все его рассуждения наивны и экономически безграмотны. При чтении Форда (особенно неискушенному читателю) нужно отрешиться от влияния поражающего американского деловитого лаконизма, чтобы понять суть «фордовского социализма сверху». Достаточно будет указать, что Форд уговаривает промышленников перестать производить ради денег, ради погони за прибылями и доказывает, что производство есть служение обществу. Так как одних этических аргументов для практического янки, трижды в своей книге открещивающегося от «сантиментальности»—недостаточно, Форд, исходя из своего опыта, доказывает, что «служение обществу» более прибыльно, чем «алчность и погоня за деньгами». Вся беда, по Форду, в том, что деньги из средства обмена становятся самоцелью. Это,—очень ценное признание в устах промышленника. Русский читатель должен поэтому понять, что Форд очень дальновиден, как промышленник, но весьма близорук, как политик, если он полагает своими советами заставить реки течь вспять, т. е. снова деньги и их символы (акции, дивиденды) превратить в средство «служения обществу». Следует отметить еще, что при все этом Форд считает прибыль весьма полезной и необходимой вещью, но не дает, естественно, мерила для оценки, в каком размере прибыль полезна и в каком начинает становиться «алчностью».

Из всех этих, к сожалению, слишком частых отвлечений в «неделовые» области нужно изъять действительно ценный материал по истории и практике производства. Этим материалом

оправдывается весь дух американского делового проповедничества, ибо Форд, как организатор, и фордизм, как система организации, заслуживают пристального внимания со стороны всякого работника НОТ.

Литература считает фордизм высшим выражением развития тенденции современной индустрии. С одной стороны—в смысле организации техники производства—Форд действительно использовал все конечные достижения машинизации, стандарта и разделения труда. Но с другой стороны—с точки зрения целей организации в целом, для которой техника служит только средством,—Форд является исключением и даже противопоставлением современным капиталистическим предприятиям. Эта оригинальность Форда и неподчинение его существующим шаблонам организации и являются одной из главных причин его необычайного успеха. Здесь уже не автоматически действующее развитие концентрированного производства, а личный организационный гений Форда сыграл решающую роль,—и в этой части изложения главная ценность фордовской книги. Конечно, научиться быть точной копией Форда нельзя, но учиться кое-чему из его обогащенного успехом опыта можно и должно.

Книга Форда дает очень мало в смысле сообщения технических деталей его производства, и не для техников-инженеров она посвящается. Все, что мы знаем о технике Форда, о его доведенной до высокой степени машинизации, где труд человека сведен к небольшому числу автоматических движений, о внутреннем транспорте—конвейерах, передвигающих сырье и фабрикаты от рабочего к рабочему в процессе постепенной обработки, о стандартизации и упрощении всех частей фабриката, делающих возможными массовое производство,—все эти сведения в более сжатом и систематическом виде известны из популярной литературы о Форде (см. хотя бы Рубинштейн, «Современный капитализм и организация труда»). Технические сведения приводятся Фордом постольку, поскольку они служат для иллюстрации и обоснования его размышлений и рассуждений о принципах его организации в целом.

В этой части прежде всего необходимо отметить первое условие успешной организации—ясную и точную постановку цели. Для Форда цель его деятельности не просто производство автомобилей, либо производство прибыли, а реальная цель—производство автомобилей настолько дешевых и вместе

с тем практичных, что сбыт их должен стать почти неограниченным. Форд задался целью превратить автомобиль из предмета роскоши в предмет самой широкой необходимости. Любопытна история этой идеи у Форда: с детства он желал заняться изготовлением безусловно необходимых предметов; он начал сперва заниматься приготовлением часов, но потом доказал себе „что часы в общем не принадлежат к безусловно необходимым предметам в жизни и что потому не все люди будут покупать их". Какого рода предвидением и уверенностью надо было обладать, чтобы считать еще не осуществленную тогда идею автомобиля более жизненной и необходимой, чем часы? Вся наука того времени, все специалисты ополчились против Форда, доказывая, что автомобиль вообще неосуществимая вещь. Когда же автомобиль стал фактом, то на сцену выступили доказательства невозможности сделать его предметом широкого потребления. Форд дает поучительный пример организационного мужества, необходимого каждому организатору, ибо каждый организатор есть прежде всего реформатор. Боязнь новизны, пишет Форд, неуменье критически подойти к установленным истинам и традициям—основная болезнь «промышленника-организатора».

Чрезвычайно интересен подход Форда к разрешению проблемы дешевизны автомобиля; здесь мы имеем оригинальную постан вку задачи: в то время как все (или большинство) промышленников исходят при определении продажной цены из себестоимости продукта (т. е. издержек производства), Форд делает наоборот: он планирует издержки производства в зависимости от возможной наиболее низкой продажной цены. Вследствие увеличивающейся дешевизны автомобиля расширяется его сбыт. Сбыт влечет за собой уменьшение издержек на единицу продукта и, следовательно, дальнейшее удешевление авто-машины. Эта связная система дала возможность Форду снизить за 12 лет своего производства цену автомобиля с 2000 долларов до 355, причем удешевление далеко не закончено. Производство автомобилей растет, доходя до шести штук в минуту.

Эти идеи Форда осуществимы только вследствие массового производства и стандартизации всех частей машины. Процесс механического усовершенствования непрерывно растет, изменяясь день ото дня усилиями всех работников, начиная от экспериментальных лабораторий и кончая каждым отдельным рабочим. Это сделалось возможным благодаря тому, что Форд не выдумывал

каких-либо систем управления, а прежде всего начал с тщательного обдумывания и реформирования самого фабриката,— то, что так часто забывается создателями систем НОТ в производстве. У Форда не были изменены орудия ради производства отдельных предметов, а изменялись предметы, требовавшие новых орудий производства. «Моя цель—простота», говорит Форд, и доказывает ненужность и бессмысленность разнообразия и сложности фабрикатов. Он берет фабрикат, откидывает в нем все лишнее, ищет для его изготовления наилучшие материалы и наиболее дешевые и быстрые способы производства, подчиняя все этой цели.

Читатель напрасно будет искать в книге указаний на схему организации, на распределение функций или список должностей. У Форда машины настолько определяют обязанности людей, что система производства предопределяет систему управления. Форд особенно подчеркивает удачу своей постановки вопроса о заработной плате, о подборе рабочей силы, о заботах о семье и жилище рабочего и т. д. Здесь можно взять утверждения Форда под большое сомнение. Не только русские авторы, но даже немецкий буржуазный специалист Бушман (Allgemeine Automobil Zeitung № 4/5 1924) указывает, что только дисквалифицированные, депрофессионализованные иммигранты, рабочие 53 национальностей выдерживают убийственную монотонность и полицейски-фарисейскую опеку над личностью у Форда, несмотря на его высокую заработную плату. Но не в том, конечно, центр критики фордизма: никто из советских организаторов не думает копировать фордовский завод, выросший в определенных условиях, противоречия коих дали возможность самому дешевому производству извлекать самую большую капиталистическую прибыль. Но фордовский подход к разрешению организационных проблем при данных условиях, смелость и оригинальность его мышления и его творчества в столь узких, казалось бы, рамках,—все это должно не столько быть практическими указаниями, столько толчком к самостоятельной проработке организационных проблем. В этом смысле книга Форда есть обогащение литературного опыта каждого исследователя вопросов НОТ.

9. П. М. Керженцев. Принципы организации (с рисунками). *ГИЗ, Петроград, 1922. 141 стр. Тираж 5.000 экз. (Распродано).*

П. М. Керженцев сам так формулирует задачу своей книги: «Настоящая работа имеет в виду дать сжатое практическое

руководство для рядовых организаторов, в какой бы области они ни работали. Это не теоретическое исследование, а чисто деловой учебник, предназначенный для молодых организаторов... Цель настоящей книги,—дать лишь элементарное введение, иллюстрированное типичными примерами из разных областей, и характеризующее основные особенности всякой организационной работы».

Тов. Керженцев обладает редким уменьем популярно, живо и интересно излагать свои мысли в необычайно ясной, легко усваиваемой и понятной форме, освещая их знакомыми и близкими всем примерами из практики. Это делает работу тов. Керженцева образцом популярной книги.

С первой же страницы, без всяких вычурных и многословных предисловий, автор набрасывает картину простейшего организационного процесса—устройства митинга—и сразу познакомив, таким образом, читателя на живом примере со всеми элементами всякой организации, он уже теоретически выделяет их в систему семи основных элементов; каждый из них он рассматривает далее уже подробно в специальной главе.

Эти семь элементов организационной работы таковы:

1. Цель и задачи организации.
2. Типы организации.
3. Организационные методы.
4. Использование людей.
5. Учет и использование материальных средств.
6. Премия.
7. Учет и контроль.

Соответственно такому делению и вся брошюра разбита на отдельные главы. В конце прибавлены главы о стандартизации и об организационных принципах на практике.

«Всякая организация должна иметь перед собой совершенно ясно поставленную цель, вполне определенную задачу. Никакой организационный план не может быть составлен, никакая организационная работа не может вестись, если организаторам и участникам неизвестно вполне точно, какую цель они преследуют». На ряде примеров, удачно подобранных, доказывается необходимость ясного представления о конечной цели организации.

Переходя затем к типам организаций, автор излагает принцип линейной (т.-е. такой, где каждый подчиняется только одному начальнику), функциональной (где каждый подчиняется нескольким начальникам одновременно, каждому по его специальности),

комбинированной (смешанной линейной и функциональной) и других видов организаций и останавливается затем на взаимозависимости элементов организации, понимая под элементами либо отдельные ячейки (отделы, подотделы и т. д.), либо отдельных людей.

Организационными методами автор называет те меры, при помощи которых организационные планы проводятся в жизнь. «Можно сказать, что имеется два типа организационных методов: германский и английский. Немецкий метод придает громадное значение стройности и логичности организационной схемы. Создав такую схему, немец старается провести ее в жизнь до всяких мелочей... Англичане в своей организационной работе исходят прежде всего не из теоретических планов и схем, а из повседневной практики. Стремясь найти организационную схему, наиболее соответствующую обстановке, они очень часто создают чрезвычайно пеструю и разнообразную организацию». В этой главе автор рассматривает вопросы об инструктировании, организации заново, в противоположность реорганизации, дезорганизации, учета и контроля. Как видно из приведенного выше определения и деления методов, эта часть работы, наиболее, в сущности, важная и интересная, нашла себе несколько поверхностную и не всегда бесспорную трактовку у автора. При всем богатстве очень ценных и любопытных практических замечаний, отдельные части этой главы страдают некоторым отсутствием равновесия между собой.

В главе о подборе рассмотрены способы подбора (опрос и психологическое испытание) и использование людей; особый параграф автор посвящает дисциплине. Здесь нестройность сказывается у автора в отсутствии специальной главы, посвященной методам стимуляции; он не мог, разумеется, все-таки обойти молчанием дисциплину в организации и ему пришлось несколько неудачно вклеить ее в «подбор работников».

Впечатление скомканности и отсутствия тщательной проработки производят последние главы книжки. Глава VI называется: «Технические условия организации». Здесь автор оставляет в стороне человека, как члена организации (как видно из сказанного выше, под организацией автор понимает об'единение *людей* для определенной совместной деятельности в отличие от других писателей, применяющих этот термин и к вещам, и к идеям), и рассматривает влияние на организацию тех или иных материалов,

орудий и обстановки труда. Затем он, несколько неожиданно переходит к параграфу «Время», куда включает целый ряд разнообразных вопросов (об утомлении, плане работы, экономии времени).

В общем, книга тов. Керженцева не имеет серьезного научного значения. Да он, разумеется, на это и не претендует. Это попросту ряд систематизированных житейских наблюдений, советов умудренного многолетним опытом организатора, блестяще, хотя и с печатью диллетантизма и отсутствия критической точки зрения, изложенных, великолепно обработанных, увлекательно и живо иллюстрированных. Прочесть, перечесть, серьезно над этой книжкой подумать нужно каждому советскому работнику; для начинающего НОТ'иста она представляет собой незаменимый труд.

10. П. М. Керженцев. Принципы организации. *Второе значительно дополненное издание. ГИЗ, 1923. 203 стр. Ц. 1 р. 20 к. 10.000 экз.*

Первое издание книги разошлось в два месяца, что свидетельствует о заслуженном интересе к ней со стороны нашего читателя. Второе издание увеличено в 1½ раза. Добавлены две новых главы об организации учреждения и фабрики и сделано крупное добавление в главах о контроле и об организационных принципах на практике; добавлены параграфы об организации Октябрьской революции, о роли генерального штаба, об ориентации, о деле связи, распределении сил и мн. др. Основной характер работы остался без изменений.

11. П. М. Керженцев. Памятка организатора. *Изд-во «Красная Новь» Г. П. П. М. 1923 г. Тираж 15.000 экз. Стр. 40. Цена 15 коп.*

Эта книжка рассчитана на читателя, для которого книжка «Принципы организации» оказалась бы чрезмерно трудной, как материал для первоначального усвоения. Она написана доступнее, популярнее, еще ближе к конкретным примерам. Положив в качестве примерного (неудачного) организационного предприятия устройство митинга, Керженцев формулирует, каждый в отдельной главке, следующие основные моменты организации, живо и наглядно растолковывая их:

1. Ясно поставь себе цель.
2. Составь точный план работы. Для этого нужно:
   а) разделить работу на части,
   б) выделить из этих частей главнейшие,

в) разместить выделенные части работы в порядке (во времени и в пространстве).

3. Установи, как будет итти работа. Здесь организатор должен ответить себе на следующие вопросы:

а) на какие ячейки распадается организация?

б) кто руководит отдельными ячейками?

в) как связаны между собой части организации?

г) какую именно работу выполняет каждая часть организации?

4. Осмотрись, что вокруг тебя.

5. Считайся с материалом, приспособь инструмент.

6. Все делай по порядку.

7. Делай все во время.

8. Подбери помощников.

9. Передавай работу помощникам, т. е. не берись сам за мелочи, оставь за собой общее руководство и контроль, и возложи работу на других.

10. На каждого возлагай ответственность.

11. Ясно инструктируй.

12. Больше учи, чем приказывай.

13. Веди учет работы и контролируй ее.

14. Организуй себя самого.

В конце Керженцев дает, как пример правильно намеченного и хорошо организованного плана, организацию Октябрьской революции.

Как популяризационная работа, брошюра написана образцово, читается она с интересом и легко.

12. П. М. Керженцев. НОТ. Научная организация труда и задачи партии. *Гиз. М.-П. 1923 г. 51 стр. Цена 45 к. Тираж 10.000*

Это одна из самых разносторонних и содержательных книжек по НОТ. Своей задачей автор ставит—«дать в самой сжатой форме сведения о НОТ, о течениях среди работников НОТ и о намечающейся практической работе в этой области». Особенностью взглядов автора, проходящей через всю книжку и отличающей его от других писателей, является его расширенное толкование понятия НОТ: «НОТ есть применение научных принципов, не только к хозяйственному труду человека или к производству, но и ко всякой организационной работе вообще». Другим основным отличием взглядов автора при подходе к проблеме

осуществления НОТ в наших условиях является выдвигаемое им требование широкого вовлечения в эту работу массы в форме создания различных ячеек.

Определяя сущность НОТ, автор делит ее на три основные области:

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. Последнюю часть автор считает самой главной.

Расширительное толкование понятия НОТ выступает у П. М. Керженцева особенно ярко при перечислении им источников НОТ. До сих пор организация и техника индустрии в передовых капиталистических странах были главным и, пожалуй, единственным источником, откуда черпали материал для выработки научных организационных методов. Другие источники, которые у нас и на Западе оставались в тени (а их автор считает не менее важными чем первый), это—1) военное дело и 2) наш революционный опыт. Автор с недоумением отмечает, что этими источниками не пользуется ни одно из существующих в России полугора десятков учреждений по НОТ, и что и за границей «научные принципы применяются на фабрике и в конторе, но почти неизвестны за этими пределами». Последнее утверждение фактически не совсем правильно. В отношении, напр., научного подбора людей в армии на Западе, сделано, вероятно, не меньше, чем в производстве. Теоретически же, отстаиваемая автором необходимость применения научных методов в разных областях проявления социальной жизни, разумеется, вполне правильна и никто не стал бы ее оспаривать. Практически это утверждение лишено почти всякого содержания; вряд ли вообще нужно включать эти различные области в сферу компетенции НОТ, автор вряд ли стал бы отрицать тот факт, что ни война, ни революция не являются формами проявления труда.

Переходя к характеристике работ по НОТ у нас, автор перечисляет научные учреждения, занятые вопросами НОТ, и дает краткий очерк двух течений нашего НОТ—направление ЦИТ'а и направление А. Богданова. Сущность течения, возглавляемого А. Гастевым, изложена им чрезвычайно сдержанно и осторожно; что касается учения А. Богданова, то здесь автор допускает целый ряд демагогически-произвольных и неверных

толкований отдельных богдановских положений, выказывая упорное их непонимание. Сама критика Богданова направлена П. М. Керженцевым совсем не с той стороны, откуда она могла бы его уязвить.

В следующей главе, автор намечает ориентировочную программу работ по НОТ на ближайшее время, разбивая ее на три части: 1) научную работу, 2) практическую и 3) агитационно-пропагандистскую. В научной работе необходимо обратить внимание на согласование и об'единение различных научных сил, а также на разработку проблем планового хозяйства, учета и контроля; практическая работа разделяется на создание опытных станций—реорганизующих пунктов,—с одной стороны и на организацию групп содействия—ячеек, втягивающих массу в активную работу,—с другой; наконец—пропагандистская работа выльется в формы умелой создательской и преподавательской деятельности.

Последняя глава посвящена автором специально задачам партии в области НОТ, реорганизации госаппарата и резолюциям XII С'езда.

«Только привлечение внимания и активности партии в область научной организации труда дает необходимую твердую базу для производимой по постановлению С'езда реорганизационной работы».

К брошюре приложены: 1) Резолюция XII С'езда РКП о реорганизации госаппарата, и 2) тезисы бюро московских коммунистов, работников НОТ—разработанные по докладу П. М. Керженцева в апреле 1923 года.

Отдельные главы книжки в начале 1923 года напечатаны в разных номерах «Правды».

13. М. Рубинштейн. Современный капитализм и организация труда. *2-е издание. Изд. «Моск. Рабочий». Москва, 1923. Стр. 209. Тираж 10.000 экз.*

Книга не относится непосредственно к кругу вопросов НОТ, понимаемой, как теоретическая проблема научного управления; она рассматривает состояние и тенденции современного капитализма, отмечая и описывая черты НОТ, как неизбежно сопутствующие современному индустриальному развитию. Лишь одна глава (7) непосредственно посвящена изложению и критике тэйлоризма и др. систем.

Что касается описательной стороны—экономики капитализма,—автор излагает тенденции, указанные еще Марксом, и намечает развитие этих тенденций в современной индустрии. К недостаткам этой части относится частое смешение тенденций и действительных фактов, происходящее от всякого книжного ознакомления с противоречивым многообразием современной европейской и, особенно, американской промышленности. Автор имеет все время в виду дискредитацию капитализма, как организующей силы. Он ведет свою критику не столько из теоретических предпосылок, обосновываемых фактами, сколько из изложения и опорачивания самих фактов. Поэтому, например, в первой части книги (главы 1 и 2) тенденции промышленного развития излагаются так, что может получиться представление о полном осуществлении механизации, автоматизма и стандарта в промышленности. Форд излагается как достижение, к которому стремится всякое производство, между тем, успех Форда отчасти заключался именно в его исключительности и несравнимости со своими конкурентами. Зато в другой части книги (глава 7), где автору необходимо доказать неосуществимость высокой технической организации при капитализме,—приводятся данные Хокси и Комитета Гувера о том, что „тэйлоризованные" предприятия вовсе не тэйлоризованы и что капиталисты задерживают техническое развитие, считая интенсификацию живой рабочей силы более прибыльной (пример со знаменитым тэйлоровским рабочим Шмидтом).

Последнее соображение опять таки противоречит системе Форда, доказывающего на примере своего завода, большую прибыльность автомата и стандарта. Таким образом, обилие излагаемых фактов и примеров, в разных местах книги разно освещенных, не дает цельной систематически выдержанной картины капиталистической организации производства.

Самое изложение Тэйлоризма и др. систем, не заключает в себе, по цели книги, разбора систем, а приводится лишь для критики социально-экономических последствий применения этих систем при капитализме. Здесь недостаточно четко отделена социальная сторона от тех хотя бы и несовершенных но все же ценных исследований, которые могут и должны быть серьезно изучены и применены в иных хозяйственных условиях. Поэтому в этой части для неискушенного читателя книга может создать впечатление полной ненужности и вредности Тэйлор-

изма, не только как метода капиталистического хозяйствования, но и как некоторой основы научной организации производства. Книгу поэтому для начинающего работника НОТ рекомендовать нельзя.

14. **Проф. В. Я. Подгаецкий.** Научная организация труда в сельском хозяйстве. *Изд-во НКРКИ. М. 1924 Стр. 134. Тираж 7000. Цена 1 р. 25 коп.*

Автор, характеризируя в начале книги упадочное состояние нашего сельского хозяйства, приходит к выводу, что внесение методов научной организации в процесс сельско-хозяйственного труда могло бы явиться началом его оздоровления. Автором в этом направлениии в 1921-22 и 1922-23 г. г. при опытной станции Киевского Губотдела Всеработземлеса был предпринят ряд опытов, изложению результатов которых настоящая брошюра и посвящена. Автор чрезвычайно детально описывает методику и технику хронометрических наблюдений (близкую к методике обследования М. И. Васильева стр. 60), произведенных им над различными сельско-хозяйственными рабочими и переходит затем к методам анализа, обработки и подсчета хронометражных данных и способам установления стандартного рабочего времени. Вся совокупность этих приемов переносится здесь автором на деревенское поле без особых изменений и дополнений из фабрично-заводской обстановки.

Третья глава посвящается В. Я. Подгаецким фактической стороне произведенных им исследований и полученных при этом результатов. Исследованы были следующие работы: косьба на косилке, пахота, вязка снопов, работа по уборке сахарной свеклы, перевозка урожая.

В конце автор отмечает, что вся работа является лишь опытом, требующим дальнейшей проверки и развития.

Общий недостаток книги заключается в том, что автор безоговорочно и без достаточной критики и оснований старается применить методы НОТ в частной, ему хорошо знакомой области,— сельском хозяйстве. Это, разумеется, отзвук повального увлечения НОТ'ом последнего времени. Точка зрения В. Я. Подгаецкого диаметрально противоположна тому взгляду, который утверждает, что НОТ есть тенденция, возникающая на определенной ступени развития производительных сил общества, и возникает естественно и неизбежно. Если стать на эту точку зрения, то сле-

довало бы признать, что применение принципов НОТ с их нежными и чувствительными методами хронометража в нашем сельском хозяйстве, еще не совершенно отделавшимся от допотопной сохи, не оправдывается ходом внутреннего развития производительных сил страны. Сельскому хозяйству предстоит еще целый ряд лет и может быть, десятков лет технического развития и машинизации, прежде чем оно приблизится к тому времени, к какому только начала приближаться американская фабрика времени Тэйлора. Думать же в настоящее время серьезно о том, чтобы вводить методы НОТ в нашем крестьянском хозяйстве,— это также нецелесообразно и не оправдано ходом вещей, каким было бы ведение обязательного обучения в средневековьи или электрификация мануфактуры эпохи торгового капитала. Поэтому совершенно естественно то явление, которое автор в предисловии с недоумением отмечает: что печатных работ, посвященных вопросам нормализации сельско-хозяйственной деятельности человека, не только на русском языке, но и в иностранной литературе, нет.

Поскольку сельское хозяйство всегда технически отстает от промышленности, а НОТ и на заводе еще не получил права гражданства, иначе и не могло бы быть.

Поэтому опять таки совершенно неизбежно то, что автор, приводя список дефектов в различных сельско-хозяйственных работах и список мероприятий, эти дефекты устранивших бы, попадает в ловушку голой машинизации, т.-е. улучшения организационные подменяет улучшениями техническими; иначе говоря, НОТ'у проф. Подгаецкого столько же лет, сколько вообще машине. Вот что он пишет относительно ручной вязки снопов:

„Список дефектов при работе ручной вязки снопов.

1. Отсутствие заранее заготовленных перевесл.

2. Отсутствие обуви у сноповязов, что вызывает замедление в передвижении.

3. Работа в согнутом положении в продолжение долгого времени.

4. Отсутствие инструкций в работе.

Список мероприятий, способствующих устранению дефектов и улучшению труда.

1. Замена ручной вязки снопов машинной работой.

2. Снабжение сноповязов обувью, готовыми перевеслами и инструкциями".

Подобные же списки дефектов и мероприятий даны автором по каждому виду исследованных работ. Необходимость хронометража для того, чтобы решить, что машина действительно работает лучше, чем человек—не может не показаться сомнительной.

Тяжелый, неповоротливый язык книги и отсутствие системы в изложении обоснований произведенного исследования усугубляют отрицательное впечатление брошюры. Для сельско-хозяйственника она некоторый интерес представит.

15. Инж. И. Г. Злобинский. О научной организации труда на предприятиях сахарной промышленности. *Издание Бюро НОТ при Харьковском отделении Сахаротреста. Стр. 221. Тираж 700.*

Эта книжка—мешанина из разнообразного материала по НОТ, переваренного в голове автора, пытающегося применить этот материал к своей области—сахарному производству. Автор, в этом нельзя сомневаться, отличный специалист в этой области, вероятно, старый опытный работник с большим практическим стажем. Но это не мешает ему чрезвычайно слабо отдавать себе отчет о путях и возможностях научной организации и проявлять полную неспособность критически подойти к своей теме. Автор поставил себе слишком сложную задачу и оказался не в состоянии ее разрешить.

Но это не значит, что брошюра совершенно бесполезна. Для специалиста она представит несомненный интерес; она дает толчок практической работе и следующий, более удачливый, писатель по этому вопросу воспользуется опытом своего предшественника.

16. И. С. Каннегисер. Практическое руководство по административно-хозяйственной организации производственных предприятий, в частности металлообрабатывающих. *Часть I (гл. I—VII) П. 1923 Стр. 136+XX; цена 2 р. 50. к. Часть II (гл IX—XVI) Ленинград, 1924. Стр. 236. Цена 2 р. 50 к. Изд—во Сев.-Зап. Промбюро ВСНХ. Тираж 3. 000.*

Настоящая работа представляет собой курс лекций, прочитанных автором в нескольких из ленинградских высших учебных заведений. Эта характеристика книги в достаточной уже мере

определяет задачу книги и ее читателя. Автор—практик с большим руководительским опытом; свой опыт он изложил в этой книге, и в этом конкретном практическом материале и лежит центр тяжести ценности всего руководства. Там же, где он пытается выйти из своей роли—практика—хозяйственника и заняться теорией, это ему удается значительно слабее. Так, в введении, излагая «Исторический ход развития предприятия», автор намечает следующую последовательность этапов производства. «Вначале каждый человек, потом каждая семья,—точнее, каждое хозяйство сами добывали и производили для себя все необходимое», становясь на точку зрения устарелой, давно отброшенной наукой, теории приоритета индивидуального хозяйства.

Первая глава посвящена автором общему очерку стадий развития организации; здесь он развивает общепринятое в западной литературе деление предприятий на: 1) бессистемно организованные, 2) систематически и 3) научно организованные. Очень удачно и живо дана им здесь картина заводской работы при бессистемной организации. Со второй главы автор конкретно входит в свою тему и, иллюстрируя изложение большим количеством форм, бланков и схем, рассматривает все области организации заводского дела.

17. Проф. С. С. Чахотин. Организация. Принципы и методы в производстве, торговле, администрации и политике. *Госуд. изд-во М.—Л.1924, 184 стр. с 99 рис. табл. Цена 2 руб. 10 к.*

Это—сборник целого ряда интересных и еще не опубликованных в русской литературе сведений по вопросам, перечисленным в подзаголовке. Но в этой массе компилятивного, собранного из разнообразнейших источников материала было бы напрасно искать какого-нибудь внутреннего единства, какой-нибудь руководящей идеи, хотя автор, повидимому, как раз и поставил своей задачей осветить накопленный им материал с точки зрения одного общего «организационного» принципа. Эта задача ему оказалась не по силам.

Глава «Общие принципы науки об организации», наиболее слабая из всех, до крайности наивна и беспомощна. Она характерна для книги, как образец ненаучной легкомысленной работы.

Глава трактующая о «принципах рациональной организации в производстве» посвящена интереснейшему конкретному описанию тэйлоризированного завода, взятому целиком из книги Зей-

берта „Из практики системы Тэйлора“ (нем.) и исследованию влияния различных условий (особенностей работника, способов работы и т. д.) на производительность труда“.

Глава 3-я, посвященная торговой организации, поверхностно и довольно бессодержательно уклоняется от сущности вопроса, уделяя слишком много места технике рекламы и конторским аппаратам; и здесь, впрочем, даваемый материал не лишен интереса для русского читателя.

В остальной части книги составитель говорит об административной организации и об организации в политике—целый ряд отдельных интересных моментов и полное отсутствие системы и строго-логического направления хода изложения. Чахотин *подгоняет* к имеющемуся у него конкретному материалу свои общие рассуждения, причем делает это далеко не удачно. Как несомненное достоинство книги следует отметить популярный, живой, легкий стиль, делающий ее доступной и читателю, мало-мальски подготовленному. Только поэтому она нужна, как сборник сырого материала, легко доступного, но подлежащего дальнейшей проработке. Начинающего читателя она способна заинтересовать и толкнуть мысль к новым более глубоким занятиям.

18. С. Стрельбицкий. Администратор. Этюд из научных проблем труда. С пред. проф. В. Монича. *Харьков. Изд-во «Пролетарий», 1923. Стр. 32. Цена 25 коп.*

В первой главе своей работы, автор, отмечая полное отсутствие до последнего времени в иностранной литературе серьезных и глубоких работ по администрированию, и указывая вместе с тем на своевременность разрешения проблемы управления, таким образом, формулирует задачу брошюры:

„Проследить основные элементы управления экономическим коллективом, учтя и обобщая наблюдения над методами администрирования, наметить основные принципы управления экономическими коллективами“.

Основой рассуждений автора является та идея, что главный фактор производительности труда—характер „линии производственного процесса“, т.-е. пути, который проходит предмет обработки, или «обрабатываемое», как его называет автор. „Чем короче эта линия, тем в меньшее время может пройти „обрабатываемое“. Идеально короткая линия—прямая между двумя крайними пунктами прохождения „обрабатываемого“.

Если вообразить себе наилучшие условия прохождения предмета обработки, то время, которое будет затрачено на прохождение по его пути, будет являться «идеальным» временем выработки фабриката. Разница между фактическим и этим «идеальным» временем вызывается, главным образом, явлениями, причины которых лежат в «потере темпа». Согласование работ во времени есть основная задача управления производством— основная цель администратора. Поскольку основным в производстве является его темп, «основной болезнью предприятия является потеря темпа прохождения прямой производственного процесса». Причины «потери темпа» делятся на организационно—технические и организационно—трудовые. Как пример первого типа причин можно привести возвращение «обрабатываемого» со станка № 2 на станок № 1 для доработки, прохождение «обрабатываемого» со станка на станок лишь через склад и т. д. Организационно-трудовые потери темпа происходят от того, что производительность различных инстанций пути производственного процесса не одинакова. Благодаря этому, инстанциям приходится равняться по слабейшей инстанции; отсюда неполная нагрузка успешных инстанций. Остановки «обрабатываемого», вызванные этим явлением, автор называет «пустыми местами».

Производство можно представить себе, таким образом, в виде сети линий отдельных производственных процессов, расходящихся со склада сырья и сходящихся на складе фабрикатов, среди этих линий выделяется главная линия основного продукта, от них ответвляются побочные линии вспомогательных материалов

Изложению этих мыслей посвящены у автора первые три главы его брошюры.

В следующих главах автор рассматривает вопрос классификации работников предприятия (он делит всех работников на четыре группы), дает очерк организационного плана, набрасывает методику ознакомления нового администратора со своим предприятием, и, наконец, формулирует основные принципы управления коллективом. В этих последних главах автором дан целый ряд конкретных практических советов администратору, это выгодно отражается на характере изложения.

Можно возразить автору, что изучение пути об'екта труда нельзя утверждать, как единственный способ рационализации и как главную задачу администратора; вряд-ли можно всю бесконечную

сложность условий работы предприятия сводить к одному фактору; ведь нельзя же утверждать, что если в двух сходных предприятиях с одинаковым техническим оборудованием длина пути обрабатываемого будет одинакова, то и производительность их будет одинакова. Что же касается утверждения, что характер пути является *главным* моментом, оно также требует обоснования.

Далее целый ряд терминов страдает у автора неопределенностью; так «прямолинейность процесса» понимается им, очевидно, не в пространственном смысле, а в хронологическом; «идеальное время»—понятие, несомненно, относительное, между тем по тексту получается впечатление, что оно легко определимо и абсолютно.

Вся брошюра носит характер несистематичности, несвязности между собой отдельных глав, особенно последних; это наброски, отдельные мысли, не всегда проработанные и отделанные; автор сам, впрочем, признается в этом. Можно поставить автору в вину целый ряд других промахов; но, в общем, ему нельзя отказать в оригинальности.

19. С. Стрельбицкий. Время в трудовом процессе. Цикл вопросов рационализации труда. *ГИП. Изд-во „Путь просвещения" при Наркомпросе УССР. Харьков, 1924. Стр. 112. Тираж 5.000.*

Книгу С. Стрельбицкого можно разделить на две части; в первой части, обнимающей первые четыре главы, он излагает—общеизвестные основные принципы физиологии труда, изучения движений, и т. п., во второй части (главы V—VII), он уже пытается дать собственную теорию «пути производственного процесса». Наконец, несколько особняком от предыдущего хода изложения стоят последние главы «Утомление и отдых» и «Время и личный режим».

Первая часть книги ничего нового не дает; как первоначальный источник ознакомления с НОТ'ом для начинающего она также не может быть рекомендована, несмотря на то, что изложение автора весьма живо и популярно иллюстрируется рядом наглядных примеров; слишком много уже у т. Стрельбицкого выражений, способных запутать и смутить неискушенного читателя. Достаточно привести такую вольную перефразировку марксовского принципа ценности как: «Ценность результата трудового процесса определяется

количеством времени и энергии, затраченных на труд", чтобы раз'яснить подобную рекомендацию. Еще более замечательна в устах С. Стрельбицкого следующая фраза: „И вот, по точным исследованиям установлено, что общая сумма периодов работы „желудочков" (сердца) составляет в сутки *восемь* часов (вот где заложен восьмичасовый рабочий день!)". Эти восхищенные скобки автора поистине потрясающи.

Во второй части работы автор развивает свою теорию „прямолинейности пути производственного процесса" (см. предыдущую его работу). Самый термин—„прямолинейный" здесь понимается им в смысле „максимально экономичный", требующий наименьшей растраты энергии". Ничего нового к тому, что было сказано в „Администраторе" автор не добавляет. Самая теория „этапов" остается чрезвычайно трудно усвояемой благодаря тому, что автор беспрестанно путает путь работающего органа с путем самого об'екта труда и с путем орудия труда. Психическая работа так же легко разбивается им на отдельные „этапы".

Работа значительно уступает первой книжке С. Стрельбицкого.

20. Д-р инж. Иоганн Ридель. Основы организации труда в производстве, в частности в технике путей сообщения. Перевод с немецкого. *Издание Центр. Института Труда. Москва 1922 г. Стр. 52. Тираж 3000.*

Книга разбивается на две части: 1)—задачи новой науки, „трудоведения" и пути к ее разработке и 2)—опыт приложения методов трудоведения к технике путей сообщения. В первой части автор исходит из „энергетической заповеди": не расточать энергии, а использовать ее. Работа согласно этой заповеди должна отвечать четырем требованиям: „1) работа не должна губить человеческой жизни, 2) работа не должна приводить к понижению работоспособности, 3) недопустимо производство бесполезной работы и 4) должны быть использованы все моменты, способствующие (язык перевода вообще тяжеловесен и старомоден) производительности работы, и исключены все моменты ее тормозящие". Первые два требования мотивируются отнюдь не социальными соображениями, а ценностью каждого человека, как рабочей силы. Этими требованиями занимается гигиена, охрана труда и пр. Вторые два требования составляют сущность трудоведения. Автор совершенно правильно в начале своей работы указывает, что организация сама по себе не есть теоретическая наука, и

должна опираться на установленные наукой и практикой методы. Между искусством организации и науками (психологией, физиологией, техникой и т. д.) автор вдвигает новую науку—„трудоведение“, которая должна опираться на технику, физиологию и т. д., но в большей степени заниматься исследованием практики. Это, таким образом, некоторая попытка „практической теории“, построенной на собирании фактов и анализе этих фактов. Автор дает конспект методов собирания и анализа фактов и говорит о необходимости синтеза, т. е. проектирования нормальной организации труда; синтез этот пока возможен в малой степени, ибо науки еще не дают нужных об'ективных норм (утомления, рабочего времени, затраты силы, и пр.).

В теоретической части автора можно упрекнуть в изолированном рассмотрении вопросов живого человеческого труда и вопросов участия машины в производстве. Это происходит в силу того, что все соображения автора исходят из опыта исследования путей сообщения, где взаимное сочетание трудовых процессов и людей в производстве важнее установившейся уже техники. При всем этом мысли автора представляют несомненный интерес. Они выгодно отличаются от обычных пересказов тэйлоризма или бесплодного разглагольствования иных теоретиков. Особенно интересны мысли о значении „трудоведения“ для техники, которая сама по себе не может разрешить проблемы производительности. Большим недостатком книги является чрезвычайная ее конспективность наряду с отвлеченностью трактуемой темы. Для мало опытного читателя это представит немаловажные затруднения при чтении.

21. М. И. Васильев. Научная организация труда и железно-дорожное хозяйство. *2-е издание. Изд-во журнала „Пути сообщения Севера“ Ленинград 1919. Стр. 43.*

Брошюра интересна тем, что она представляет собой первую послереволюционную работу по НОТ. Первые страницы автор посвящает общему популярному изложению сущности НОТ—нужно сказать, что эти страницы до сих пор остались образцом простоты, сжатости и доступности для всей НОТ'овской литературы—и переходит затем к применению НОТ в железнодорожном деле. Он дает здесь ряд интересных примеров введения методов научной организации на американских дорогах, и наконец, обсуждает возможность применения этих методов и на наших

дорогах. Заканчивается брошюра перечислением препятствий, стоящих перед реорганизатором и изложением возражений против системы НОТ.

Брошюры в продаже нет; ее можно найти разве только в какой-нибудь большой библиотеке. Ее можно рекомендовать, как первое пособие для начинающего; для железнодорожника она представит специальный интерес.

22. В. **М.** Добровольский. НОТ на службе пути. Опыт применения методов научной организации труда в области путевых работ. *Ленинград, 1924. Издание отдела УНМСК Октябрьской ж.-д. Стр. 57. Тираж 1500. Цена 95 коп.*

В то время, как Васильев затрагивает железнодорожное хозяйство вообще, Добровольский разрабатывает применение методов НОТ к одной только области его, к работам службы пути. Книжка подводит итоги опыту Октябрьской железной дороги, проведшей летом 1923 года исследование путевых работ. Эта группа работ была избрана именно потому, что она до сих пор не обладает какими-либо твердо установленными нормами.

В результате хронометражного исследования оказалось, что производительность труда может-быть поднята на 30% без какого-бы то ни было увеличения его интенсивности. Так, беря, как типичный пример работу, по смене шпал, составляющую как раз главнейшую статью расходов, мы видим, что фактичная норма в 6 шпал на человека за рабочий день может быть повышена теоретически до 11 шпал (считая 31 мин. 10 сек. на шпалу + 25% на отдых + время переклички и прохода на работу) а практически до 8 шпал. Это повышение норм по всем работам пути дает дороге сокращение расходов по смете 1923/24 г. г. в 80.000 р. Стоимость содержания обследовательской бригады выражалась всего в сумме 439 р.

Введение норм в условиях применяемых сейчас приемов работы, без серьезного анализа самих операций, — это, разумеется, только ничтожная часть возможных улучшений; книга интересна, как пример того, как с наименьшей затратой сил уже можно достигнуть значительных результатов только с помощью точного метода. В общем, работа ценна только для специалиста.

23. Инженеры М. И. Васильев и Б. А. Булгаков. Применение методов научной организации погрузки угля на станциях Донецкого бассейна. *Петроград 1923 г. Стр. 165 со многими диаграммами. Тираж 2000. Цена 1 р. 10 к.*

Книга делится на 4 отдела; 1-ый, описательно-исторический, дает общий обзор состояния железно-дорожного транспорта, 2-ой, теоретико-методологический, дает описание методов изучения производственных и административных процессов и детально перечисляет отдельные стадии изучения, 3-ий—фактический—излагает ход работ, произведенных летом 1922 года в различных районах Донецкого бассейна, сообщает о достигнутых результатах, воспроизводит документальную сторону работы—инструкции, схемы, наблюдательные кружки, сводные ведомости и делает общие выводы и, наконец, 4-ый—заключает в себя целый ряд графиков, иллюстрирующих работу.

Первые—обще-теоретические части совпадают в общем по существу с целым рядом других работ М. И. Васильева; практически—результаты работы выразились в увеличении погрузки (на 23 % в среднем, а по отдельным станциям на 500 и 700 %), в увеличении фактической вывозной способности (на 183 %) и в сокращении простоя вагонов (от 41 до 216 % в количестве 28.500 вагонов).

Автору удалось изложить свой материал без особой сухости; он не замкнулся в узкую тему одной фактической стороны своего обследования; поэтому его книга предетавит интерес не только для железнодорожника, но и для среднего читателя, интересующегося НОТ'ом вообще.

24. Инженеры М. И. Васильев и В. Г. Кужелев. Применение методов научной организации к наливу нефтепродуктов на приволжских станциях. *П. 1923 г. Стр. 149 со многими диаграммами. Тираж 2.000.*

План работы здесь тот-же, что и в предыдущей книжке, при чем первые две части обеих книжек совершенно одинаковы. Практически результаты работы выразились так-же, как и там, в усилении вывоза (на 31 %) в усилении фактической вывозной способности (на 92 %), в увеличении налива и сокращении простоя цистерн (на 33242 цистерно-дней за 4 месяца).

25 Инж. Васильев. Оборот больного товарного вагона по текущему ремонту. Обследование методами научной организации. *Изд. ЦНОРТ'а. М. 1923 г. Стр. 65. Тираж 1.000 экз. Цена 1 руб. 50 коп.*

Фактический материал обследования оборота товарного вагона и условий его ремонта произведенного по методам описанным в других работах автора с приложением сводной ведомости графиков, перечня дефектов и т. д.

26. Инж. М. Васильев и Б. А. Булгаков. Работа передаточных станций. Обследование методами научной организации. *Изд. ЦНОРТ'а. М. 1924 г. Стр. 56. Тираж 1.000. Цена 1 р. 60 к.*

Задачей работы являлось установление стандартных норм отдельных операций по прохождению вагонов через передаточные станции с целью получения возможности оценки работы этих станций. Самой реорганизации на основании материалов обследования ни в этой, ни в предыдущей работе не было произведено.

27. Инженер М. И. Васильев. Обследование и реорганизация предприятий и учреждений, под редакцией ЦНОРТ'а. *Изд. Транспечати. 91 стр. Цена 1 руб.*

Книжка составлена по поручению и под редакцией Особого Совещания по научной организации труда при НКПС. Часть материала была напечатана в журнале „Время". Автор основывается, главным образом, на своем пятилетнем практическом опыте по рационализации,—этим его книга особенно и ценна—опыте отчасти уже изложенном в нескольких предыдущих работах. (см. выше) Цель брошюры—„изложить методологию работ по обследованию и реорганизации предприятий с применением начал НОТ'а и дать некоторые конкретные указания, наставления и формы работ". Автор предпосылает изложению метода реорганизации, который в процессе практической работы у него выкристаллизовался, ряд общих рассуждений на тему о возникновении НОТ в России, о самом определении слова „НОТ", о методах изучения предприятий и т. д., написанных живо и хорошо, но не везде бесспорных.

М. И. Васильев, работая до сих пор, повидимому, исключительно в организациях железно-дорожных, и пользуясь в изло-

жении своего метода примерами из жел.-дор. организации, считает этот метод применимым к любому учреждению, что видно хотя бы из самого заглавия его книжки. Нельзя сказать, чтобы это утверждение было бы им особо тщательно обосновано. Сам метод, не представляя собой чего-либо оригинального, заслуживает внимания, как совокупность систематических приемов, вытекающих из конкретного изучения определенных организационных условий. Книга, будучи необходимой для организатора-практика, особенно заводских и жел.-дор. предприятий, не лишена значительного интереса и для начинающего нотиста, более или менее платонически взирающего на НОТ. Правда, она рассчитана на достаточную общую подготовку.

28. Инженеры М. И. Васильев и Б. Л. Булгаков. Обследование железнодорожных перевозок угля со станций Донецкого бассейна и нефтепродуктов с приволжских станций с применением методов научной организации. *Изд. Бюро научной организации работ по НКПС и ЦИТ'а П.-М. 1923. Стр. 131. Тираж 1.000. Цена 3 рубля.*

„Работа, произведенная летом 1922 года (см. выше) выявила только часть общего процесса перевозки угля и налива нефтепродуктов, а именно только деятельность станций, на которых производились погрузка и налив." Настоящая работа представляет собой дополнение предыдущей, при чем здесь изучено транспортирование угля и нефти с момента выхода нагруженных вагонов и цистерн со станции нагрузки и налива до момента окончания выгрузки угля и отправления цистерны в порожнем состоянии из пункта слива.

29. Научная организация техники управления. Сборник статей. *Изд во Т во „Кооперативное издательство" М. 1923. Стр. 47. Цена 45 к. Тираж 3.000.*

Сборник содержит в себе 3 статьи, напечатанных ранее в журнале „Вопросы организации и управления" (отмечены звездочками) и несколько небольших статей, посвященных административной технике. Все они мало связаны между собой какой-либо внутренней последовательностью. Вот их перечень:

1. *Научная организация управления.* Тезисы доклада Н. Витке на 1-ой Московской Конференции по научной организации техники управления 1 сентября 1922 года; 2 стр.

2. *Научная организация административной техники.* Н. Витке $15^1/_2$ стр.; статья представляет собой ряд общих рассуждений на тему о важности введения методов научной организации в процесс администрирования. Такая почти бессмысленная фраза, как „педагог должен быть техником своего дела, техником целесообразного конструирования образовательно-воспитательной социальности" достаточно характеризует ненаучность и претензиозность всей статьи, занимающей как раз центральное место в сборнике. Злоупотребление автором странным гастевским термином „социальная инженерия", причем самое слово инженерия употребляется им в самых различных значениях (то как „научная дисциплина"—напр., *индустриальная инженерия*, то как „совокупность инженеров",—напр., *руководство производственным процессом возложено на научно-образовательную инженерию*, то как „система, методика"—напр., *процесс вытеснения педагога—ремесленника и кустаря научной инженерией*), еще более усугубляет отрицательное впечатление от статьи.

Сущность научного подхода к вопросам администрирования автор видит в том, чтобы усматривать в каждом предмете (архиве, справке, системе учета) прежде всего „социальное отношение". За этим наивным и бессодержательным рецептом автор проглядывает самую суть проблемы. Главным препятствием к введению новых приемов работы автор считает „один чрезвычайно вредный и закоренелый предрассудок—индивидуалистическое мышление одиночного работника". Против этого „предрассудка (?!) одиночного (?!) работника" автор особенно ожесточается и в качестве примера в этом отношении приводит Америку, где „деловые янки вооружаются против навыков индивидуалистического одиночного работника и за социальную организацию администрирования". С такой-же легкостью, с какой автор превращает „делового янки" в образец коллективистически-мыслящего существа, он предлагает в качестве практического подхода „устройство практически-исследовательской лаборатории по выработке норм различных отраслей управленческого дела" и намечает даже этапы развертывания работы такой лаборатории.

* 3. *О сети научно-опытных станций в правительственных учреждениях.* И Елец. $3^1/_2$ стр. Общие соображения об организации при учреждениях опытных станций, ставящих своей задачей изучение и постепенную реорганизацию учреждения.

4. *Первые шаги опытной станции административной техники.* Л. Бызов. 6 стр. Это лучшая статья сборника и ознакомиться с ней следует. Она написана человеком с годичным практическим стажем работы в опытных станциях, деловым языком и без широковещательных фраз, излагающим ту методику обследования и реорганизации, которая в результате этой работы выкристаллизовалась.

* 5. *Центральная организация экспериментального исследования вопросов управления в Париже.* 4 стр. Эта статья характеризует работы этого исследовательского института, созданного школой Анри Фойоля.

* 6. *Бюро нормализации при учреждениях Северо-Американских Соединенных Штатов.* 4 стр. Эта статья конспектирует одну из глав книжки американского тэйлориста Леффингуэлла „Научная организация конторского дела".

7. *Применение в русской практике принципов научной организации административной техники.* Ю. Тиличеев. 5 стр. Статья отчетного характера; дает общий очерк работ отдела нормализации НКРКИ.

8. *Опытная Станция при Центросоюзе.* Л. Б. 2 стр. Здесь подводится итог работе этому первому из учреждений подобного рода в России.

30. Научная организация техники управления. Сборник статей. Изд. 2-е, исправленное и значительно дополненное. *Изд. Т-ва „Кооперативное Издательство". М. 1924. Стр. 124. Цена 1 р. 25 к. Тираж 5.000.*

Во второе издание вошли в качестве дополнения следующие статьи:

1. *Организационные вопросы современного НОТ.* Н. Витке, 11 стр., из журнала „Вопросы организации и Управления" № 5.

2. *Административная техника в системе НОТ.* 5 стр. Тезисы доклада Н. Витке на 2-й Всесоюзной Конференции по НОТ.

3. *Вопросы практической рационализации административной техники Советской России.* 2 1/2 стр. Тезисы доклада Н. Витке на 2-й конференции по НОТ.

Тезисы этих двух докладов—это ряд общих рассуждений, довольно бессодержательных и много раз уже пережеванных, на тему о пользе и возможности проведения НОТ. Неизвестно почему, автор различает НОТ и НОУ (научную организацию управления) и говорит о них, как о двух совершенно различ-

ных вещах. Ведь вопросы рационального управления входят, как составная часть, в общую систему научной организации и немыслимыми вне этой системы.

4. *Опытные станции, орг. станции и оргбюро* Л. Бызов. 5½ стр. (конспект доклада).

Можно наметить три основных типа рационализующих органа: опытные станции в собственном смысле слова, оргастанции и оргбюро. Первый — это орган создаваемый научно-исследовательным учреждением, независимой от исследуемого учреждения, экспериментально-лабораторного типа, методика которого отличается максимальной научностью. Второй — более или менее постоянная реорганизационная ячейка создаваемая практическим рационализующим центром, отчасти в своем плане работ зависящая от практических задач учреждения, пользующаяся методикой не исследования (как первый), а обследования. Третий — постоянный рабочий орган, создаваемый самим учреждением в ряду других его органов, полностью от него зависящий.

5. *Органы планирования и само-контроля.* Ю. Тиличеев 3½ стр. См. „Вопросы организации" № 5.

6. *От опытных станций к оргбюро.* Тезисы доклада Л. Бызова, 2 стр.

7. *Методика организационной работы в области административной техники.* Л. Бызов (тезисы доклада), 3 стр.

Рационализационная работа распадается на следующие циклы:

а) ориентированное обследование с целью составления плана работ.

б) обследование оперативное (детальное); метод его, наблюдение (методом интервью) в натуре (пути бумаги, посетителя и т. д.), измерение;

в) анализ добытого материала и его обработка;

г) составление проекта реорганизации или отдельных намеченных мероприятий;

д) Опытная постановка (испытание проекта на практике).

е) окончательное закрепление; составление твердых инструкций и положений.

8. *Ориентировочное обследование* — А. Бызов. (Тезисы доклада), 4 стр.

9. *Программа работы оргбюро.* Об'екты и пути нормализаторской работы оргбюро в области управленческой техники. П. Икономов (тезисы доклада) 6½ стр.

10. *Рационализация административной техники.* Н. Витке 6 стр. См. журнал «Система и организация» № 7.

11. *Книга Файоля.* Л. Бызов, 4 стр.

Рецензия на книгу Файоля «Общее и промышленное управление».

12. *Секция административной техники Наркомата РКИ* 6 стр. Отчетная статья о работе секции.

13. *Работа московских организаций по НОТ.* А. Самойло 7 стр. Отчет о работах по реорганизации учреждений ЦИТ'а—бюро «Стандартизация», Отдел Научной организации производства Центрального Промышленно-Экономического Управления ВСНХ и секции административной техники НКРКИ.

23. Проф. О. А. Ерманский. Рационализация торговли *Издание Центросоюза. М., 1924. Стр. 160. Тираж 1000. Цена 1 р. 50 коп.*

В введении к своей работе, автор, настаивая на необходимости применения улучшенных методов работы в нашей торговой практике формулирует свою задачу, как описание методов рациональной организации в применении к торговой деятельности. Характеризуя разницу между старым торговцем—лавочником с его примитивными приемами и девизом «не обманешь—не продашь» и современным торговым предприятием даже капиталистической страны с ее повышенным сознанием своей связи с потребителем, с ее методами массовой продажи и быстрого оборота, автор указывает на важность рациональной постановки дела в нашей государственной и кооперативной торговле.

Вся книжка делится на семь частей: первая часть посвящена изложению «принципов и задач»;—здесь автор развивает теорию «оптимума» (см № 2), останавливается на общих задачах организации торгового дела и пытается формулировать общие правила рациональной организации торгового предприятия. Такими правилами он считает: 1) порядок, т.-е. целесообразное распределение работы в пространстве, 2) подготовка,—целесообразное распределение работы во времени, и 3) предвидение, т.-е. четкая постановка цели, ясное осознание задачи.

Во второй части, О. Ерманский рассматривает вопросы места помещения и оборудования торгового предприятия; третья часть—«организация рабочей силы» трактует вопросы подбора персонала, подготовки и инструктирования служащих (два последних чрезвычайно бегло и поверхностно).

Четвертая часть носит заглавие «Организация труда служащих»;—тут излагается методика изучения движений (хронометраж, циклографирование), и рассматриваются способы определения норм выработки; здесь-же автор обсуждает проблему утомления, отдыха и стимуляции персонала. Следующая часть—всего три странички посвящены рассмотрению схемы организационной структуры предприятия.

Центральное место книжки по своим размерам занимает шестая часть, рассматривающая «организацию отдельных сторон дела»; здесь изложена, главным образом, делопроизводственная сторона отдела закупок, склада и отдела продажи; эта часть развита автором очень подробно; текст иллюстрируется большим количеством форм различных карточек и бланков. Эта часть вероятно больше всего заинтересует торгового работника-практика; она, кроме того, может служить хорошей иллюстрацией удобств и преимуществ карточных систем.

Наконец, последняя часть излагает вопросы организации конторы—канцелярского аппарата торгового предприятия. Эта часть наиболее богато иллюстрирована; она интересна не только для торгового работника, но и для служащего любого учреждения. Автор разбирает здесь вопросы заготовления и, хранения бумаг, машинописи, останавливается на принципах карточных систем, на технике бухгалтерской и статистической работы и дает описание применяемых в современной конторе аппаратов.

Книжка О. Ерманского страдает тремя основными недостатками. В корне всех их лежит несоответствие между поставленной автором задачей и ее решением. Прежде всего в ней охвачены далеко не все и далеко не самые основные вопросы рационализации торговли. Автор в самом начале книги признается, что он «совершенно незнаком с практикой торгового дела»; он оговаривается, что в его работе «не будут затронуты элементы ни товароведения и рынковедения, ни транспорта ни торгового законодательства». Но, кроме этих вопросов, им совершенно оставлены без внимания такие значительные вопросы, как организация аппарата распределения в целом, анализ потребностей и емкости рынка, учет спроса, стоимость продажи и т. д. Словом, всюду идет речь только о *технике* организации торгового предприятия, экономические и обще-организационные вопросы, вопросы торговой политики здесь не рассмотрены. Заглавие «рационализация торговли», таким образом, не оправ-

дывается содержанием книжки; «рационализация торговой техники» было бы уместнее. Но и в вопросах торговой техники, автор допустил целый ряд пробелов, недочетов и упущений;— это особенно заметно на главах о методах стимуляции и подбора персонала; в главе „склад" автор ничего не говорит о таком важном моменте складской работы, как поверка наличия товаров; описание способов учета себестоимости выпущено вовсе и т. д. Видно вообще, что автор работал, главным образом, по европейским материалам и не знаком с постановкой коммерческих предприятий в Америке.

Второй недостаток работы О. Ерманского опять-таки в том, что он сузил тему по сравнению с поставленной себе (в заголовке и в предисловии) задачей. Говоря об организации торговли, он рассматривает, главным образом, контору крупного торгово-оптового предприятия, оставляя почти совсем в стороне организацию розницы. Если требовать от заглавия соответствия с содержанием книжки, то заглавие должно было-бы звучать «Рационализация техники оптовой торговли» или «торговой конторы», чтобы не дать повода к упрекам в неполноте использования темы.

Наконец третий недостаток книги заключается в следующем. Вообще, говоря, возможны два рода изложения подобного материала: 1) или можно излагать достижения западной техники, рассчитывая на возможность их применения у нас, стараясь приспособить их к нашим условиям, и с точки зрения этих условий и оценить их, 2) или можно излагать их совершенно платонически, как отдаленный идеал в целях простой информации типа журнальной «смеси» о чудесах современной науки. В введении автор поставил себе определенную задачу первого рода (см. выше), но пошел он как-раз по другому пути. Если-бы это не было так, автору пришлось бы многое выпустить (напр., изучение движений торгового работника—новинку даже для Америки), многое изменить и многое добавить. И только тогда автор мог бы назвать свою работу «рационализацией торговли».

Это последнее обстоятельство делает то, что данное нами ограничительное заглавие «Рационализация техники торговой конторы» еще более суживается и превращается в «Технику организации современной торговой конторы Запада».

В общем, книга имеет безусловный интерес. Написана она легко, живо, умело иллюстрирована. Торговый и канцелярский работник должен ее прочесть уже хотя-бы потому, что другой книги по этому вопросу у нас нет. Неспециалиста она также заинтересует.

32. А. У. Зеленко. Современная Америка. Очерки по организации и управлению предприятиями Северной Америки. Предисловие О. А. Ерманского. *Издание Центросоюза. Москва, 1923. Стр 264. Тираж 5000.*

Автор—кооператор, проживший свыше 7 лет в Америке—задался целью сообщить широким кооперативным кругам свои впечатления о „практических взаимоотношениях капитала и труда в Северной Америке, об улучшении методов их работы, о способах управления трудом для экономии человеческой энергии и.... данные о подготовке лучшего труда, о воспитании более культурного работника".

Идеология автора, его доверчивое отношение к показной стране американской промышленности и отсутствие критического подхода к таким вопросам, как высокая оплата труда наряду с высокой степенью эксплоатации труда,—все это делает выводы автора из виденного им в Америке мало ценными для русского читателя. Но ценность этой книги не в выводах, а в изложении фактов. То, что автор не претендует на систематическое изложение служит даже на пользу книги, если смотреть на нее с точки зрения живой хроники американской промышленной жизни. Личные наблюдения, изложенные живым языком и подкрепленные „поражающими" американскими цифрами—дают впечатление непосредственного ознакомления с интереснейшими организационными фактами. Если о выводах читатель будет заботиться сам, то он с интересом прочтет описание фордовскаго завода и крупного универсальнаго магазина. Далее интересна глава о подборе рабочих и о взаимоотношениях между управлением и рабочими. Автор излагает впечатления от посещения лаборатории Гильбрета (Джильбрета) и американских школ для рабочих. На курсах и школах автор останавливается особенно детально, приводя программы и конспекты предметов преподавания. Столь же подробно излагается устройство больниц, клубов, жилища внешнее благоустройство. Премиальная система освещена, как мероприятие экономической помощи (!) рабочим или как участие рабочих в прибылях капиталистов. Далее следуют заботы о здоровьи, охрана

труда и страхование рабочих. Менее всего интересны и более всего наивны последние главы об участии рабочих в управлении предприятием и об „общественном мнении". Здесь идет речь о рабочих комитетах, как о „трудовом принципе" управления, причем восторженно излагаются хитроумные системы Литча и других, клонящиеся к „умиротворению" труда и капитала.

33. Фридрих Кунце. Техника умственного труда. Пер. с нем. В. Рикмана под ред. и с пред. Б. О. Боровича. *Изд. Культ.-Просвет. организации „Труд". Харьков, 1923. Стр. 103. Тираж 3.000. Цена 45 коп.*

Задача внесения рациональных методов в умственную работу особенно трудна; чем сложнее работа, тем менее она поддается всякой рационализации. Все-же, во всякой самой сложной работе, работе ученого, изобретателя, писателя, артиста, можно найти области, допускающие внесение улучшенных систематических методов труда. Это области вспомогательных приемов работы, техники умственного труда. Яркий пример можно привести из области использования прочитанного:

„Мы много читаем, со многими трудами знакомимся, многое усваиваем"—говорит в предисловии Б. О. Борович. „Но когда приходится написать хотя-бы небольшую статью по какому нибудь вопросу и нужно сослаться на какой-нибудь труд (мы уже не говорим о цитате), начинаются поиски сначала... К каждой отдельной работе готовишься сызнова; предшествовавшее ознакомление с той же литературой, не имеющее тогда конкретных целей, для научной работы пропадает почти бесследно".

Мысль написать эту книгу пришла в голову автору при посещении им выставки по организации контор. „Там я увидел, говорит он,—поражающие в своей совокупности остроумные вспомогательные средства и подчас гениальные организационные методы, которые создал для себя современный коммерсант".

В трех главах: I. Техника умственного усвоения. II. Техника использования прочитанного и III. Техника умственного производства,—автор пытается дать основные правила рациональной умственной работы.

В книжке много интересного.

34. Практические задачи НОТ в промышленности и торговле (Вопросы стандартизации). *Изд. НКРКИ. М. 1924. Стр. 33. Тираж 5.000.*

Это—сборник статей по стандартизации; в нем есть ряд ценных и интересных сведений. Вот перечень статей:

1. **Инж. З. Папернов.** Стандартизация в промышленности и торговле; 12 стр.

2. **Проф. Б. Соколов.** К вопросу об организации центрального органа по стандартизации; 5 стр.

3. **Агнью.** Международная стандартизация; 6 стр.

4. **Герберт Гувер.** Стандарты в торговле; 1 стр.

5. **З. Папернов.** Стандартизация в Чехо-Славакии; 1 стр.

6. Международная конференция по стандартизации; $^1/_2$ стр.

7. Организация работ по стандартизации в СССР; 3 стр.

35. **Густав Винтер.** Пути к повышению производительности предприятий. Перевод с немецкого. *Изд. т-ва „Книга". Ленинград, 1924. Стр. 138. Тираж 4.000. Цена 90 коп.*

Автор немецкий инженер—тэйлорист. Свою книгу он называет практическим руководством по применению системы Тэйлора. Изложение ведется в виде инструкции для последовательных действий реорганизатора современного промышленного предприятия.

В принципиальной части своего труда автор обнаруживает отсутствие подлинного и критического ознакомления с сущностью тэйлоризма. То, что автором называется тэйлоризмом (стандартизация, массовое производство и т. д.), ни в каких трудах Тэйлора или его учеников не подвергалось исследованию. Под тэйлоризмом автор понимает вообще развитие современных идей научной организации труда; тэйлоризм, осуществляемый на американских предприятиях, автор называет „извращениями системы" и „американизмом".

Вместе с тем автор на веру принимает ряд спорных положений Тэйлора, именно поведших к извращениям его в Америке; так автор уверяет, что Тэйлор не вызывал переутомления рабочих и „научно" устанавливал нормы времени и уроки рабочим. Точно также штрафную систему дифференциальной зар. платы он считает прямо-таки „благодеянием" для рабочих.

Наряду с этим „тэйлоризм" автора, вопреки его собственному убеждению в подлинности этого тэйлоризма, подвергся значительной реформе. В установлении норм выработки должен, например, по мнению автора, принимать участие врач—физиолог. Функциональные мастера Тэйлора получают более реальное содержание и определение об'ема практических работ, выполняемых ими.

В практической части, несмотря на беглость изложения и обход многих важнейших вопросов, автор дает много ценных указаний, основанных на его личном опыте. Интересны указания на карточки заказа и заданий, на работу в области тинизации орудий производства. Среди этих указаний имеются некоторые весьма спорные утверждения: о пользе библиотечной десятичной системы для хранения дел в архиве, об обязанностях статистики и т. д.

Из книги, если не считаться с ее теоретической неясностью, можно извлечь много полезных и конкретных указаний из опыта реорганизатора, работавшего непосредственно на производстве; это выгодно отличает книгу Винтера от американских попыток создать всеобъемлющую философию организации на одних отвлеченных рассуждениях.

36. Вильям Кент. Почему фабрика работает в убыток? Диагноз болезни организации. Пер. с нем. под редакцией ЦИТ'а. *Гостехиздат-Цит. Москва, 1923. Тираж 5000. Стр. 87. Цена 70 коп.*

„После дальнейших разговоров об ожидаемой конкуренции и об угрозе понижения цен, директора признали весьма вероятным, что в следующем году, если только не будет предпринято чего-нибудь героического, их предприятие даст убыток. Но единства мнений по вопросу о необходимых средствах борьбы не было достигнуто".

После того, как все сделанные предложения были отвергнуты, один из директоров вспомнил про своего знакомого, благодаря содействию которого несколько убыточных предприятий в короткое время стали прибыльными. Этого эксперта по реорганизациям приглашают на фабрику и он принимается за дело. Эксперт оказывается врачом, бросившим практику и перенесшим методы исследования больного на фабрику.

Таким образом, пользуясь формой рассказа, Кент шаг за шагом проводит читателя через все перипетии реорганизации гибнущего предприятия; без всяких многословных предисловий, взяв конкретный пример, Кент демонстрирует наглядно практическое применение принципов научной организации производства. Вся книга и представляет собой изложение вымышленного примера обследования (диагноза) предприятия и постепенного составления плана его реорганизации. Кент сам,—практик с громадным опытом в области реорганизации, один из наиболее известных пионеров научного управления в Америке, и этот его

опыт, кристаллизовавшийся в брошюре, делает ее особенно ценной. Разумеется, он по образу своих предшественников, не может избежать рассуждений, приноровленных к типично-капиталистическим условиям и имеющих целью соблюдение выгоды владельца предприятия. К ним, а также к некоторым утверждениям „врача", следует отнестись критически.

Но главная заслуга Кента в том, что он, не вдаваясь в чересчур тщательный анализ отдельных элементов организации, обращает преимущественное внимание на общеорганизационные факторы.

Книга издана впервые в 1913 году, но, несмотря на более чем десятилетнюю давность, не утратила своего интереса и своей злободневности. Повествовательная форма изложения не спасает книжку от некоторой сухости.

37. Д-р фил. Л. М. Джильберт.—Психология управления предприятиями. Перевод с английского Я. Г. Абрамсон. *Книгоиздательство „Сеятель" Е. В. Высоцкого. Ленинград, 1924 г. Стр. 234. Тираж 3000.*

Под психологией управления автор понимает „влияние разума, т.-е. работы руководителей на работу руководимых, и с другой стороны, влияние работы, как никем не руководимой, так и руководимой, на психику работника." Задача книги по признанию автора—отнюдь не дать исчерпывающий очерк управления или „тэйлоровской системы научного управления", а лишь только пробудить интерес к теме и наметить пути для получения знаний.

Книга построена следующим образом. Эволюция управления имеет три этапа: 1) традиционный тип, 2) переходный и 3) научный или тэйлоровский. При традиционном управлении власть находится в руках одного человека, полномочия и ответственность установлены определенно и недвусмысленно. Переходный тип—это способ управления при переходе от традиционного управления к научному, путем постепенного применения некоторых принципов научного управления. Наконец, научный тип отождествляется с „окончательным," „тэйлоровским" или „измеренно-функциональным." Принципы этого управления следующие: 1) индивидуальность, 2) специализация функций, 3) измерение, 4) анализ и синтез, 5) нормализация, 6) записи достижений и программы, 7) обучение, 8) побудительные средства и 9) благополучие. По поводу каждого из этих „принципов" выясняется в особой главе, как

осуществлен этот принцип во всех трех типах управления, его психологические проявления на работающих и на работе и преимущества научного управления по влиянию на работу и на работающих.

По всему изложению нельзя понять, считает ли автор „тэйлоровский план управления" (в том виде, как он теоретически изложен Тэйлором или практически осуществлен на „тэйлоризованных" заводах в Америке) чем то законченным и вполне удовлетворяющим всем излагаемым в книге принципам „научного управления", или эти принципы нигде еще не осуществлены и являются некоторой целью, идеалом управления, а тэйлоризм только начало, толчок на пути к достижению этого идеала. Эта неясность является основным пороком книги. В самом деле, автор восторженно отзывается о последствиях хронометража, указывает на благодетельное влияние обучения лучшим приемам работы, считая, что все это осуществляется при научном управлении. Практика тэйлоризма, как известно, показала совсем иные результаты. А между тем, автор, излагая то, чего у Тэйлора нет, приписывает эти благодетельные последствия именно тэйлоризму. Достаточно привести следующие цитаты: „под научным управлением мы будем понимать тэйлоровский план без всяких изменений и отклонений". „Когда научное управление (тэйлоризм) покончит с этим антагонизмом (между рабочими и управлением) тогда рабочие будут сами рады, когда их будут измерять." Из этого ясно, что автор некритический тэйлорист, и при этом идеализирует Тэйлора, представляя себе все его принципы осуществленными в атмосфере полного доверия рабочих, полного „мира в промышленности" и т. д. На ряду с этим, восторженную оценку встречают идеи внесения спорта в промышленность, установления соревнования рабочих и „рекордов." Американская лапта служит для автора примером для оценки индивидуальных достижений в коллективной работе. Каким образом все эти принципы осуществить, чтобы они дали именно описываемые психологические последствия, а не обратные (что случалось на практике),—этого автор не касается. Создается впечатление, что автор—психолог, хорошо ознакомленный с тэйлоризмом — теоретически обдумал и подробно описал все возможные благодетельные последствия этих методов. Не приходилось бы спорить против этого, если бы это изложение было поставлено в связь с техникой практического осуществления научного управления на заво-

дах; тогда бы и условия частно-хозяйственного подхода и недостаток многих научных данных для точного измерения ограничили бы восторженность автора и теоретическую легкость разрешения им таких сложных проблем, как подбор людей, установление физиологически-оптимальных норм выработки и т. д.

Ценным в этой книге является то, что некоторые принципы управления исследованы и освещены с психологической точки зрения. Такие вопросы, как нормализация, стимуляция персонала—получают новое освещение с точки зрения влияния на психику работающего.

В целом—книга принадлежит к тому типу деловой американской философии, читать каковую могут только лица достаточно ознакомленные с характером этой литературы и потому умеющие извлечь полезные данные из массы сообщений сомнительной научности.

38. З. К. Кнеппель. Методы рациональной организации предприятий. Авторизованный перевод с английского инж. Ф. П. Давыдова под редакцией Отдела Научной Организации производства при Г.Э.У.-В.С.Н.Х. *Госиздат, Москва, год не указан (вышла в 1923 г.). Стр. 226. Тираж 5000.*

Автор—один из американских инженеров-консультантов по производительности. Книга его излагает методы реорганизации современного предприятия, при чем все время имеется в виду металлообрабатывающее, в частности, машиностроительное предприятие.

Редакция в предисловии справедливо указывает, что русский книжный рынок в последнее время заметно обогатился литературой по НОТ, однако, это большей частью книги теоретического и экспериментального свойства. Кнеппель должен явиться одним из первых переводимых на русский язык авторов, какие трактуют вопросы НОТ в плоскости практического применения их в промышленности.

И действительно, книга Кнеппеля является систематическим сборником методов реорганизации, освещенных со всей необходимой конкретностью, с изложением техники осуществления этих методов на заводе. Книга начинается диалогом между заводоуправлением и реорганизатором, где сразу выясняются слабые места организации обычного современного предприятия и намечается путь реорганизации. К сожалению, в дальнейшем

Кнеппель не ведет изложения в том же порядке хронологической последовательности реорганизационных работ, а излагает методы реорганизации по признаку логического деления: исследование, планирование, нормализация, оплата труда, анализ системы. Вначале излагается структура штаба реорганизатора, его тактика во взаимоотношениях с линейным управлением завода и с рабочими, далее следуют конкретные формы исследований работы (хронометража), классифицирования, установления норм и оплаты труда и, наконец, анализа,—т. е. учета производительности и себестоимости. Все изложение было бы гораздо яснее и четче, если бы работа излагалась в ее фактической последовательности, т. е. если бы Кнеппель дал историю реорганизации какого-либо крупного (хотя бы воображаемого) предприятия. Принятый в книге метод изложения отдельных сторон организации, в виду чрезвычайного обилия форм, документов и графиков, связанных между собой, но разбросанных в разных частях книги,—дает менее наглядное и систематическое представление о реорганизационной работе. Кроме того, неясно, в какой последовательности вводятся довольно сложные системы учета и планирования, ибо представляется очевидным, что работу реорганизации надо вести по всем отделам равномерно, начиная с введения простейших форм учета и картофицирования.

Особенно интересно у Кнеппеля освещены два вопроса: 1) хронометраж, который не является только способом установления уроков; он служит для целей исследования причин непроизводительности, так как хронометрические данные о задержках, простоях и потере времени подвергаются особой обработке и анализу. Производительность, как и у других американских авторов, определяется отношением фактически затраченного времени к нормальному. Однако, в отличие от Ганна и Эмерсона, Кнеппель указывает способы установления этого нормального времени путем особых форм хронометража.

2) Планирование, которое построено на учете обеспеченности выполнения каждой данной работы всеми предыдущими, от коих она зависит. Если один цех готовит полуфабрикат для дальнейшей обработки в другом цехе и если длительность первой работы относится к длительности второй, как 2:3, то после одного дня работы обеспеченность работы второго цеха выразится $1 \times {}^{3}/_{2} = 1{,}5$.

Составленные путем этих коэффициентов сведения ежедневно заносятся графически на специальную ведомость и дают

основания для выдачи и заготовки материалов, для суждения о быстроте и сроке исполнения заказов и т. д.

Меньшего внимания заслуживают методы учета себестоимости. Ясной системы автор не дает, а рекомендует довольно подробную номенклатуру накладных расходов, распределяемых по равным признакам (на зар. плату, на время, на кубатуру и т. д.).

К общему недостатку работ инженеров по производительности надобно отнести наивность в вопросах утомляемости рабочих. Во всех местах Кнеппель подчеркивает, что урок не должен итти в ущерб здоровью рабочего, но ничем не гарантирует выполнение этого правила. Автор рекомендует расспросы мастеров, самих рабочих и наблюдения. В то же время, его премии и хронометраж недвусмысленно подстегивают работу, причем ни показания мастеров, ни самих рабочих, конечно, гарантией от переутомления не являются. Нужно прямо сказать о необходимости участия не только инженеров, но и физиологов в работе по проведению полной и глубокой реорганизации, на что, конечно, Кнеппель, имея в виду частные интересы производства, не решается.

Книга Кнеппеля рассчитана на инженера-организатора, хорошо ориентирующегося в вопросах промышленного учета и статистики. Для менее осведомленного читателя книга представляет значительные трудности. Можно еще спорить о применимости американских методов реорганизации „со стороны" в наших русских условиях. Однако, независимо от этого, конкретные формы промышленной организации, изложенные Кнеппелем, принесут русскому инженеру-организатору большую пользу.

39. А. Гамильтон Черч. Учет. Правильное распределение издержек производства. Перевод с англ. Д. Н. Хлебникова. *Изд. ЦИТ'а. Москва 1923 г. Стр. 59. цена 55 к.*

Автор исходит из следующего распределения издержек производства: 1) материал и зарплата—первичная стоимость продукта; 2) эта стоимость плюс расходы по предприятию составляет стоимость производства; 3) стоимость производства плюс расходы по коммерческому управлению и сбыту—стоимость окончательная. Проблема калькуляции заключается в правильном распределении общих расходов на первичную стоимость. Автор излагает существующие системы %% начислений на зар. плату, на рабочее время и доказывает неприменимость этих способов для предприятий с различными производственными про-

цессами. Далее предлагаются элементы идеальной калькуляции— научной машинной оплаты, с дополнительным начислением на простой и непроизводительные траты. Размер этих начислений является „полезным барометром“ предприятия.

Книга Черча представляет чрезвычайно ценный вклад в науку промышленной калькуляции. Ее единственный недостаток— краткость изложения при большой сложности затрагиваемых тем. Поэтому освоиться с материалом этой книги сможет только осведомленный в вопросах счетоводства инженер и промышленный организатор.

40. Г. Л. Гантт. Организация труда. Размышления американского инженера об экономических последствиях мировой войны. Пер. с немецкого Ю. М. Капланского под редакцией и с предисловием проф. С. Членова. *Изд. ВСНХ 1923 г. Стр. 66, тираж 2000 экз.*

Книга распадается на две части. В первых главах Гантт, исходя из опыта работы американской промышленности во время войны, доказывает, что „деловой мир должен быть проникнут духом социальной ответственности“, т., е., что деньги и прибыль должны быть только средством, а целью промышленников отныне да будет удовлетворение общественных потребностей. Примечательно, что это „откровение“ на разные лады повторяется у большинства деловых американцев (Форд, Эмерсон), убедившихся на опыте войны, что биржевое руководство промышленностью хорошо для производства долларов, но не годится для изготовления товаров в массовом количестве, независимо от прибыльности этого изготовления. Отсюда и второй тезис Гантта—передача руководства в промышленности в руки инженеров. Долой гегемонию бухгалтеров (сравни у Форда юрисконсультов и биржевиков) —вот лозунг Гантта. Если прибавить сюда еще „религию демократии“ в производстве, т.-е. идею справедливой оплаты труда в виде способа борьбы с панически-пугающим автора социализмом и коммунизмом, то ценность социально-экономических теорий этого типичного делового янки станет достаточно ясной.

Однако, это не просто деловой инженер, ибо не все американские инженеры пишут книги. То, что побуждает Гантта (и др.) выступать с широкими проектами—это их безусловный успех в практической работе, на заводе и фабрике. Типично, что начиная с Тэйлора все эти реформаторы пытаются перенести опыт

своей фабрики на всю промышленость, нацию или человечество.

Это, однако, не уменьшает их ценности, как хороших инженеров-организаторов. И в этом, именно, интерес второй части книги Гантта. Он предлагает весьма интересный метод калькуляции себестоимости продуктов. Суть этого метода заключается в том, что так называемые косвенные (не связанные с процессом производства) издержки, падающие на фактическую продукцию фабрики, должны находиться в том же соотношении к косвенным издержкам при нормальной работе фабрики, в каком фактическая нагрузка фабрики относится к нормальной. Таким образом устраняется вредное влияние того распространенного метода, по коему расходы по простою (или недогрузке) ложатся бременем на продукцию, а не относятся на счет прибылей и убытков, как рекомендует автор. Этот метод учета расходов ясно выделяет нездоровые части производства и непрестанно побуждает администрацию к устранению дефектов.

Точно так же очень ценны методы карточного учета производительности людей и машин. И здесь автор исходит из учета соотношения фактической производительности к нормальной (или максимальной), наглядно показывая причины отставания от нормы людей и машин. К сожалению, приведены только сводные карточки учета, но процесс получения сведений не показан. Равным образом не даны методы определения самих норм, что естественно является самым важным во всей системе учета. Автор переоценивает значение своих карточек и доходит, например, до утверждения, что в них „мы получаем и основу для определения об'ема нашего доверия к нему (предпринимателю) и масштаб для денежного кредита, какой ему можно предоставить."

При всем этом принципы учета себестоимости и производительности и самые формы этого учета могут весьма пригодиться нашему промышленнику и организатору.

41. **Іоганн Ридель. д-р-инж.** Рационализация труда. Перевод с нем. Ю. П. С. под ред. проф. С. С. Чахотина. *Изд. „Книга", Ленинград — Москва, 1924. Стр. 75, тираж 4000 экз.*

От более ранней книги того же автора „Основы организации и т. д." книга выгодно отличается популярностью и систематичностью изложения. Автор излагает принципы предлагаемой

им новой практической дисциплины „трудоведения". Первая глава—приспособление работы к работнику—содержит основные положения разделения труда, влияние внешних условий, орудий труда и самого процесса труда. Во второй главе говорится о приспособлении работника к работе, о выборе работников, о передаче профессиональных навыков, о внутренней связи работника с его работой (проф. удовлетворение и интерес к работе). В главе о „практическом осуществлении" автор подчеркивает важность систематического и постепенного ведения начал рационализации путем преподавания трудоведения, подготовки просвещенных (не только технически, но и психологически) организаторов. Указывается также, что рационализация труда возможна лишь при взаимодействии теории и практики, при участии рабочих и при наличии их заинтересованности. В четвертой главе приведена сжатая, но весьма деловая и спокойная критика Тэйлора. Указав на все существенные антинаучные и антисоциальные элементы тэйлоризма, автор рекомендует исходить из критики и проработки на практике его отдельных приемов и методов.

Во всей книге автор не указывает чего-либо нового, неизвестного из иной специальной или популярной литературы. Но простота и систематичность изложения выгодно отличают Риделя от других подобного рода трудов. Каждое приводимое автором положение иллюстрируются хорошо подобранными примерами из промышленной практики. Если исключить утверждения автора о возможности привести к согласованию интересы труда и капитала путем одной рационализации труда, то книга может быть вполне рекомендована для начинающего работника НОТ. Следует только иметь в виду, что в некоторых частях автор пользуется устарелыми сведениями (проф. отбор), а некоторые главы несколько сжаты (утомление) и могут создать неправильную перспективу в сравнительной оценке важности отдельных проблем для дела организации труда.

42. Дж. Фрей. Система Тэйлора и рабочий класс. **Эдр. Бреслауэр.** О введени тейлоризма в Германии. Пер. с нем. С. Шорыгина, под редакцией и с предисловием. П. Берман. *Изд-ство «Земля и фабрика» Москва, Ленинград. 1924 г. Стр. 115. Тираж 3000.*

Несколько поздно вышел перевод стати Фрея. Автор—член комиссии по обследованию тэйлоризованных заводов, работавшей

под председательством проф. Хокси. На доклад Хокси и на книгу Фрея у нас в русской литературе неоднократно ссылались в период споров о тэйлоризме в России. Тогда вполне было бы своевременно издание Фрея, теперь интерес к этой книге несомненно будет невелик. Статья Браслауэра (редактора немецкого издания Фрея) посвящена критике тэйлоризма с немецкой точки зрения, при чем критика опирается на данные Фрея.

Для начинающего нотиста, после прочтения Тэйлора и основных русских трудов, весьма полезно и теперь ознакомиться с Фреем. Из этой просто и ясно написанной брошюры можно с очевидностью убедиться, насколько расходятся Тэйлор и тэйлористы с тэйлоризмом и самими собой в теории и на практике.

Статья Бреслауэра очень хорошо подчеркивает вредность дисквалификации рабочих у Тэйлора с точки зрения интересов хозяйства, понимаемых не узко, в частно-хозяйственном смысле, а в масштабе экономики страны. Не менее хорошо освещена неприменимость тэйлоризма, как системы выжимания соков рабочих ценой высокой оплаты их добавочного труда.

43. Р. Флери. Интенсивное промышленное производство и его влияние на себестоимость. Перевод со 2-го французского издания. *М. 1923. Стр. 59. Тираж 3.000.*

«Книжка Флери,—пишет Б. Бабин-Корень в предисловии, представляет интересное дополнение к книге Кента «Почему фабрика работает в убыток?» Кент берет «больное» предприятие и на конкретном примере показывает, как можно поставить диагноз его болезни и прописать соответствующее лечение. Флери, наоборот, берет, прежде всего «образцовое» предприятие в смысле технического оборудования, организации процесса производства, формы заработной платы, интенсивности труда (по Тэйлору) и указывает те чисто формальные организационные моменты, невыполнение которых ведет к исчезновению доходности, т.-е. к убытку». Изложению этих формальных организационных моментов учетного характера, большей частью, (разделение общих расходов по производству на две части: несократимые и пропорциональные выработке, требование соответствия между несократимыми расходами и размерами производства, им мобилизация

средств производства и сырья при выполнении заказов, способ распределения работ при выполнении заказов, способ исчисления себестоимости)—посвящена вся книжка.

Математические выкладки в тексте затрудняют чтение книги малоподготовленными читателями; книжка предназначена для специалиста.

44. С. Ф. Глебов. Нот и рабочий инструмент. *Орг-библиотека ЦИТ № 4, издание ЦИТ'а М. 1923. Стр. 15, цена 20 коп. Тираж 3.000.*

На фоне истории развития рабочего инструмента фактически дается картина смены движущих сил промышленности. Трактовка ясная и отчетливая, несмотря на чрезвычайную сжатость изложения. Для начинающего некоторую трудность представит неясное и неопределяемое брошюрой понятие «инструмента», поскольку речь идет и о лопате и об исполнительной части современной машины. Можно упрекнуть автора и в некотором некритическом отношении к тэйлоризму, позволяющем ему считать современное психо-физиологическое направление только «модификацией» тэйлоризма. Несколько узко, со специально-инженерной точки зрения, трактуются вопросы социально-экономического порядка. Книга поэтому может представить интерес для сведущего работника в непосредственно производственной отрасли.

45. Эдуард Михель. Как производится изучение рабочего времени. Напечатано в вып. 7 «Сборники и монографии по вопросам науки и техники» октябрь 1921. *Издание под редакцией научно-технического отдела В.С.Н.Х (Б.И.Н.Т.) Берлин. Стр. 29 in. 4°. Цена 75 коп.*

Редакция «Сборников» БИНТ'а, имея в виду «познакомить русских читателей с современной практикой определения норм рабочего времени на крупных заводах», посвятила один из своих выпусков сокращенному переводу книги инженера Михеля. Автор,—председатель отдела «Изучения рабочего времени» при «Комиссии по рационализации производства Союза Германских инженеров».

Книга интересна, главным образом, как «систематизированная сводка целого ряда проведенных по определенному плану опытов» нармирования рабочих операций; написана она для инженера-специалиста.

46. Ф. А. Паркгорст. «От директора-распорядителя и до рассыльного...» Опыт письменной инструкции для служащих промышленных предприятий. Перевод под ред. А. В. Нанкина и Л. А. Левенстерн *М. 1919 г. Изд. ВСНХ. Стр. 199.*

Система инструкций не отличается особой стройностью. Имеются инструкции отдельным работникам (управляющему заводом, заведующему конторой складов), целым органам завода (чертежной, распределительному бюро), инструкции по отдельным операциям (нумерации изделий, являющихся предметом массового производства завода, организации заводской почты). Кроме того, в инструкции неизвестно почему включены такие главы, как «Правила распорядка в мастерских завода «The Ferracute Machine Co» в гор. Бриджтоне, Штата Нью-Днерсей» и «Контрольные часы».

Вообще целесообразность перевода на русский язык таких специфически приспособленных к определенным условиям американского завода материалов, как детальные инструкции, следует поставить под сомнение. Книга эта не представляет большого интереса даже для специалиста.

47. Н. Ф. Чарновский. Организация промышленных предприятий и обработка металлов. *Изд. 3-е, со 131 рисунками и 100 таблицами в тексте и в приложениях. Московское Научное Изд-во 1919. Стр. 428.*

Это большой специальный труд, представляющий собой наиболее исчерпывающее и детальное руководство для инженеров по административно-технической организации металлообрабатывающих предприятий. Автор—известнейший в России тэйлорист. Для начинающего книга не доступна, для инженера-организатора она представляет громадную ценность.

48. Проф. Н. Ф. Чарновский. Основные мотивы в современной постановке массового производства в связи с задачами мировой промышленности. *Изд. ЦИТ'а М. 1921. Стр 21.*

Отдельный оттиск из № 2 журнала «Организация труда».

49. В. Лазарев. Основные принципы организации производства. *Госиздат. М. 1921 Стр. 16. Тираж 30.000.*

Книга написана чрезвычайно сжато и сухо. Ни подбор материала, ни его расположение нельзя признать удачным. Начинающего она оттолкнет, специалисту она ничего не даст.

50. И. М. Беспрозванный. Современная организация американских заводов (система Тэйлора). *Механико-техн. Изд—во НТО ВСНХ М. 1919.*

Автор работал на заводе Tabor Mfg в Филадельфии, принадлежавшем Тэйлору, которого автор почтительно именует «профессором Тэйлором». Тот факт, что автор является учеником Тэйлора мог бы, вообще говоря, явиться источником каких-нибудь новых и интересных данных в его описании тэйлоровской системы. На самом деле, не только этого нет, но и все те общеизвестные факты, которые автор нестройно сообщает, проникнуты насквозь неприкрытым «тэйлоризмом» капиталистического предпринимателя.

51. Инж. П. А. Воскобойников, при участии инж. **Ф. П. Давыдова** и **Г. Г. Токмакова.** Рациональное обследование заводов. Вопросник для обследования заводов с точки зрения рациональной (научной) организации производства и управления. *Библиотека организатора. Изд. Центрального Бюро организации производства Главного Управления Военной Промышленности. М. 1923. Стр. 25. Тираж 1.500.*

Вопросник (числом в 330 вопросов) охватывает следующие области заводской организации:

I. Предварительные обще-организационные вопросы; II. Предварительная калькуляция; сметы. III. Техническая планировка; IV. Конструирование; V. Нормировка выработок (изучение элементов работы); VI. Подготовка к работе; VII. Слаживание и контроль сроков; VIII. Снабжение; IX. Склады; X. Электро-силовой подотдел; XI. Ремонтно-механический подотдел; XII. Инструментальное дело; XIII. Производственные отделы и мастерские; XIV. Технический контроль; XV. Техническая статистика; XVI. Бухгалтерия, учет производства; XVII. Условия труда; XVIII. Рационализация производства; XIX. Общие заключения; XX. Выводы.

52. Инж. Г. Г. Токмаков при участии **П. А. Воскобойникова** и **Ф. П. Давыдова.** Рациональная организация заводоуправления. *Библиотека организатора. Вып. 2. Изд. ЦБОП—ГУВП. М. 1923. Стр. 34. Тираж 1500.*

Брошюра заключает в себе перечень функций отдельных работников и органов заводоуправления с указанием связи подчинения и назначения.

53. Инж. Г. Токмаков. Примерная классификация и распределение. I. Накладных расходов завода. II. Штата завода. *Библиотека организатора. Вып. 3. Изд. ЦБОП—ГУВП. М. 1923. Стр. 16. Тираж 1500.*

Брошюра дает: 1) таблицу распределения накладных расходов (отличающуюся детализацией накладных расходов по мастерским) и об'яснение к ней и 2) инструкцию к разбивке штата завода на администрацию, служащих и рабочих.

54. Инж. К. С. Прозоров. Примерная система учета заказа и прохождение его по заводу *Библиотека организатора. Вып. 4. Изд. ЦБОП—ГУВП. М. 1923. Стр. 128. Тираж 1500.*

Главная часть книги занята формами бланков и инструкциями исполнителям. К книге приложены графики прохождения, выполнения и учета заказа.

Все перечисленные 4 выпуска «Библиотеки организатора» к вопросам НОТ отношения не имеют: они представляют собой чисто практические технические руководства, интересные только для самих работников в данных областях, хотя первоначально в намерения авторов входило дать некоторую рациональную нормаль организации. Третий и четвертый выпуски, первоначально озаглавленные «Рациональная классификация...» «Рациональная нормаль...» снабжены вкладными листами, сообщающими, что «вместо слова рациональная» следует читать «примерная»; таким образом, первоначальная претензия на какую бы то ни было научную нормаль уже с брошюр снимается.

55. Ричард Лэнсберг. Нотовское движение в Америке *Орга—библиотека ЦИТ № 5. Издание Цит'а. М. 1923. Тираж 3000. Стр. 22. Цена 20 коп.*

Лэнсберг дает очерк истории движения НОТ в Америке, начиная с Тэйлора, изложение работ которого занимает половину книжки. Брошюра интересна не только как образчик отношения современного американского инженера к идеям Тэйлора и капиталистической трактовки этих идей, но и некоторыми характерными неизвестными еще в нашей литературе, особенностями развития НОТ (вернее тэйлоризма) в Америке. Написана книжка несколько сухо и может быть рекомендована только после ознакомления с основными работами.

56. М. Гофман. Рабочий по системе Тэйлора. *2-ое издание изд-ва А. Ивасенко. Одесса, 1919. Стр. 35.*

Книжка нелепо скомпилирована по довоенным тэйлористским работам и переобременена цитатами из Тэйлора, Джильбрета и др. Автор не справился с материалом и ничего не прибавил к нему, не дал ему никакой обработки.

57. Джильбрет — Колин Росс. Азбука научной организации труда и предприятий, перевод Е. Г. Штейнберг под редакцией Р. С. Майзельса. *Изд-во „Вся Россия". Стр. 54. Тираж 3000.*

Книжка—перевод с немецкого издания Джильбрета, переработанного Колин-Россом. Наиболее ценно в ней точное изложение системы Тэйлора, учеником которого Джильбрет является и идеи которого он безоговорочно принимает. Из этого вытекают, разумеется, и недостатки книги—отсутствие критического подхода, об'ективной оценки и анализа. Все отдельные элементы тэйлоризма—хронометраж, система уроков, инструкционные карточки, система функциональных мастеров, дифференциальная система оплаты—изложены кратко и четко. Две последних главы: „применение научной организации труда" и „НОТ и работа", занимающие вторую половину книги, менее удачны. Ознакомиться с этой книгой не мешает даже начинающему.

58. Фридрих Лейтнер. Организация промышленных предприятий. *Перевод с немецкого Г. А. Мейбуса под ред. и с предисловием проф. В. М. Штейна. Издательство „Право". Петроград, 1923. Стр. 86. Тираж 3000. Цена 40 коп.*

Книга является переводом одной статьи из коллективного труда немецких экономистов „Grundris der Sozialökonomie". Автор—один из лучших немецких специалистов бухгалтерии и техники промышленной, банковой и торговой организаций. Книга не имеет характера какого-либо руководства или рекомендуемой системы организации: она излагает существующую технику организации промышленного предприятия весьма сжатым и точным языком. Главное внимание уделено вопросам бухгалтерского учета и калькуляции. Чтение книги возможно лишь для специалиста—бухгалтера, либо для сведущего в вопросах счетоводства администратора, так как специальная терминология автора

не раз'яснена. Для этих читателей книга безусловно представит практическую ценность, так как в ней без многословия и отвлечений изложены данные многолетнего опыта. Особенно интересны главы о вычислении себестоимости и прибылей. Общая организация предприятия изложена несколько узко, по старому типу сложившейся германской промышленности. Вообще книга в очень малой степени касается современных нововведений в технике управления (карточный учет, экспериментальный подбор персонала и т. д.) и в большей своей части посвящена уже сложившимся и разработанным формам организации. Некоторые главы (об экспорте изделий, о правовой стороне сбыта) для русского читателя не имеют практического значения. Для первоначального ознакомления с организацией пром. предприятий—вследствие специального характера изложения—книга не годится.

59. Як. Улицкий. Логика управления. Очерк по теории управления административными коллективами. *Изд. 1-во „Друкарь". Киев 1924. Стр. 64. Тираж 3000. Цена 50 коп.*

Эта работа—один из наивных и смешных нот'овских провинциализмов того же типа, что „теоретические сочинения" Есманского, Чахотина, Бекнева и др. Претенциозное заглавие книжки явилось в результате того, что автором обнаружено сходство между логикой и наукой об управлении: „теория управления настолько же полезна практически, как и логика... Подобно логике, теория управления не задается целью научить делу управления..." и т. д. Но этим требованиям отвечает целый ряд наук, и почему автор начал свой труд именно логикой управления так и неизвестно. Цитаты—это слабость автора; вот список цитируемых им писателей: Гандштенгель, Лейтнер, Тэйлор, Штейн, Введенский, Эрнст Мах, Больдман, Герцен, Боули, Зиммель, Верхарн, (!) Зомбарт, Ленин, Чупров, Бекон, Файоль, Келлерман, Шопенгауэр.

В общем, автор, как видно, не без образования. Особенно хорошо у него получается, когда он говорит о сущности административной работы: „Административная работа есть, по своему существу, работа теоретического мышления. Сидя в своем кабинете, имея перед глазами устные доклады и бумаги—символы жизненных фактов, поступков, действий—мышление администратора привыкает оперировать отвлеченными алгебраическими формулами».

Так и встает перед глазами это несчастное мышление, запертое беззалостным Як. Улицким в четырех стенах кабинета.

60. П. Есманский. Научные основы организаторского дела. (Введение в организационную механику трудовых процессов). Опыт систематизации применительно к хозяйственным задачам в переходный период социальной революции. *2-ое дополн. издание. Изд. Таганрогского отделения Всеиздата. Таганрог. 1921. Стр. 32.*

Цель настоящей работы—двоякая: с одной стороны автор развивает в ней свою теорию трудовых функций, считая эту часть работы опытом введения в организационную механику трудовых процессов; с другой стороны, основываясь на выводах теоретических рассуждений, автор делает ряд практических предложений реорганизации органов Советского управления. Как он сам выражается «книга не носит уже характера только лекций, устанавливающих главнейшие руководящие положения по вопросам управления, но получает отпечаток практического предложения или научно-технического проекта по реорганизации всего Советского аппарата управления, в особенности хозяйственных органов, в согласии с научными данными».

Сущность «теории» П. Есманского заключается в следующем: анализируя любой трудовой процесс, можно в конечном счете придти к различению имеющих характер большей или меньшей законченности простых движений—эти первичные элементы автор называет «элементами движений»; ряд элементов, тесно связанных между собой общей задачей, образует «трудовое действие». Наконец, комплекс трудовых действий образует «трудовые функции». «Умение правильно скомбинировать комплексы движений дает возможность правильно построить любую организацию»—уверяет автор. Это при физической работе. А в случае умственного труда? «В случае психической работы за элементы движений могли бы быть приняты соответствующие элементы мышления, из которых слагаются группы мышления, аналогичные труддействиям»—беспечно отмахивается рукой автор. Впрочем, признается он, «определить какие именно элементы мышления составляют психический процесс, при настоящем состоянии психотехники (!) крайне затруднительно».

Что касается практической части, здесь автор приходит к мысли о наибольшей целесообразности разделения работы в любой

организации между семью основными отделами (автор называет их нормальными) и целым рядом временных дополнительных. Систему семи отделов он предлагает провести «по всем комиссариатам Республики».

Автор хвастается, что между ним и т. А. Богдановым «нет никаких разногласий». Это говорит, разумеется, не в пользу последнего.

61. Молодежь и НОТ. (Материалы движения молодежи по НОТ. 1-ая московская конференция студ. кружка по НОТ. Работа кружков НОТ. Устав и программы кружков НОТ). Сборник статей об'единенного бюро московских студенческих кружков по НОТ. *Изд-во НКРКИ. М. 1924. Стр. 106. Тираж 5.000. Цена 1 руб.*

1. Об'единенное бюро моск. студ. кружков. Молодежь и НОТ, 5 стр.

2. Московская конференция студенческих кружков по НОТ (11—13 марта 1924 года).

Материалы конференции занимают большую часть сборника; здесь даны все, кроме докладов Ерманского и Гастева, в несколько сокращенном виде, заслушанные на конференции доклады,—

I. а) трудовая культура. А. К. Гастева. 5 стр.

б) содоклад проф. О. А. Ерманского. 2 стр.

Ерманский критикует позицию Гастева, упрекая его в стремлении к примитиву и называя его идеологию—идеологией мелкого хозяйчика.

в) прения и заключительное слово Гастева и Ерманского. 11 стр.

Эти доклады—центральная и наиболее интересная часть сборника.

II. а) Практические задачи НОТ и ВУЗ-ы. Дубровского 5 стр.

б) содоклад Шатуновского. $4^1/_2$ стр.;

в) прения и заключительное слово Шатуновского и Дубровского. $8^1/_2$ стр.

III. а) Работа кружков по психофизиологии труда. Содоклад И. Шпильрейна (Доклад Кекчеева выпущен). $6^1/_2$ стр;

б) прения. 2 стр.

IV. а) Организация кружков НОТ и программа занятий. Брагинского. 2 стр.

б) содоклад Исакова. 2 стр.

в) прения. 5 стр.

V. Закрытие конференции. 1 стр.

3. Московское студенчество о движении по НОТ. 12 стр. Отчет о работе бюро кружков ИНХ, Свердловского Университета и др.

4. Положение о МосстудНОТ. $1^1/_2$ стр.

5. Нормальный устав студенческого кружка по НОТ. 4 стр.

6. Программа по НОТ для студкружков. 10 стр.

7. Л. Недагин. Что читать по НОТ. 6 стр. 52 названия книг и периодических изданий; книги с краткой характеристикой.

62. И. Рабчинский. О системе Тэйлора. *Гос. Тех. Издат. Москва, 1921 г. Стр. 48. Тираж 20.000.*

Брошюра предназначена для рабочего читателя. Цель автора—осветить роль и применимость научной организации производства (система Тэйлора) в условиях социалистического хозяйства. Это последнее по времени написания автором своей брошюры мыслится, как доведенная до конца система «военного коммунизма», т. е. централизованный учет и распределение без посредства денег. Брошюра поэтому носит полемический характер и направлена против применения научных методов с целью эксплоатации рабочего, с попыткой отметить полезные и применимые стороны тэйлоризма. Изложение Тэйлоровской системы довольно краткое, но отчетливое и вполне приспособленное для читателя книги. Однако устарелый критический материал, которым пользовался автор, сильно дает себя чувствовать. Поэтому очень бледны и несодержательны главы об отборе рабочих, о зарплате. Совершенно не освещена суть функциональной системы. Вторая часть книги дает по нашему времени просто неправильную перспективу по многим основным вопросам; таковы утверждения автора о несуществующем для СССР вопроса о безработице и т. д. По всем этим причинам, брошюра не может быть сейчас рекомендована в целом. Некоторую ценность для малоподготовленного читателя может лишь представить изложение тэйлоризма.

63. А. Гастев. Как надо работать. Основные правила, разработанные Центральным Институтом труда и пояснения к ним. *Издание Одесского Губпрофсовета. Одесса, 1921 г. Стр. 15. Тираж 1.000.*

16 правил работы, изложенных в виде заповедей,—иллюстрируются и растолковываются очень удачно, живо, хорошим языком.

Недостаток подобных «заповедей» в том, что они не основаны ни на каком об'ективно-научном экспериментальном материале, а исключительно на личном опыте, на случайной умудрености их авторов.

В частности, тов. А. Гастев декретирует правила, среди которых есть вообще очень спорные, напр.: «Есть очень дурная привычка после выполнения работы сейчас же ее показать; вот тут надо обязательно «вытерпеть...» смять свое удовлетворение... а то другой раз, в случае неудачи получится «отравление» воли и работа опротивеет.

Общий же недостаток подобных заповедей в том, что вообще сомнительно, смогут-ли они кого-либо научить.

64. НОТ. Пособие для лекций. *Издательство Книжного Сектора Ленинградского Политпросвета. Ленинград, 1924. Стр. 61. Тираж 5000. Цена 35 коп.*

Это—сборник тезисов и конспектов для лекций. Предназначен для подготовки пропагандистов, лекторов и инструкторов на фабриках и заводах.

Конспекты распределены следующим образом: 1) физиология в применении к НОТ, 2) Трудовые рефлексы (психотехника), 3) Гигиена в применении НОТ, 4) НОТ с технической точки зрения и 5) Социально-экономические предпосылки НОТ.

Редакцию и авторов конспектов можно упрекнуть в дух основных недостатках: 1) программы лекции между собой не согласованы: „трудовые рефлексы" заключают в себе все вопросы психо-физиологии труда и базируются на рефлексологической теории, как единственно возможной „физиологии труда", в то же время „физиология труда" трактует о своем предмете с обычной точки зрения „человека, как живой машины", ни словом не упоминая о рефлексах. „НОТ с технической точки зрения" снова трактует о физиологических вопросах (рабочий и машина) и о

гигиене. „Соц. эконом. предпосылки“ посвящают физиологии 3 тезиса, со ссылками на Креппелина. То же и по другим вопросам (хронометраж в двух последних конспектах), 2) об'яснительные записки составлены для пропагандиста недостаточно популярно, особенно по физиологии и трудовым рефлексам.

65. Л. И. Брагинский. Экономия времени. *Изд. Транспечать Москва. 1924 г. Стр. 120. Тираж 3000. Цена 75 коп.*

Автор предназначает книгу для рабфаковца, среднего студента, техника, мелкого администратора. В первой главе автор выдвигает тезис: усиление труда—путь культуры. Вторая глава посвящена различным системам самоучета времени, начиная от простейших записей, до учета по часам и получасам по системе Гастева и др. Вторая половина книги конспективно излагает изучение движений, механизацию работы и советы по самовоспитанию и тренировке организатора.

Если исключить ряд очевидных истин и описание фактов более полно изложенных в других изданиях, то в книге Брагинского останется ее основной стержень—самоучет времени. Об этом много писали и выработали много форм карточек, одна сложнее и хитроумнее другой. К сожалению мы не располагаем еще учетом действительной продуктивности и выполнимости этой системы, польза и значение которой для рационализации труда весьма проблематичны.

66. И. Эквитиново. Основная цель тэйлоризма. *Издательский союз „Кооперация“ П. Стр. 16. Тираж 2000.*

Брошюра написана, очевидно, до инициативной конференции по НОТ; автор, во всяком случае, понимает «тэйлоризм» в смысле научной организации и относится критически к собственно «тэйлоризму», правда недостаточно полно отмечая его отрицательные стороны. Автор, далее, не вполне ясно представляет себе границу между чисто техническим процессом машинизации и узко-организационными улучшениями. С другой стороны автор не видит и истинной связи между техникой и организацией труда и не представляет себе тэйлоризм, как форму организации труда закономерно возникающую только на определенной ступени технического развития. Ни по содержанию, ни по форме изложения брошюра не может считаться удачной.

67. Вопросы организации труда. Выпуск первый. Сборник под ред. В. М. Бехтерева, В. Н. Кашкадамова и В. В. Белоусова. *Госиздат П. 1922. Стр. 152. Тираж 3000. Цена 1 руб. 25 коп.*

В сборнике помещен ряд разнообразных статьей по охране, педагогике, физиологии труда под общим заголовком: «Работы центральной госуд. лаборатории по изучению труда», заголовком не совсем понятным, ибо ни одна из семи статьей не относится к работам лаборатории. Две из статьей касаются нашей темы.

1. Акад. В. М. Бехтерев. Что дала инициативная конференция по научной организации труда. 22 стр.

Большая часть статьи занята воспроизведением программы и резолюций конференции; остальная общими соображениями чересчур оптимистического тона об итогах конференции.

2. Проф. Н. Белов. Мышечная работа в свете современной эргологии. 16 стр.

Специальная статья, рассчитанная на врача физиолога и представляющая большой научный интерес.

Из остальных статьей этого отдела три статьи—Белоусова о педагогике, проф. Кашкадамова и проф. Пресса о курении не только к нашей теме, но и вообще к вопросам труда имеют чрезвычайно отдаленное отношение. Сборник производит очень странное впечатление.

68. И. М. Бурдянский. Что такое научная организация труда. *Изд. Политупра № 108. Казань, 1921, стр. 31, тираж 1000.*

Книжка написана автором на основе его доклада инициативной конференции по НОТ; исходный пункт, доказательства автора,—известный лозунг, вызвавшийся на конференции «не тэйлоризм, а научная организация труда"; написана она, повидимому, наспех и изобилует не ровностями и стилистическими промахами. Определение НОТ, даваемое автором: „организовать труд на научных основах,—это значит, прежде всего, подходить к вопросам труда, изучая их"—следует отнести к числу таких промахов.

Уже менее понятной несообразностью нужно признать следующую фразу: перечисляя задачи НОТ, автор в качестве одной из таких задач называет „применение выводов психофизиологии, рефлексологии и гигиены труда", считая повидимому, что психофизиология и рефлексология—две параллельных и совместимых между собой области человеческого знания.

В свое время брошюра имела несомненную ценность. Написана она, в общем, довольно живо и популярно. Выводы автора о возможностях применения НОТ в России осторожны и лишены той оголтело-необузданной решительности, того широковещательного оптимизма, который характеризует многие позднейшие книжки по НОТ.

69. Инж. З. А. Паперное. Борьба американцев с непроизводительными потерями в промышленности. *М. 1924. „Орг-Библиотека ЦИТ“ № 6, изд. ЦИТ'а. Стр. 32. Тираж 5000. Цена 25 коп.*

В С. Ш. по почину и под председательством Герберта Гувера при американском Об'единенном Обществе инженеров был учрежден специальный комитет, имевший целью установить характер и размеры непроизводительных трат в промышленности. Комитетом было произведено обследование состояния промышленности, результатом которого явился целый ряд чрезвычайно ценных данных, опубликованных в вышедшем в томе трудов Комитета. Брошюра Паперного знакомит в общих чертах с направлением и результатами этой работы. Написана она довольно интересно.

70. Проф. А. И. О'Рурк. Как улучшить работу всякого предприятия путем НОТ. *Изд-во Ц. К. Жел.-дор. «Гудок». Москва—Ленинград, 1924. Стр. 30. Тираж 10.000; цена 75 коп.*

Вульгарно уже звучит самое заглавие книжки—трудно сказать на кого она расчитана; автор конспективно излагает в ней методику обследования предприятий, описанную М. И. Васильевым в его работах, но делает это так сухо и лаконично, что популярной брошюрой назвать ее нельзя,— специалист же будет пользоваться работами самого Васильева.

71. НОТ в СССР. Справочник под ред. Секретаря Совета НКРКИ СССР по научной организации труда П. Смирнова-Троянского. *Изд-во НКРКИ СССР. Москва. 1924. Стр. 336. Тираж 5000. Цена 3 руб.*

Эта книга—сборник отчетных материалов всех учреждений работающих по НОТ, вплоть до некоторых опытных станций и рабочих кружков. Наибольшее внимание уделено ЦИТ'у, Управлению по улучшению Госаппарата НКРКИ СССР и Управлению по счетоводству и отчетности НКРКИ СССР.

2. Психология труда и вопросы профессионального подбора.

Литературу по психологии труда можно разбить на три группы по признаку круга читателей книги. В *первую* группу войдут компилятивные брошюры небольшого размера, написанные в популярном тоне, для первоначального ознакомления с вопросом и рассчитанные на читателя без всякой специальной подготовки. Это—книжки Кекчеева и Словцова. Из них несравненно удачнее выполнила свою задачу первая.

Во *вторую* группу мы включим работы уже более значительные по об'ему, представляющие большей частью самостоятельные труды и предназначенные для читателя среднего кругозора, имеющего общеобразовательную подготовку и несколько знакомого с психологией и с экономическими науками, читателя—типа учащегося ВУЗ. Сюда войдет большинство перечисленных здесь книг. Отдельно здесь нужно выделить две работы: это книжки Дунаевского и Баумгартен. Они некоторым образом дополняют друг друга и ознакомление с ними обоими явится уже солидной подготовкой в области вопросов профподбора.

Педагогическое направление в психотехнике отражено в книгах Экземплярского и Левитова,—они обе очень интересны.

Вопросы психологии труда в широком смысле рассматриваются у Мейерса и у Мюнстерберга («Психология и экономическая жизнь»); Мессио и Шлезингер пытаются выявить участие психологии в научной организации на производстве и сблизить их между собой.

Наконец, в *третью* группу мы можем включить работы интересные, главным образом, только для специалиста-работника по НОТ, для психолога, врача—это «Основы психотехники» Мюнстерберга и «Опросный лист» Липмана.

72. Франциска Баумагртен. Психотехника. Часть I. Исследования пригодности к профессиональному труду. *Изд-ство Бюро иностранной науки и техники. Берлин, 1923 г. Стр. 211.*

Задача книги—собрать и систематизировать весь опубликованный до сего времени материал, касающийся методов испытания профессиональной пригодности.

Первые главы посвящены автором рассмотрению общих вопросов психотехники,

Еще Тэйлор, работая на сталелитейных заводах заметил, что одна и та же работа выполняется каждым рабочим по-своему. Когда он устанавливал «урок» для рабочих, оказывалось, что не все рабочие могли этот урок выполнить; очевидно было, что для каждой работы требуются определенные душевные качества, которыми не все люди обладают. Значит, если бы можно было сразу определять, обладает-ли данный человек необходимыми для работы качествами, можно было-бы знать, как он будет работать. Но, повидимому, разные работы требуют различных качеств от человека, так как в одной работе человек бывает хорош, а в другой никуда не годится. Следовательно, для того, чтобы правильно распределить людей по профессиям, нужно знать прежде всего, какие качества нужны для выполнения каждой профессиональной работы. А затем, когда эти качества мы будем знать, встанет вопрос о том, как, какими способами быстрее и точнее всего установить, обладает-ли данный человек данным качеством или нет. Наука, которая занимается исследованием этих двух вопросов и называется в Германии *психотехникой* или иногда, не совсем точно, прикладной психологией.

Первая задача психотехники—определить душевные качества, необходимые для выполнения работ, связанных с данной профессией—решается различными путями. Наиболее простой способ—узнать у лиц, которые данной профессией занимаются, какие свойства и качества они считают необходимыми; но этот способ, будучи простым, вместе с тем наименее надежен. Второй способ заключается в том, что психолог сам, не полагаясь на сведения специалистов, не обладающих необходимыми психологическими знаниями, отправляется на место работы (напр., в мастерскую, на завод) и там присматривается к работе представителя интересующей его профессии. Здесь от наблюдательности психолога зависит насколько полно и тщательно он сумеет охватить все особенности данного вида работы. Этот способ изучения процесса работы до сих пор является самым распространенным и, как оказалось, самым верным.

Вторая задача—выяснение вопроса, обладает ли данный испытуемый душевными качествами, необходимыми для данной профессии—разрешается путем проведения его через специальные испытания, т. наз., *тесты*. Тестов для исследования различных способностей имеется в настоящее время очень много и притом самых разнообразных. Тесты бывают *немые*, когда надо только

выполнить рукой известную задачу, напр., разделить отрезок линии на две равные части или-же словесные, когда испытуемой должен на вопрос или задачу дать словесный ответ.

Тесты бывают единичные, когда нужно исследовать только одну способность, напр., память на числа; или же бывают целые серии тестов, когда испытуемого нужно для какой-нибудь практической цели охватить с нескольких различных сторон.

Перечисление и описание основных тестов по всем профессиям и составляет предмет работы Баумгартен. В каждой главе рассматриваются способы испытания, примененные к какой-нибудь одной профессии. Автор начинает с описания исследований вагоновожатых—профессии, привлекшей к себе, вследствие своей сравнительной несложности, одной из первых внимание психологов. Еще в 1910 году, профессор Мюнстерберг, отец современной психотехники, впервые применил методы психологического испытания для практической цели—определения пригодности вагоновожатых к занимаемой ими должности. С тех пор, именно в этой области, достигнуты наибольшие практические результаты и обязательные испытания вагоновожатых получили права гражданства в целом ряде городов Зап. Европы и Америки. Затем автор последовательно излагает методы испытания шофферов, железнодорожных машинистов, летчиков, телефонисток, радиотелеграфистов, наборщиков, врачей, учителей, представителей торговых и канцелярских профессий, различных ремесленников, полиции, пожарных и фабрично-заводских учеников.

В конце книги автором перечисляются научные учреждения всего мира, занятые испытаниями профессиональной пригодности, затрагивается вопрос о профиспытаниях в школе и излагается целый ряд критических и заключительных замечаний.

В заключение приводится библиографический указатель в 600 названий по тэйлоризму и психотехнике.

Книга написана легко и живо; она предназначена для читателя уже в общих чертах ознакомившегося с сущностью научной организации труда и с основами и теорией испытаний профессиональной пригодности. Специалисту-же она, разумеется, необходима.

Издана книга очень хорошо и снабжена многими иллюстрациями.

73. Ф. Р. Дунаевский. Проблема профессионального подбора. (Выбор профессии). *Издание Института Труда и журнала „Путь Просвещения". Харьков 1923 г. Стр. 68.*

Книжка Ф. Баумгартен детально перечисляет *методы* испытаний с целью определения профессиональной пригодности. Но она не дает читателю тех общих теоретических предпосылок, которые необходимы для того, чтобы самому в этих методах критически разобраться, ясно представить себе значение подобных испытаний и стоящие перед ними принципиальные трудности. Этот недостаток заполняет работа Ф. Р. Дунаевского, в которой автор не излагая подробно самих тестов, останавливается преимущественно на общих теоретических вопросах профессионального подбора.

В первой главе автор намечает суть проблемы и ее социальное значение; во второй он дает историю движения, оттеняет влияние войны, дающей толчок вперед молодой науке, и вкратце обрисовывает современное состояние работ, ведущихся в направлении испытания профессиональной пригодности, перечисляя главные научные учреждения,—эти работы ведущие.

Основная глава работы,—третья—носит заголовок: „Методы испытания профессиональной пригодности". Автор делит здесь на три группы всевозможные вопросы, встающие перед исследователем—психологом:

1) Вопросы о самом существовании прирожденных способностей—рождается ли человек уже с определенными способностями, или он получает их из среды; развиваются ли способности или остаются неизменными? Ведь если способности меняются, то никакое предварительное определение профессиональной пригодности невозможно. Эти вопросы практически еще нигде не ставятся, и современный исследователь условно предполагает, что устойчивость способностей доказана бесспорно.

2) Вопросы о целях определения способностей: какую цель профессиональное испытание человека должно преследовать? Практика выдвигает два решения этого вопроса: одно из них гласит: цель определения способностей в том, чтобы облегчить предприятию отобрать наилучших из имеющихся кандидатов для данной профессии. Оно исходит из непосредственных ближайших интересов отдельного предприятия. Это—*профессиональный отбор*.

Другое: цель определения способностей в том, чтобы облегчить каждому человеку выбрать заблаговременно тот профессиональный путь, который наиболее соответствовал-бы его внутренним данным. Это решение исходит не из интересов отдельного предприятия, а из интересов личности, и поскольку все общество заинтересовано в максимальном использовании сил своих членов,—и из интересов общества. Это—*профессиональная ориентация* (букв. „указание профессионального пути“).

Первое направление носит преимущественно коммерческий и частно-промышленный характер и получило наибольшее развитие в Германии. Оно доступнее и легче—ведь для того, чтобы сказать годен-ли данный человек к данной профессии, нужно знать только одну эту профессию. Второе направление носит характер общественный и педагогический; оно развертывается в Америке, Бельгии, Испании, Англии. Перед ним стоят большие трудности и в практическом отношении; оно дало меньше, чем первое,—ибо чтобы сказать к какой именно профессии человек годен, нужно знать всевозможные существующие профессии.

3) Наконец третья группа вопросов сливается в одну проблему: как, какими способами устанавливать свойства, которые для той или иной профессии требуются. Здесь трудность двоякая: как вообще получить возможность сказать: „этой способности у данного работника нет или эта способность имеется у него в такой-то степени“ и как среди целого ряда свойств человека уловить и выделить те, которые являются наиболее существенными, характерными, и при этом именно врожденными свойствами; а не навыками или познаниями, т.-е. чем-то, что надо иметь и чего нельзя приобрести.

„Первое, что здесь надо решить—разложима ли совокупность свойств, нужных для данной профессии, на свои составные элементы или нет, производить-ли самое испытание свойств синтетически или аналитически, т.-е. ставить ли работника во время испытания в условия возможно более сходные с условиями самой работы, таким образом, чтобы испытывать все затрагиваемые в работе свойства одновременно, или, установив нужные для профессии способности, испытывать затем каждую из них в отдельности и, главным образом, те из них, которые будут сочтены особенно важными для данной работы. Последний путь легче и проще,—но нет возможности еще считать, что, испытав все отдельные свойства по одному, мы тем самым испытали ту

необходимую комбинацию свойств, которая профессию характеризует. С другой стороны, синтетическое испытание, требующее всегда сложных аппаратов, иногда бывает технически трудно осуществимым, особенно там, где задача ставится в плоскости профессиональной ориентации„.

Методом, который в настоящее время повсеместно применяется для выяснения и измерения способностей,—является тест. Хороший тест должен удовлетворять следующим условиям: 1) прежде всего он должен быть симптоматичным, т.-е. он должен выявлять именно то свойство, для установления которого был предназначен, в его чистом виде и не затрагивая других свойств, 2) тест должен быть соизмеряющим, т.-е. таким, чтобы результаты испытания определенным образом устанавливали наличность или количественную высоту испытуемого свойства и могли-бы быть сравниваемы между собой. Здесь автор, пользуясь целым рядом примеров, дает классификацию тестов (тесты измеряющие, характеризующие; тесты альтернативные, градуальные) и заканчивает главу, останавливаясь на задачах использования результатов испытаний для профессионального предсказания и проверки такого предсказания.

Следующая глава посвящена автором изложению принципиальных трудностей осуществления идей профессионального подбора. Первая трудность—проблема упражнения, противоречащая допущению неизменности свойств; и житейская практика говорит, что способности изменяются с упражнением. Задача заключается, следовательно, в том, чтобы найти методы для учета упражняемости и для измерения способности к дальнейшему упражнению. Другое обстоятельство, заставляющее пересмотреть принятое условно допущение постоянства свойств—это зависимость этих свойств от различных внешних условий (питания, географических особенностей и климата, деятельности органов внутренней секреции и др.); насколько эта зависимость велика, насколько мы можем полагаться на результаты одного испытания и считать их постоянными. Наконец, третье обстоятельство—зависимость, в которой свойства и состояния человека находятся между собой. „Если даже предположить, что способности человека пришли в полное и устойчивое равновесие со всеми внешними условиями и достигли одинаковой степени упражненности, они могут совершенно неодинаково функционировать в зависимости от того, какими внутренними побуждениями или

мотивами они вызываются к действию" (соревнование, интерес, внимание).

В заключение автор дает чрезвычайно осторожный очерк методологических и теоретических требований, которые следует предъявить постановке проблемы, а также намечает направления дальнейшей научной работы.

Книга написана живо и увлекательно: она рассчитана на читателя уже несколько освоившегося с данным вопросом. Это единственная в своей области работа на русском языке, вполне отвечающая требованиям полноты разработки проблемы и строгой научности.

74. **В. М. Экземлярский.** Проблема одаренности. *Изд-во «Русский Книжник» М. 1923. 135 стр. Тираж 2000. Цена 2 руб.*

Вопрос об одаренности, о возможности ее измерения—это наиболее важный и жизненный вопрос современной психологической науки. Еще не будучи решенным теоретически, этот вопрос уже породил и у нас в России целый ряд попыток практического применения измерения способностей в жизни. Такими попытками явились схема—Бинэ Симона в педологической области, «психологические профили», Россолимо в педагогической и психиатрической областях и др. Такое поспешное использование на практике еще не законченных теорией вопросов имеет как отрицательные, так и положительные стороны. Задачей настоящей работы является определить содержание и значение проблемы одаренности и подвергнуть обстоятельному исследованию вопрос «могут-ли существующие методы быть признаны настолько совершенными, чтобы быть пущенными в оборот для массового применения в целях практических, или-же вопрос о методах определения одаренности находится в стадии исследовательской».

Применение эксперементального метода, получившее развитие в последней четверти прошлого века, совершенно изменило картину психологической науки. Существенными чертами нового направления явились: 1) «исследование психических функций, направленное на анализ ее отдельных сторон» и исходящее «из признания отдельных, хотя и связанных друг с другом... свойств или функций» 2) «подход к количественному определению этих функций» и 3) «постановка, в качестве одной из основных задач психологического исследования, задачи установления различий в психической жизни отдельных людей»,

«В определении этих индивидуальных различий в психической жизни, которое составило содержание целой отдельной дисциплины в системе психологии, так наз., индивидуальной или дифференциальной психологии, наметились две задачи: с одной стороны установление, так наз., *качественных типических различий*, с другой стороны—определение различий количественных—высоты развития отдельных психических свойств или функций. Исследование вопроса о том, насколько эта вторая задача решена современной наукой, и составляет сущность работы В. М. Экземплярского. Понятие «*одаренность*» разумеется именно в смысле *высоты психического развития* того или другого индивидуума, оставляя в стороне вопрос о качественном своеобразии одаренности. Не следует понимать под одаренностью только степень развития одних интеллектуальных свойств, отделяя эту сферу от двух других сторон психической жизни—эмоциональной и волевой. «Лишь недостаточность имеющихся у нас экспериментальных методов для определения высоты развития эмоционально-волевой сферы и, наоборот, значительное развитие методики количественного исследования интеллекта ограничивают до сих пор по преимуществу интеллектуальной сферой разрешение проблемы».

Упомянув о двух, исключающих друг друга, предпосылках при подходе к установлению методов измерения одаренности: 1) утверждение существования единой *общей одаренности* и 2) признание на основе отрицания общей одаренности только отдельных способностей,—автор переходит к изложению практических задач, вызвавших к жизни методику измерения одаренности. Эти задачи: 1) *в области педагогики* а) отбор и выделение в особые школы умственно-отсталых детей, б) отбор и выделение в особые школы детей одаренных сверх нормы, в) измерение эволюционизирующей одаренности нормальных детей, как средство учета результатов школьных занятий (долженствующее заменить собой экзамен); 2) *в области психиатрии:* возможность точного определения степени расстройства психических функций и установления, какая именно из психических функций является наиболее пострадавшей.

Далее автор перечисляет основные формы способов определения общей одаренности; одной из таких форм «является попытка найти какое-нибудь одно свойство, которое считается показателем или симптомом общей высоты психического разви-

тия»—эту форму автор называет *симптоматическим методом* определения одаренности. Составление комплектов испытаний, затрагивающих различные психические свойства может быть характеризовано, как *метод изолированных тестов*, ибо оно «часто не имеет в виду исчерпать полноту исследуемых свойств» и отдельные испытания часто не имеют между собой определенной связи. Наконец, ряд тестов, охватывающих более или менее все стороны психической деятельности, называется уже *системой испытаний*.

Основная часть книги посвящена рассмотрению этих методов, причем наиболее полно рассмотрена методика систем испытания (Бинэ, Россолимо, Меде—Пиорковский).

В последней главе автор намечает те пути, по которым должно пойти конструирование системы испытаний одаренности, рассматривая экспериментальные и неэкспериментальные методы таких испытаний и затрагивая проблему корреляции психических функций в ее отношении к проблеме одаренности.

В заключение автор приходит к выводу, что достаточно хорошо разработанного совершенного метода испытания одаренности еще нет; наиболее ценными можно считать построения *системы испытаний*, и именно такой системы, которая представляет собой в каждой отдельной задаче испытание определенной психической функции или свойства (наз. автором дифференциально-психологической системой). Автор настаивает на развитии корреляционно-психологических исследований и на привлечении к исследованию одаренности неэкспериментальной методики (из них наибольшие перспективы открывает путь биолого-генетического исследования).

В общем работа написана очень хорошо и представляет большую ценность.

75. Бернгард Мессио. Рациональная Организация Труда и Психология. Перевод с 2-го английского издания В. Перазевича, под редакцией и с предисловием О. Ерманского. *Стр. 233. Государственное Издательство. Петроград, 1924 г.*

В живой и популярной форме лекций (читанных для рабочей аудитории) книга дает представление об основных проблемах организации промышленного труда. Автор излагает вопросы так

называемой промышленной психологии, понимая под этим термином использование психологической науки для целей отбора рабочих на основе их природной пригодности к данной профессии и для построения наилучших приемов и методов труда. Автор желает все время оставаться на чисто научной точке зрения, заставляющей его неоднократно подчеркивать, что подлинно—научная организация труда не имеет ничего общего с „подхлестыванием" труда, т.-е. со стремлением американских и европейских практиков и теоретиков увеличить производительность труда путем чрезмерного увеличения затраты человеческой энергии.

Основными психическими факторами, имеющими значение в промышленности, автор считает с одной стороны: 1) усталость и 2) координированность мускульных движений, с другой стороны 3) природные различия людей. Первые два фактора имеют значение для построения наилучших методов работы, третий должен служить научно-поставленному подбору рабочих. По поводу усталости автор не дает каких-либо новых исследований, либо собственных наблюдений, но в достаточно полной, для первичного ознакомления, форме излагает современное научное освещение проблемы утомления и ее влияния на промышленность, указывая применявшиеся методы уменьшения усталости. Чрезвычайно большое значение придается идее перерывов для устранения вредных последствий усталости.

Точно также и по вопросу отбора рабочих книга не дает каких либо новых, неизвестных современной литературе методов, но в систематической форме сообщает историю вопроса, сопровождая изложение отдельными наиболее, удачными, примерами психологического подбора рабочих.

Переходя к изложению наилучших методов труда, автор дает краткое изложение тэйлоровских принципов и последующих писателей в этой области (Ганнт, Эмерсон, Джильбрет), причем автор все время старается отделить действительно научные приемы от системы „подхлестывания" и „эксплоатации".

Наименее интересной для русского читателя является последняя лекция о желательности применения психологии к промышленности в капиталистических условиях. Автор вынужден согласиться, что НОТ в понимании владельцев предприятий является для рабочих зачастую вредным нововведением, неминуемо

разрушая рабочую солидарность и принцип коллективного найма. Автор доказывает, что НОТ в его чистом понимании не вреден рабочему классу и что введение НОТ можно сочетать с сохранением принципа коллективных договоров. Но основных, с точки зрения рабочего, противоречий, проистекающих от введения НОТ в условиях капиталистического производства, - автор, конечно, разрешить не может: таковы отсылки к экономистам по вопросу о безработице в связи с введением НОТ, таковы утверждения о сохранении „промышленной демократии" на предприятии и об участии рабочих в сверх-прибылях.

Все это однако относится к практической части книги, что же касается до первых четырех лекций, то их живая форма, иллюстрированная наиболее интересными и яркими примерами, их популярность и вместе с тем научность, без всех внешних атрибутов этой научности,—обилия цитат, ссылок, ненужных цифр и ученой «водицы»,—все это делает книгу интересной и нужной для читателя, желающего в общей форме ознакомиться с проблемами НОТ в промышленности, в частности с применением психофизиологии к рационализации производства.

76. Д-р. К. К. Кекчеев. Психотехника и выбор профессии. Задачи, современное состояние и значение для педагогики и промышленности. *Издание ЦИТ'а М. 1922 г. 46 стр. Тираж 2.000.*

Это первая популярная русская книжка о психотехнике; автор дает исторический очерк возникновения психотехники и затем пытается изложить современное ее состояние. Эту вторую часть задачи автору, повидимому, мешает выполнить недостаток современной иностранной литературы, особенно американской и французской.

В свое время для русского читателя книжка имела несомненное значение; теперь она его в значительной мере потеряла, хотя просмотреть ее в качестве краткого, довольно популярного и живо написанного очерка в целях первоначального ознакомления с сущностью психотехники, не мешает.

На теоретическую разработку вопроса автор и не претендует. Досадно, что автором совершенно опущено такое гигантское событие в истории профподбора, как психологическое испытание в Американской армии в 1918 году.

77. Г. Мюнстерберг. Психотехника; первая общая часть. *Стр. 134; М. 1922.* Пер. с нем. под редакцией и с предисловием Б. Н. Северного и В. М. Экземплярского. *Изд-во «Русский Книжник».*

Вторая специальная часть. (Вып. I. Общественный порядок. Здоровье). *Стр. 128. М. 1923. Тираж 2000.*

Мюнстерберга по справедливости можно назвать отцом современной психотехники; он первый произвел ряд практических опытов отбора людей на основе их пригодности, он первый дал серьезный теоретический анализ сущности, значения и дальнейшего развития проблемы, он первый, наконец, применил самый термин «психотехника». Немец по рождению, но проживший долго в Америке в качестве лектора в Гарвардском Университете (старейшем из американских), не теряя вместе с тем связи со своей страной—,он счастливо сочетал в себе глубину и солидность германского ученого, с трезвым практицизмом, лаконизмом и ясностью изложения американского.

Настоящая работа, представляющая собой основной труд Мюнстерберга и написанная им в 1913 году, до сих пор не утратила своего значения, как всеобъемлющее толкование задач психотехники с непревзойденными до сих пор широтой захвата проблем, единством изложения и совершенством формы.

В первой части автор выясняет сущность психотехники в общих чертах намечая основные проблемы новой науки и методы ее. Мюнстерберг, рассматривая психотехнику, как «науку о практическом применении психологии к задачам культуры», видит в ней ту часть прикладной психологии, которая не только об'ясняет те или иные явления, но учит активному воздействию на практическую жизнь и преобразованию ее на основе психологических знаний. Здесь вскрываются те общие психологические основания, основываясь на которых можно уже производить специальные исследования, имеющие своими задачами те или иные практические цели.

Вторая специальная часть посвящена изложению отдельных областей психотехники. Выпуск I этой специальной части касается, главным образом, задач обще-социологической и медицинской психотехники. И здесь через все изложение проходит основная мысль Мюнстерберга, развитая им в I части—о необходимости подчинения психологии практическим целям.

Книга написана очень живым, ясным и четким языком. Те главы, в которых дается очерк современного (для Мюнстерберга) состояния психотехники, разумеется сильно устарели. Но центр тяжести книги в теоретическом охвате: для психолога, для врача, для экономиста книга представляет громадную ценность. Для неподготовленного читателя чтение ее окажется все же трудным.

78. Гуго Мюнстерберг. Психология и экономическая жизнь. Пер. с нем. М. Кручинина. *К-во «Современные проблемы» М. 1914. Стр. 290.*

Заглавие книги достаточно полно определяет ее содержание; в ней перечислены все возможности использования данных психологической науки для науки экономической. Такое практическое использование психологической теории, перенесение психологического эксперимента из лаборатории в жизнь составляет предмет и задачу прикладной психологии. Первые главы посвящены автором общему рассмотрению прикладной психологии и исследованию вопроса о разграничении областей психологической и экономической наук. Переходя к непосредственному изложению своей темы, автор проводит подразделение психолого-экономических явлений на три группы, каждой из которых он посвящает особую часть работы: к первой группе он относит вопросы «избрания наиболее подходящих и соответствующих личностей для определенных экономических действий»—вопросы профподбора, как говорят теперь; ко второй группе—«все то, что при помощи психологических средств, либо качественно улучшает, либо количественно повышает результат, либо препятствует нарушению этого результата» и, наконец, к третьей—«те экономические процессы, в которых наиболее видное место занимает известное психическое воздействие на личность».

В первой части автором излагаются опыты научной помощи при выборе профессии, опыты с вагоновожатыми, морскими офицерами и телефонистками; вторая часть разбирает вопросы упражнения и обучения, приспособления техники к психическим условиям, экономии движений, монотонного труда, утомления, физических и социальных факторов производительности труда и т. п.; третья - описывает опыты с психологическим действием рекламы, приемами залучения клиентов, покупкой и продажей.

В свое время эта книга произвела целый переворот во взглядах на отношение между психологией и экономической жизнью; но и до сих пор, несмотря на истекший десяток лет она осталась непревзойденной, во многих своих частях сохранила свое значение (напр., в части психологии рекламы, упражнения и утомления и др.) и читается с неослабным интересом.

79. Г. Мюнстерберг, В. Бехтерев и Г. Меде. Сборник статей по прикладной психологии. *Инж.-пром. библиотека НТО ВСНХ. Издание Гостехиздата. М, 1922. Стр. 124. Цена 75 коп. Тираж 10.000.*

1. Г. Мюнстерберг. Прикладная психология.

Это несколько сокращенный перевод первой части „Психологии и экономической жизни". Кажется странным тот факт, что переводчик и редакция считают возможным только одну часть работы Мюнстерберга, именно ту, которая разбирает вопросы профподбора—озаглавить понятием „прикладная психология", в то время, как у самого Мюнстерберга это понятие обнимает еще кроме того целый ряд других вопросов—рационализации орудий, действия рекламы, экономии движений, утомления, обучения и т. д. Такое ограничение термина „прикладная психология" одной областью выбора профессии неможет быть ничем оправдано. Перевод, правда, сделан лучше, чем в полном русском издании 1914 года.

2. Акад. В. М. Бехтерев. Личность и труд.

Это — сокращенная, переработанная и подстриженная под „тэйлоризм" статья того же автора под названием: „Основные задачи рефлексологии физического труда" из № 1 „Вопросов изучения и воспитания личности". Автор, в результате ряда длинных рассуждений, приходит к таким ценным выводам, как: „1. Система Тэйлора не дает точного ответа на вопрос, как отражается интенсификация труда на самом трудящемся и на его здоровьи". 2. Не интенсификация труда, а целесообразное использование сил рабочего во время труда должно быть целью науки о труде и рефлексологии труда. 3. Огромное значение в поднятии производительности труда имеет проблема образования трудящихся классов" и т. д.

3. Д-р Меде. Психотехнические методы обнаружения способностей в специальных профессиях.

Эта статья, наиболее ценная из всех, дает описание ряда методов, применяемых Меде, главным образом, над учениками

фабрично-заводских школ металлообрабатывающей промышленности—эстезиометрии, оптометрии, тремометрии и других. Кроме аппаратурных методов приведен ряд технических задач на конструктивное изображение.

В общем задача подобного сборника представляется абсолютно непонятной.

80. Д-р Н. И. Озерецкий. Моторная одаренность. *Орга—Библиотека ЦИТ—№ 11. Издание ЦИТ. М. 1924 г. Стр 28. Тираж 3.000. Цена 25 коп.*

Брошюра написана как видно врачом—клиницистом; автор далеко не полно охватывает свою тему,—так, им совершенно не упоминаются методы испытания моторной одаренности (кроме своего собственного); он не знаком, очевидно, с новейшей психотехнической литературой в этой области. Говоря об отношении между интеллектуальной и моторной одаренностью, автор чересчур поспешно и необоснованно приходит к выводу о независимости друг от друга этих двух областей одаренности. Последняя четверть книжки недостаточно обоснована предыдущим ходом изложения и посвящена автором классификации типов Кречмера.

Стиль книги сух и изобилует специальными терминами. Это все-же не специальное исследование, но, вместе с тем, и не популярный очерк. На кого книга рассчитана, сказать трудно.

81. Инж. Г. Шлезингер. Психотехника и наука о производстве. Перевод с нем. под ред. инж. Л. А. Левенстерна и д-ра К. Кекчеева. *ГИЗ. 1922. Стр. 98. Тир. 5000.*

Собственно говоря, книга посвящена, главным образом, не психотехнике, а изложению системы Тэйлора. Вопросы же психотехники затронуты только отчасти в первых двух главах и в главе III: „Использование психотехники для разработки методов административно-технической организации промышленного производства". Здесь автор вкратце перечисляет несколько германских психотехнических обследований, останавливаясь на общих условиях и методике дачи советов по выбору профессии. Значительно оживляют эту главу несколько фотографий, изображающих общеупотребительные психотехнические приборы (тактометр, энергограф, оптометр и т. д.); приборы эти сняты в лабораториях Центрального Института Труда в Москве и непосредственного отношения к изложению не имеют. Эта глава работы Шлезингера ни в коем случае не может дать сколько-нибудь отчетливого пред-

ставления о серьезности психотехники; д-р Кекчеев, редактировавший книгу, это чувствовал и пытался устранить этот недостаток, дав в качестве введения к книжке статью „Современная психотехника“. Здесь дан общий и исторический очерк психотехники; однако, удачным дополнением к Шлезингеру эта статья также не может-быть признана; она написана с сильным уклоном в физиологическую сторону и не затрагивает самой сущности вопроса, страдая, вместе с тем отсутствием систематичности и стройности изложения.

Глава II, озаглавленная „Система Тэйлора, ее основы и пробелы“ (заглавие, между прочим, абсолютно не соответствующее содержанию) посвящена вопросу о том, каким образом Тэйлор определял степень пригодности того или другого рабочего для данной работы. Здесь, пользуясь несколькими примерами из работ Тэйлора (переноска тяжестей, перебрасывание лопатой руды и обработка металла), автор показывает, что Тэйлор, понимая всю важность вопроса о подборе работников и стремясь рационализировать этот подбор, решал свою задачу чрезвычайно примитивным образом: он устанавливал, на основании анализа работы у р о к настолько высокий, чтобы его мог выполнить только первоклассный рабочий, и затем, побуждая всех рабочих к повышению производительности особой системой сдельной платы (дифференциальной), по размерам выработанного рабочим премиального заработка судил об их пригодности.

Последние главы трактуют о вопросах изучения элементов времени и движений, влияния обстановки и организации производства. Ни одну из этих глав нельзя признать особенно удачной и вывод редакции: „книга Шлезингера представит для русских читателей громадный интерес“—следует считать преувеличенным. Автор—один из виднейших германских инженеров и книга его носит отпечаток всех отрицательных сторон капиталистической трактовки вопросов НОТ.

82. Н. Рыбников. Психолог.ия и выбор профессии. *2-ое издание. Изд. автора. Москва 1919 г. Стр. 52.*

Никто не станет оспаривать того факта, что в настоящее время люди неправильно распределены по профессиям, т.-е., что многие занимаются профессиями не соответствующими их способностям. Наука о профессиональном подборе, получившая в Германии название психотехники, поставила себе целью такое

распределение людей, чтобы каждый выполнял работу, к которой он по своим об'ективным качествам наиболее пригоден. Для достижения этой цели психотехника пользуется, главным образом, методом тестов, т.-е. особых психологических испытаний, на основании которых можно судить насколько свойство или способность, требуемая данной профессией, у данного испытуемого развита.

Рыбников—представитель того устаревшего направления в психологии, которое считает, что для того, чтобы указать человеку его профессию, нужно только словесно ознакомить его с особенностями данной профессии, а затем положиться на его собственный выбор. Молодой юноша, стоящий „на распутьи" и не знающий чему себя посвятить, должен стараться прежде всего найти свое призвание. Для этого он должен: 1) читать биографии великих людей, 2) знакомиться с психологической литературой, 3) наблюдать за самим собой. Здесь, желая помочь юноше причислить себя к одному из определенных психологических типов, автор дает описание типов и характеров по Оствальду, Бальдуину, Лазурскому и т. д.; таким образом, он высказывает предположение, не пытаясь его впрочем доказать, что принадлежнось к тому или иному типу предопределяет ту или иную степень успешности в профессиональной работе.

Наивность, недостаточность и ненаучность подобных способов профессионального выбора ясна без всяких доказательств. Можем ли мы считать, что действительно в человеке заложено с момента его рождения какое-то внутреннее стремление к определенному занятию—призвание? А если предположим, что такое призвание и существует, то кто поручится, что юноша по рецептам Рыбникова найдет свое настоящее призвание, что он сумеет отвлечься от всех случайных внешних моментов и уловить именно этот внутренний голос?

В конце книги автор посвящает всего несколько строк опытам Мюнстерберга. Вся книга, очевидно, написана очень давно и в настоящих условиях совершенно несвоевременна. Наконец, автор говорит только о, так называем., интеллигентных профессиях (врач, юрист, инженер и т. д.), считая, вероятно, что все остальные профессии вообще не стоят того, чтоб их выбирали. Книжку можно прочесть разве только, как материал для критики и дискуссии.

83. Проф. Б. И. Словцов. Научные основы выбора профессии. *Издание М. и С. Сабашниковых. П. 1923. Стр. 64. Тираж 2.000; цена 60 коп.*

Первая половина книжки посвящена автором общему перечислению факторов пригодности к той или иной профессии; здесь автор почему-то особое ударение делает на физических и физиологических факторах (рост, вес, физиологический тип, органы чувств, скорость реакции) и из психологических моментов упоминает только о степени быстроты ассоциаций, внимании и памяти и совершенно опускает фактор одаренности и высших психических свойств. Автор не дает общего анализа сущности способностей, опускает совершенно вопросы упражнения и утомления, лаконично заявляя: „совокупность перечисленных свойств отчасти является прирожденной (!) и отчасти совершенствуется при обучении и упражнении".

Вторая половина—описание методов испытаний. Здесь автор, упомянув о двух опытах Тэйлора, перескакивает к опытам Шульце над парикмахерами, затем к опытам Трамма (не упоминая имя автора!). Далее сухо и меланхолически перечисляет целый ряд разнообразных методов, начиная с Мюнстерберга и кончая Липманом, беззаботно упоминая о чисто-психологических тестах (аналогии, заполнении пробелов, складывании куба и т. д.), сущность которых так и осталась невыясненной в его первой теоретической части. Отыскать какой бы то ни было намек на систематичность в этом перечислении нельзя.

В конце книги автор дает указатель литературы в 32 названия, совершенно нелепо, из случайных книг, составленный, и перевод восьми американских градуальных тестов одаренности, очевидно, случайно попавших автору в руки и совершенно несвязанных с содержанием книжки. Тесты эти сами по себе очень интересны и опубликовываются у нас впервые.

Странным кажется нежелание автора признавать установившуюся у нас уже психологическую терминологию, при чем здесь он, с одной стороны, заменяет иностранные термины русскими (вместо «тест» говорит «проба», вместо «скорость реакции» «личное уравнение»), с другой, наоборот, русские—иностранными («одаренность»,—прочно укоренившийся у нас термин, заменяет «интеллигентностью»—справедливо отброшенный в нашей науке)

Только бедностью нашей в популярной литературе может быть вызван совет все-таки ознакомиться с этой книжкой.

84. Н. Д. Лезитов. Психологическая лаборатория и школьная практика. Педагогическая работа Гамбургской Психологической Лаборатории. *Госиздат 1923. Стр. 93. Тираж 4.000.*

Брошюра посвящена работе в области педагогической психологии Гамбургской Психологической Лаборатории, одного из наиболее плодотворных мировых центров психологической науки, основанной в 1911 г. Мейманом и перешедшей в 1916 г. к Вильяму Штерну. В первой главе автор разбирает проблему сотрудничества школьных работников с психологами и, анализируя отдельные возможности и решения вопроса о таком сотрудничестве (чтение учителями психологической литературы, учительские курсы, школьные психологические кабинеты), настаивает на важности ознакомления с работами Гамбургской Лаборатории, как центра научно-психологического исследования, стремящегося сблизиться со школьной практикой и основанного на принципе тесного живого рабочего сотрудничества экспериментального кабинета с учительским.

Остановившись во второй главе на историческом очерке лаборатории, автор переходит к вопросу об организации педологической работы и о методах исследования умственной одаренности; методов, применяемых, главным образом, лабораторией три: тест, свободная оценка учителя и оценка учителя на основании наблюдения по руководящим схемам.

Следующая глава излагает методику испытания отдельных способностей, участие лаборатории в отборе особо-одаренных учеников в специальные школы и способы определения профессиональной пригодности, и состояние работ по юношествоведению.

Книжка читается с большим интересом.

85. Чарльс С. Мейерс. Психика и труд. Психологические факторы промышленности и торговли. Пер. с англ. О. И. Нечаевой; под ред. и с предисловием проф. А. П. Нечаева. *Изд во Т-ва «В. В. Думнов, насл. бр. Салаевых», М. 1923. Стр. 123. Тираж 5000.*

Вся книжка разбивается на шесть глав; первая рассматривает изучение движений: здесь автор на целом ряде интереснейших конкретных примеров показывает возможность необычайного повышения производительности, осторожно отмечая вместе с тем

монотонность работы, как отрицательную сторону реорганизации, и указывая на способы, могущие парализовать действие этой монотонности. Характерно отношение автора к Тэйлору: признавая его заслуги, он осуждает его за бестактность по отношению к рабочим при хронометрировании и считает, что это задержало на целые годы успехи научного изучения движений. В следующей главе автор описывает метод хроноциклографирования и переходит к вопросу об изучении утомления. Здесь он перечисляет методы исследования физической и умственной усталости и факторы, вызывающие быстрое утомление. И здесь сообщаемые им примеры весьма интересны.

В третьей главе автор рассматривает вопросы профподбора; эта глава написана во всех отношениях значительно слабее остальных; сообщаемые автором сведения здесь случайны и недостаточно теоретически продуманы и развиты. В следующей главе автор пытается вскрыть причины сокращения производительности, зависящие как от предпринимателя, так и от рабочих. Далее автор разбирает вопрос о системах оплаты труда и, наконец, в последней главе, характеризуя общий промышленный упадок после войны, указывает на возможности его преодоления К каждой главе приложен библиографический указатель. Книга представляет, в общем, несомненный интерес, особенно, в качестве современного дополнения к «Психологии и экономической жизни» Мюнстерберга, отражающего послевоенное настроение и мысли передового предпринимателя. Очень любопытен здесь этот голос протеста из самого капиталистического лагеря против «необузданного тэйлоризма».

86. Отто Липман. О п р о с н ы й л и с т д л я х а р а к т е р и с т и к и п р о ф е с с и й и с п е ц и а л ь н о с т и. *Изд. ЦИТ'а М, 1921. Стр. 8.*

Для того, чтобы указать человеку, к какой профессии он наиболее приспособлен, нужно знать: 1) способности данного человека и 2) способности, которые требуются для занятия данной профессией. Вопрос решается сопоставлением этих двух рядов данных. Существует три основных метода для решения второй задачи—об определении способностей, требуемых профессиями. Эти методы: 1) наблюдение (психолог производит ряд наблюдений над работающим), 2) трудовой метод (психолог сам обучается данной профессии), наконец, 3) анкетный метод (психолог опрашивает работников данной области относительно

степени важности для данной профессии всех возможных вообще способностей и свойств). Для того, чтобы решить задачу, пользуясь анкетным методом, необходимо иметь достаточно исчерпывающий список вопросов или, т. наз., опросный лист. Настоящая работа Липмана и дает такой список из 151 вопроса. Этот опросный лист обладает несколькими основными недостатками; Липман, пользовавшийся им, сам отчасти признал их, получив ряд противоречивых результатов; в работах И. Шпильрейна, применявшего анкету Липмана в его лаборатории при НКТ, эти недостатки также выявились. Это: 1) чрезмерное количество вопросов и отсутствие классификации их, затрудняющее заполнение и обработку анкеты, 2) отсутствие гарантии в том, что все заполняющие анкету будут придавать одинаковое значение употребляемым в ней терминам (внимание, восприятие, впечатление и т. д.) и, следовательно, в том, что получаемые ответы будут сравнимы между собой и, наконец, 3) отсутствие гарантии в том, что в анкете предусмотрены решительно все, — и не пропущены какие-либо, особо важные для некоторых профессий, свойства, — дефект, происходящий от того, что анкета составляется не по какой-либо исчерпывающей схеме, а путем простого механического нагромождения одного на другое различных свойств, вообще существующих и пришедших на ум составителю.

87. Проф. Отто Липман. Профессиональные способности и выбор профессии. Пер. с нем. А. Люльки. *Изд-во «Практик». Берлин, 1923. Стр. 66. Цена 45 к.*

Автор один из виднейших германских психологов, директор Института прикладной психологии в Берлине, деятельнейший работник в области профессионального подбора. Настоящая книжка дает общий очерк проблем выбора профессии. Автор, дав исторический очерк прикладной психологии, различает, в качестве частичных проблем ее: 1) *психогностику*, к которой он относит распознавание способностей, стоящих выше или ниже известного уровня, или специальных способностей, приспособленных к известной профессии, и 2) *психотехнику*, обнимающую проблемы воспитания, профессионального образования, наказаний, медицинской психотерапии, рекламы, техники продажи, а также отчасти и проблемы рационализирования работы. Мы видим, что автор вкладывает в понятие „психотехника“ совершенно иное содержание, чем оно получило у нас. Далее автор дает анализ целого ряда вопросов

профподбора, анализ, не представляющий чего-либо нового и оригинального и, с другой стороны, не достаточно популярно изложенный, чтобы служить предварительным введением в проблему.

Здесь представляет только интерес отношение автора к примененному им методу психографической схемы (опросного листа). «Научное значение этого метода, говорит он, бесспорно при условии, что лежащая в основе психограммы схема достаточно подробно разработана и не обнаруживает существенных пробелов»; это значение заключается в том, что такая схема может явиться материалом «для последующей профессиональной статистики и индивидуальной характеристики», «практическое же значение подобных психограмм довольно незначительно, особенно потому, что психограмма отличается чрезмерной подробностью». Исходя из этих недостатков, Липман указывает путь совершенствования своего метода.

К книжке приложены:

1) Опросный лист для характеристики средних профессий— профессии купца, ремесленника и работающего в промышленном предприятии.

Этот опросный лист издан на русском языке отдельно и в значительно лучшем переводе И. Шпильрейна.

2) Психологические наблюдения над учениками в смысле подготовки профессиональной консультации.

Это—инструкции учителю для наблюдения над учениками в целях дачи совета по выбору профессии.

3) Примерный опрос ученика при выборе профессии.

4) Проект формуляра для заявления учеников о выборе ими профессии.

5) О деятельности психолога в профессиональном управлении; это—перечень требований, выполнение которых необходимо для успешной работы психолога.

38. Отто Липман. Выбор профессии. Пер. с нем. инж. С. А. Пресса. *Изд-во «Вся Россия» ВСНХ. М., 1923. Стр. 29. Тираж 3000. Цена 25 коп.*

Брошюра дает общий очерк вопросов профподбора; для специалиста она не представит интереса—в ней нет ничего нового или оригинального; для непосвященного она слишком суха и непопулярна.

89. Отто Липман. Психология профессий. Пер. с нем. под ред. проф. Л. Г. Оршанского. *Изд. «Academia» Петроград, 1923. Стр. 106. Тираж 2000. Цена 40 коп.*

В своей работе „Профессиональный подбор и выбор профессий" Липман подробно останавливался на вопросе психологического анализа профессий, указывал на обнаружившиеся на опыте недостатки своего анкетного метода и намечал пути дальнейшего развития этого анализа. В этой работе он полнее развивает мысль о фазах развития методики психологии профессий и намечает три основных ступени этого развития 1) психологические профессиональные типы, т.-е. составление общего перечня необходимых для успешного занятия данной профессией качеств, 2) профессиональные психограммы, т.-е. характеристики, построенные уже по заранее намеченной схеме (напр., по опросному листу самого Липмана) и 3) психологическая систематика профессий, „в основу которой кладется деление по признаку проявления немногих наиболее существенных качеств". Липман и пытается дать такое деление профессий.

Книга, как и все работы Липмана, написана тяжелым языком; интересна она, главным образом, для специалистов.

К книжке приложен указатель литературы по психологии профессий в 50 названий.

3. Физиология и Гигиена Труда.

Физиология Труда является необходимейшим элементом науки об организации труда. Однако, область ее настолько обширна, что она составляет предмет самостоятельных кропотливых научных исследований. Поэтому, главнейшую литературу по физиологии труда следует разбить на две группы: 1) исследования и руководства по физиологии труда и отдельным ее вопросам и 2) применение физиологии к организации трудовых процессов.

К первой группе следует отнести: Амара, Моссо-«Усталость» (рецензия в виду спец. характера труда не дается), Словцова (Питание и работа), Кекчеева (Живая машина), Левитова (Монотонная работа), Ефимова и отчасти Бюхера (одна глава о влиянии ритма на работу организма).

Ко второй группе относятся: Кекчеев (Как повысить и т. д.), Словцов (Физиология Труда, последние главы), Лофер, Трамм и вся литература по изучению движений: Джильбрет, Таунсенд и Гастев,

90. Вежинальд Таунсенд. Волшебство в изучении движений. Перевод с англ. Н. В. Копьева под редакцией И. П. Пестова. *Изд. СНХ сев. района. Петроград, 1919 г. Стр. 23.*

Это перевод статьи из журнала „The Worlds Work" за 1916 г. Автор излагает историю работ Джильбрета по изучению движений, начиная с наблюдений в детские годы и кончая сложными записями на автостереохроноциклографе. Статья написана очень популярно, снабжена большим количеством фото-иллюстраций, отличается восторженной оценкой достижений Джильбрета. Годна для общего ознакомления с работой последнего, но для более детального ее изучения лучше всего обратиться к первоисточнику (см. Джильбрет—Изучение движений).

По гигиене труда отдел не дает рецензий главнейших трудов, т. к. это повлекло бы к значительному и не оправданному целью книги расширению.

Для ознакомления с вопросом и для практических целей можно назвать следующие книги по гигиене труда:

С. Каплун. Труд и Здоровье. Изд. ВЦСПС, 1923. Вып. 1.

„ Охрана Труда в новых условиях. Изд. Красная Новь, Москва, 1923.

Л. Василевский. Гигиена Труда. Изд. Л. Френкель, Москва—Ленинград, 1924.

Г. Л. Прайс. Современная фабрика. Изд. ВСНХ, Москва, 1924.

91. Жюль Амар. Человеческая машина (научные основы профессионального труда). Перевод с французского В. В. Ефимова, О. Л. Кана и К. Х. Кекчеева. Под редакцией и со вступительной статьей Виктора Анри и д-ра К. Х. Кекчеева. *Госиздат, Москва, 1922. Стр. 472. Тираж 5000.*

Переведенная книга Амара является единственным на русском языке руководством по физиологии труда. Она предназначена для читателя, специально посвятившего себя исследованиям по физиологии труда или работника НОТ, специализирующегося в этой области. Для общего ознакомления с достижениями физиологии, необходимого для каждого организатора, книга Амара не приспособлена как в силу специально-узкой трактовки темы при перегруженности материалом, так и в силу особенностей языка и изложения.

Даже для начинающего специалиста книга представляет некоторые трудности. Первая часть, посвященная краткому изложению основ механики и теории сопротивления машин, настолько кратко излагает материал, обременяя изложение обилием формул и расчетов, что требует не чтения, а изучения со справками по курсу математики и физики.

Без точного усвоения первой части становится затруднительным чтение остальных частей, особенно третьей, важнейшей, посвященной работам Шово и его основным формулам расчета работы человеческого двигателя, на основе которых Амар ведет конкретное изложение и анализ работы человека в связи с питанием и производительностью труда.

Четвертая часть, посвященная „человеку и среде", несколько бедно трактует о ряде фактов и даже о таких основных проблемах, как профподбор, что побудило редакцию дать примечания с отсылками к более содержательной литературе.

Быстрое развитие физиологии труда повело к тому, что пятая глава „об экспериментальной технике", несмотря на чрезвычайно обширный охват методов, несколько устарела по сравнению с оборудованием современной лаборатории прикладной физиологии.

При всем этом труд Амара представляет собой неоценимую книгу для специалиста, вследствие чрезвычайно систематического и широкого охвата вопросов прикладной физиологии, особенно в части исследования видов профессиональной работы, где Амар дает образец нахождения физиологического оптимума работы (часть шестая).

Как для специалиста, так и для всякого читателя, знакомого с элементами химии и физики,—представит значительный интерес вводная статья проф. Анри, дающая блестящую по форме,—хотя несколько утопичную по выводам,—историю развития идей энергетики и энергетическое определение жизни.

92. Гастев, А. К. Трудовые установки. *Центральный Институт Труда. Москва, 1924 г. 302 стр. с диагр. и рис. Тир. 3000. Цена 4 р.*

Эта книга наиболее ярко и полно формулирует основной подход ЦИТ'а к проблеме изучения труда, рационального обучения рабочей силы и организации труда в целом.

Остановившись подробно на недостатке квалифицированной рабочей силы в России, автор приходит к выводу, что положение - угрожающее. Между тем, применяемые сейчас методы подготовки рабочей силы совершенно неудовлетворительны. Сделав длинный обзор всех существующих методов профессионального обучения, начиная с простого „приглядывания" и кончая методологией трудовой школы и фабзавучей, Гастев всюду находит один общий недостаток: полное отсутствие системы в обучении трудовым операциям. Создание такой системы явилось одной из задач ЦИТ'а.

Организацию труда Гастев рассматривает, как „организационно-вещевую установку". Все условия среды, в которой происходит работа, он называет „организационными установками", а биологическое состояние организма, определяющее его реакцию на данную организационную установку — „биологической установкой". Характер и качество трудового движения (форма реакции) всецело определяются этими установками. Чтобы построить рациональное трудовое движение, нужно его глубоко и всесторонне изучить, проследить как оно развивается, складывается, „у-ста-на-вли-ва-ет-ся", как отдельные установки наслаиваются одна на другую, постепенно совершенствуя движение. Гастев подробно рассматривает методы этого изучения. Если из этого естественного процесса развития движения выбросить все индивидуальное и случайное и взять только существенное и типичное, можно сконструировать последовательные ряды упражнений, биологически и организационно связанных между собою, т.-е. построить систему „установочного тренажа" для создания у рабочего соответственных установок.

Такая система обучения была выработана ЦИТ'ом для операции рубки зубилом и применена на организованных им „курсах инструкторов производства". Основным принципом тренировки явился последовательный переход от легких упражнений к трудным. Упражнения не связаны обязательно с самой работой. Напротив, обучению всегда предшествует предварительная гимнастика, затем следуют подражательные движения и только после этого приступают к самой работе с инструментом. Применение такого „учебно-установочного" плана дало возможность успешно пройти курс обучения в значительно сокращенный срок. В ответ на обвинения, выдвинутые против Центр. Ин-та Труда, Гастев подчеркивает правильность позиции „узкой базы", заня-

той ЦИТ'ом. Сосредоточив все свое внимание на двух простейших трудовых операциях „ударе и нажиме", ЦИТ смог выработать строгую методику изучения трудовых движений вообще и обучения им. Только на основе такой методики стал возможен теперь аналогичный подход к другим трудовым движениям до высших включительно.

Большим достоинством своей „доктрины трудовых установок" Гастев считает „активное воздействие на человека", „создание" у рабочего недостающих ему качеств и вселение в него „беса изобретательности".

Вернемся к самому термину „установка": под „установкой", еще раз, Гастев понимает совокупность элементов, предопределяющих то или иное человеческое действие; при этом он различает: 1) организационную установку — „вся, так называемая, среда, в которой протекает работа, включая сюда и материальную организацию, и все те различного рода психологические воздействия, которые испытывает в этой среде организм" и 2) биологическую установку — это „то биологическое состояние организма, которое предопределяет реакцию на данную организационную установку".

Заслуги Гастева в деле создания методики обучения трудовым движениям велики и неоспоримы; сама методика нова, интересна и оригинальна. Но изложение этой методики целиком укладывается в рамки обычной научной терминологии; необходимость создания новых терминов в целях раз'яснения этой методики ничем не вызывается. Поэтому, употребление слова „установка" в таком расширительном толковании, настолько расширительном, что оно становится почти бессодержательным, не может не казаться неоправданным; неоправданным же кажется и пристрастие Гастева к злоупотреблению этим понятием. Между тем, несомненно, что частое применение этого термина значительно затрудняет понимание самого по себе простого текста. Такие трудно переваримые и, в сущности, бессмысленные фразы, как: „учить, организовывать, налаживать—все это значит—делать установки; прежде организаторами были слова; теперь организаторами должны быть установки" могут только привести в смущение и оттолкнуть неискушенного в терминологических тонкостях читателя.

Описанию самой методики „трудовых установок" уделено всего 30 страниц (эта глава вышла отдельной брошюрой); осталь-

ная часть книги заполнена материалом самого разнообразного характера—здесь протокол выпуска курсов инструкторов производства, целый ряд других протоколов и рекламное воспроизведение анкеты среди иностранцев, посетивших ЦИТ—все это, производит, в общем, странное впечатление.

Первая часть работы, посвященная обоснованию необходимости методики, переобременена длинными цитатами.

Недоумение вызывает серьезно-доверчивое отношение автора к Кралю с его математически-одаренными лошадьми, давно разоблаченному уже несмотря на первоначальную поддержку его Клапаредом.

93. А. Гастев. Трудовые установки. *Методика обучения. Изд. ЦИТа. Москва, 1924. Стр. 35. Тираж 2000. Цена 40 к.*

Настоящая брошюра представляет собой оттиск отдельной главы из большой работы автора „Трудовые установки".

94. Д-р Рене Лофер. Организация Труда с точки зрения физиологии. Перевод с французского Н. Розенблит; предисловие О. Ерманского. *Стр. 79. Тираж. 3000. Цена 75 коп.*

Книга д-ра Лофера представляет собой научно-популярную брошюру, трактующую о рациональном—с точки зрения физиологии—использовании живой рабочей силы. Автор выясняет влияние переутомления на производительность труда, с одной стороны, и социально-вредные последствия переутомления, с другой (несчастные случаи, вымирание, заболеваемость). Далее следует глава о методах исследования труда с точки зрения нахождения физиологического „оптимума" (максимальной производительности при данной затрате энергии рабочего). Наконец, автор излагает свой взгляд на экономическое и социальное значение научного исследования труда.

К достоинствам книги, помимо сжатого и популярного изложения, следует отнести наличие самостоятельных наблюдений и исследований автора непосредственно на предприятиях. Очень четко выяснено, что одно сокращение рабочего времени еще не устраняет переутомления рабочего и что, главным образом „переутомление является следствием излишней спешки". Сюда относится самостоятельное исследование автора по труду рабочих-мостовщиков улиц (цитировано Кекчеевым в его книге „Как повысить произв. труда"). Приведено также изложение, впрочем

чрезвычайно беглое, двух опытов по наблюдению за весом работающего и по введению в организм метиленовой синьки для выяснения вопроса о времени задержания токсинов (ядов) утомления в организме.

К недостаткам работы относятся обычные дефекты социального мировоззрения, исходящего из гармонии интересов труда и капитала. Вся последняя глава сводится к пропаганде сокращения рабочего времени во Франции, а также участия ученых-физиологов в регламентации труда.

Следует еще отметить некоторые немотивированные заявления о размере усилий рабочего (например, о медленном питании мускулов при машинном труде, стр. 68), особенно в связи с тем, что при выяснении вопроса о переутомлении не приняты во внимание факторы волевых усилий и возбуждения.

Для начального и вводного чтения по физиологии труда книга не представляет особой ценности, но должна быть использована в качестве некоторого нового материала исследователем и работником в области психо-физиологии труда.

95. К. Х. Кехчеев. Как повысить производительность труда (Психофизиологический очерк). Часть I. Освещение и рабочие движения, с 28 рисунками. *Изд-во „Красная Новь" ГПП, Москва, 1923. Стр. 59. Тираж 5.000. Цена 30 коп.*

Задача книжки—изложить в доступной форме влияние рабочих движений, обстановки труда и условий работающего организма на производительность труда. В первой главе автор рассматривает, как на производительности труда отражается усталость. Для организатора вопрос здесь в том, как установить промежутки и отдыхи в рабочем времени, чтобы рабочий наименее утомлялся и давал бы вместе с тем достаточную производительность. Для каждого вида работы, очевидно, эти промежутки будут различны. Так, для работы трамбования мостовой найдено, что наибольшее количество работы при наименьшей усталости получается при 8-мичасовом рабочем дне с 2-хчасовым перерывом на обед и $^1/_2$-часовыми перерывами после каждых 2-х часов работы. Насколько большое значение имеют промежутки в работе видно из того, что если число несчастных случаев в первый час работы равняется 48, а к шестому часу беспрерывной работы подымается до 91, то после часового перерыва оно сразу падает до 40.

Вторая глава посвящена вопросу о влиянии освещения. На одном из американских заводов рационально устроенное освещение повысило производительность на 79,4%, одновременно уменьшив число несчастных случаев на 59,5%. В Германии хорошо освещенной мастерская считается тогда, когда площадь окон относится к площади пола, как 1:3—1:5. В Америке, где значение освещения достаточно хорошо оценено, строят заводы, стены которых представляют собой сплошные окна.

Остальная часть книжки посвящена исследованию влияния самого рабочего на производительность труда, положения рабочего при работе, его движений. Автор здесь, правда, несколько непонятным образом, включает хронометраж в число методов изучения движений. Изучение движений—(Motion study) это ведь как раз то что было противопоставлено Джильбертом Тэйлоровскому хронометражу (Time study)—изучению времени, оказавшемуся недостаточным для того, чтобы судить о степени рациональности движения. Циклографический метод изучения движений (посредством заснятия на фотопластинке пути лампочки, прикрепленной к рабочему органу) описан автором чересчур сжато. Следовало бы подробнее остановиться на этом чрезвычайно интересном методе, получившем к тому же особенно совершенную разработку в лабораториях ЦИТ'а.

Последняя глава—об экономии движений—написана несколько небрежно и нестройно. Изложенный материал недостаточно связан между собой.

Брошюра, в общем, удовлетворяет поставленной перед ней цели—первоначального общедоступного ознакомления с основами психофизиологии труда. Но она является лишь половиной цельной работы; в нее не вошли вопросы питания, отдыха и сна, влияния температуры, давления, влажности, звуков, ритма, подбора рабочих, которые автор предполагает включить во второй выпуск.

96. Ж. Ляи. Система Тэйлора и физиология труда. Перевод с французского Н. Розенблит; под редакцией и с предисловием О. А. Ерманского. *Госиздат, Москва, год не указан (вышла в 1924). Стр. 167. Тираж 5000. Цена 1 руб.*

Первое издание этой книги во Франции вышло в 1916 году. В предисловии ко второму изданию автор указывает, что задача книги многими была неправильно понята, как осуждение и

отвержение всей системы Тэйлора. Автор говорит, что его задача „собрать факты, сравнить их с помощью критического анализа и классифицировать их", отнюдь не отвергая ценных сторон тэйлоризма.

Вначале излагаются основные принципы Тэйлора и степень их распространенности в промышленном мире. Далее излагается самая система Тэйлора по его основным трудам. Система эта критикуется по отдельным вопросам: исследование движений и хронометраж, профессиональный подбор, заработная плата, внутренняя организация, физиология труда и проблема усталости. Вопросы физиологии и утомления являются стержнем всей работы, из них вытекают две последние синтетические главы: научные способы определения усталости и значение системы Тэйлора и проблема НОТ.

В своей критике тэйлоризма автор не дает каких-либо новых точек зрения, неиспользованных русской антитэйлористской или критической литературой. В отличие от Ерманского (см. выше), Ляи признает очень ценным тэйлоровский способ хронометрирования отдельных элементов рабочих операций, хотя указывает, что одно хронометрирование не дает оснований для установления норм производительности. Ляи не ограничивается социально-экономической критикой системы Тэйлора или теоретическими соображениями о пользе физиологии. Он излагает ряд собственных наблюдений и опытных данных, полученных лабораторным путем—и в этой части книга Ляи представит некоторый интерес.

Приходится пожалеть, что специалист-физиолог занялся критикой и рассмотрением всех сторон тэйлоризма, вдаваясь в экономические и технические области и пытаясь противопоставить американскому тэйлоризму „свою" французскую подлинно-научную точку зрения. Если для французского читателя 1916 г. это было необходимо (как для нас, с известной точки зрения, Ерманский), то перевод этой книги сейчас для русского читателя не совсем оправдан. Повторение пережеванных истин о недостатках и ненаучности Тэйлора занимает добрых $^3/_4$ книги. Чтобы парализовать влияние тех мест у Ляи, где он признает Тэйлора и уклоняется от Ерманского, последний в обширном предисловии наставляет читателей на путь истинного НОТ и снова (в который раз?) повторяет выводы своей книги „Тэйлоризм и НОТ" (см. выше).

То обстоятельство, что противники тэйлоризма (противники, несмотря на словесное признание „полезных" сторон тэйлоризма) до сих пор продолжают писать или издавать книги по общим вопросам НОТ, построенные на критике тэйлоризма,—служит как раз на пользу Тэйлора и даже к излишнему его возвеличению. Выходит, что настолько связно и остро поставлен Тэйлором вопрос о системе организации, что всякая теория должна поневоле отталкиваться от тэйлоризма, и лишь на почве его критики строить свои собственные концепции. Так, конечно, Тэйлора преодолеть нельзя. Так можно остаться в сфере негативизма и притом негативизма теоретического, ничем не обогащая организационной практики. Борьба с Тэйлором начинает превращаться в борьбу с ветряными мельницами, ибо после двух конференций НОТ и полемики о НОТ'е в России (см. ниже) никто не станет всерьез утверждать о попытках введения у нас полного и чистого тэйлоризма, если, конечно, не подозревать тэйлориста в каждом, кто не совсем согласен с Ерманским. Поэтому для русского читателя вряд-ли нужны сейчас переводы иностранных книг, со специальным предисловием, как повод для лишнего подтверждения хорошо знакомой позиции теоретической критики Тэйлора. Не столько системы и не столько критика систем нужны сейчас нам, сколько самостоятельные исследования и опыты по отдельным, хотя бы мелким, но актуальным вопросам организации.

97. Проф. Б. И. Словцов. Физиология Труда; *второе издание, изд. Л. Д. Френкеля, Москва—Петроград, 1923 г. Стр. 136, с 47 рис. в тексте. Тираж 5000.*

Книга Словцова стремится восполнить пробел в русской литературе по физиологии труда, не насчитывающей научно-популярной книги с практическими указаниями для организаторов. Книга содержит: 1) введение с краткой историей развития организации труда на научной, в частности физиологической, базе; 2) конструктивные особенности тела; 3) анатомические и физиологические свойства костно-мышечного и нервного аппаратов; 4) условия наиболее экономной работы; 5) питание и работа; 6) приложение законов экономии работы к умственной деятельности; 7) утомление; 8) борьба с явлениями утомления; 9) распределение работы в течение суток; 10) животное, как механический двигатель; 11) тэйлоризм, как применение некоторых законов физиологии; 12) НОТ и 13) осуществление НОТ.

К недостаткам книги следует отнести неровность в изложении; наряду с популярным языком книга пестрит специальной терминологией, преимущественно иностранной. Основные сведения почерпнуты из книги Амара (см. выше), и задача автора заключалась в том, чтобы без перегрузки материала дать малоподготовленному читателю не только общий обзор проблемы, но и практические указания. В этой части книга грешит отсутствием выводов из сообщаемых литературных и научных сведений.

При всем том потребность популярного изложения вопросов физиологии в их приложении к организации труда делает труд Словцова ценным для читателя, подходящего к всестороннему изучению наук, питающих НОТ.

98. Проф Б. И. Словцов. Питание и работа. *Издательство Л. Д. Френкель. М.—П. 1923. Стр. 27. Тираж 3000. Цена 20 коп.*

Автор поставил своей задачей дать краткое и доступное широкому кругу читателей изложение основных законов питания и значения питания для физической и умственной работы; видно, что автор пытается писать популярным языком; это ему удается не всегда. В одних местах он расплывается бессодержательными фразами, в других, наоборот, недостаточно ясно развивает свою мысль, недостаточно тщательно следит за ясностью и доступностью употребляемых им терминов. Книга, все же, очень полезна для первоначального ознакомления с вопросами питания.

99. Н. Левитов. Монотонная работа. *Орга-библиотека. Издание ЦИТ'а № 8 М. 1924. Стр. 31. Тираж 5000. Цена 20 коп.*

Работа, которая состоит из простых, однообразных движений, цель которой узка, которая, повидимому, исключает всякое творчество со стороны рабочего, обычно признается автоматической и монотонной. Этими терминами, очень часто употребляемыми один вместо другого, характеризуется суб'ективное отношение к работе.

Но здесь-то и возникает проблема монотонности.

Она заключается в следующих главных пунктах:

а) «Существует-ли строго об'ективный критерий для того, чтобы одну работу считать монотонной, а другую не считать?

б) Как различаются между собою люди с точки зрения переживания монотонности?

в) Какие существуют средства избавиться от неприятного при работе переживания монотонности?»

Н. Левитов в своей книжке, основываясь на экспериментальных исследованиях Раншбурга (при помощи мнемометра), Мюнстерберга, Винклера (при помощи специально сконструированного аппарата—монотона), пытается ответить на эти вопросы.

Брошюра очень интересна, живо и легко написана.

100. Инж. К. А. Трамм. Исследование трудовых процессов. *Пер. с нем. инж.-техн. С. А. Пресса. Петроград, 1923. Изд-во „Мысль". Стр. 134.*

Автор—один из оригинальных новейших исследователей в области испытания пригодности вагоновожатых; книга представляет собой перевод первой части его сочинения „Психотехника и система Тэйлора"—она посвящена методике изучения трудовых движений и анализу влияния различных факторов на производительность труда.

Книжка будет прочтена с интересом как начинающим читателем, так и специалистом.

101. Ф. Джильбрет. Изучение движений. *2-е издание. Изд-ство ЦИТ'а. Стр. 85. Тираж 3000 экз. Цена 90 коп.*

Франк Джильбрет,—сделавший в историю НОТ не меньший, пожалуй, вклад, чем сам Тэйлор—отец изучения рабочих движений путем простого наблюдения их, без всяких приборов; он положил основу всем дальнейшим исследованиям по биомеханике рабочих движений, занимающей столь видное место в науке об организации труда. Книга Джильбрета представляет собой результат многолетней работы над изучением и рационализацией рабочих движений каменщика. „Выбрав об'ектом своего изучения эту одну работу и потратив на анализ ее много времени и сил, Джильбрет сказался в состоянии, основываясь на частном случае,—работе каменщика, вывести общие правила рационализации и экономии движений".—(Предисловие к книге Джильбрета—Кекчеева).

Книга делится на пять глав, из которых три рассматривают зависимость производительности труда от: 1) самой личности рабочего, 2) обстановки труда, 3) самого движения, и излагают

сущность и перспективы изучения движений. Джильбрет насчитывает всего 37 переменных факторов, всякое изменение каждого из которых сказывается на производительности работы. Каждый из этих факторов получает свое освещение. Написана книга несколько сухо, точным лаконичным языком.

102. Карл Бюхер. Работа и ритм. Рабочие песни, их происхождение, эстетическое и экономическое значение. *Издание Н. О. Поповой. Спб. 1899. Стр. 112.*

Работа эта, написанная в 1896 году, представляет большой интерес, главным образом, для экономиста и социолога. Вопросу физиологии ритмического строя работы посвящено всего несколько страниц 2-ой главы.

103 Д-р К. Х. Кенчеев. Живая машина. *2-ое Издание ЦИТ'а. М. 1922. Стр. 23. Тираж 5000.*

Брошюра предназначается для рабочих и содержит в себе популярное изложение проблемы усталости и факторов повышения производительности труда. Написана она живо и вполне удовлетворяет поставленной перед ней задаче—дать общедоступное изложение основ физиологии труда.

104. В. В. Ефимов. Энергетика труда. *Орга—Библиотека ЦИТ. Изд. ЦИТ'а. М. 1924. Стр. 39. Тираж 5.000. Цена 30 коп.*

Энергетика труда есть область физиологии труда, стремящаяся показать насколько отличается один трудовой процесс от другого по расходу на него человеческой энергии. „Энергетика труда позволяет видеть, как расход энергии зависит от длины рабочего дня, состояния организма рабочего и от внешних условий, окружающих его во время работы".

Автор в интересной форме дает краткий теоретический очерк энергетики труда и излагает результаты экспериментальных работ в этой области, главным образом, английских.

105. Д-р А. П. Бружес. Опыт рационализации работы заступом. *Изд. ЦИТ'а. М. 1924. Стр. 39. Тираж 3.000. Цена 40 коп.*

На основании обследования работы заступом и анализа анатомических и физиологических ее условий автор сконструировал рациональную методику, повышающую производительность труда на 80%, требуя на 45% больше производительных затрат.

4. Делопроизводство.

По вопросам канцелярского дела и делопроизводства в последнее время работает много авторов, как теоретиков, так и практиков. Большей частью этот материал сосредоточен в журналах и сборниках, наряду со статьями о калькуляции, промышленном и торговом счетоводстве и складском деле (см. указатель статей „Вопросы организации и Управления", „Система и Организация", „Время"). Специально по делопроизводству дореволюционная литература не насчитывает сколько-нибудь ценных для нашего времени работ. Из современных специальных книг по этому вопросу необходимо отметить:

106. **Майзельс — Рафимов.** Организация делопроизводства и канцелярии. Проект положения об Управлении Делами, письмоводстве и делопроизводстве в гражданских учреждениях и об'яснительная записка с приложением форм и инструкций. *Издательство „Вся Россия". Год не указан. Стр. 111. Тираж 3000.*

107. **И. Ю. и П. В. Петкевич.** Русская система упрощенного делопроизводства. *Выпуск 1. Издательство П. П. Сойкина, Петроград. 1923. Стр. 45. Тираж 3000.*

108. **Д. В. Покровский.** Рационализация делопроизводства. *Изд. НКПС—Транспечать, Москва. 1924. Тираж 2000 экз. Стр. 166.*

109. **Г. А. Нефедов.** Канцелярское дело. Организация и практика. Под редакцией и с дополнительной статьей Г. Г. Сумкина. *Центр. Коп. Издательство, Москва. 1924. Стр. 110. Тираж 3000. Цена 1 р. 50 к.*

110. **Делопроизводство, 1-ый выпуск Секции Адм. Техники Управления по улучшению Госаппарата НКРКИ.** Опыт постановки карточной системы регистрации и классификации дел по индексам Международного Библиографического Института во ВЦИК'е. Сост. Э. Дрезен, с предисловием Ю. Тиличеева и таблицей индексов Межд. Библ. И-та в обработке И. Русинова. *Изд-тво НКРКИ, Москва, 1924. Стр. 94. Тираж 5000. Цена 1 р. 50 к.*

111. **Карточная система делопроизводства для центральных и губернских учреждений.** Разработана Г. И. Сла-

вуцким и С. И. Войницким. *Издание НКРКИ УССР—Отдела по улучшению Госаппарата и Госиздата Украины. 1924. Тираж 5000 экз. Стр. 50. Цена 40 к.*

Чтобы знать, какого рода сведения содержатся в этих книгах, необходимо расчленить вопросы организации канцелярского дела на следующие группы:

1. Письмоводство—классификация документов по их форме и составление различных форм бумаг, отношений и пр.

2. Регистрация бумаг, их движение в учреждениях, справочная служба.

3. Архив и делопроизводство в собственном смысле этого слова (ведение и хранение дел, справки по делам).

Специальных трудов по письмоводству в русской литературе (не в пример иностранной) нет. Отдельные главы этому посвящает Покровский, Нефедов и отчасти Рафимов.

Вопросам регистрации уделяют главное место Рафимов, Петкевич и Нефедов, при чем Рафимов излагает журнальную систему регистрации с усовершенствованием ее путем введения групповых карточек для удобства справок, Нефедов дает журнальную систему регистрации, приспособляя ее для потребностей низовых, провинциальных и небольших учреждений, где речь еще не может итти о карточных системах, а лишь о приведении в порядок канцелярии в существующих организационных формах.

Ведение и хранение дел освещается всеми авторами, при чем сборник НКРКИ в большей своей части специально посвящен этому вопросу.

Для организатора—практика, особенно в учреждениях небольшого масштаба, первым и актуальным вопросом является организация регистратуры и справочного стола (2). В этом отношении руководства поддерживают две точки зрения—карточную систему и журнальную, с теми или иными вариациями. Спор о преимуществе той или иной системы не может быть решен принципиально и зависит от условий работы, в первую очередь, от размеров и характера переписки учреждения. К сожалению, такого подхода к этому вопросу с освещением зависимости системы делопроизводства от характера учреждения реферируемые книги не дают. Поэтому читателю для практических целей прийдется не просто брать какую-либо систему за образец, а попытаться разрешить задачу применения той или иной системы в зависимости от условий своей канцелярии.

Карточная система регистрации в наиболее простом и четком виде разработана Петкевичем. Ценность системы увеличивается тем обстоятельством, что она с некоторыми изменениями применяется на практике в НКРКИ и в других учреждениях.

Более сложная карточная система сообщена Славуцким. Эта система разработана в применении к Наркомзему У. С. С. Р. со всеми специфическими особенностями этого Наркомата. Поэтому, несмотря на остроумную, хотя несколько громоздкую форму регистрации—она вряд ли ответит всем условиям работы в других центральных и губернских учреждениях.

Книга Нефедова ценна для небольших и несложных по структуре аппаратов канцелярий. Можно несколько упрекнуть Нефедова в том, что традиционно-существующие и устаревшие формы письмоводства и регистрации Нефедов излагает, как необходимые составные части всякого делопроизводства.

Рафимов—автор, наиболее часто выступающий по вопросам делопроизводства и управления, в своем «Положении» повторяет предложенные им еще в 1921 году методы („Система делопроизводства в госучреждениях" РИО ВСНХ, Москва). Наиболее ценным из его указаний следует признать систему организации внутренней почты. Самая организация регистрации вряд ли является применимой ко всем гражданским учреждениям, как это мыслит автор.

По вопросу о системе классификации дел и организации архива практически ценны указания Петкевича, дающего десятичную систему классификации, как принцип, со специальным приспособлением этого принципа для административных документов каждого данного учреждения. Использование для этой цели всеобщей системы индексов Межд. Библ. И-та (употребляемой в библиотеках для классификации книг) изложено в сборнике РКИ. Если для разветвленного делопроизводства ВЦИК эта система оправдывает себя, то для практических целей в учреждениях обычного (центрального или губернского) типа многие авторы считают ее неприменимой или, во всяком случае, дорого-стоющей и сложной.

Особняком стоит работа Покровского „Рационализация делопроизводства". Она не посвящена изложению какой-либо системы делопроизводства, не заключает в себе каких бы то ни было форм и инструкций. Автор дает весьма пространный обзор всех видов канцелярской работы, указывая наиболее современные и

экономные в применении к русским условиям. Русская литература по делопроизводству использована и рассмотрена автором полностью, а иностранная—использована лишь отчасти французская. В своих практических примерах и советах автор все время имеет в виду органы НКПС и книгу свою предназначает для канцелярских работников НКПС. Это уменьшает в значительной степени практическую ценность книги для делопроизводственного работника иных отраслей.

Общее теоретическое освещение документации, как особого процесса, необходимо свойственного всякой административной деятельности, дано в книге Поль Отле: „Руководство к администрированию" (Пер. с французского, изд. НКРКИ, Москва, 1924 г.). Это—доклад, читанный автором на 2-м конгрессе административных наук в Брюсселле в 1923 году. Автор подробно и систематически рассматривает роль документа, формы документации, регистрации и хранения. В этой части автор не дает какой-либо определенной системы, излагая современное состояние этой практической отрасли и предлагая введение стандартов и научного, систематического изучения вопросов документации.

5. Труды конференций и учреждений.

а) Специальных конференций по научной организации труда в России было две. Одна—так наз. «инициативная конференция»—состоялась 20—27 января 1921 г.; ее труды изданы подробно в 6 выпусках in 4°. Вторая конференция была созвана весною этого года. Из печати вышли до сих пор тезисы докладов и резолюции этой конференций.

Кроме этих двух обще-нот'овских конференций, состоялась одна конференция работников административной техники г. Москвы. Она выпустила брошюрку своих работ.

б) В России существует четыре учреждения, специально изучающих труд. Это: 1) Центральный Институт Труда в Москве (заведующий А. Гастев), 2) Всеукраинский Институт Труда в Харькове (директор—Ф. Р. Дунаевский), 3) Институт Научной Организации Труда в Казани (председатель Бурдянский) и 4) Институт научной организации труда и производства в предприятиях Донбасса и Юго-Востока (Есманский).

Каждое из этих учреждений выпускает специальное издание, посвященное изложению своих работ. „Труды" ХИТ'а и

„Исследования" ЦИТ'а вышли по одному выпуску до сих пор, „Сборник работ" Казанского Института НОТ двумя, таганрогский Институт выпустил ряд мелких работ „сборников" и один выпуск—„К материалам о деятельности".

112. Труды первой Всероссийской Инициативной конференции по научной организации труда и производства. 20—27 Января 1921 г. Под ред. И. А. Ерманского. *Изд. Организационной тройки конференции, М. 1921 г. Тираж 2,000.*

Выпуск I. под. ред. И. А. Ерманского. Стр. 125 . 40.

1-ый выпуск трудов посвящен заседаниям пленума конференции. На пленуме было заслушано, в общем, 9 докладов; из них основными и центральными можно считать доклады А. Богданова, В. Бехтерева и два доклада О. Ерманского.

Доклад. А. Богданова „Организационная наука и хозяйственная планомерность" был поставлен на пленуме первым. Автор пытается применить принципы организационной теории, (развитой им в его большой работе „Всеобщая организационная наука") к вопросам общественного хозяйства. Всеобщая организационная наука—„тектология" стремится систематизировать организационный опыт человечества в целом, и выясняет самые общие организационные закономерности. Для нее организация вещей, организация людей, организация идей—техника, экономика, идеология лежат не в обособленных плоскостях, а выступают, как структурные комбинации вообще. До сих пор организационный опыт человечества не был научно систематизирован: „он накоплялся и оформлялся, главным образом, передаваясь от поколения к поколению в наивных образах „народной мудрости". Самая наука развивалась в сторону специализации и не понимала своей организаторской природы.

Тектология ставит своей задачей универсально целостную научную систематизацию организационного опыта. Точка зрения, с которой она подходит к своему материалу, заключается в том, чтобы „рассматривать всякое условие, всякую систему элементов в ее отношении к среде и каждую часть в ее отношении к целому".

Эту точку зрения автор иллюстрирует на примерах закона распределения, соотношения между отраслями производства и восстановления разрушенного хозяйства, применяя две из схем организационной теории—цепной связи и закона наименьших.

Содокладчица А. Богданова—М. Н. Фалькнер-Смит в своем, сообщении формулирует основные научные предпосылки построения хозяйственного плана.

Выступавшие в прениях по докладам ораторы (Лавров, Рудаков, Струмилин, Гредескул, Есманский) возражали, главным образом, по несущественным пунктам, обнаруживая в большей своей части непонимание мыслей докладчика и их значения и незнакомство с его основными работами.

А. Богданов—один из оригинальнейших и остроумнейших русских философов; его тектология имеет к научной организации труда приблизительно такое же отношение, как политическая экономия к экономической политике. Лучшей критикой его идей считается работа Ленина „Материализм и эмпириокритицизм". В новейшей литературе сколько-нибудь серьезного разбора его мыслей нет.

После содоклада М. Н. Фалькнер-Смит, сделал свое сообщение—„Рациональное использование человеческой энергии в труде"—В. М. Бехтерев.

Докладчик устанавливает сходство и различие между человеком и машиной. Наряду с утомлением, свойственным человеку и незнаемым машиной, человек имеет пред машиной преимущества: высокий процент полезной работы—от 21 до 36% (машины 13% (?). Пользование этой человеческой машиной требует с ее стороны заинтересованности. Рациональное использование человеческой энергии должно гарантировать человека от преутомления. Тэйлоризм есть прямое нарушение этого принципа. Задача НОТ в России—не только максимум производства, но и развитие личности трудящегося. В этой концепции центральным вопросом является утомляемость рабочего. Всякая работа—комплекс активных и пассивных движений—выполняется на подобие рефлексов как низшего порядка (церебро—спинальных), так и высшего—протекающих в мозговой коре. Активные движения, сопровождаемые тратой тканевого материала в мышцах и нервных клетках, вызывают трату тканей, накопление токсинов в нервных клетках и молочной кислоты в мышцах. Это приводит к угнетению мышц и нервов—к „утомлению нервно-мышечному". С другой стороны, есть еще специально мозговая усталость—„утомление сосредоточения". Задача организации состоит в определении усталости, длительности утомления и размеров пауз отдыха для восстановления энергии. Опыты Моссо,

Бинэ, Маджиоре, Барнес, и др. установили ряд законов отдыха в применении к отдельным условиям. Значение точных движений, настроения в работе и питание разрабатывались в трудах и экспериментах Мюнстерберга и русской школы Бехтерева. Привыкание к работе создает установку, уменьшающую утомление вследствие малого участия в работе нервов. Быстрое упражнение (привыкание) связано для каждой данной индивидуальности с быстрым же утомлением (Крепелин). Значение утомления для организации работы громадно. С рефлексологической точки зрения борьба против утомления возможна путем создания интереса к работе,—так называемого „химико—соматического рефлекса", противопоставленного защитному рефлексу утомления. Заинтересованность эта—не только оплата труда, но культурность, и моральная сознательность рабочего. Наконец, правильную организацию обеспечивает налаженность ритма в коллективной работы, т. е. хорошее управление.

Как видно из обзора, автор коснулся всех вопросов психофизиологии труда. Рефлексологическая терминология ничего не прибавила к уяснению тех вопросов и к формулировке тех задач, какими занимается физиология труда и психотехники.

В прениях по этому докладу поднят был главным образом вопрос о тэйлоризме и о возможности его применения в России в связи со следующим докладом О. А. Ерманского „Об утомлении".

О. Ерманский сделал два доклада; 1) „Труд и Отдых" и 2) „Положительные и отрицательные стороны тэйлоризма". В этих докладах изложен тот же материал, что и в книге того же автора: „Тэйлоризм и НОТ". По работам французских исследователей излагаются способы определения усталости и отдыха. Наиболее интересны главы об однообразной работе, где устанавливается, что однообразие работы может быть и фактором понижения усталости и чрезмерного ее повышения, в зависимости от ритма движении и влияния упражняемости (Бюхер, Крепелин),

По поводу тэйлоризма повторены известные положения автора относительно антагонизма между увеличением производительности и интенсификации труда.

В прениях докладчика упрекали за вовлечение конференции в детали вопроса об утомлении, за отсутствие указаний о практических путях разрешения вопроса об утомлении.

Эти доклады послужили основным материалом для резолюций конференций. Кроме того, на пленуме были собраны сообще-

ния: Г. Д. Дубелир—о постановке научной организации производства; проф. Гредескул—Тэйлоризм и Социализм; Пиолунковский—применимость принципов НОТ в современных хозяйственных условиях и меры к ее осуществлению; Стругумилин—Организация труда в современном социалистическом обществе. Доклад Дубелира построен на идеализации организационных принципов, по необходимости выдвинутых в эпоху военного коммунизма. Проф. Гредескул договорился до обоснования социализма тэйлоризмом, упорно отыскивая „гениальность системы" Тэйлора.

Выпуск II. Секция первая. „Организация работ в механических производствах и, в частности, в жел.-дор. мастерских". Под ред. Н. И. Гущина. Стр. 160+143 со многими чертежами.

На первой секции было заслушано 16 докладов; кроме того, представлено, но не заслушано, 4 доклада.

Выпуск III. Секция вторая, „Организация работ железно-дорожного транспорта". Под. ред. М. Е. Правосудович. Стр. 147+24.

Здесь воспроизведено 25 докладов.

Выпуск IV. Секция третья. „Организация управления и его частей" Под. ред. Д. В. Егорова. Стр. 115.

Третья секция заслушала 12 докладов.

Выпуск V. Секция четвертая. „Рефлексология труда". Под ред. И. А. Ерманского. Стр. 90. Этот выпуск, один из наиболее интересных, содержит воспроизведение 13 докладов.

Выпуск VI. Секция пятая. „Мероприятие по об'единению работ по научной организации и практическое осуществление их". Под ред. Д. В. Егорова. Из заслушанных в секции 7 докладов в шестом выпуске помещены 5. Стр. 37.

Вся конференция—характер ее докладов, прений и резолюций носит на себе отпечаток той неустановленности и расплывчатости, какая царила в экономических и хозяйственных условиях того периода. Этим об'ясняется параллелизм докладов с многочисленными вариациями на бесспорные темы о пользе и необходимости научной организации труда, наряду с отсутствием конкретно осуществимой постановки вопроса о внедрении НОТ. Конференция имела, однако, большое значение в смысле ориентации и теоретической разведки русских исследователей и практиков НОТ; она определила основные точки зрения, основные группировки по вопросам НОТ и оформила естествен-

ный период теоретического осмысливания всякого нового социально-практического движения. Большего в тот период она дать не могла.

113. Бюро Нормализации при НКРКИ. Первая Московская Конференция по Нормализации Техники Управления, 21-23 сент. 1922 г. *М. 1922. Стр. 91. Тираж 1500.*

Эта конференция была созвана Бюро Нормализации НКРКИ, ЦК совработников, ЦИТ'ом и рядом других организаций изучающих вопросы управления. Программа конференции: 1) Научная организация техники управления (Витке), 2) Доклады о текущих работах по нормализации и 3) об опытных станциях.

Доклад Витке явился вводным сообщением ко всем отчетам; докладчик указывал на необходимость экспериментально-лабораторного изучения методов управления по аналогии с изучением промышленного труда.

Из информационных сообщений наибольший интерес представляет отчет о работе орга—станции при Цевтросоюзе—Бызова

Общий характер конференций—обмен текущим опытом учреждений, занимающихся вопросами управления. Посколько опыт этот ко времени открытия конференции был весьма незначителен и не вышел из полосы „нащупывания" задач и методов, постолько для настоящего времени отчет о работе конференции может иметь интерес исторического свойства.

114. 2-ая Всесоюзная Конференция по НОТ, 10—16 марта 1924 г. Издание НКРКИ М. 1924.

Стенографические отчеты о конференции и сборник ее трудов в свет не вышли. Изданы: 1) Бюллетень конференции №№ 1 и 2, заключающие список докладов, программу работ пленума и секций и список членов конференции, 2) тезисы всех докладов и 3) резолюции конференции.

Для ознакомления с работой, проделанной конференцией, лучше всего могут послужить резолюции, так как в них сведены тезисы всех многочисленных докладов, заслушанных и принятых конференцией.

Общую формулировку НОТ'а и его роли в СССР устанавливает резолюция „РКИ и НОТ" по докладу Куйбышева. Эта резолюция заканчивает период длительных теоретических споров о тэйлоризме и об интенсификации труда. Резолюция признает примат качественных улучшений и рационализации распорядка

работы, но вместе с тем, считает „ошибкой принципиально отрицать возможность повышения интенсификации труда".

Резолюция о методах обследования и рационализации об'единила и примирила существовавшие позиции „узкой базы" и „широкого общественного движения" (см. выше—о НОТ в СССР), подчеркнув необходимость тщательного и глубокого изучения об'ектов рационализации, признав вместе с тем ценной инициативу работников учреждений и предприятий.

Резолюция о хронометраже признает возможность пользования хронометражем для изучения работы, рекомендуя осторожное и квалифицированное обращение с этим методом и прибавление времени в нормах в расчете на утомляемость.

Далее следуют резолюции: стандартизация, методика НОТ в учреждениях, общие и организационные вопросы НОТ в управлении, практические вопросы административной техники, НОТ в военном деле, о применении НОТ на транспорте. Психо-физиологическая секция подготовила резолюции: професс. подбор, изучение движений, проблема утомления; по другим секциям — НОТ и педагогика, НОТ в высшей школе, НОТ и военное обучение, агитация и пропаганда НОТ.

115. Центральный Институт Труда **В. Ц. С. П. С.** Исследования ч. I, Изучение движений. *Москва. 1923 г. 108 стр. с диагр. и рис. Тираж 2.000*).*

Книга, посвященная работам Института в области изучения трудовых движений, дает описание применявшейся методики, излагает полученные результаты и намечает перспективы дальнейших работ.

В книге приведены исследования лишь двух лабораторий ЦИТ'а, касающиеся, главным образом, механики движений и лишь отчасти их физиологии.

Основным методом изучения явился метод „хроноциклографический" или метод световой записи, широко применявшийся за границей Джильбретом (учеником Тэйлора) и его последователями, а у нас, в СССР, впервые примененный ЦИТ'ом. Он был несколько изменен ЦИТ'ом применительно к нашим условиям и отчасти усовершенствован. Сущность метода в следующем.

К движущимся во время работы органам рабочего (руке, напр.) в нескольких точках прикрепляются маленькие электри-

*) Написано Д. С. Лопухиным.

ческие лампочки (типа лампочек в карманных фонариках); двигаясь вместе с работающим органом, лампочки описывают соответствующие линии, которые и запечатлеваются на пластинке фотографического аппарата; линии, получаемые таким образом на пластинке, называются „циклограммой". Чтобы получить возможность изучить движение в пространстве в трех его измерениях, применялась с'емка двумя камерами, т.-е. стереоскоп. Чтобы отметить на снимке также скорость движения в разные моменты его, перед фотографическим аппаратом помещался так наз. „обтюратор",—вращающийся круг с отверстиями в известных местах. Благодаря этому, линии движения на пластинке получаются не сплошными, а пунктирными, при чем, чем быстрее было изучаемое движение, тем черточки длиннее, и наоборот, медленное движение дает более короткие черточки. (Джильбрет для этой же цели пользовался не обтюратором, а пускал в лампочки вместо постоянного тока прерывистый; его способ дает возможность записывать также и направление движения.)

Описанию метода и производства с'емок посвящена первая статья книги—проф. Н. П. Тихонова.—„Изучение трудовых движений при помощи циклографического метода".

На полученной описанным выше образом циклограмме регистрируются существенные элементы движения: его форма, величина, продолжительность во времени и скорость в разных точках (направление движения ЦИТ'ом не регистрируется, оно определяется косвенно). Изучение таких снимков дает возможность не только подробно изучить, проанализировать каждую деталь, но и наметить образцовые приемы работы, отбрасывая путем сравнения снимков лишние движения и заменяя нецелесообразные более целесообразными. Практики—американцы (Джильбрет и, особенно, „джильбретисты") обращают главное внимание на вторую задачу—создание образцовых приемов работы, путем механического откидывания лишних движений, мало интересуясь механизмом самого движения, его анатомическими и физиологическими особенностями и соответствием структуре организма. Наоборот, ЦИТ подвергает свои циклограммы дальнейшему углубленному исследованию.

Изложению этих работ и их результатов посвящена интересная статья д-ра Н. А. Бернштейна: „Исследования по биомеханике удара с помощью световой записи". Изучению подвергался в ЦИТ'е, собственно, только один вид трудовых движений

именно, операция удара при рубке зубилом (слесаря). Но автор поставил своей целью не только характеристику данного движения, но и «отыскание общих био-механических закономерностей, необходимо присущих всякому живому движению». Так как циклограммы могли быть измерены и все данные могли быть выражены числом, то открылась возможность изучать живое движение совершенно теми же способами, какие применяются в прикладной механике по отношению к мертвому движению. Автор это и сделал. Он пришел к выводу, что в целях изучения движение руки с молотком при рубке зубилом можно представить себе в виде движения «составного упругого маятника, состоящего из ряда неизменяемых подвижно-сочлененных звеньев» (молоток, кисть руки, предплечье, плечо). При ударе сочленения маятника разгибаются и затем как будто стремятся снова вернуться в согнутое положение замаха.

В результате математического анализа циклограмм, д-р Бернштейн дает подробное описание удара. Движение руки—этого упругого шарнирного маятника—происходит всегда определенным образом, обнаруживая «крайне изящную и постоянную внутреннюю закономерность», поддающуюся об'яснению законами механики.

Сначала идет замах: рука сгибается, поднимаясь кверху, молоток поднимается и загибается назад; в самом верхнем положении, когда рука начинает уже ударное движение вниз и вперед, молоток по инерции еще продолжает, вращаясь, падать назад, пока не повернется настолько, что его направление будет соответствовать направлению движения руки; тогда рука начинает тянуть его вперед почти без всякого вращения, но с возрастающей силой; затем происходит выпрямление руки, молоток вращается, скорость его быстро растет, и, наконец, молоток успевает повернуться на прямой угол к зубилу и с силой ударяет по нему. Исследования автора опровергают ходячее мнение, что «для правильного удара достаточно сообщить молотку только первый толчок в момент замаха и далее предоставить ему подать самому", ибо фактическая сила удара в десять раз превосходит ту силу, которую мог бы развить молоток только своею тяжестью. Равным образом, преувеличено мнение о большой роли отдачи в процессе рубки; оказывается, что 98% всей силы удара молотка расходуется на совершение полезной работы, и только 2% этой силы приходится на отдачу.

Все эти исследования приводят д-ра Бернштейна к общему выводу, что движения работающего органа тела происходят по простым и вполне определенным законам, обусловленным преимущественно анатомическим строением органа и затем физиологическими условиями. В каждый момент движения характер и сила его всецело обусловлены положением органа в этот момент и состоянием мышц. Это движение равномерно, ритмично, и почти не зависит от воли человека; помимо воли, человек работает так, как устроено его тело. Роль воли в привычном автоматическом движении сводится к изменению установки; поскольку не все люди устроены одинаково, они и не в одинаковой степени способны к разным движениям. На основании этих исследований может явиться возможность наперед определять пригодность человека к тому или другому виду трудовых движений. Уже теперь результаты этих исследований использованы ЦИТ'ом для более правильного обучения и тренировки рабочих.

Помимо изучения формы и механики движения, в ЦИТ'е производились исследования работы мышц. Этим работам посвящена статья д-ра А. П. Бружеса: „Метод экспериментального изучения мышечных напряжений при трудовых движениях (метод миограмм). Изучалось время вступления различных мышц в работу и характер их сокращения в разные моменты движения. Для этого на руку рабочего (плечо) одевалась полая резиновая муфта, которая резиновой трубкой соединялась с записывающим перышком. Сокращения мышцы вызывают изменение давления в муфте, которые и отмечаются на закопченном барабане. Понятно, что таким методом регистрируются не сокращения отдельной мышцы, а сокращение всей группы их, сгибателей и разгибателей безразлично.

Но путем сопоставления можно выделить сокращения отдельных групп. Полученные автором при разных условиях кривые обнаруживают резкую разницу характера их у обученных и необученных рабочих. У первых все удары отчетливы, равномерны, похожи один на другой, чего не наблюдается у необученных рабочих. Далее, каждый тип удара дает свою своеобразную кривую миограмму, так что эти миограммы могут послужить основанием для классификации типов удара. Метод этот явился лишь подсобным, и само сообщение носит предварительный характер.

Тому же автору принадлежит статья: „Прибор для непосредственной записи колебаний центра тяжести живой машины".

Прибор представляет деревянную площадку, лежащую на призмах, имеющих полости внутри себя; полости соединяются трубками с записывающим прибором; запись ведется помощью светового пучка. Сообщение предварительное.

Работы А. П. Бружеса привели его к выводу, что рациональное трудовое движение должно быть „не только необходимым и достаточным, но и естественным, т.-е. соответствовать „биомеханике" (анатомо-физиологии) органов движения". Движение, по форме кажущееся более простым, коротким и экономным, может не оказаться таковым физиологически для работающего организма, требуя от него большего напряжения, работы непривычными и неприспособленными мышцами и т. д.; необходимо экспериментальное изучение деятельности мышц, которое, установив определенные закономерности, дает целесообразные педагогические приемы, чтобы путем воздействия на мышечную память привести эти движения к рациональной автоматизации.

Эти тенденции к глубокому биологическому анализу движений выгодно отличают работы ЦИТ'а от работ „джильбретистов". Хотя изучению подвергалась только одна сравнительно простая рабочая операция удара, но в этой работе у ЦИТ'а выкристаллизовалась интересная и глубокая методика, обещающая дать очень много в деле изучения движений и рационального обучения им.

Работы по изучению движений с иных точек зрения, не получившие освещения на страницах этой книги, ведутся и другими лабораториями ЦИТ'а.

Книга довольно трудна для чтения, требует некоторых познаний в области математики и механики.

Начинающему читателю она окажется не по силам; для специального ознакомления с вопросом изучения движений она чрезвычайно ценна.

В книге имеется указатель литературы.

116. Труды Всеукраинского Института Труда. Выпуск первый. *Изд-во „Путь Просвещения" и „Институт Труда", Харьков, 1923. Стр. 203. Тираж 2000.*

Книга представляет собой изложение результатов работ Харьковского Института Труда в области, главным образом, „профподбора"; делится она на 2 части: первая — теоретическая — содержит в себе 2 статьи Ф. Р. Дунаевского: „Профессиональный подбор и его социальный смысл" и „Методология профподбора",

вторая—практическая—излагает уже результаты произведенных до сих пор экспериментальных научных исследований. Такая книга, как труды научно-исследовательского учреждения, разумеется, не может быть признана популярным и общедоступным руководством. И настоящая книга не претендует на особо-популярное изложение; но она написана все же так, что ее прочтение не требует какой-либо особой научной подготовки. Центр тяжести ее интереса лежит, разумеется, во второй, практической части, хотя бы уже потому, что описанные там исследования представляют собой первую и единственную до сих пор в пределах СССР попытку перенести методы американского психологического школьного испытания на русскую почву. И именно эта вторая часть способна заинтересовать и воодушевить каждого, мало-мальски хотя-бы и по наслышке с сущностью проблемы знакомого.

В первой своей статье Ф. Р. Дунаевский вскрывает социальные причины и социальный смысл новейших течений в области профессионального подбора, указывает на предпосылки, необходимые для разрешения этой проблемы, набрасывает в общих чертах самые попытки такого разрешения и те трудности, которые стоят перед молодым движением профессиональной ориентации (см. выше, стр. 101). Здесь чрезвычайно ценны публикуемые впервые в России диаграммы, рисующие некоторые данные грандиозного психологического эксперимента в американской армии, произведенного в 1918 году, с целью распределения военнослужащих по специальностям и квалификациям соответственно способностям каждого, и охватившего 1.700.000 солдат и 40.000 офицеров.

Вторая статья рассматривает вопрос о методе профессиональной ориентации. Из трех существующих в настоящее время направлений новой науки: 1) направления испытаний одаренности, 2) аппаратурно-реактивного и 3) направления физиологической симптомографии, для целей профессиональной ориентации должно быть выдвинуто первое—ибо *одаренность*—это совокупность функций высшей психической деятельности человека, профессионально важнейшая особенность человека. Из испытаний одаренности наиболее удачной в настоящее время является американская методика, разработанная, главным образом, Иеркзом; она страдает несколькими дефектами — главный из которых – тот, что она охватывает лишь отдельные частные обла-

сти одаренности, почти исключительно словесную; испытуемому приходится иметь дело со словами и комбинациями слов. Харьковский Институт Труда ставит своей задачей построить методику, свободную от этих дефектов, т.-е. такую, которая дала бы возможность: 1) охватить *все* области одаренности, 2) изучить упражняемость функций и 3) развить все испытания в исчерпывающую систему,—возможность, которую американская методика не дает. Прежде чем стремиться охватить посредством испытания всю одаренность целиком, нужно решить, представляет ли она из себя нечто однородное,—в этом случае достаточно было-бы измерить одаренность в одних ее проявлениях, чтобы судить уже обо всех—или проявления одаренности не связаны между собой. Не предрешая этого вопроса заранее, Институт Труда выработал предварительную схему одаренности, суть которой заключается в том, что типы одаренности различаются по *руслам и глубинам*. Испытав одаренность на базе такого пробного деления в каждом русле, можно будет получить экспериментальный материал для решения этого важного вопроса.

Схема одаренности уже обнаружила свою направляющую и систематизирующую ценность и определила собой программу первой экспериментальной кампании Института—испытания учеников фабрично-заводских школ.

Всеукраинский Институт Труда, поставив перед собой на ближайшее время задачей—исследование профессий и работников, с первых-же шагов (изучение профессии кузнеца) натолкнулся на ряд затруднений, потребовавших коренного пересмотра плана работ. Эти трудности заставили в качестве ближайшей цели поставить перед собой производство массовых испытаний; результаты этих испытаний могли бы дать возможность вернуться к первоначально намеченному плану; об'ектом испытания, по некоторым причинам, были выбраны ученики фабрично-заводских школ. Первая предварительная задача—выбор тестов—уже до некоторой степени предрешалась составленной институтом. схемой одаренности,— следовало подобрать тесты по намеченным заранее делениям, и в пределах этих делений пришлось тщательно просеять имеющейся материал. В результате—из европейских методов были выбраны только 3 теста; из остальных 16 тестов—14 были взяты из американских методов и дополнены 2 тестами, сконструированными в Институте. Перед исследованием были поставлены следующие непосредственные задачи:

1. Испытание на практике самих методов, проверка применимости и показательности различных тестов, выработка применимых в конкретных русских условиях инструкций и времен тестов, статистическая оценка результатов испытания отдельных тестов.

2. Проверка методов, разработанных самим Институтом.

3. Предварительное выяснение тех условий, которым должен удовлетворять каждый вновь разрабатываемый тест.

4. Поскольку набор тестов, которым располагал Институт, относился к различным руслам, открывалась надежда выяснить, какова корелляция (степень совпадения) между результатами испытания одних и тех-же лиц в разных руслах.

5. Можно было получить материал для сравнения уровня одаренности русских подростков с подростками того-же возраста американскими.

6. Наконец, уже практическая задача: поскольку у некоторых из испытанных лиц в результате испытания выявилось-бы достаточно бесспорное существование особой одаренности, было-бы возможно указать на целесообразность обеспечить им дальнейшее образование.

В качестве об'екта испытания были выделены 3 харьковских школы при крупнейших заводах с общим числом учеников до 500 человек. В течение марта 1923 года испытание было произведено в 10 сеансов, при чем все тесты были разбиты на 3 формы.

В статьях М. Ю. Сыркина дано подробное описание применявшихся тестов с текстом инструкций к каждому, описанием техники самой постановки с примерами тестов и дано предварительное сообщение о результатах испытания с приложением целого ряда диаграмм.

Большой интерес представляет статья Сыркина: „Опыт психологического испытания кандидатов на должность сотрудников психологического отдела Института". Для производства испытаний Институту понадобилось 3 ассистента. Решено было в основу выбора сотрудников положить результаты психологического испытания; подбор тестов был основан на анализе тех функций, которые новым сотрудникам предстояло выполнять. По газетному об'явлению на испытание явилось 22 человека, из которых после подсчета результатов, 3 человека были отобраны. Статья дает подробное описание всех тестов этого единственного в своем роде испытания, имеющее несомненное теоретическое и практическое значение.

Статья М. Д. Шейнермана и И. Н. Янжула дает описание анкетного обследования рабочей молодежи, имевшего целью выяснить профессиональные интересы учеников ФЗУ.

Наконец, Е. Я. Левин в статье „Профессиональная ориентация и право" рассматривает вопрос об отношении современного права к профориентации.

Сборник занимает видное место в ряду наших научных работ по профессиональному подбору.

117. Сборник бюро научной организации труда при Татпрофсовете. Под общей редакцией И. М. Бурдянского. № 1; январь 1922 г. *Госиздат. Казань, 1922. 175 стр. Тираж 2.000*

Как видно из содержания, сборник представляет собой скорее журнал, чем „труды" научного учреждения.

1. **И. Бурдянский.** Научная организация труда в современных условиях.—7 стр.

Статья общего характера, намечающая основную программу современной работы.

2. **И. Сакс.** Статический закон сочетания факторов производства.—49 стр.

Статья дает чрезвычайно интересный для специалиста и экономиста анализ статического закона.

3. **В. Дитякин.** Очерки хозяйственной жизни послевоенной Франции.—34 стр.

Статья состоит из 3 глав: I. Проекты районирования Франции. II. Проекты реорганизации управления хозяйством. III. Проекты восстановления и развития производства. Автор реферирует современную французскую литературу по вопросам.

4. **К. Сотонин.** Физиология труда, ее задачи и методы.

5. **Ал. Лурья.** К методам психотехнического исследования. Опыт—модель.—12 стр.

Анализируя трудности современной психотехнической методики автор на примерах исследования педагога дает описание „опыта модели", применяемого в психологической лаборатории Бюро; опыт модель заключается в том, что испытание производится в схематизированных условиях реальной обстановки данной профессии. Автор считает, что этот метод может приблизить нас к исследованию *реальных, живых психических величин* и сделать эксперимент более *естественным*.

6. **М. А. Юровская.** Схема для изучения и характеристики профессий.—17 стр.

В анкете для изучения профессий Липмана почти целиком не хватает рубрик, соответствующих высшим интеллигентным профессиям. Автор задался целью этот пробел пополнить. Схему характеризуют те-же общие принципиальные дефекты, что и анкету Липмана (см. стр. 116).

7. **Хомяков.** Задачи профессиональной антропологии.—3½ стр.

В отделе „обзоры, статьи, хроника, заметки" помещен отчет о 1 конференции по НОТ, о работах различных отделов Бюро НОТ и пр.

118. **Сборник института научной организации труда.** Под общей редакцией И. М. Бурдянского. № 2. Апрель 1922 г. *Госиздат АТССР. Казань. 1922. Стр. 171. Тираж 2000.*

1. **В. Дитякин.** О пределах рационализации труда в производстве, науке и искусстве—18½ стр.

Констатируя всеобщее и не ставящее себе границ стремление к «нотизации» и увлечение НОТ, охватившее республику, автор ставит задачей своей статьи найти возможные пределы рационализации вообще.

2. **И. Сакс.** Динамический закон сочетания факторов производства. К учению о развитии производительных сил.—87 стр.

Статья по своим размерам перегружающая сборник, и перегружающая его не оправданно, ибо затрагивает вопрос чисто экономическаго свойства, прямого отношения к вопросам собственно организации труда не имеющего.

3. **Проф. К. Сотонин.** К физиологии труда.—3½ стр.

Обследуя в течение ряда лет об'ем памяти у разных лиц, автор заметил за последнее время понижение нормы об'ема. Об'ясняет он такое понижение влиянием систематического недоедания.

4. **Др. М. Юровская.** Пригодность к умственному труду.—19½ стр.

Ряд общих рассуждений (иллюстрированных примерами испытаний, в результате которых автор приходит к выводу, что для исследования пригодности к умственному труду нужна прежде всего определенная программа необходимых психофизиологических качеств и выработка соответствующих тестов.

5. **Др. М. Хомяков.** Методы профессиональной антропологии.—8½ стр.

В отделе «обзоры, хроника, заметки» помещена статья хроникально-официального характера «жизнь Института НОТ» и др.

Как видно из перечисленных статей, и второй сборник не носит характера научного журнала, затрагивая целый ряд слишком разнообразных, случайных вопросов, не об'единенных общим научным направлением и не построенных на экспериментальном базисе. Значение этих обоих сборников не только для начинающего читателя, но и для специалиста незначительно.

119. К материалам о деятельности Института Научной Организации Производства в Донбассе и на Юго-Востоке. *Изд. Института НОП; Таганрог, 1922. Стр. 24, тираж 1.000.*

1. Административная коллегия Института о задачах Института Научной Организации Производства.—1 стр.

2. Государственные органы и Институт. (Совместная их работа).—1 стр.

3. Доклад специальной комиссии Дон. Губ. ЭКОСО об обследовании работы Института Научной Организации Производства в Донбассе и на Юго-Востоке.—15 стр.

Институт за время годичного существования занимался главным образом хозяйственно-административной деятельностью, в частности, в области мукомольного хозяйства. Комиссия в результате обследования считает существование Института желательным, признает т. Есманского незаменимым работником в качестве председателя Института, выражает пожелание о направлении дальнейшей работы на исследование и обслуживание промышленности Донбасса, признает целесообразность возвращения Институту отобранных у него арендных предприятий, и рекомендует Институту возможно более широкую популяризацию своих достижений.

К докладу комиссии по обследованию приложен ряд официальных документов. 1) Отношение председателя Особой Сессии Нарсуда Таганрогского уезда, на имя Административной Коллегии Института, в котором упомянутый Нарсудья, посетив по приглашению Института его учреждения и, „считая, что полученные на основании личного ознакомления выводы могут иметь значение при обсуждении государственными органами вопроса о дальнейшей деятельности института, находит необходимым изложить эти выводы в письменной форме, предоставив Инсти-

туту осведомить о них те лица и учреждения, которые в этом встретят надобность"; 2. Отношение Завгубюста Донгубисполкому с препровождением жалобы Института на „изъятие из его ведения завода „Союз-Кредит", последовавшее в результате обследования этого завода комиссией Таганрогского усовнархоза; 3. Положение об Институте НОТ и производства в Донбассе и Юго-Востоке; 4. Телеграмма Наркомюста УССР с предложением немедленно расследовать незаконные действия по отношению к Институту, выразившиеся в отобрании завода „Союз-Кредит"), характеризующих деятельность Института.

4. Совещание при Донецком губкоме—$^1/_2$ стр.

5. Новые формы организации производства (тезисы доклада П. Есманского).—2 стр.

6. К материалам по работе мельницы Института.—$1^1/_2$ стр.

7. Общественные организации и Институт. —2 стр.

8. Внутренняя жизнь Института. — $1^1/_2$ стр., из которых 1 страница занята списком служащих Института.

Как видно из перечня материала, сборник представляет собой один из любопытных курьезов истории НОТ'а в СССР.

6. Журналы.

В этом отделе использованы журналы: 1) целиком посвященные вопросам НОТ или смежным областям, 2) имеющие постоянные отделы НОТ и 3) регулярно помещающие статьи по НОТ.

Из 14 журналов, удовлетворяющих одному из этих требований, 3 издаются учреждениями, специально изучающими труд,— ЦИТ издает журнал „Организация труда", Казанский Институт „Вопросы психофизиологии и т. д.", Таганрогский—„Хозяйственный расчет".

Кроме того, к периодическим изданиям причислен „Орга-календарь" ЦИТ'а.

В отделе приведены названия всех статей, помещенных в этих журналах и имеющих отношение к НОТ, всего 577 названий.

Более или менее исчерпывающее изложение или характеристику можно было по вполне понятным причинам дать только относительно наиболее важных, интересных и оригинальных статей. Относительно остальных был принят такой порядок: если самое заглавие статьи не достаточно характеризовало задачу и

содержание ее, то на эти моменты в нескольких словах указывалось. Таким образом, лицо, разыскивающее нужные статьи по указателю, получит возможность более обоснованных дальнейших поисков самой статьи по журналам, имея большее количество данных о ней. С той же целью возле каждой статьи указано число страниц.

120. Вопросы труда. Ежемесячный орган Народного Комиссариата Труда СССР. *Изд—во НКТ «Вопросы труда». Москва.*

Журнал, выходивший в 1920 году, возобновил свое регулярное издание лишь с 1923 года, в об'еме 5—6 печатных листов. В промежутках вышли два сборника статей под тем-же заглавием: № 1 в 1921 и № 2 в 1922 г. Журнал интересуется вопросами труда с различных точек зрения. Кроме общего отдела, основные отделы журнала следующие: „Научная организация труда", „В капиталистических странах", „По СССР", „На местах".

Вот перечень статей по НОТ (включая и статьи в сборниках) по вопросам:

1. Общие вопросы НОТ.

1. **Г. Торбек.** Очередные задачи НОТ. № 1—23. 1½ стр.

2. Наша платформа в области НОТ (тезисы, принятые совещанием московских коммунистов, работающих по НОТ, созванном МКРКП 1 февраля 1923 г.). № 2—23; 3 стр. См. газ. «Правда» от 6 и 11 янв. 1923.

3. **И. Шпильрейн.** НОТ, психотехника и охрана труда. № 3—23; 3½ стр.

4. **Н. В.** Нормализация управленческих функций № 3—23; 4 стр. Статья программного характера, обсуждает направление работ отдела нормализации НКРКИ.

5. **И. Кан.** О классовом подходе к проблемам научной организации труда. № 4—23. 2 стр.

6. Платформа ХИТ в вопросах НОТ. № 4—23; 3 стр. (см. сборник „Труды ХИТ'а").

7. **Г. Торбек.** Первая попытка (к марксистской формулировке принципов НОТ) № 5-6—23; 4 стр.

Статья является исторически-толковательным введением к тезисам московских коммунистов (см. ниже).

8. Научная организация труда в Советской России (тезисы бюро московских коммунистов, работников НОТ). № 5-6—23; 2½ стр. см. „Правду" от 25 марта 1923.

Это—новая редакция тезисов, несколько переработанных по докладу П. М. Керженцева.

9. **Ф. Давыдов.** Тезисы методики проведения принципов научной организации в производстве. № 5-6—23; 2 стр.

10. **С. Геллерштейн.** НОТ и проблема автоматизма. № 7-8—23; 4 стр.

Автор стремится доказать, что тенденцией дальнейшего развития НОТ не является полная автоматизация человеческого труда. Делает он это не совсем убедительно.

11. Из доклада Бюро московских коммунистов, работников по НОТ, президиуму ЦКК РКП. № 10-11—23; $7^1/_2$ стр.

Изложение расхождений Бюро с ЦИТ'ом, соображений его о работе по НОТ, о дальнейшем развертывании этой работы.

12. **Ф. Ноа.** Сотрудничество органов, работающих по рационализации народного хозяйства. № 12—23; 8 стр.

13. **М. Рудаков.** От революционной стихийности к революционной планомерности (К вопросу об улучшении советского аппарата. № 12—23; 4 стр.

14. **И. Шпильрейн.** Еще о ячейках содействия НКРКИ. № 12—23; $1^1/_2$ стр.

15. **М. Рудаков.** Проблема управления и ее особенности в Советском строе (Тезисы доклада). № 12—23; $1^1/_2$ стр.

16. **От редакции.** Ко 2-ой Всесоюзной конференции по НОТ. № 1—24; 1 стр.

17. **Г. Торбек.** Ко 2-ой Всесоюзной конференции по НОТ. № 1—24; 3 стр.

18. **Проф. Б. Г. Соколов.** Два течения в НОТ'е. № 1—24; 7 стр. Критика ЦИТ'овского принципа „развертывания на узкой базе".

19. **А. Шитиков.** НОТ производственно-технический. № 1—24; 4 стр. Критика работы ЦИТ'а.

20. **Ф. Ноа.** Специализация и универсализм в НОТ'е. № 1—24; $1^1/_2$ стр.

21. НОТ в СССР (Тезисы ко 2-ой Всесоюзной конференции;) подписаны П. Керженцевым, Радусь-Зеньковичем и др. № 3—24; 5 стр.

Проект этих тезисов представлен в СовНОТ в качестве основы для выработки общей платформы по НОТ. Вкратце оценивая такие основные течения по НОТ в СССР, как ЦИТ'овское („Уклон ЦИТ'а носит на себе печать мелкобуржуазного извра-

щения тэйлоризма с фактической защитой технической отсталости и оценкой всей проблемы НОТ с точки зрения индивидуального рабочего"), как направление Ерманского („Существует течение, не связанное с практической работой, но выявленное в литературной и педагогической деятельности, которое при постановке проблемы НОТ исходит из интересов отдельного рабочего и анализа индивидуального труда, не дооценивая как интересов всего класса и нужд хозяйственного целого, так и специальных особенностей эпохи диктатуры пролетариата. Это течение, сугубо выдвигая принципы оптимума, затемняет этим проблему поднятия производительности"), направление, находящееся под влиянием идей А. Богданова („подходящего к проблеме НОТ, формально-схоластически и пытающегося создать новую науку на почве идеалистических построений") и, наконец, направление б. „отдела нормализации РКИ" (выраженное главным образом, в журнале „Вопросы организации и управления №№1—5) („К таким же идеалистическим течениям (как и Богдановское) надо отнести и наших сторонников „файолизма", толкующих НОТ, как организацию человеческих воль. Вся экономическая, техническая и обще-организационная стороны дела отодвигаются, таким образом, на задний план перед волей, личностью, т.-е отвлеченной схемой"), авторы тезисов выдвигают в качестве первоочередных проблем,—работу по НОТ в области общехозяйственной плановой работы, реорганизации госаппарата и обще-организационных проблем, настаивая на привлечении широких масс рабочих в дело НОТ. путем создания различных особых ячеек (НОТ, ЛВ, Содействия РКИ, производственных кружков) и выдвигая в качестве организационного центра всей работы по НОТ—НКРКИ и СовНОТ.

22. **М. Руданов.** Что такое НОТ? № 3—24; $3^1/_2$ стр.

Интересная попытка определения понятия НОТ.

23. **И. Бурдянский.** Предприятие и лаборатория в деле изучения и рационализации производства. № 3-24; 3 стр.

24. **М. Руданов.** Проблема НОТ в организации советской системы хозяйства (Тезисы). № 3—24; 4 стр.

25. **А. Шитиков.** НОТ, его идеологические предпосылки и ближайшие практические формы. (Тезисы ко 2 Конференции по НОТ). № 3—24; 2 стр.

26. **Г. Торбек.** К итогам 2-ой Всесоюзной конференции по НОТ. № 4—24; $11^1/_2$ стр.

27. Ф. Ланге. Факторы высокой производительности в американской промышленности. К решению проблемы „ножниц“, № 5-6—24; 4 стр. Статья заграничного корреспондента журнала, рассматривает вопрос о методах стимуляции в американской практике.

28. Б. Ященко. Смычка рабочего с НОТ (на тему „НОТ и производительные совещания“) № 7-8—24; 3 стр.

29. В. А. Зенькович. На путях борьбы за госаппарат. № 7-8—24. В статье подытоживается методологический опыт работы РКИ по улучшению госаппарата.

2. Физиология, психология, гигиена труда.

1. К. Корнилов. Основные типы трудовых процессов с точки зрения учения о реакциях человека (реактологии). Сб. № 1—21; 8 стр.

Статья представляет собой часть большой, уже опубликованной работы автора „Учение о реакциях человека“. Рассматривая семь основных видов реакций (называемых им „гаммой реакций“), автор приходит к выводу, что чем сложнее работа, тем больше требуется участие мыслительной деятельности в процессе работы, и тем менее интенсивной становится затрата энергии во внешнем движении. Самая же затрата энергии при физической и при умственной работе—явления идентичного характера. Есть основание уже думать о том, чтобы получить возможность точного количественного учета энергии при всякой работе, что дало бы „единую меру труда“ во всех профессиях. Автора можно упрекнуть в целом ряде произвольных выводов.

2. В. Ефимов. О работе и усталости живых машин. Сб. № 1, 11½ стр. Статья излагает целый ряд элементарных фактов физиологии труда.

3. В. Ефимов. Действие изнуряющей физической работы на организм человека. Сб. № 2—22, 5 стр. Написана интересно и живо.

4. А. И. Цветинович. Профессиональное утомление в связи с максимумом производительности. № 4—23, 5½ стр.

Статья использует английские и американские материалы военного периода для доказательства важности охраны труда и борьбы с профессиональным утомлением в интересах самого производства.

5. **И. Шпильрейн.** Профессионально-консультационные бюро и биржи труда заграницей и у нас. № 5—6-23; 7 стр.

6. **В. Шер.** Последствия интенсификации труда № 7-8—23; 5 стр.

Рассматривая последствия интенсификации труда, автор отмечает опасность такой интенсификации у нас и настаивает на мерах повышения производительности чисто организационного порядка

7. **Д. Рейтынберг.** К вопросу об организации испытания профпригодности. № 10-11—23; $2^1/_2$ стр.

Реферат немецкой книжки д-ра Гильдегор под тем-же названием.

8. Психологическое бюро. (Голландия) № 12—23; $^1/_2$ стр.

9. **А. Соловьев.** Сверхурочные работы и НОТ (Письмо из Тамбова) № 2—24; 1 стр.

10. **Проф. В. П. Кашкадамов.** Гигиенические основы научной организации труда (Материалы к докладу 2-ой конференции). № 2—24; 4 стр.

11. **Проф. П. Агошпан.** Профессиональное утомление и продуктивность труда № 2—24; $2^1/_2$ стр.

Реферат доклада Лондонской „Комиссии по изучению профессионального утомления".

12. **Ф. Ноа.** Рационализация борьбы с опасностью и вредностью. № 5-6—24; $1^1/_2$ стр.

13. **И. Шпильрейн.** Проблемы психофизиологии в системе научной организации труда. № 5-6—24; 5 стр.

14. **Ал. Атабекян.** Вопросы психотехники. Вокруг „проблемы одаренности". № 5-6—24; 2 стр.

15. **Б. Бельский.** Охрана труда и НОТ. № 7-8—24; $2^1/_2$ стр.

3. Работа учреждений по НОТ.

1. **Д. Хлебников.** Центральный Институт Труда. № 1—23; 3 стр. Отчет о работе Института.

2. **С. Геллерштейн.** Провинциальные Институты Труда. № 1—23; Информация о Казанском и Таганрогском Институтах НОТ.

3. **И. Шпильрейн.** Работа лаборатории промышленной психотехники НКТ № 1—23; $^1/_2$ стр.

4. Положение о НОТбюро при Сиббюро ВЦСПС и Сибпромбюро ВСНХ № 5-6—23; $^1/_2$ стр.

5. Направление научной деятельности Харьковского Института Труда. № 5-6—23; 2 стр.

6. **Пр. Подгаецкий.** Лаборатория Труда Института Физической Культуры при Всеукраинской Академии Наук в Киеве. № 10-11—20; 1/2 стр.

7. **С. Рысс.** Лаборатория промышленной психотехники Наркомтруда. № 5-9—24; 3 1/2 стр.

4. Разные.

1. **Б. Мохов.** Научно-практические штабы организации при аппаратах управления и хозяйствования. № 5-6—23; 1 1/2 стр.

2. **Б. Мохов.** Список литературы по НОТ. № 7-8—23. 194 названия по алфавиту авторов.

3. **Ф. Ноа.** Работа по рационализации промышленности за рубежом. № 9—23; 22 стр.

Сухой обзор работ в С.-А.С.Ш., Франции, Германии, Японии, Чехо-Словакии, Дании и Швеции с приложением табличного отчета о работе Комиссии по рационализации производства Германского Имперского попечительства по поднятию промышленности и ремесла.

4. **И. Шпильрейн.** Реорганизация Рабкрина и СУИТ (Совет учреждений изучающих труд). № 9 – 23; 1 стр.

5. **М. Г. Браверман.** К вопросу о качественном подборе ответственных и технических сил для государственных и общественных хозяйственно-промышленных предприятий, организаций и учреждений. № 9—23; 2 1/2 стр.

6. **Ф. Ноа.** Установление производственных стандартов № 10-11—23; 6 стр. Обзор работ по нормализации, в частности, германской промышленности.

7. **Сигбург.** К организации организаторов. № 10-11—23; 7 стр. Живая, интересная статья, в которой, автор, рассказывая ряд анекдотов нотовского движения, критикуя работу ЦИТ'а, призывает к организации самих организаторов.

8. **И. Павлов.** Системы тарифов физического труда. № 5-6—24; 7 1/2 стр.

В статье даны характеристики, графики и математические формулировки основных систем оплаты труда (поденной, сдельной, Вильямса, Роуэна, Байля, Тейлора и Гантта).

9. **Э. Дрезен.** НОТ и премирование работников. № 5-6—24; 1 1/2 стр.

10. **Илья Гофман.** Современное состояние школ фабрично-заводского ученичества и научная организация труда. № 7-8—24; $2^1/_2$ стр.

11. **И. Шпильрейн.** Первый международный с'езд по научной организации труда. № 9—24; $5^1/_2$ стр.

Автор, один из членов советской делегации, дал живой и интересный очерк своих впечатлений о с'езде.

12. **Ф. Ланге.** Роль рабочей силы в американской промышленности. № 9—24; $6^4/_2$ стр.

13. **Инж. Мих. Яковлев.** НОТ в строительной промышленности. № 6—24; 2 стр.

14. **С. Рабинович-Захарин.** Бюро предложений по изучению производства. № 10-11—23. $1^1/_2$ стр.

Бюро предложений ставит своей задачей использование коллективной изобретательности всех сотрудников предприятия для усовершенствования работы; оно принимает предложения, рассматривает их и дает по ним заключения. Статья излагает американскую практику бюро.

15. Письмо НКРКИ и СУИТ'а ко всем учреждениям, организациям и группам, работающим в области научной организации труда, производства и управления. № 10-11—23; $1^1/_2$ стр.

16. **В. А. Зенькович.** Такого опыта еще не было (о ячейках содействия новой РКИ). № 2—24; 7 стр.

17. Зарубежная хроника научной организации труда. № 3-24; $2^1/_2$ стр.

18. **Р. Дели.** Научная организация телефонного дела в С.-А.С.Ш. № 4-24; 3 стр.

19. Анкета германского об'единения по усовершенствованию научной работы. № 4-24; 24 стр.

121. Время. Орган лиги «Время» Ежемесячный журнал. *Изд. „Красная новь“ ГИП. М. Отв. редактор П. Керженцев. Тираж 5000.*

Первый номер журнала вышел в октябре 1923 года. Два первых номера безличны и наполнены самым разнообразным материалом; это вполне понятно, поскольку понятие «времени» всеоб'емлюще, универсально и может быть рассматриваемо в связи с любым вопросом. Начиная с третьего номера на обложке журнала в качестве подзаголовка появляется: „Орган лиги „Время“ посвященный пропаганде НОТ“; это несколько оформляет, конкретизирует

программу журнала и вводит ее в определенные рамки, правда, довольно широкие. Постоянные отделы журнала таковы:

1. „Статьи"—(этот отдел заполнен самыми разнообразными статьями как по содержанию, так и по качеству).

2. „За границей"—(очень интересный отдел, перепечатывающий статьи и заметки из иностранных деловых журналов).

3. „Лига Время"—(отдел хроники лиги в Москве и в провинции).

4. „НОТ"—(В этом отделе помещаются отчетные и хроникальные материалы институтов, изучающих труд и заметки, рисующие практику реорганизаций).

5. „Практические предложения".

6. „Книги"—(Библиографический отдел, находится под заметным влиянием ЦИТ'овского направления).

Размер номера 5—6 печ. листов.

Вот перечень статей первого отдела по НОТ, напечатанных в вышедших номерах журнала (по вопросам):

1. Общие вопросы НОТ.

1. НОТ в революции. (перед.) № 2; 1 стр.

2. **М. Васильев.** НОТ и его практика № 2; 3 стр. Часть работы „Обследование и реорганизация предприятий" 63 стр.

3. **М. Рудаков.** Время и план. № 4; 7 стр.

Малосодержательные и не особенно удачные разговоры на тему о пользе плана; автор серьезно уверяет, что время есть капитал и рассуждает об организации времени, выдвигая оригинальную теорию о причинах нашего промышленного кризиса в 19—20 гг. Оказывается, согласно этой теории, что наши фабрики и заводы стояли, а продуктов нам не хватало все потому, что „мы не умели организовать план и выполнять его".

Статья основана на забавном и наивном смешении понятий «время» и «труд». Время не нужно организовывать;—этого «капитала» у человечества всегда было много. Организовывать нужно труд во времени!

К статье приложена фантастическая инструкция по учету организационной работы.

4. **Е. Альперович.** План и инициатива в организации промышленности. № 5; 4 стр.

5. **С. Стрельбицкий.** Этапы производственного процесса. № 5; $2^1/_2$ стр. Брошюра «Администратор» написана автором в 1921 г, и с тех пор идеи автора не получили дальнейшего развития: Это все то же. Правда, здесь автор уже находит возможным отожествлять физическую работу с умственной «Я выполняю,— говорит он,— производительную работу, пиша чернилами. Производительный этап—само писанье, но когда я: а) обмакиваю ручку в чернила, б) поворачиваю исписанный лист бумаги, время, потребное на эти операции, не расходуется непосредственно на создание полезной ценности» —это транспортные этапы, непроизводительные. Пример, нужно сказать, довольно рискованный.

6. **Ф. Дунаевский.** Организованность организатора. № 3; 6 стр.

а. Действительно ли бесспорно, что организатор должен быть сам организованным человеком?

б. В чем суть организованности?

в. Что такое «знать, чего хочешь»?

г. Что такое «знать свои силы»?

д. Что такое «метод работы»?

Автор пытается дать ответ на эти вопросы. Статья оригинальна и интересна.

«В умении подчинять единой *реальной* цели все свои усилия—в этой *устойчивой направленности усилий*—суть и смысл организованности организатора» заключает автор.

7. **С. Стрельбицкий.** Вспомогательные этапы производственного процесса (к анализу пути производственного процесса). № 9, $4^1/_2$ стр.

8. **Э. Дрезен.** Администратор—организатор учреждения. № 9, $5^1/_2$ стр.

2. Обще-практические вопросы НОТ.

1. **Г. Торбек.** РКИ и НОТ. № 2; $2^1/_2$ стр.

Программа работы СовНОТ'а, реорганизуемого из СУИТ'а.

2. **Ф. П. Давыдов.** Планировка производственных работ № 3; 3 стр.,

Способы распределения,—управления, учета и контроля работ станков.

3. **Я. Светлов.** Уплотняйте время! № 3; 2 стр.

4. **Инж. И. П. Беспрозванный.** Распределительное бюро и его значение № 5; 2 стр.

А. Лежава. Систематизация торговли. № 5; 1 стр.

6. С. Стрельбицкий. Сельское хозяйство и нормализация труда № 6; 2 стр.

7. Ар. Михайлов. Кое-что об организаторской работе. № 6; 6½ стр.

Статья фельетонного характера: автор разбирает вопросы упорядочения и организации работы самих организаторов.

8. И. Шпильрейн. 2 Всесоюзная конференция по научной организации труда. № 7; 4 стр.

9. Г. Торбек. К итогам пленума. № 7; 6 стр.

10. Н. Витке. Вопросы управленческой техники на 2 Всесоюзной конференции по НОТ. № 7; 9 стр.

Все три статьи подводят итоги конференции.

11. Е. Альперович. Хронометраж. № 7; 2 стр.

12. В. Подгаецкий. Изучение и рационализация труда сельскохозяйственных рабочих. № 7; 2 стр.

13. Д. Савошинский. К вопросу о структуре и функциях оргбюро на предприятиях. № 7; 3½ стр.

14. Л. Брагинский. Рабочее место и середняк рабочий. № 7; 6 страниц.

Основные правила организации рабочего места:

а. Чистота—возможно меньше вещей на рабочем месте.

б. Порядок—каждой вещи свое место.

в. Система—наиболее удобный, ускоряющий работу выбор мест для вещей.

Рабочий кружок НОТ должен примером показать середняку-рабочему выгодность организации его рабочего места.

15. А. Кактынь. Задачи научной организации труда среди очередных задач РКП (к XIII С'езду РКП). № 8; 2 стр.

16. Н. Архангельский. НОТ на предприятиях. № 8; 2 стр.

17. Гр. Фирсов. Торговля и НОТ. № 8; 2 стр.

18. А. Шехватов. Как проводить НОТ, опираясь на массы. (Из опыта ячейки НОТ ф-ки „Красная Роза"). № 8; 4½ стр.

19. Ал. Лабутин и Арс. Михайлов. Производственное обучение по методике ЦИТ'а, № 8; 3½ стр.

20. Н. Архангельский. К практике работ по НОТ на предприятиях. № 9; 2 стр.

21. Ю. Островский. НОТ на заводе им. Макса Гельца (Ленинград). № 9; 4 стр.

22. Г. Натансон. Рационализация кооперативной торговли. № 9; 3½ стр.

23. **А. Кактынь.** От лиги „Время“ через НОТ к массовой творческой работе. № 9-10; 3 стр.

24. **И. Васильев.** Год работы. № 10-11; 10 стр.

Статья подводит итоги работе лиги „Время“.

25. **Л. Томарченко,** Московская организация ЛВ—НОТ. № 10-11; 5 стр.

26. **И. Соловьев.** Как надо торговать. № 10-11; 11 стр.

27. **Слесарь Петр Елисеев.** Еще раз к вопросу о структуре и функциях оргбюро на предприятиях. № 10-11; 4 стр.

28. **И. Соловьев.** Производительность труда, зарплата и задача ячеек ЛВ—НОТ. № 12; 3 стр.

29. **Ю. Островский.** Распределительный отдел и бюро хронометража на заводе Макса Гельца. № 12; 6 стр.

3. Физиология, психология и гигиена труда.

1. **С Кекчеев.** Труд и отдых. № 1; 5 стр.

Значение отдыха для работы.

2. **С. Каплун.** Охрана труда—НОТ—время. № 2; 5 стр.

Общие места о том, что максимально бережное отношение к рабочему организму есть одна из основ рациональной организации труда.

3. **Н. Семашко.** Гигиена, труд и время. № 3; 2 стр.

4. **Л. Скородумов.** Рефлексология, НОТ и НОУТ. № 3; 5½ стр.

Попытка изложения основ рефлексологии, как теории объясняющей явления трудового процесса.

5. **И. Шпильрейн.** Научная организация психотехники. № 4; 5½ стр.

6. **Б. Словцов.** Лишние движения. № 6; 2 стр.

7. **С. Гинец.** О работе психофизиологической секции Конференции по НОТ. № 7; 3 стр

8. **Е. Петров.** Подготовка инструкторов-операторов. № 9; 6½ стр.

Статья описывает методику обучения принятую на курсах инструкторов Учебного Отдела ЦИТ'а.

9. **К. Х. Кекчеев.** Проблема отдыха. № 9; 3½ стр.

10. **И. А. Залкинд.** Задачи лиги „Время“—лиги НОТ с точки зрения учения об условных рефлексах. № 9; 4 стр.

4. Делопроизводство; конторская работа.

1. **Н. Витке.** Структура делопроизводства и экономия времени. № 1; 4 стр.

Вывод автора—причины бумажной волокиты коренятся не в слабости работы самих исполнительных инстанций, а в чисто организационных дефектах, в количестве инстанций, в неправильных маршрутах документов внутри учреждения.

2. **С. Новгородская.** О карточных системах. № 3; 4½ стр.

Превосходная статья, дающая общее представление о карточных системах регистрации бумаг.

3. **Е. В.** Организация письменного стола. № 4; 4 стр.

4. **Б. Бабин-Корень.** Механизация картотек. № 4; 5 стр.

Задача современного конструктора—построить такую карточку, которая давала-бы возможность сразу, механическим путем, отыскивать нужные карточки в ящике. Эта задача решается более или менее удачно несколькими способами.

5. **Р. Майзельс-Рофимов.** Структура учреждений и делопроизводство. № 5; 8½ стр.

Структура делопроизводства и его главного нерва—регистратуры, должна соответствовать особенностям работы данного учреждения.

6. **Д. С.** Карточная система в канцелярии приемной Совета Народных Комиссаров. № 6; 4½ стр.

7. **Э. Дрезен.** За десятичную систему, пока нет лучшей! № 6; 1 страница.

8. Упрощенное делопроизводство (опыт с мест). № 10—11; 6½ стр. Описание системы регистрации и контроля над выполнением бумаг в Джетысуйском облстатбюро.

9. **Э. Дрезен.** Приложение разных систем регистрации к разным учреждениям. № 10—11; 4½ стр.

10. **Э. Дрезен.** Организация и структура учреждений. № 12; 6 стр.

11. **Е. В.** Конкретное предложение по подходу к плановой работе. № 12; 5 стр.

Статья дает план—инструкцию по канцелярскому оборудованию, прохождению бумаг и распределению обязанностей между сотрудниками секретариата одного из учреждений.

5. Работа Лиги „Время"

1. **И. Шпильрейн.** Практическая работа Л. В. № 1; 2. стр.
2. **П. Керженцев.** Наши задачи. № 2; 5½ стр.
3. **И. Бурдянский.** О критике слева и справа. № 2; 1½ стр.
4. **П. Керженцев.** Работа ячеек Л. В. № 3—3½ стр.
5. **А. Кантынь.** Агитпропаганда идей Л. В. № 3; 3 стр.
6. **П. Керженцев.** НОТ на хозяйственном фронте. № 4, 4 стр. Отчетно-программная статья Лиги.
7. **И. Соловьев.** Как работать ячейкам ЛВ--НОТ? № 8; 2½ стр.

6. Библиография НОТ.

Кроме библиографического отдела с рецензиями в каждом номере журнала, помещены еще следующие библиографические указатели:

1. **Б. Мохов.** Список литературы по вопросам научной организации труда, производства и управления. № 1, 6 стр., по вопросам; 236 названий.
2. **В. Исаков.** Что читать по НОТ? (обзор литературы). № 4, 4½ стр. Отзывы о 18 книгах.

7. Разные.

1. **Ф. Дунаевский.** Психология опозданий. № 1, 5 стр.
2. Примерная программа занятий кружков по НОТ. № 1, 5 стр.
3. **Н. Крупская.** Трудовая школа и научная организация труда. № 2, 3 стр.
4. **И. Робкин.** Нормализация партийной работы. № 2. 4 стр.
5. **Г. Татулов.** НОТ и организация культуры. № 3, 2½ стр.
6. **Вас. Васильев.** К участию профорганов в работе по НОТ. № 3, 1½ стр.
7. **Врач М. Г. Мэйзель.** Новая область НОТ. № 4, 3½ стр. Автор доказывает необходимость применения принципов НОТ в лечебном деле.
8. **А. Эйхенвальд.** Как работает кассир. № 4, 2 стр.
9. **А. Верховский.** НОТ и военное дело. № 5, 2½ стр.
10. **К. Гаврюшин.** НОТ в кино. № 5, 2 стр.
11. **И. Соловьев.** Улучшения в работе вагоновожатого № 5, 2 стр.
12. **И. Рудаков.** Ленин и НОТ. № 6, 4 стр.

13. **К. Мехоношин.** НОТ и физическая культура. № 6, 1 стр

14. **Джонсон.** НОТ и искусство. № 6, 2 стр.

Полемическая статья, направленная против Я. Т-да («Лаконизм в искусстве» Время № 3) и обвиняющая его в реакционности и эстетизме.

15. **И. Бурдянский.** Система в терминологии. № 6, 2 стр.

16. **Д.** Многосмысленность термина «организация» и ее преодоление. № 6, 1 стр.

17. **Б. Грановский.** О терминологии. № 6, 1½ стр.

18. **Л. Недогин.** Кружки по НОТ на предприятиях. № 7, 8 стр. (с приложением программы кружка).

19. **П. Блонский.** Дальтон—план и НОТ. № 8; 2 стр.

20. **Николай Тарабукин.** Рационализация умственного труда. № 8; 4 стр.

21. **С. Чахотин.** Фабрика времени. № 8; 3 стр.

Описание системы регулирования хода ряда часов из одного центра, применяемой Берлинским Normalzeit Gesellschaft.

22. **Е. Грейль.** Как должна работать машинистка. № 8; 3 стр.

23 **Проф. Вл. Аршинов.** Использование научных работ в Германии и в СССР. (Материалы по научной организации коллективного научного труда). № 9; 5 стр.

24. **Ал. Шехватов.** Ленинизм и НОТ (Заметки нотиста). № 10—11; 6 стр.

25. **Константин Сотонин.** Научная организация книги. № 10—11; 2½ стр.

26. **Б. Бабин-Корень.** С чего начать рационализацию календаря. № 10—11; 2 стр.

27. **М. Ш.** Международный С'езд по НОТ в Праге. № 12; 3 стр.

28. Доклады на Международном С'езде по НОТ в Праге. № 12; 6½ стр.

Выдержки из докладов тт. Розмирович „НОТ в СССР" и Ноа „Рационализация промышленности и инженерные организации в СССР".

122. Предприятие. Органсекции красных директоров клуба «Правды» им. М. И. Ульяновой. Ежемесячный журнал под ред. Г. И. Пятакова, М. Я. Лапирова-Скобло и др. *Изд. газ. «Правда».*

Задача журнала—отражение жизни советской фабрики; рассчитан на техника, инженера, директора. 1-й номер вышел в

августе 1923 года. Номера журнала—большого формата, со многими иллюстрациями и чертежами, размеров в 15—18 печатных листов in—4°, по типу иностранных производственных журналов; выходит регулярно ежемесячно. Главные отделы: Административно-техническая организация предприятий, Наука и техника, Изобретения, по предприятиям. В отделе организации труда помещены следующие статьи: (по вопросам).

1. Общие вопросы НОТ.

1. **Капустин.** Чего мы требуем от работников НОТ. № 1—23; 1 стр.

2. **А. Гольцман.** Школа—завод № 1—23; 1 стр.

3. **К. Прозоров.** К вопросу о методах рационализации. № 1—23; 2 стр.

4. **М. Пиолунковский.** О «тэйлористских» подходах к производству. № 2—23; 1 стр.

Основа НОТ—отдельная операция; метод научного подхода к производству—изучение движений. Статья носит агитационный характер.

5. **А. Сфильд.** Давайте поскорее лечиться. № 2—23; $1^1/_2$ стр.

Наша главная болезнь—неорганизованность самих директоров. Выводы автора спорны и необоснованы.

6. **Инж. М. Васильев.** О применении НОТ. № 1—24; 3 стр. (см. рецензию на книгу того же автора „Обследование и реорганизация").

7. **Н. Копьев.** Нормализация и ее роль в промышленности. № 2—24; $2^1/_2$ стр.

Чрезвычайно интересная статья.

8. **Л. А. Зорин.** Какие предпосылки необходимы для НОТ? № 3—24; $^1/_2$ стр.

9. **А. О.** С чего начинается НОТ? № 3—24; $^1/_4$ стр.

10. **П. Р. Вольский.** Нормы выработки физического труда. № 6—24; 3 стр.

11. **Акад. В. Бехтерев и Т. Тимофеевский.** НОТ в СССР и его перспективы. № 8—24; $2^1/_2$ стр.

12. **В. Дымман.** Болезни НОТ'а. № 9—24; 2 стр.

13. **А. Визгалин.** Метод установок в предприятии. № 9—24; $1^1/_2$ стр.

2. Практика реорганизаций.

1. **Е. Д. Саломонович.** О практике работ по реорганизации промышленных предприятий. № 1—23, $2^1/_2$ стр.

2. **И. М. Беспозванный.** Орга-станция. № 1—23; 4 стр. Обследование упаковочного отделения склада.

3. **И. М. Беспрозванный.** Распределительное бюро. №№ 3 и 4-5—23; $10^1/_2$ стр.

Описание работы и конструкции распределительного бюро на опытно-показательном заводе ЦИТ'а—Искромет.

4. **Н. Чарневский и Н. И. Сорокин.** К методике обследования мастерских. № 4-5—23; 4 стр.

Обследование мастерской по ремонту подвижного состава.

5. **Инж. И. М. Гуревич.** По пути к рационализации производства. № 3—24; 4 стр.

Организационные достижения на машиностроительном заводе им. Энгельса (б. Айваз).

6. **К. Королев.** НОТ на Тульском заводе. № 7--24; $1^1/_2$ стр.

7. **И. Васильев.** Как работает по НОТ в предприятиях. № 5—24; 1 стр.

3. Хронометраж.

1. **Инж. Пестов.** Калькуляция и хронометраж. № 2—23; $1^1/_2$ стр.

2. **Д. Каров.** Практика хронометража на заводе точного машиностроения (б. Семенов, в Ленинграде). № 3—23; $2^1/_2$ стр.

3. **Д. Каров.** Эталонный метод при хронометраже. № 4-5—23, $2^1/_2$ стр.

4. **Инж. Пестов.** Из практики хронометража (на металлообрабатывающем заводе). № 4-5—23; $2^1/_2$ стр.

5. **Д. Каров.** Статистика учета времени на Ленинградском государственном заводе точного машиностроения. № 2—24; 6 стр.

4. Вопросы учета.

1. **А. Гуляев.** Проблема учета при условиях падающей валюты. № 2—23; 1 стр.

Статья потеряла значение.

2. **И. Беспрозванный.** Расчетный стол в предприятии. № 2—23; $5^1/_2$ стр.

Обследование расчетного отдела камвольной фабрики им Калинина.

3. **М. Урываев.** Рациональное использование труда рабочего и контроль расхода рабочего времени в производстве. № 6—24; 1½ стр.

4. **Инж А. Г. Спах.** Производственный учет. № 7—24; 4½ стр.

5. **В. К. Мнюх.** Вопросы НОТ в бухгалтерии. № 7—24; 4 стр.

6. **Инж. Г. Е. Данилевич.** О расчете времени ручной работы в предприятии по обработке металлов. № 7—24; 6 стр.

5. НОТ в отдельных отраслях промышленности.

1. **Инж. С. Хейфец.** НОТ в кожевенной промышленности. Работа мездрения на заводе „Труженик" (б. Желичкина). № 2—23; 1 стр.

2. **Инж. Я. Габинский.** Потери в железо-делательной промышленности и пути к их уничтожению. № 4-5—23; 2½ стр.

3. **Н. Архангельский.** Ячейка НОТ при первой Московской ситце-набивной фабрике. (б. Э. Пиндель) № 2—24; 1 стр.

4. **И. Шперлинг.** Нормы выработки и НОТ на обувных фабриках. № 5—24; 1 стр.

5. **Инж. Ф. Кутейщиков.** Консультационная работа ЦИТ'а в текстильной промышленности. № 5—24; 4 стр.

6. **Инж. Мих. Яковлев.** Задачи и постановка НОТ в строительной промышленности. № 9—24; 1½ стр.

6. Физиология труда и психотехника.

1. **О. Белоусов.** К постановке проблемы производительности труда. № 3—23; 1 стр.

2. **Проф. Кашкадамов.** О продолжительности рабочего дня. № 1—24; 1 стр.

3. **Инж. Ар. Яловый.** Изучение движений в фабрично-заводском предприятии. № 1—24; 5 стр.

Описание циклографического метода изучения движений, принятого в лабораториях ЦИТ'а.

4. **Др. В. Рабинович.** Чем должна заниматься психотехника труда? № 4—24; 5 стр.

Сумбурная и неудачная, вобщем, статья. Неизвестно почему автор все время именует психотехнику „психотехникой труда".

5. **А. Никольский.** Выбор профессии на научной основе. № 5—24; 1½ стр.

6. **Д-р Рабинович.** Работа психотехнической лаборатории Севзапвоенпрома при школе фабзавуча госзавода № 57. № 8—24; 1½ стр.

7. **С. Геллерштейн.** Лаборатория промышленной психотехники НКТ. № 8—24; 2 стр.

7. Разные.

1. **Фр. Ноа.** Нот и инженерные об'единения в профсоюзах. № 1—24; 4 стр. (Тезисы к совещанию Губ. междусекционных Инж. Бюро в Москве).

2. **А. Гастев.** Обучение трудовым приемам. № 1—24; 4 стр.

3. **А. Рендель.** Рационализация заводской школы. № 3—24; 2½ стр.

4. **И. Б.** 2-ая Всесоюзная Конференция по Нот'у. № 3—24; 2 стр. (Отчет о конференции).

5. **Инж. В. М. Иоффе.** Основные принципы премирования. № 4—24, 2½ стр.

Характеристика существующих принципов (Роуэна, дифференциального и др.).

6. **О. Дымман.** Первый конгресс по Нот'у в Париже. № 4—24. 1 стр. (Отчет о французском конгрессе июня 1923 года).

7. **Б. Бабин-Корень.** С'езды по НОТ. № 7—24; ½ стр.

8. **Гаркуша.** К вопросу о рационализации работы сапкой. № 9—24; 1 стр.

9. **Инж. Г. Пестов.** Изучение обработки деталей на станках (фиксация и анализ). № 10—24; 6 стр.

10. **Л. Брагинский.** Центральный Институт Труда. Итоги и перспективы работы. № 10—24; 3 стр.

8. Библиография.

Кроме рецензий на книги по НОТ, которым отводится место в каждом номере журнала, помещены следующие статьи:

1. **Б. К.** Какие книги должен приобрести директор предприятия в свою библиотеку по Нот'у? № 1—23; 1½ стр.

78 названий по вопросам.

2. **Б. Бабин-Корень.** Краткий список книг по вопросам Нот'а и трудоведения, рекомендуемых красному директору. № 4-5—23: 2 стр.

33 названия по вопросам с краткими характеристиками.

123. Вопросы организации и управления. Периодическое издание отдела нормализации при НКРКИ.

№№ 1, 2 и 3 вышли в 1922 году, №№ 4 и 5 в 1923, причем 5 номер уже носит подзаголовки: «Сборник статей» (что означает прекращение регулярного выхода журнала) и «Секция административной техники управления по улучшению Госаппарата» (в связи с реорганизацией РКИ). №№ 1 и 2—размером в 4 печ. листа, остальные в 10-15 листов. Журнал занимается, главным образом, вопросами административной техники,—счетоводства, делопроизводства, складского хозяйства (последние два—наиболее полно и интересно) и т. д. Для администратора журнал представляет большую ценность. Вот перечень статей, помещенных в журнале: (выпущены статьи: 1) потерявшие значение, (напр., Счетоводство в товарных рублях, проф. Галагана) 2) не имеющие отношения к администрированию (напр.: «Институты бухгалтеров и счетные коллегии в Италии», пр. Галагана) и 3) имеющие более отдаленное отношение к вопросам администрирования и не излагающие практических усовершенствований (напр. «Некоторые предпосылки к созываемой ВСНХ конференции бухгалтеров» В. П.).

1. Общие вопросы НОТ.

1. **Н. Витке.** Научная организация управления. № 1; 3 стр.

2. **С.** Нормализация управления и НКРКИ. № 1; 1 стр.

3. **Н. В.** Как мыслит свою работу отдел нормализации. № 1; 1 стр.

4. **Л. Б.** Научная организация труда в России. № 1; 1 стр.

5. Первые итоги (Московская инициативная конференция по нормализации техники управления). № 1; 4 стр.

6. **С. Салуцкий.** Организационные аппараты в учреждениях. № 1; 3 стр.

Организационные аппараты нужны, но не такие, как сейчас, а такие, которые действительно организовывали бы учреждение.

7. **Н. Витке.** Вопросы управления. №№ 2 и 3; 12½ стр.

Пытаясь анализировать общие начала администрации и условия нашей работы, автор приходит к выводу о необходимости «автоматических» аппаратов, и о том, что создание такого аппарата осуществимо.

8. **С. Салуцкий.** Определение и разграничение функций управленческих учреждений. № 3: 2 стр.

9. Ф. Давыдов. Основы рациональной организации управления. № 3; 3 стр.

10. Наш путь. № 3; 4 стр.

11. Н. Витке. Научная организация административной техники. № 4; 12 стр. см. Сборник «Научн. орг. техники управления».

12. М. Резцова. К характеристике современного администратора. № 4; 4 стр.

13. Н. Витке. Организационные вопросы современного НОТ, № 5; $10^1/_2$ стр.

Считая, что основной поток НОТ'овской работы пройдет у нас не через производство (ибо, хотя традиционный НОТ вообще ориентирован на крупную индустрию, но «при неизбежно медленном темпе развертывания нашей промышленности ожидать быстрого роста тяги к рационализации не приходится»), а в направлении административно-технических проблем, автор анализирует сущность, методы и возможности у нас этого направления и перечисляет те задачи в этой области, которые встают перед Совнотом.

14. Проф. А. Елистратов. Административное право и административная техника. № 5; $5^1/_2$ стр.

15. Проф. А. Добровольский. Научная организация управления и конструктивная работа в армиях. № 5; 6 стр.

Необходима тесная живая связь между этими двумя областями исследовательской работы.

16. А. Буров. Сравнительный очерк теории управления. № 5; 23 стр. (не закончена).

Задача статьи: «а) изложить конспективно вопросы управления и организации, как они отразились в работах некоторых крупнейших военных специалистов и хозяйственников; б) сделать первую попытку суммировать теорию управления, выработанную военными специалистами и хозяйственниками».

17. Л. Моравский. Заметки по вопросу об изучении организации учреждений. № 5; 9 стр.

18. Инж. М. Яковлев. Общая классификация организационной деятельности и ее значение для теории организации. № 5; 7 стр. (не закончена).

Не будучи, повидимому, знаком с идеями А. Богданова (хотя он его и цитирует), автор пытается дать «классификацию организационной деятельности, считая, что такая классификация

явится одним из тех обобщений, которые послужат вступительными предпосылками в общую теорию организационной науки».

19. **Н. Витке.** Очерки современного НОТ № 5; $7^1/_2$ стр.

Рассуждения о «широком» и «узком» понимании НОТ, о «перерождении» и «кризисе» НОТ и т. п.

20. **Ю. Тиличеев.** Органы планирования и самоконтроля. № 5; 3 стр.

Ревизионные комиссии при учреждениях должны стать органами, которые брали бы на себя постановку опытов и проведение в жизнь реорганизаций; задачи планирования должны взять на себя орг.-инстр. отделы.

2. Общие вопросы делопроизводства.

1. **Р. Майзельс-Рафимов,** Значение делопроизводства в деятельности учреждений. № 1; $1^1/_2$ стр.

2. Справочное дело № 2; $11^1/_2$ стр.

Обследование постановки справочного дела в центральных учреждениях Москвы.

3. Опыт реорганизации делопроизводства в общем Управлении НКРКИ. № 2; 2 стр.

4. **А. Эразмус.** Реорганизация об'единенного делопроизводственного аппарата СНК Туркреспублики и Турк. Эконом. Совета. № 2; 3 стр.

5. **С. Салуцкий.** Некоторые предпосылки к реформе делопроизводства № 3; 3 стр.

6. **Е. Л.** Проведение первой опытной постановки делопроизводственной системы. № 3; $6^1/_2$ стр.

Реорганизация делопроизводства Общ. Упр. НКРКИ.

7. **Р. Майзельс-Рафимов.** Фетишизм в современном делопроизводстве и борьба с ним. № 3; 2 стр.

8. **С. Салуцкий.** На ту же тему. № 3; $3^1/_2$ стр.

9. **А. Добровольский.** Делопроизводство и его элементы (содержание понятия). № 4; $4^1/_2$ стр.

10. **Б. Вакман.** Основные черты организации делопроизводства в учреждениях. № 4; 22 стр.

В статье приведены 12 форм (журналов, реестров, карточек) и т. д. и 4 инструкции.

11. **О. К.** О работе секретариата в учреждениях, № 4; 3 стр. По статье из журнала «Organisation».

12. С. С-кий. Роль контроля исполнения в деле нормализации делопроизводственного аппарата. № 4; 3 стр.

13. А. Р. Опыт реорганизации делопроизводства в Инспекции Внешних Сношений. № 4; 2½ стр.

14. Б. В. Опытная постановка в МГСПС. № 4; 1½ стр.

15. Ю. Тиличеев. Делопроизводство в волисполкомах. № 4; 5 стр.

16. С. Докучаев. К обследованию доходного под'отдела Водопроводного отдела МКХ. № 4; 6 стр.

17. О. К. Опыт анкетного обследования. № 4; 5 стр.

Анкета поставлена с целью установления содержания функций делопр. работников.

18. Н. Икономов. О подготовке канцелярских работников. № 5; 4 стр. (с программой по делопроизводству).

19. Р. Майзельс-Рафимов. Опыт терминологии в делопроизводстве. № 5; 5 стр.

20. П. Попов. Опытная постановка делопроизводства в ЦУТЕФ'е. № 5; 3 стр.

21. М. Б. Практика «единого» конверта; № 5; 3½ стр.

Обследование делопроизводства НКФ показало, что корреспонденция на имя одного и того-же адресата посылается каждым из управлений НКФ в отдельности в конвертах. Статья анализирует убыточность этой системы.

22. И. Корешева. Правила для хорошего секретаря. № 5; 4½ стр.

23. М. Б. К вопросу о причинах замедления продвижения бумаг. № 5; 3 стр.

3. Архив; системы классификации.

1. Б. В. Организация памяти учреждения. № 2, 2½; стр. по статье из „Organisation“.

2. Ю. Тиличеев. Постановка вопроса о международной деци мальной системе в делопроизводстве в отделе нормализации. № 3; 2½ стр.

3. Проф. Б. С. Боднарский. Децимальная система классификации. № 3; 6 стр. С приложением главных делений международной классификации.

4. Н. Русинов. К вопросу о применении десятичной системы для классификации административных документов и архивов. № 3; 6½ стр.

5. **Н. К.** К вопросу о введении классификации по международной десятичной системе на Всероссийской Сель.-Хоз. Выставке 1923 г. № 4; $2^1/_2$ стр.

6. **Н. Русинов.** Проект классификации административных документов и архивных дел по международной десятичной системе № 4; $17^1/_2$ стр. с приложением таблицы классификации.

7. **Н. Икономов.** Об архиве. № 5; $4^1/_2$ стр.

4. Карточные системы.

1. **Е. Л—н.** Карточная система на Западе. № 2; $4^1/_2$ стр.

2. **Н. Икономов.** Индивидуальная карточная система делопроизводства в НКРКИ. № 5; 9 стр.

3. **М. Мальков.** Учет инвентаря по карточной системе. № 5; 2 стр.

4. **Э. Шварцман.** Что даст рационализация регистратуры. № 5; 4 стр.

5. Машинописное дело.

1. **Е. А.** Вопросы нормализации машинного дела заграницей. № 3; 4 стр.

2. **Л. Бызов.** Машинописное бюро. № 3; 10 стр. Реорганизация бюро в Центросоюзе.

3. **И. К—ва.** Практические советы для желающих быть хорошими машинистками. № 5; $1^1/_2$ стр.

6. Счетоводство.

1. **А. Галаган.** Нормализация счетоводства. № 2; $2^1/_2$ стр.

2. **М. Елец.** К вопросу о структуре счетных аппаратов в учреждениях. № 3; $3^1/_2$ стр.

3. **А. Петручук.** К истории вопроса о публичной отчетности. № 3; $3^1/_2$ стр.

4. **Б. Вахман.** Делопроизводство и архив в счетных аппаратах учреждений. № 3; $3^1/_2$ стр.

5. **Н. Д.** Калькуляция продажных цен в производстве. № 3; $4^1/_2$ стр. (ж. „Organisation“).

6. **О. К.** Основные положения промышленного счетоводства. № 3; 3 стр. (ж. „Organisation“).

7. **З. К.** К обследованию финансово-счетного аппарата Госторга. № 3; 4 стр.

8. **Вайденгаммер.** О публичной отчетности. № 4; $6^1/_2$ стр.

9. **А. Вейсброд.** Об оперативном контроле. № 4; 2 стр.

10. **Н. Ф. Смирнов.** Какой нужен баланс для публичной отчетности. № 5; 5 стр.

11. **Юрий Вайденгаммер.** Идея нормализации в счетоводстве и публичной отчетности торгово-промышленных предприятий. № 5; 5 стр.

7. Складское дело.

1. **Б. И. Скворцов.** Этапы работы складской секции отдела нормализации. № 1; $1^1/_2$ стр.

2. **О. Коновицер.** Вопросы контроля и материального учета на складах. № 3; 4 стр.

Статья излагает практику западно-европейских и американских складов.

3. **И.** Новые приемы учета складов. № 3; $7^1/_2$ стр. (журн. „Organisation“).

4. **О. К.** Взаимоотношения закупочных отделов и управлений складами предприятий. № 3; 4 стр.

5. **Б. Г. Ященко.** Организация склада сырья и производственных материалов на экипажной фабрике. № 3; 2 стр. (журн. „Organisation“).

6. **К. Рождественский.** К переводу холодильников Наркомпрода на хозяйственный расчет. № 3; $5^1/_2$ стр.

7. **А. Самойло.** Вопросы складского хозяйства. № 4; 7 стр.

8. **Э. Нордштрэм.** К рационализации складского хозяйства. № 4; 2 стр.

9. **Инж. А. Сатаров.** Заметки по складскому хозяйству. № 4; 13 стр.

10. **Инж. В. Рождественский.** Об использовании емкости складов. № 4; $6^1/_2$ стр.

11. **О. Коновицер.** Классификация товаров и размещение их внутри складов. № 4; 4 стр.

12. **А. Сатаров.** Складское хозяйство Пресненского Об'единения № 4; 2 стр.

13. **П. Шестеркин.** Склады хранения Транспорттреста. № 4; 3 стр.

14. **В. Лаврухин.** К вопросу об организации материального контроля. № 5; 8 стр.

15. **Инж. Рождественский.** Графический анализ складских операций. № 5; $6^1/_2$ стр.

16. **А. Майзель.** Механический учет загруженности складочных помещений при разнородных грузах. № 5; 8 стр.

17. **А. Л.** Складское хозяйство России. № 5; 14½ стр.

8. Опытные станции и их работа.

1. **И. Елец.** О сети научно-опытных станций в правительственных учреждениях № 2; 3 стр.

2. **Ю. Т.** Организационные отделы и научно-опытные аппараты при них. № 2; 2½ стр.

3. Организация службы живой связи. № 2; 5½ стр.
Опытной станцией при Центросоюзе.

4. **А. Быков.** Первые шаги опытной станции административной техники. № 4; 6 стр.

5. **М. Бышевская.** Реорганизация делопроизводства при Центроналоге. Опытной станцией Центроналога. № 5; 7½ стр.

9. Разные.

1. **Д. Хлебников.** Французское учение об управлении (школа Файоля). № 1.

2. **М. Резцова.** Комиссия по борьбе с непроизводительными потерями в промышленности С.-А. С. Ш. № 1.

3. **О. К.** Организационные отделы в банковских учреждениях. № 2; 3 стр.

4. **Н. Э.** „Недреманное око производства". № 2; 2½ стр. О книге Кента (см. стр. 74).

5. Научная организация управления за рубежом.

I. Центральная организация по исследованию вопросов управления в Париже.

II. **Н. Витке.** Бюро нормализации при учреждениях С.-А. С. Ш. 6½ стр.

III. **Е. Адамов.** „Журнал делового человека". № 3; 5 стр. Характеристика английского делового журнала „System".

6. Заметки инструктора. № 3; 4 стр.

7. **Н. Русинов.** Второй Международный Конгресс по административным знаниям. (Сентябрь 1923) № 4; 13 стр.

1) Программа работ секции документации;

2) Программа для изучения и организационный план административной документации (принятая конгрессом в 1910 году и подлежащая дополнению этим конгрессом) и

3) Указатель литературы по вопросам административной документации.

8. **Л. Бызов.** Техника записи результатов наблюдения. № 7; $6^1/_2$ стр.

9. **Инж. А. Сафаров.** Применение графиков для контроля предприятий. № 4; 3 стр.

10. **Е. Адамов.** Новый курс коммерческой корреспонденции № 4; $8^1/_2$ стр.

О книге Шамбонно „Деловая переписка".

11. **Н. Вознесенский.** Опыт постановки учета рабочего времени в отделе нормализации. № 4; 8 стр.

12. **Л. Бызов.** Инструктор, организатор и инструктор-организатор (опыт терминологии). № 5; $3^1/_2$ стр.

Наконец, интерес представляет и хроникальный материал, помещаемый в каждом номере журнала в отделе „День за днем". Здесь дана хроника отдела нормализации РКИ, опытных станций и т. д.

Организация труда. Орган и издание Центрального Института Труда. Первый номер журнала (145 стр.) вышел в марте 1921 года; второй (192 стр.; тираж 5.000) вышел еще в 1921 г.; третий (186 стр.; тираж 3.000) вышел в 1922 г., и на этом номере ввиду материальных затруднений издание закончилось и пресс-бюро ЦИТ'а перенесло свою информационную деятельность на страницы „Правды" и „Труда". Журнал вновь начал выходить в 1924 году; в марте с. г. вышел № 1, уже в издании РИО ВЦСПС (95 стр.; тираж 5.000).

Первые три номера журнала включают в себе следующие отделы:

1. Статьи. Здесь помещается разнообразный материал по технике, экономике и психофизиологии труда. (Перечень их см. ниже).

2. Наука и техника в России. В первых двух номерах помещены большие интересные обзоры деятельности наших научных учреждений, особо-подробные в отношении учреждений изучающих труд.

3. Наука и техника за рубежом. Здесь собран большой хроникальный материал с уклоном в сторону вопросов труда.

4. Хроника научной организации труда. Здесь даны: 1) конспекты докладов и рефератов, прочитанных в ЦИТ'е и друг.

(среди них наиболее интересен: «Научная организация производства и армия» А. Гастева в № 2); 2) хроника учреждений, изучающих труд и 3) «Факты и отчеты». Под этим заголовком помещены 2 статьи: а) Несмеянов. Отчет о научно-нормированной работе группы 7 человек выбойщиков на мельнице № 1 Мосмукомола с 20 дек. 1920 г. по 20 янв. 1921 г., проведенной О.Н.Т.У.К. Пищевиков. В результате нормирования периодов работы и отдыха производительность повысилась на 118%, причем на фактическую работу ушло 56% общего времени и б) О. Берковский. Процесс массовой пайки жестяных банок для мясных консервов на Покровско-Саратовском консервном заводе в июле—ноябре 1918 года.

5. Организационная и научная жизнь Института Труда.

6. Библиография. Здесь ценны реферативные рецензии на иностранные книги по НОТ. В № 1 помещен библиографический указатель иностранных книг по организации производства (74 названия) и по психотехнике (45 названий). Вот перечень статей по вопросам, помещенных в трех первых номерах журнала; (выпускаем статьи технико-педагогического характера (наприм. С. Ф. Глебов. Задачи профессионально-технического образования в области обработки металлов на станках) и статьи под заголовком «производство и искусство» (напр. И. Соколов, индустриально-ритмическая гимнастика), не имеющие отношения к нашей теме).

1. Общие вопросы НОТ.

1. **А. Гастев.** Наши задачи. № 1; 10½ стр.

Рассматривая историю отношения рабочих организаций к НОТ (у нас это отношение вылилось в форме создания по инициативе ВЦСПС ЦИТ'а) и возможные области изучения труда (технику, экономику, педагогику и «социальный инженеризм» новая наука, которая должна заменить социологию), автор формулирует задачи и план работы ЦИТ'а.

2. **А. Гастев.** Наша практическая методология. № 1; 2 стр.

Мы должны прививать трудовую культуру. Как первый образчик агитации за такую трудовую культуру автор дает 16 правил труда (см. «Как надо работать» стр. 93).

3. **А. Л. Феста.** Основные принципы управления предприятиями № 1; 5 стр.

У автора замечается столь, в общем, характерное для тогдашнего увлечения НОТ'ом смешение технической машинизации с принципами научной организации труда.

4. **М. Пиолунковский.** О системе Тэйлора. № 1; 4 стр.

Автор перечисляет пять основных моментов системы Тэйлора, ценных и для нас; такими моментами он видит: 1) изучение движений, 2) подбор рабочих, 3) обучение их рациональным способам работы, 4) система функциональных мастеров и 5) высокая заработная плата.

5. **Проф. Чарновский.** Основные мотивы в современной постановке массового производства в связи с задачами мировой промышленности. № 2; 16 стр.

Анализируя характерные особенности и основные предпосылки массового производства, автор намечает возможности и тенденции перехода к такому производству у нас в России.

6. **Д. Хлебников.** Режим заработной платы и система премий. № 2; 14½ стр.

Это—обзор систем оплаты труда и премий, существующих вообще и применяющихся у нас.

7. **М. Пиолунковский.** Процесс труда. № 2; 24½ стр.

Автором высказан здесь целый ряд очень интересных и оригинальных, но далеко не всегда бесспорных мыслей; на основе анализа тенденций развития процесса труда, автор намечает производственные задачи пролетариата.

8. **С. Ф. Глебов.** Тэйлор и его работы. № 3; 26 стр.

Исторический очерк работ Тэйлора, написанный для специалиста.

9. **Проф Н. Чарновский.** Массовое производство в возрождающейся России и перспективы восстановления металлопромышленности № 3; 13 стр.

10. **М. Пиолунковский.** Мероприятия американской техники для увеличения производительности. № 3; 11 стр.

Некоторые данные о деятельности Гуверовского «Комитета по уничтожению потерь в промышленности».

2. Психология и физиология труда.

1. **С. Струмилин.** К вопросу о классификации труда. № 1; 31 стр.

Основываясь на теоретическом анализе понятия труда, автор дает и рассматривает ряд классификаций профессий; в качестве

Приложения к статье даны: 1) классификация металлистов и 2) классификация занятий Ц.С.У.

2. **Д-р К. Х. Кенчеев.** Изучение рабочих движений при помощи метода циклограмм. № 1; 4 стр.

3. **Д р К. Х. Кенчеев.** Психотехника и профессиональный подбор. № 2; 15 стр.

Статья впоследствии развита автором в отдельную брошюру „Психотехника и выбор профессии" см. № 76.

4. **К. Корнилов.** О переходе от одного типа трудовых реакций к другим типам с точки зрения учения о реакциях человека (реактологии). № 2; 4 стр.

5. **В. В. Ефимов.** Физиологический отбор и контроль рабочих при опытах по научной организации труда (с приложением таблицы физиологических норм); № 2; 5 стр.

Цель статьи—дать ряд практических способов отбора людей для опытов с интенсификацией труда.

6. **И. Шпильрейн.** О методах психологического профессионального подбора. № 3; 8 стр.

7. **М. Рубинштейн.** Организация производства и условия труда № 3; 28 стр.

Первая половина статьи под названием „Машинное производство и здоровье трудящихся" представляет собой главу из работы автора „Современный капитализм и организация труда" (см. № 13); вторая—„Проблема физиологии труда. Индустриальное утомление" дает общий очерк вопросов утомления.

8. **В. В. Ефимов.** К вопросу о динамических условиях физической работы. № 3; 10 стр. (с приложением 2-х таблиц, дающих расход энергии, количество механической работы, величину усилия и скорость работы нескольких видов: а) рационализированного и б) нерационализированного труда).

9. **В. В. Ефимов.** Новые идеи в области питания и опыт практического их применения. № 3; 9 стр.

Очень интересная, легко читаемая статья.

В № 1 за 24 год, посвященном почти целиком работам ЦИТ'а, помещены следующие статьи по НОТ:

1. **А. Гольцман.** Организация труда и профсоюзы. 4 стр.

2. **А. Гастев.** Трудовые установки. 7 стр.

Эта статья хороша, как сжатое немногословное изложение позиции ЦИТ'а в области НОТ; ее можно назвать, пожалуй, кон-

спектом книги Гастева под тем же заглавием (см. № 92); для общего ознакомления с направлением ЦИТ'а она необходима.

3. **А. Визгалин.** Установка операции; 10 стр.

Статья представляет изложение работ ЦИТ'а в области обучения рациональным трудовым движениям.

4. **Н. Бернштейн.** Нормализация движений (Задачи и принципы нормализации трудовых движений). 7 стр.

Это—очень интересный, великолепно написанный, специальный теоретический очерк изучения трудовых движений.

5. **А. Бружес.** Натуральный эксперимент; 5 стр.

Натуральный эксперимент стремится изучить явление в его естественных условиях — он заполняет, таким образом, пропасть между действительностью и чистым экспериментом. Автор дает описание применения этого метода для изучения движений.

6. **Арс. Михайлов.** Развитие методики ЦИТ'а. 8 стр.

В первый период своей работы ЦИТ целиком остановил свое внимание на двух элементарных операциях: рубке зубилом и опиловке; теперь, на основе выработанной на этих операциях методики, ЦИТ постепенно расширяет область работ. Статья дает описание работы по монтажному и станочному цехам.

7. **Ф. Кутейщиков.** Вопросы управления в текстильных предприятиях. 5 стр.

Результаты обследования орга-станцией ЦИТ'а Соболево-Щелковской прядильно-ткацкой и красильно-набивочной фабрики с целью рационализации системы управления; обследование выгодно отличается от большинства подобных работ орга-станций.

8. **Л. Глейзер.** Нормы снабжения прозодеждой. 1 стр.

9. **И. Беспрозванный.** Утомляемость в производстве. 3 стр.

10. **Д-р Л. Скородумов.** Ударные операции в медицине.

11. **Д-р Баумгартен.** Бонн, Кельн и Париж.

Чрезвычайно интересное письмо берлинской корреспонденции ЦИТ'а, посвященное описанию ее поездки в Бонн, Кельн и Париж с целью ознакомления с работами учреждений, изучающих труд.

В № 2—3 помещены следующие статьи:

12. **А. Гольцман.** ЦИТ—НОТ 3½ стр.

13. **Н. Бернштейн.** Нормализация движений (основы нормализации трудовых установок). 4½ стр.

14. **Н. Бахрах.** Уход за инструментом. 4 стр.

15. **Ф. Кутейщиков.** Рационализация производства в текстильных предприятиях. (Обследование, реорганизация и инструктирование персонала). 7 1/2 стр.

16. **И. Беспрозванный.** Инструментально-ремонтный цех при массовом производстве. 3 1/2 стр.

17. **Е. Саломонович.** Опыт фотографии рабочего дня администратора. 3 стр.

В № 4:

18. **А. Лабутин.** Внедрение методики ЦИТ'а в фабзавуч (Опыт ленинградских школ ученичества). 2 стр.

19. **Н. Бернштейн.** Нормализация движений. Нормализация рубки зубилом. 9 стр.

20. **А. Визгалин.** Как мы делаем шаблон. (Процесс изготовления фигурного шаблона на курсах „И"). 17 стр.

21. **И. Беспрозванный.** Установка станков. 6 стр.

22. **Е. Саломонович.** Исполнительство. 3 стр.

23. **Арс. Михайлов.** Новичок в заводе (Вводный инструктаж). 5 стр.

24. **Е. Петров.** Подготовка инструкторов — операторов. 5 стр.

25. **Д-р Н. Озерецкий.** История личности курсанта. 4 1/2 стр.

26. **Проф. Б. Северный.** Инструктаж, наблюдательность и методический эксперимент.

В № 5:

27. **Инж. И. Беспрозванный.** Основы хронометража. 6 стр.

28. **К. Кекчеев.** Физиологические основы упражняемости. 6 стр.

29. **Проф. А. Толчинский.** Влияние упражнения на твердость руки и ловкость движений. 4 стр.

30. **Проф. И. Гуревич.** Эмоции и трудность. 3 стр.

31. **Д-р Н. Озерецкий.** Испытания моторной сферы слесарей и кузнецов. 2 стр.

32. **Проф. А. Толчинский.** Психологические методы исследования металлистов. 4 стр.

33. **Д-р Н. Озерецкий.** Методы испытания и оценки пространственного чувства. 5 стр.

34. **М. Андреев и Л. Медокс.** Внутренняя почта в Хлебопродукте. 5 стр.

35. **Б. Бабин-Корень.** Механизация учета личного состава. 3 стр.

36. **В. Васильев.** Настольный шкаф — ящик для раскладки бумаг. 2 стр.

В № 6—7:

37. **А. Гастев.** На перевале. 7 стр.

38. **К. Кекчеев.** Четыре года. 4 стр.

39. **В. Хлебников.** Пути реорганизации. 4½ стр.

40. **А. Визгалин.** Основные тенденции консультационной работы ЦИТ'а. 8 стр.

41. **Д-р Н. Озерецкий.** Методика ЦИТ'а во врачебном освещении. 6 стр.

42. **Ив. Бурас и Ал. Киршон.** Протокольно-хронометражная с'емка (Опыт по методологии обследования). 9½ стр.

43. **Инж.-техн. С. Шульгин.** Методы усиления производительности ручного труда при разработке леса. 4 стр.

44. **Ф. и Л. Джильбрет.** Классификация элементов работы. 9 стр.

Кроме основного отдела в журнале имеются следующие: I. ЦИТ (хроника работы). II. По СССР. III. За рубежом. IV. Рефераты. V. Документы. VI. Разное. VII. Книги. В последнем отделе кроме рецензий помещаются перечни всех новых книг по НОТ с краткими характеристиками.

125. Система и организация. Деловой журнал. *Изд-ство „Вся Россия" Выходит раз в месяц под редакцией Р. С. Майзельса и др.*

Журнал посвящен, главным образом, вопросам организации учреждений и административной техники. Размер номера 3 печ. листа большого формата. Начал выходить с апреля 1923 года; тираж 2.500. Вот перечень статей, помещенных в журнале, по вопросам: (Выпускаем статьи: 1) не имеющие прямого отношения к вопросам организации труда напр. „Реорганизация ВСНХ", 2) фельетонного характера, напр. „Листки блокнота", 3) потерявшие свое значение, напр. „Учет и баланс в условиях падающей валюты").

Общие вопросы НОТ.

1. От редакции. Наши задачи (перед.) № 1; 1½ стр.

2. **П. Салов.** Как усовершенствовать работу учреждений № 1; 1 стр.

3. **Н. Витке.** Как поднять нашу трудовую и административную технику (перед.) № 2; 1½ стр.

4. **Н. Витке.** Рационализацию надо организовать (перед.) № 3-4; 1 стр.

5. **О. К.** Научная организация учреждений. (По Лиффингуэлю) №№ 3—4, 5, 6, 7; 4 стр.

В 1921 году в Америке вышла книга „Научная Организация учреждений" Леффингуэла (а не Лиффингуэля); она написана плохо, по американски, с большим количеством „воды"; она не дает цельной картины работы организованного учреждения. Здесь даны отдельные конспектированные места этой книжки; в них еще меньше цельности, хотя уже не столько „воды".

6. **Б. И. Поплавский.** НОТ и самоконтроль в предприятиях (перед.) № 7; 1 стр.

7. **Редакция.** Профессионально-общественное движение по НОТ (перед.) № 7; 1 стр.

8. **Н. Витке.** Рационализация административной техники № 7; 3 стр.

9. **Р. Майзельс-Рафимов.** Практическое применение НОТ. (перед.) № 8; 1 стр.

10. **Н. Витке.** Вопросы управленческой техники на 2-ой конференции по НОТ (перед.) № 1—24; 2 стр.

11. **Р. Майзельс-Рафимов** Микроб НОТ в учреждениях (перед.) № 3—24; 1 стр.

12. 2-ая Всесоюзная Конференция по НОТ. № 3—24; 2 стр. (отчетн.).

13. Проблема исполнительства (перед.) № 5—24; $1^1/_2$ стр.

14. Маленькие итоги большого дела (перед.) № 6—24; 1 стр.

15. **И. Ю. Петкевич.** Первый шаг по рационализации Советских учреждений. № 6—24; 2 стр.

16. **Д-р А. Кронегер.** Трудности практической ораанизационной работы. № 6—24; 1 стр.

17. Наши новые задачи (перед). № 9—24; 1 стр.

2. Общие вопросы делопроизводства.

1. **С. Салуцкий.** Делопроизводство по личному составу. №№ 1,3—4; $5^1/_2$ стр.

2. **М. Рафимов.** Переход от одного номера к другому. № 1; $^1/_2$ стр.

3. **Свес.** Немая справка. № 2; 3 стр.

4. **Р. С. Майзельс.** Комбинированный журнал для регистрации бумаг в учреждениях. № 2; 1 стр.

5. Р. Майзельс-Рафимов. Организация учреждений и делопроизводства (перед.). № 5; 1 стр.

6. Р. Майзельс-Рафимов. Регистратура и делопроизводство; № 7; 2 стр.

7. Э. Дрезен. Организация учреждений в России. № 8; 1 стр.

8. И. Ю. Петкевич. Реорганизация делопроизводства МУНИ. № 1—24: $2^1/_2$ стр.

9. Aerka. Из практики европейского делопроизводства № 1—24; $2^1/_2$ стр.

10. А. Кронегер. Реорганизация делопроизводства в МСПО. № 2—24; 5 стр.

11. Бондаренко. Истор. делопроизводства в России. №№ 2, 3—24; 4 стр.

12. Aerka. Проблемы регистратуры. № 3—24; 4 стр.

13. И. Ю. Петкевич. Реорганизация делопроизводства Московской телефонной станции. № 3—24; $1^1/_2$ стр.

14. И. Ю. Мирон. Делопроизводство личного состава. № 5—24; 3 стр.

15. И. Ю. Петкевич. Организация внутренней почты в учреждениях. № 5—24; $1^1/_2$ стр.

16. И. Ю. Петкевич. Реорганизация делопроизводства в наркомате ВСНХ УССР № 6—24; $5^1/_2$ стр.

17. М. Сетиханов. Учет личного состава в наркомате ВСНХ УССР. № 6—24; $4^1/_2$ стр.

3. Складское дело.

1. Р. С. Майзельс. Организация оперативного учета товаров. № 1; 2 стр.

2. Д. Ольшанский. Системы учета товаров. № 3—4; $2^1/_2$ стр.

3. Инж. В. Рождественский. Методы обследования дефектов складского хозяйства графическим путем. № 3—4; $2^1/_2$ стр.

4. Н. А. Шпильрейн. О нормализации веса (товаров). № 3—4; $1^1/_2$стр.

5. А. Самойло. Метод рационального управления складскими хозяйствами. № 5; $2^1/_2$ стр.

6. Инж. В. Рождественский. О пропускной способности складов. № 8; $4^1/_2$ стр.

7. Инж А. Сатаров. Документация небольших складов № 4—24; $2^1/_2$ стр.

8. Инж. А. Сатаров. Перемещение грузов на складах. № 6—24; 2½ стр.

9. В. Васильев. Карточка по учету материалов. № 6—24; 1 стр.

10. А. Лаврухин. Учет торговых складов. № 7-8—24; 4½ стр.

4. Карточные системы.

1. Шпильрейн. Групповая карточная система в делопроизводстве. № 2; 1½ стр.

2. И. Ю. Петкевич. Индивидуальная карточная система в делопроизводстве. № 2; 2 стр.

3. П. Салов. Комбинированная карточная система в делопроизводстве № 2; 3½стр.

4. А. Вайсброд. Карточная система контроля исполнения сделок. № 3—4; 3½ стр.

5. О К. Как и где применяется карточная система. № 6.

6. И. Петкевич. Двойная комбинированная карточная система в делопроизводстве (регистрация по корреспондентам и по вопросам). № 7; 3 стр.

7. Н. Икономов. Групповая карточная система в делопроизводстве. № 8; 3 стр.

8. Э. Е. Орловский. Система делопроизводства Цемтреста № 1—24; 5 стр.

9. Грицман. Групповая карточная система делопроизводства. (Возражения и практические предложения к статье Н. Икономова) № 1—24; ½ стр.

10. А. Ставрогин. Система механического учета. № 3—24; 2 стр.

11. Г. И. Апатин. Карточная система и учет личного состава № 4—34; 2½ стр.

12. Я. Кантор. Американская карточная система. № 4—24; 1 стр.

13. В. Салуцкий. Карточная система учета заказов № 24; 2½ стр.

14. М. Кедров. Карта в орготделе ВСНХ № 7-8—24; 1½ стр.

15. В. Васильев. Карточка в финотделе № 7-8—24; 1 стр.

5. Архив.

1. Ф. Римов. Организация хранения бумаг в учреждениях. № 1; 1½ стр.

2. **Н. Икономов.** Способы построения архива. № 6; 2 стр.

3. **Ю. Тиличеев.** Память учреждения. № 7; 2 стр.

4. **Н. Инфелицын.** Опыт классификации дел по системе МБИ в Управлении Делами ВЦИК'а. № 7; 2 стр.

5. **В. Щепкин.** От буквенного обозначения к цифровому. № 4—24; 1 стр.

6. **Э. Дрезен.** Архивы законченных дел. № 9—24; 2½ стр.

6. Бухгалтерия и статистика.

1. **Проф. А. М. Галаган.** Учет вексельных операций. № 1; 4 стр.

2. **Д. Савошинский.** Статистика и еженедельная отчетность. № 8; 3 стр.

3. Статистика и управление. Из журнала „Organisation". Перевод и обработка инж. А. Фельтенштейна. № 3—24; 3 стр.

4. **Инж. М. Аронович.** Статистика и учет предприятий при помощи машин. № 5—24; 3 стр.

5. **Инж. М. Кузнецов.** Учет и контроль расходов. № 5—24.

6. **Баян.** Учет жилой площади и арендной платы № 5—24; 2½ стр.

7. **Д. Савошинский.** Операции по товаро-приему. № 6—24; 3 стр.

8. **Aezka.** Применение машин в бухгалтерии. № 6—24; 2 стр.

9. **Проф. Галаган.** Промышленная отчетность и НОТ. № 7—8.

10. **Л. Стерлинг.** Опыт учета и контроля исполнения торговых сделок № 7—8—24; 1½ стр.

11. **Инж. Г. Данилевич.** Учет и изучение оборудования фабрично-заводских предприятий. № 9—24; 3 стр.

12. **Проф. Галаган.** Методы и пути промышленной отчетности. № 9—24; 2 стр.

13 **Д-р Кронегер.** Учет в универмагах. № 9—24; 1 стр.

14. **М. Аронович.** Учет себестоимости на небольших предприятиях. № 9—24; 1 стр.

7. Разные.

1. **Д-р К. Х. Кенчеев.** Труд и отдых в конторском деле. №№ 1, 2, 3—4, 5; 7½ стр.

В ряде статей рассмотрены вопросы организации труда машинисток и стенографисток, а также подбора канцелярского персонала.

2. **Е. Ад.** НОТ в художественной литературе. №№ 3—4, 5, 6; 5½ стр.

Автор пытается найти идеи НОТ в цитируемых им отдельных местах таких произведений, как: „Записки революционера" Кропоткина, рассказы Джона Лондона, „Изумруд" Куприна, „Анна Каренина" Л. Н. Толстого. Идеи НОТ в узком смысле здесь, конечно, никакой нет; идею НОТ в широком смысле, идею целесообразной экономии, максимальной организованности можно можно найти, вероятно, в гораздо большем количестве шедевров литературы (как блестящий пример нам вспоминается „Au bonheur des dames" Золя).

3. **Л. Бызов.** Как организовать справочный стол в учреждении. № 5; 3½ стр.

4. **Б. Бабин-Корень.** Орга-бюро. № 5; 1 стр. Описание организационного приспособления, систематизирующего труд ответработника.

5. **А. Толчинский.** Обследование работы машинисток. № 5.

6. **Н. Витке.** Новая книга по организационному вопросу. № 5, 3 стр. Статья посвящена книге С. Чахотина „Организация".

7. **Е. Ад.** Нот в Американских журналах. № 6; 2 стр.

8. **Е. Грейль.** О работе машинисток. № 7; 2 стр.

9. **Врач М. Г. Майзель.** НОТ в лечебном деле. № 7; 3 стр.

10. **Б. Вольценштейн.** Как перейти от буквенного обозначения к цифровому. № 9; 1 стр.

11. **Д-р К. Кекчеев.** Экономия времени и заседания. № 1—24; 3½ стр.

12. **Инж. Аронович.** Стандартизация (перед.) № 2—24; 2 стр.

13. Практика хронометранжа. № 2—24; 5 стр. Из журнала „Mon Bureau", пер. с франц.

14. **Д. Н. Савошинский.** Административная структура аппарата крупных торговых предприятий (универсальных магазинов). № 2—24; 5 стр.

15. **Л. Болотин.** Стандартизация работы оппонентов. № 2—24; ½ стран.

16. **Е. Грейль.** О работе машинисток.

Возражения А. Толчинскому в пользу американского слепого десятипальцевого метода.

17. **В. Мейльман.** Орга-станции и работники учреждений. № 4—24; 1½ стр.

18. Д. Савошинский. Организация закупочного аппарата в универсальных магазинах. № 4—24; 2 стр.

19. Э. Дрезен. Профессиональный подбор канцелярских служащих. № 7-8—24; $2^1/_2$ стр.

20. Инж. М. Ароновнч. Современные конвейеры. № 7-8—24; 3 стр.

21. Л. Шухгальтер. Стандартизация в промышленности. № 9-24; 6 стр.

22. З. Паперное. Усталость и производительность. № 9—24; 2 стр.

23. И. Хрулев. Рационализация работ по нормализации труда. № 9-24; $1^1/_2$ стр.

24. Д. Савошинский. Торговые расходы. № 9-24; 2 стр.

25. И. Шпильрейн. Пражский с'езд по научной организации. труда. № 9-24; $1^1/_2$ стр.

Кроме основных статей, в журнале, в качестве постоянных отделов печатаются следующие:

1. Организационная техника (новейшие усовершенствования в конторском деле).

2. О чем пишут? (обзор печати).

3. Книжная витрина. (Библиографический отдел).

4. Организационная хроника.

(Хроника НОТ в столице и на местах; работы бюро „стандартизация").

126. Вопросы Советского хозяйства и управления. Орган ЦКК и НКРКИ. Выходит с января 1924 года в размере 12—14 печ. листов.

1. Общие вопросы НОТ.

1. П. Керженцев. Нот в СССР. № 1; стр. 5.

2. А. Дивильковский. Улучшение госаппарата. № 1; 9 стр.

3. М. Елагин. Путь реорганизации аппарата управления. № 2 11 стр.

4. Ф. Но. Ко 2-ой Конференции по НОТ'у. № 2; 8 стр.

5. И. Кан. НОТ и марксизм (тезисы доклада к конференции). № 2; 1 стр.

6 П. Воскобойников. Первоочередные задачи НОТ в СССР. № 2; $2^1/_2$ стр.

7. В. А. Зеньковнч. „Вчера" и „Сегодня" Российского НОТ. № 2; 3 стр.

8. З. Рутман. Нормализация. № 2; 3 стр.

9. **М. Рудаков.** Проблема улучшения Соваппарата и подход к ее решению. № 2; 4 стр.

10. **И. Бурдянский.** Типизация и нормализация госаппарата. № 2; 4½ стр.

11. **В. Зенькович.** Из итогов II-ой Всесоюзной конференции по НОТ; № 4—5, 3½ стр.

12. **Н. Витке.** Рационализация госаппарата на местах. № 4—5; 9½ стр.

13. **Ю. Лобович.** Вопросы управления на II Всесоюзной конференции НОТ; № 6—7; 11 стр.

14. **Л. Бызов.** Органы рационализации госаппарата; № 6—7; 7½ стр.

15. **М. Рудаков.** Организация управления, как основа улучшения госаппарата. № 6—7; 19 стр.

2. Работа учреждений по НОТ.

1. **Ф. П. Давыдов.** Работа Главного Управления Военной промышленности по научной организации управления и производства. № 1; 5 стр.

2. **Л. Брагинский.** Изыскательная работа ЦИТ'а. № 1; 4 стр.

3. **Л. Гольцблят.** ЦИТ за летний триместр. № 1; 5 стр.

4. Работа РКИ по НОТ. № 15; 5 стр.

5. **В. А. Зенькович** Итоги работы Управления НКРКИ по улучшению госаппарата. № 2; 9 стр.

6. **Ин. Дагаев.** Работа по НОТ'у на Юго-Восточной железной дороге. № 2; 6½ стр.

Безотрадная статья, рисующая попытку внести какой-нибудь порядок в организационный хаос Ю.-В. железной дороги.

7. **Проф. Б. Г. Соколов.** Из практики оперативной группы секции труда и производства Управления по Улучшению Госаппарата (с приложением тезисов доклада 2-ой конференции). № 2; 14½ стр.

Попытки обследования предприятий Москвы с целью выработки методов изучения и построения нормали и плана рационализации.

8. **Н. Архангельский.** Ячейка НОТ при первой Московской Ситценабивной фабрике б. Э. Циндель. № 2; 2 стр.

9. Работа НКРКИ по НОТ. № 2; 11½ стр.

3. Разные.

1. **Проф. Соколов.** К вопросу об организации центрального органа по стандартизации. № 1; 5 стр.

2. Из доклада о поездке в Германию и Голландию члена ЦКК т. Бумажного совместно с И. В. Русиновым 6 сент.—21 окт. 1923 года. № 1; 4 стр.

Краткий отчет о посещении: 1) в Германии—фирм конторского оборудования, библиотек, психотехнических институтов, Союза Германских инженеров; 2) в Голландии—выставки по вопросам организации в Девентере Института Регистратуры и Документации Голландского Нефтяного Концерна.

3. План и краткая программа курсов по НОТ для работников НКРКИ. № 1; $1^1/_2$ стр.

4. О суммарной норме времени (из работ комиссии по об'единению нормирования). № 1 и 2—3; $5^1/_2$ стр.

(Из работ комиссии по об'единению нормирования—КОН). № 23; $1^1/_2$ стр.

Статью иллюстрируют 7 схем. Предлагается способ схематического изображения при определении суммарной нормы времени (для построения производственных планов).

5. **Проф. С. С. Чахотин.** Социализация памяти (метод об'ективной организации памяти). № 2—3; $12^1/_2$.

Конкретный материал этой статьи—описание способа картофицирования и классификации сведений, (т.-е. организации труда, а не памяти)—интересны; теоретические-же рассуждения о причинах появления карточных систем и о „социализации памяти" довольно мало убедительны.

Выражение „организация памяти" также не может быть признано удачным.

6. **М. Гефтер.** Методология реорганизации учреждений № 2—3; 8 стр.

7. **З. Паперное.** Работа по стандартизации и по установлению технических условий в центральных учреждениях СССР. № 4—5; 15 стр.

8. **И. Кан.** НОТ и Высшая школа. № 4—5; 8 стр.

9. **З. П.** Вопросы стандартизации в Америке. № 7; 1 стр.

10. **З. Паперное.** Дискуссия по вопросу о стандартизации в Америке. № 9—7.

11. **И. К.** НОТ в школе фабрично-заводского ученичества. № 6—7; 5 стр.

27. **Гигиена труда.** Журнал, посвященный вопросам социальной охраны труда, профессиональной гигиены, техники безопасности и научной организации труда. *Изд-во Народного Комиссариата Труда «Вопросы Труда»*. Выходит в об'еме 7—8 печ. листов ежемесячно; начал выходить с 1923 года. Библиографический отдел журнала отводит значительное место книгам по НОТ и ведется очень тщательно. Вот список статей по НОТ помещенных в журнале: (все они, кроме статьи С. Каплуна и заметки С. Г. затрагивают специально вопросы психотехники).

1. **И. Шпильрейн.** Работа лаборатории промышленной психотехники НКТ. № 1-2—23; 1 стр.

2. **С. Г.** Деятельность Казанского Института научной организации труда с сентября по ноябрь 1922 года. № 1-2—23; 1 стр.

3. **И. Шпильрейн.** Психотехническая классификация профессий. № 3-4—23; 5 стр.

Для психотехнического отбора классификация профессий играет громадное значение. Ни одна из предложенных до сего времени классификаций (Пиорковского, Лазурского, Баумгартен, Адлера) не может считаться вполне удовлетворительной. Автор предлагает три основных группы качеств, могущих по его мнению в своей совокупности точнее определить профессию, чем это до сих пор было сделано.

4. **Г. О. Гольдблатт и И. Шпильрейн.** Психологическая классификация работы мюльтипельной телефонистки (из работ лаборатории промышленной психотехники НКТ). № 5-6—23; 14 стр.

5. **С. Г.** Институт Индустриальной психологии в Лондоне. № 5-6—23; 2 стр.

6. **Курт Пиорковский** (пер. с немецкого). Задачи психотехники в производственном процессе. № 7—23; 3. стр.

7. **Б. Хайес** (пер. с немецкого). Врач. и психотехник. № 7-8—23; 3 стр. «Не врач *или* психотехник, но врач *и* психотехник должны совместно выполнять свои задачи при выборе профессии и профессиональном подборе».

8. **С. Каплун.** Коэффициент полезного действия и тип человеческой машины. № 10-11—23; 9 стр.

9. **С. Г. Геплерштейн и А. А. Иттон.** Психологический анализ профессии наборщика. № 1-2—23; 1 стр.

10. **И. Шпильрейн.** Год работы лаборатории промышленной психотехники Народного Комиссариата Труда. № 2-3—24; 9 стр.

11. **Акад. Н. П. Кравков и проф. Я. Л. Окуневский.** О действии бензина на организм животных и человека. № 4—24; 16½ стр.

12. **И. Шпильрейн.** Экспериментальное обследование утомляемости студентов Коммунистического Университета трудящихся Востока. (Из работ лаборатории промышленной психотехники НКТ. Отделение: — Психометрический Кабинет при КУТВ). № 4—24; 8 стр.

13. **В. В. Ефимов.** Расход энергии при трудовых процессах (по газообмену). № 5—24; 14 стр.

14. **И. Шпильрейн.** О методах психологии профессий в послевоенный период. № 5—24; 17 стр.

15. **С. Г. Рысс.** К вопросу об усовершенствовании русской наборной кассы. № 6—24; 15 стр.

16. **Е. Рузер.** Опыт исследования труда стенографистов. № 7-8—24; 19 стр.

128. Вопросы психофизиологии, рефлексологии и гигиены труда. Орган Казанского Института Научной Организации Труда и Петроградского Института по изучению мозга и психической деятельности. *Сборник первый. Казань 1923; изд. Татгосиздата; 186 стр.*

До сего времени вышел один сборник. Статьи имеющие наиболее близкое отношение к нашей теме (по вопросам).

1. Физиология труда.

1. **Д-р В. И. Рабинович.** Утомление в свете ионной теории сочетательных рефлексов. 19 стр.

2. **Д-р Л. Л. Васильев.** Влияние раздражения воспринимающих органов на работоспособность мышц. 9 стр.

3. **Проф. В. В. Белоусов.** К вопросу о непосредственной переноске тяжестей. 6 стр.

4. **А. Р. Лурия.** Утомляемость рабочих словолитни. I. Психологическая утомляемость словолитчиков. 14 стр.

2. Психология труда; психотехника.

1. Д-р **М. А. Юровская.** Проблема умственной одаренности у взрослых и определение пригодности к умственному труду. 27 стр.

2. **И. Шпильрейн.** К методам психотехнического анализа профессий (психологическая квалификация рубки зубилом). 7½ стр.

3. **К. И. Сотонин.** К методике статистической обработки психологического исследования. 1½ стр.

4. **Я. П. Красников.** О новом видоизменении теста Bourdon'a. 1 стр.

5 **Я. П. Красников.** Об интерпретации кривых работы. 1 стр.

129. Организация труда в промышленном хозяйстве с приложением «обозрения экспорта и импорта». *Периодическое издание «Бюро Иностранной Науки и техники». Берлин.*

Журнал большого формата, с иллюстрациями и чертежами, для специалистов и инженеров, по образцу германских технических журналов. Первый номер журнала вышел в сентябре 1923 г., второй в декабре. Из статей к нашей теме более или менее непосредственно относится:

1. **Инж. Гельмих.** Необходимость производства высоко-качественных изделий. 6½ стр.

Автор, перечисляя возможности повышения качества продуктов, настаивает на создании условий, при которых германская промышленность была бы в состоянии осуществить идею производства высоко-качественных товаров.

2. **Инж. Р. Тун.** Научно-трудовые проблемы. № 2; 6 стр.

Автор на основании многолетних практических и теоретических исследований дает способ расчленения рабочих процессов при изучении времени.

3. **Д-р инж. Г. О. Вендт.** Международная нормализация. № 1—24; 6½ стр.

4. **Д-р Курт Пиорковский.** Научная организация труда и психотехника. № 1—24; 3 стр.

5. **Д-р инж. Кох.** Развитие нормы. № 2—24; 3 стр.

6. **Инж. Ф. Мейенберг.** Положение нормализационного бюро на заводах металлообрабатывающей промышленности. № 4—24; 6 стр.

7. **Проф. д-р Э. Заксенберг.** Изучение рабочего времени и работа на транспортной ленте. № 5—24; 8 стр.

8. **Об.-инж. И. В. Дрешер.** Коллективная работа, как основа научной организации труда в Германии. № 6—24; 2½ стр.

130. Вопросы изучения и воспитания личности. Орган Института по изучению мозга и психической деятельности. *II.*

Журнал выходит нерегулярно с декабря 1919 года под редакцией акад. В. Бехтерева. До сего времени вышло 5 номеров, при чем № 4—5 вышел в 1922 году. В журнале помещены следующие статьи, имеющие отношение к физиологии и гигиене труда:

№ 1.

1. **Акад. В. М. Бехтерев.** Основные задачи рефлексологии физического труда. 48 стр.

2. **Проф. В. П. Кашкадамов** Труд, как основа профессиональной гигиены. 14 стр.

3. **Проф. Н. А. Гредескул.** Рабочий день с психофизиологической, культурной и экономической точки зрения. 22 стр.

№ 2.

1. **Проф. В. П. Кашкадамов.** Изучение личности, как основа школьной и профессиональной гигиены.

131. Хозяйственный расчет. К вопросам методологии промышленной работы в современных условиях. Предварительные материалы по предприятиям Института, предназначенным для образцово-показательных целей. Издание Института научной организации труда в производствах Донбасса и Юго-Востока. Тираж 800.

Принимая во внимание: 1) незначительный тираж сборника и отсутствие его в продаже и в библиотеках, 2) специальный характер помещенных в нем материалов, обусловливающий то, что он не представляет интереса для широкой массы читателей и наконец, 3) общий неудовлетворительный характер ведения журнала, лишающий его в значительной мере интереса даже для специалистов, считаем излишним помещать полный список статей по НОТ, помещенных в сборнике.

В течение 1921 и 1922 года вышло 4 номера Сборника, об'емом в 3—4 печатных листа каждый.

132. Орга-календарь ЦИТ на 1924 год. Установки труда, производства, управления, культуры. С приложением словаря по трудоведению и социальной инженерии. *Изд. ЦИТ'а М. 1924 Стр. 192+III. Цена 1 руб. Тираж 5.000.*

Слово «установка» у нас применялось в двух областях: в психологии и в технике. ЦИТ применяет это слово в новом своеобразном значении. Обычно, когда вводят в употребление новый термин, стараются: 1) употреблять этот термин только в одном, строго определенном, смысле, 2) пользоваться каждым удобным случаем, чтобы во избежание всяких недоразумений, этот термин раз'яснять.

В орга-календаре слово «установка» об'яснено всего один раз, а именно в словаре, приложенном к календарю. Дав определение психологическому и техническому терминам «установки» авторы словаря таким образом формулируют Цит'овское понимание этого слова: „Установка в принятом в ЦИТ'е смысле—сочетание в живой машине определенных безусловных и условных рефлексов в один рабоче-трудовой комплекс, необходимый для успешного выполнения рабочих операций в той или иной профессии".

Гастев в основной части своей работы „Трудовые установки" еще придерживался этого последнего определения, правда, давая ему более широкое, почти универсальное, но в общем выдержанное толкование. Настоящая же книжка характеризуется самым необузданным злоупотреблением „установок" (начиная с подзаголовка), к большинству которых подставить определение этого понятия данное в словаре было-бы безнадежным предприятием.

В календаре имеются следующие отделы: Время, Движение, НОТ, „Орга-установка", Культурная установка, Трудовые установки, ЦИТ, НОТ в России и за рубежом, Библиография и Орга-приспособления. Среди всего этого разнообразного материала есть кое-что ценное; в общем же, первый выпуск календаря далеко нельзя признать удачным;—пресловутая «установка» совершенно парализует его влияние, как агитационного средства поднятия интереса к НОТ и привлечения к нему общественного внимания. И это тем более досадно, что сама по себе идея ежегодного выпуска популярного календаря по НОТ, без сомнения, весьма удачна.

133. Вестник труда. Ежемесячный орган Всероссийского Центрального Совета Профессиональных Союзов.

Журнал выходит с 1920 года, регулярно с 1922; посвящен, главным образом, вопросам экономики и охраны труда, тарифной и культурной работы. Основные отделы:

I. Общий отдел.

II. Народное хозяйство—заработная плата.

III. Организация труда (отдел существует с 1924 года).
IV. Рабочий быт—культработа Союзов.
V. За рубежом.
VI. На местах и др,

Вот перечень статей по НОТ (помещенных в отделе «Организация Труда» за 1924 год, выпуская только статью Гольцмана «Экономика организации труда» в № 3, как чисто экономическую):

1. Общие вопросы НОТ.

1. **Н. Пиолунковский.** Применимость принципов научной организации труда в современных условиях и меры к ее осуществлению. № 3 (6)—1921; 4 стр.

Несколько фантастическое изложение возможностей НОТ в современных условиях (в виде тезисов).

2. **Ю. Милонов.** Рациональная организация труда в историческом освещении. № 9—1923; 5 стр.

3. **Г. Кенчеев.** НОТ в Советской России (к Всесоюзной конференции. № 1—1924; 3 1/2 стр.

Дав краткий исторический и общий обзор вопросов НОТ, автор намечает задачи конференции.

4. **П. Керженцев.** НОТ в наших условиях. № 1—1924; 5 стр.

Автор намечает этапы работы по НОТ у нас, излагая свою известную точку зрения (см. № 12).

5. **А. Гастев.** Союз и производство. № 1—1924; 4 стр.

В этой статье находит себе отражение точка зрения Гастева по вопросу о НОТ у нас, противоположная направлению П. Керженцева.

6. **А. Гастев.** Организация—установка. № 3—24. 4 стр.

Задача статьи—доказать что внимание работников НОТ должно фиксироваться не на вопросах административной техники, а в сторону чистого производства.

7. **А. Гольцман.** Экономика организации труда (Проблема управления). № 4—24; 5 стр.

Заголовок статьи не оправдывается содержанием; автор высказывает ряд оригинальных, но спорных мыслей по вопросу о значении ритма работы в проблеме управления.

8. **А. Гольцман.** Социальные элементы организации труда в СССР. № 10-24; 6 стр.

2. Физиология, гигиена, педагогика труда.

1. **С. Струмилин.** Сверхурочные работы и рационализация труда. № 4-5—1920; 5 стр.

Перед Советской Россией было три пути повышения производительности труда: 1) интенсификация, 2) механизация, и 3) рационализация; из них первый оказался самым доступным. Мы должны и мы можем свернуть с этого пути на путь рационализации.

2. **В. Левицкий.** Гигиеническая рационализация промышленного труда. № 1—1922; 12 стр.

Автор, рассматривая противоречия гигиенического режима и тэйлоризма, предлагает „план работ" по выработке гигиенического режима труда в разных областях промышленности.

3. **А. Гастев.** Обучение трудовым приемам. № 2-3—1923; 7 стр.

4. **Н. Озерецкий.** Психо-физиологическая амбулатория (предварительные испытания учеников). № 2—24; 7 стр.

Статья дает конкретное описание методов психофизиологической амбулатории ЦИТ'а, примененных при испытаниях учеников.

5. **В. Акрамовская.** К вопросу об утомляемости в современной промышленности. № 3; $2^1/_2$ стр.

Пользуясь материалами Британского национального института промышленной психологии, (а не „института психотехники", как называет его автор), автор дает очерк исследования промышленного утомления.

6. **А. Рендель.** НОТ и заводская школа. № 4-24; 3 стр.

7. **Д. Акрамовская.** Потраченная энергия и скорость производства. № 4—24; $3^1/_2$ стр.

Реферат статьи из „Журнала нац. института пром. психологии",

8. **К. Кекчеев.** Рабочее время и пройзводительность труда. № 5-6—24; 6 стр.

9. **И. Гельман.** Промышленное утомление. № 7-24; $11^1/_2$ стр.

11. **Н. Печковский.** Проблема оптимального рабочего дня. № 9-24; 4 стр.

11. **И. Шпильрейн.** Из практики лаборатории промышленной психотехники. № 10-24; 3 стр.

3. Работа учреждений; хроника НОТ.

1. **А. Гастев.** Институт труда. № 3—1920; 3 стр.

Первая отчетно-програмная статья, касающаяся организации ЦИТ'а, тогда еще—„Института труда при ВЦСПС".

2. **М. Рудаков.** Центральный Институт труда при ВЦСПС и организация труда в РСФСР. № 2—1922; 6 стр.

3. В Центральном Институте труда. № 2—24; 2 стр.

4. **В. С.** НОТ в РСФСР. № 2—24; 4 стр.

Краткая характеристика деятельности наиболее значительных и интересных организаций по НОТ в СССР, исключая ЦИТ'а.

5. **Б. Бабин-Корень.** НОТ за рубежом. № 4—24; 4 стр.

Давая спорную и путанную схему: „ОТ (организация труда)=ОО (организация трудовых операций) +ОА (организация администрирования) +ОК (организация социальной культуры), автор пытается втиснуть в эту схему перечень работ по научной организации за-границей.

6. **Д. Хлебников.** Консультационная работа ЦИТ'а. № 5-6—24; 12 стр.

7. **Б. Бабин-Корень.** Международный С'езд по НОТ. № 8-24; 2 стр.

8. **И. Шпильрейн.** Вокруг Пражского С'езда по научной организации труда № 9-24; 5 стр.

4. Разные.

1. **П. Несмеянов.** О тэйлоризации норм выработки и премировании труда. № 4-5—1920; 7 стр.

Автор, приводя в качестве примера опыт нормирования труда на кофейной фабрике и хлебопекарне в г. Ново-Николаевске, настаивает на необходимости премирования труда на основе исследования единиц времени и установления норм по Тэйлору.

2. **С. Струмилин.** Система Роуэна. № 3 (6)—1921; 3 стр.

Предостережение против увлечения премиальной системой Роуэна.

3. **Л. Лобачев.** Опыт научной постановки конторского и канцелярского труда. № 6 (9)—1921; 7 стр.

4. Рабочие директивы Центрального Института Труда. Постановление Совета Центрального Института Труда под председательством М. П. Томского от 27/III—1923. № 4—23; 6 стр.

Постановление Совета ЦИТ'а, составленного из представителей производственно-рабочих союзов, хозяйственно-планирующих органов, и верховных политических организаций, представляет собой программу работы Института, изложенную в 75 тезисах и выработанную самим ЦИТ'ом, сообразуясь с его общим направлением в деле работы по НОТ.

5. **А. Гастев.** Новая культурная установка. № 4—24; 3 стр.

У нас, в России, нет, как на Западе, развитого машинного производства. Поэтому мы должны выставить НОТ, как проблему культуры и прививать народным массам *особую систему воздействия*, эта прививка, использующая *биологический машинизм* (а не технический) называется системой новой культурной установки.

См. критику Гастева у Шатуновского—„Красная Новь" Книга шестая 1923.

6. **Б. Невская.** НОТ в жилище № 8-24; $1^1/_2$ стр.

134. Вестник Социалистической Академии. *Орган. С. А. Госиздат М. П. Тираж* 8.000.

Журнал Социалистической Академии, выходящий в об'еме 15—25 печ. листов, живо интересуется вопросами НОТ. Главный отдел журнала: „Статьи"(—остальные отделы: „Стенограммы докладов читаемых в С. А."; „Библиография" и „Хроника"—) выделил с начала 1923 года специальный под'отдел: „Научная организация труда и производства". В этом под'отделе были помещены следующие статьи:

1. **Проф. Шиллинг и инж. Герлиц.** Пер. с нем. А. Бружеса Основные положения организации предприятий. № 1; $10^1/_2$ стр.

Статья дает классификацию промышленных предприятий, рассматривает отдельные звенья организации, их связь и последовательность их развития. К статье приложена таблица степени развития организационных звеньев.

2. **Д. Хлебников.** Из новейшей немецкой литературы по научной организации производства. № 1; $9^1/_2$ стр.

54 Названия, большая часть которых снабжена краткими характеристиками.

3. **О. Ерманский.** Проблема трудового ритма. № 2; 11 стр.

Какую роль играет ритм в трудовом движении? Статья отвечает на этот вопрос.

4. **И. Шпильрейн.** Положение и задачи психотехники на Западе и в Р. С. Ф. С. Р. № 2; 15 стр.

5. **О. А. Ерманский.** Задачи научной организации труда и ее положение. № 3; 28½ стр.

Рассматривая тенденции развития НОТ и осторожно касаясь направлений НОТ у нас в России (Гастева, Витке), автор излагает развитую им в своих больших работах теорию оптимума, останавливается на задачах НОТ в России и призывает к практической работе.

6. **И. Шпильрейн.** Персонализм Вильяма Штерна и его отношение к психотехнике. № 3; 9 стр.

Очень интересная статья, излагающая мало известную русскому читателю точку зрения Штерна в области предпосылок психотехники.

Библиография НОТ.

135. С. Каплун. Библиография НОТ. Указатель литературы на русском языке по НОТ и смежным вопросам. *Изд. „Вопросы труда". Москва 1924. Стр. 211. Тираж 3000. Цена 1 р. 35 коп.*

136. И. П. Елец. Что читать по НОТ. Библиографический указатель литературы на русском языке по НОТ, с предисловием и под редакцией Н. А. Витке. *Издательство НКРКИ. Москва 1924. Стр. 47. Тираж 3000. Цена 80 коп.*

Этими двумя книгами исчерпывается библиография русской (оригинальной и переводной) литературы НОТ, если не считать рекомендательных и прочих списков, помещаемых в журналах и исследованиях по НОТ. Указатель С. Каплуна составлен для литературы НОТ и смежных с ней вопросов. Так как и самое понятие НОТ и границы смежных наук, по признанию автора, достаточно неясны, то указатель страдает произвольностью, как в выборе указываемых трудов по смежным вопросам, так и в классификации литературы. Некоторые примеры: десятичная система классификации книг привходится, как вопрос НОТ; в вопросах утомления фигурирует „влияние экзаменов на здоровье учащихся". Классификация произведена по принципу убывающего об'ема задач НОТ (НОТ как орг. проблема в целом, НОТ в производстве, НОТ в учете и контроле, и т. д.) Автор определенного понимания этих задач не выдвигает и стремится к об'ективной полноте, а этой полноты достичь невозможно (иначе пришлось бы, приноравливаясь к самому широкому пониманию НОТ, включать

всю экономику и технику). В книгу С. Каплуна вложено много труда и, несомненно, для библиографа и специалиста она представляет ценность. Но для НОТ'иста (а ему автор предназначает книгу, судя по предисловию) было бы лучше, если бы автор, ограничив задачу каким-либо четким пониманием вопросов, относящихся к НОТ, и этим заранее определив меру своей суб'ективности в подборе книг,—дал более ясно классифицированный, хотя бы и не полный список литературы.

Эту задачу стремится выполнить указатель И. Ельца. Этот указатель вместо 2265 названий С. Каплуна включает всего 800 названий и как будто бы предназначен не для библиотекаря, а для читателя. Заглавие книги носит характер указателя с путеводителем для читателя. Однако, автор предисловия признает, что задачу нужно решать в дальнейшем развитии этого первого опыта, а именно в составлении сжатых отзывов о литературе. Без таких отзывов и при расплывчатом понимании содержания НОТ для читателя многое покажется неубедительным. Почему, например, к вопросам НОТ отнесена книга Троцкого „Вопросы быта"? Или к вопросам психологии труда книга проф. Данилевского о призвании и образовании врача? Проф. подбор помещен отдельно от психотехники; самая же глава „психология труда и психотехника" включает такие труды, как: „Павлов—20-летний опыт об'ективного изучения высшей нервной деятельности животных", хотя прямо к вопросу этот труд не относится. Книга Тейлора—„Адм.-технич. организация предприятий" отнесена к отделу „техники управления и делопроизводства", так что основной труд Тейлора по классификации автора не только не является „принципиальным и методологическим", но и не входит даже в „практику НОТ'а". Такой характер составления указателя делает его малоценным и для нужд библиографии и в качестве руководства для чтения.

О СУЩНОСТИ и ЗАДАЧАХ НОТ в СССР.

(Полемика о НОТ перед 2-ой Всесоюзной Конференцией).

НОТ в СССР имеет уже свою историю, правда больше в плоскости выявления и борьбы идеологий, чем в конкретных достижениях. Однако надо учесть, что основные труды по НОТ написаны иностранными авторами, стоящими на капиталистической точке зрения и часто считающими свои работы панацеей от всех зол капитализма; поэтому борьба за выявление правильного пути использования капиталистических достижений НОТ в наших условиях становится для читателя практически ценной.

Подробное изложение истории НОТ в России требует специальной статьи или исследования; здесь необходимо познакомить читателя с тем, что не изложено пока ни в одной книге или журнале и сосредоточено в трудно находимых газетах: речь идет о последнем этапе борьбы за выявление идеологии НОТ,— о полемике, предшествовавшей 2-ой всесоюзной конференции НОТ (март 1924).

Для понимания этой полемики достаточно наметить основные этапы НОТ в России. В 1910—13 году, непосредственно перед войной, на некоторых предприятиях Ленинграда и на жел. дорогах были сделаны попытки введения тейлоризма. Был издан Тейлор на русском языке, горячим проповедником тейлоризма явился инж. Л. Левенстерн. В Москве был создан Институт Труда во главе с экономистом проф. Железновым и физиологом В. Анри, впоследствии закрывшийся. Это была первая вспышка интереса к НОТ в России.

Вторично интерес к НОТ'у подымается в начале 1921 года; по инициативе Л. Д. Троцкого была созвана 1-ая конференция по НОТ (20-27 января 1921 года). Хотя конференция в общей своей части занялась теоретическими вопросами и оценкой тейлоризма—она имела очень большое практическое значение. На секциях были выявлены попытки техникэв применить принципы

НОТ'а на некоторых предприятиях, был рассмотрен вопрос о реформе транспорта в целом, о „рефлексологии труда". Еще до конференции, летом 1920 года, ВЦСПС организовал под руководством Гастева Институт Труда; конференция своей резолюцией установила за этим институтом право „центральной консультации" и об'единения научной работы. Таким образом, 1-ая конференция выявила кадры работников НОТ и наметила некоторый план. Однако, после конференции интерес к НОТ снова падает и подымается лишь в начале 1923 года, после известных статей В. Ленина о госаппарате и „Лучше меньше да лучше". К этому периоду помимо ряда институтов и кафедр изучения труда в провинции—в Москве действует развивший свою работу Центр. Институт Труда ВЦСПС (ЦИТ) и Отдел по улучшению госаппарата при НКРКИ (ранее существовавший, как „Бюро Нормализации").

На реорганизованный НКРКИ возлагается задача улучшения госаппарата путем широкого вовлечения лучших партийных сил, использования специалистов и научного изучения управленческого дела. ЦИТ оформляет свою позицию; он исходит при этом из идеи создания новой волевой и трудовой культуры из возвеличения труда. Практически ЦИТ провозглашает принцип „узкой базы" в работе по НОТ, замыкаясь в рамки изучения трудовых движений на простейших мускульных операциях—рубке зубилом и опиловке. В этой области ЦИТ создает сложные лаборатории, разворачивает инструкторские курсы для подготовки реорганизаторов производства. ЦИТ все время подчеркивает важность тренажа, упражнения „установки", ЦИТ становится на точку зрения применения некоторых сторон тейлоризма („изучение движений") в наших условиях, используя его методы, а иногда противопоставляя ему свои методы (Гастев).

С конца 1922 года начало выявляться критическое отношение некоторых работников НОТ по отношению к позиции ЦИТ'а. Еще по поводу мыслей Гастева о „трудовой культуре и о тренаже" Бурдянский (Директор Казанского И-та НОТ) опубликовал в № 10 журнала „Коммунистический Путь" резкую статью „Детская болезнь фантастов или крепостничество", где указывал что возвеличение физического труда, как пути к культуре, является реакционным взглядом. Те же мысли И. Бурдянский развил в другой статье: „Об одной реакционной идеологии" („Ком. Путь" № 2. 1923). Указывая, что Гастев считает рационализацию ручного

труда всеспасительным средством, автор убежден, что ЦИТ не досмотрел и не дооценил роли развития машинизации. Политику ЦИТ'а автор считает извращением НОТ, использованием эксплоататорских сторон тейлоризма с принижением задач охраны труда и здоровья рабочих. С критикой позиции ЦИТ'а выступал и т. Шатуновский („Красная Новь" 1923; № 6).

На почве этой разрозненной критики ЦИТ'а создалась об'единенная платформа понимания задач НОТ; на этой платформе об'единилось „Бюро московских коммунистов—работников НОТ", в состав коего вошли Бурдянский, Шатуновский и ряд других работников НОТ и РКИ. В январе 1923 года эта группа выступила с тезисами, осуждавшими работу ЦИТ'а, исходя из вышеуказанных соображений. Это выступление подверглось обсуждению ВЦСПС, где позиция группы коммунистов, не дававшая ясно очерченного плана работ по НОТ, не встретила поддержки.

Группа коммунистов переработала свою платформу при участии присоединившегося к группе Керженцева.

25 апреля 1923 г. (Правда № 90), перед совещанием делегатов VII с'езда РКП по вопросам НОТ были опубликованы вторые тезисы „НОТ в России", принятые Бюро Московских Коммунистов по докладу П. Керженцева. Эти тезисы в теоретической части своей направлены против капиталистической организации труда и высказываются за интенсификацию производства при максимальной экономии человеческой силы." Здесь отвергается, таким образом, какое бы то ни было применение в Сов. России методов организации труда, выросших на Западе (сдельная плата, применение хронометража для установления норм выработки и т. д). Тезисы эти не вылились в форму какого-либо постановления или программы. Их необходимо отметить, как начало последующей полемики.

С начала 1924 года начинается подготовка к созыву 2-ой Всероссийской конференции НОТ. 5-го февраля („Труд" № 38) опубликовываются тезисы докладов Гольцмана, Лаврентьева, Колесникова и Гастева (группа работников ВЦСПС и ЦИТ'а) В общей части тезисы устанавливают, что в „советской стране условия являются наиболее благоприятными для систематизации опыта по организации труда в производстве". Тезисы считают возможным применение положительных сторон западно-европейских и американских инженеров. В качестве базы работы по НОТ тезисы выдвигают производственные предприятия; реальным средством проведения НОТ признается поощрительная заработная плата.

В качестве методов воздействия рекомендуется заинтересование администрации предприятия. Самая реорганизация производства должна проводиться путем создания особых инструкторов производства. Профсоюзы должны содействовать отбору наиболее талантливых рабочих на инструкторские посты. Соединение инструкторского метода с экономическим стимулированием (зарплата) вполне приемлемая форма участия профсоюзов в организации труда. По отношению к госаппарату тезисы признают руководящую роль РКИ, задача которой—создать обдуманную схему госаппарата, а затем приступить к реформе техники управления. Подчеркивается постепенность этой работы и добровольный характер проведения реформ (по договорам) с применением административного нажима лишь при инертности руководителей.

Эти тезисы, построенные на признании необходимости применения не только явно положительных, но и некоторых иных сторон тейлоризма, в значительной мере отличаются от тезисов группы Московских коммунистов работников НОТ, также опубликованных к конференции 13 февраля (Правда, № 35). В общей части эти последние тезисы снова подчеркивают извращение НОТ в капиталистических условиях и удобные условия для подлинного НОТ в СССР („совпадение интересов рабочего класса с интересами всего хозяйственного целого"). Характеризуя русские течения в НОТ, тезисы считают неприемлемыми попытки „чистого тейлоризма" и, особенно, эксплоататорского применения хронометража; позицию ЦИТ, которую тезисы характеризуют, как мелкобуржуазное извращение тейлоризма.

Тезисы подчеркивают, что идеи рационализации мускульного труда отодвигают на задний план вопросы поднятия техники и замены мускульного труда машинным. В положительной части тезисы относят к проблеме НОТ планирование народного хозяйства; реорганизацию госаппарата авторы тезисов считают необходимым производить исходя из „соображений их (учреждений) необходимости и достаточности для выполнения порученных им государством функций" и „на основании политических и экономических соображений". „Вопросы структуры, делопроизводства, счетоводства... должны играть подчиненную роль". Методами проведеиия НОТ тезисы намечают создание на предприятиях ячеек НОТ, специальных совещаний, ячеек РКИ, лиги „время". По поводу зарплаты тезисы высказываются за отмену сдель-

щины и против всяких методов интенсификации труда рабочих. НОТ следует вводить на широкой общественной базе (массового движения НОТ), элементы НОТ надо ввести не только в производство, но и во все отрасли хозяйственной, государственной и общественной жизни, например, в сельское хозяйство, в работу парт. и профес. организаций, в Красную Армию и т. д.

В остальной части тезисы не намечают чего-либо принципиально отличного от тезисов ВЦСПС.

И те и другие тезисы подверглись взаимной критике на страницах печати. С одной стороны Гольцман (Правда, 7 марта № 55) посвятил специальную статью платформе 17 коммунистов. Он указывает, что в этой платформе „особый упор делается снова и снова на ЦИТ", цитируя старые статьи Керженцева, подчеркивавшие важность изучения живого (мускульного) труда, Гольцман указывает на путаницу в тезисах, ныне упрекающих ЦИТ в „узкой базе" изучения мускульного труда. Далее идет критика самих тезисов. Широкую пропаганду идей НОТ (создание ячеек НОТ, Лиги Времени и т. п.) Гольцман считает шумихой, проходящей мимо рабочих масс, пропагандой „НОТ ради НОТ'а" не подкрепленной реальными интересами народной массы.

Тезис об отмене сдельщины Гольцман считает нелепостью. „Отмена сдельщины,—говорит Гольцман—означает ничто иное, как отмена новой экономической политики". С одной стороны, культивирование бесполезных, а иногда и вредных ячеек, с другой стороны, ликвидация сдельщины—в этом Гольцман видит суть тезисов 17-ти; эти принципы он называет филантропическим просветительством и кружковщиной. Гольцман подчеркивает наличие готового кадра организаторов,—так называемых низовых руководителей производства (установщики, наладчики и т. д.), которые являются настоящей базой для проведения организации труда. Суть позиции Гольцмана в сочетании материальной заинтересованности всей рабочей массы с использованием в качестве примеров для работы низовых организаторов производства. Такова критика Гольцмана двух основных пунктов тезисов 17-ти: о методах внедрения НОТ и о зарплате.

Со своей стороны, Керженцев выступил со статьей „Две платформы по НОТ" („Труд" №№ 41 и 43 от 20 и 22 февраля) Статья формулирует недостатки позиции ЦИТ'а (Гольцмана, Гастева и др.) следующим образом: 1) недоверие к рабочим, выра-

зившееся в том, что ЦИТ стоит за завоевание сочувствия администраций предприятий и ничего не говорит о вовлечении широкой рабочей массы в дело НОТ; 2) опека над рабочими—в том, что создаются „цивилизаторы"—опекуны, инструктора из лаборатории, 3) стремление работать не через массы, а через одиночек, посредством лабораторного воспитания работников НОТ, 4) клевета на рабочий класс—в том, что его можно „заинтересовать только деньгой", ибо ЦИТ защищает поощрительную систему зарплаты, не веря в сознательность рабочего класса; 5) отрыв от практики—в том, что ЦИТ думает насаждать НОТ извне, путем договоров и отдельно существующих Институтов, а не в самой гуще производства, Такова критика Керженцева позиции ЦИТ'а по основным вопросам разногласий.

На статью Керженцева был дан ответ Гастевым в статье „Осада ЦИТ'а" („Труд" 4 марта № 52). Большая часть статьи посвящена личной полемике, устанавливающей противоречивость суждений Керженцева в его критике ЦИТ'а и в его трудах (принципы организации) и статьях. Гастев указывает, что и подготовка инструкторов и „узкая база" неоднократно принимались Керженцевым; подготовка инструкторов фигурирует в платформе 17-ти, но вместе с тем у ЦИТ'а Керженцев эту работу непонятно почему считает подготовкой „аристократов рабочего класса". Гастев указывает, что принцип „узкой базы" дал возможность ЦИТ'у выработать определенную методику, взять от Тейлора все нужное, не удовлетворяясь банальными фразами о Тейлоре, пропустить через курсы ЦИТ'а около 400 чел., разбросанных ныне по заводам России.

Такова в кратких чертах борьба двух основных точек зрения. Несколько особняком и в разрез с линией спора стоит т. Розмирович, формулировавшая свою точку зрения в двух статьях („Правда" №№ 41, 42 и 57 от 20 и 21 февраля и 9 марта). Розмирович соединяет в одно позицию 17-ти коммунистов и студентов-свердловцев, обвиняя тех и других в создании фракционности внутри работников НОТ и стремлении отгородиться от специалистов, в недостаточной оценке роли РКИ и в пренебрежении задачами административной техники (улучшение делопроизводства, счетоводства, и т. д.); Розмирович защищает также принцип „узкой базы" и работу ЦИТ'а, указывая на неоформленность „политических и экономических соображений" для перестройки госаппарата в позиции 17-ти. Первая статья Розмирович

вызвала раз'яснительную статью Керженцева „Недоуменье вокруг НОТ“ („Правда“ 24 февраля, № 45) и ответ студентов-свердловцев.

В конечном счете из всей полемики нужно ясно выделить две противопоставляемые точки зрения. Если исключить неидущие к делу моменты личной полемики, несущественные разногласия или спор о терминах,—то основные разногласия можно разбить на три группы:

1. **По вопросу об об'еме работ по НОТ и базе его применения**—ЦИТ стоит за принцип „узкой базы“, поставив себе узкие по об'ему задачи (изучение трудовых движений); ЦИТ выработал определенную методику и развернул ряд опытных учреждений лаборатории, с конкретными научными и практическими достижениями.

Группа 17-ти стоит за применение НОТ во всех отраслях административной, хозяйственной и общественной жизни. Она включает в задачи НОТ планирование всего народного хозяйства; центр тяжести НОТ она видит не в реформировании техники управления или процесса живого труда, а в общей реорганизации госаппарата на основе политических и экономических соображений и в развитии мощной техники.

2. **По вопросу о методах внедрения НОТ.**—ЦИТ предлагает подготовку инструкторов производства и использование „низовых организаторов“ производства.

Позиция 17-ти заключается в широком массовом движении в создании ячеек НОТ, РКИ, Лиги Времени и т. д. для пропаганды идей НОТ и добровольной в них работы по изучению производства и его реорганизации. Позиция признает наряду с тем важность значения школ фабзавуча в целях поднятия квалификации рабочей силы.

3. **По вопросу о стимулах к проведению НОТ.**—ЦИТ считает нужным создание поощрительных систем оплаты труда.

Группа 17-ти исходит из сознательности рабочего класса и считает необходимым, изжив сдельщину, установить об'ективно-правильные формы зарплаты, связанные с производительностью, но не вызывающие интенсификации труда (изнашивания рабочих). Еще до 2-й конференции противоречия обоих точек зрения были разрешены некоторой общей формулой, нашедшей свое окончательное выражение в основных резолюциях 2-й Конференции, главным образом по докладу т. Куйбышева. Из характера разногласий не трудно видеть, что позиция ЦИТ'а при всей увости

ее базы имеет определенность и реальную возможность осуществления. Группа 17-ти сильна в критике отдельных тезисов Цит'а, но ее положительный план страдает большой расплывчатостью; захватывая большой круг вопросов—эта позиция не дает реальных, ясно выраженных и конкретно осуществимых путей для выполнения этих широких задач. Позиция Цит'а в начале его работы отличалась энтузиазмом, граничившим с фантастикой в отношении идей „новой культуры", установки, тренажа, создавшихся на почве успешных исследований мускульного труда. Длительная критика группы 17-ти во многом повлияла на Цит: все отвлечения в сторону „новой культуры" остались идеями, практически же Цит выполнил громадную исследовательную и педагогическую работу и признал сам необходимость прийти к изучению труда на машинах. Таким образом, принцип „узкой базы" остался в смысле сосредоточения работы на конкретных реальных задачах, но самая база подверглась необходимому расширению.

Если группа 17-ти была справедлива в своей критике некоторых сторон работы Цит'а, то положительная программа этой группы не получила в резолюциях 2-й Конференции подтверждения. Три вышеуказанных основных разногласия обеих платформ получили следующее разрешение:

1. **По вопросу об об'еме работ по НОТ**—резолюция гласит, что „всякие рассуждения о применении НОТ к планированию государством и т. д. должны быть решительно отвергнуты", т. к. в области планирования и внесения техники в хозяйство—план уже дан в работе по электрификации страны. НОТ должен быть вносим внутрь предприятий и учреждений, и в первую очередь—в производстве. В учреждениях НОТ должен прежде всего применяться к делу рационализации управленческого, канцелярского труда, складское дело, учет, контроль. Здесь, таким образом, позиция 17-ти с идеями всеоб'емлющего планирующего НОТ'а не принимается, но задачи Нот'а по совокупности резолюции Конференции понимаются достаточно широко, касаясь всех сторон хозяйства и административной деятельности.

2. **Вопрос о методах внедрения НОТ**—решается в смысле признания важности инструкторов производства для длительного процесса реорганизации. В отношении общественного движения по НОТ, признавая его важность, резолюция подчеркивает необходимость ввести организационное однообразие в этот стихийный процесс и поддержку тех ячеек, которые докажут свою работоспособность.

3. По вопросу о зарплате и интенсификации труда. Конференция признала необходимым введение поощрительных систем оплаты труда. Делая ударение на повышении квалификации и улучшении качества труда,—Конференция подчеркивает, что принципиальное отрицание усиления интенсификации труда в отсталых областях промышленности не должно иметь места, так как „повышение интенсивности труда в условиях диктатуры пролетариата не является эксплоатацией труда, а лишь усилиями самого рабочего класса в деле отстаивания им завоеванных у буржуазии экономических позиций".

Эти решения конференции кладут конец длительному периоду борьбы за выявление идеологии НОТ в СССР. Работа по НОТ становится на деловые рельсы. Общие условия диктатуры пролетариата, советское законодательство и охрана труда,—должны гарантировать НОТ в СССР от эксплоататорских извращений. Самый НОТ не есть всеспасительное „планирующее" средство и не всеобъемлющая умозрительная теория, а „процесс внесения в существующую организацию труда добытых наукой и практикой усовершенствований, повышающих общую продуктивность труда".

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ.

Стр.

1. **Амар Жюль.** Человеческая машина 120
2. **Баумгартен Франциска.** Психотехника. Исследование пригодности к профессиональному труду 97
3. **Бехтерев В. М.** Личность и труд 110
4. **Беспрозванный И. М.** Современная организация американских заводов. 86
5. **Брагинский Л. И.** Экономия времени 94
6. **Бружес А. П.** Опыт рационализации работы заступом . 131
7. **Бюхер Карл.** Работа и ритм. Рабочие песни, их происхождение, эстетическое и экономическое значение . 131
8. **Бехтерев В. М.** Что дала Инициативная Конференция по НОТ 95
9. **Белов Н.** Мышечная работа в свете современной эргологии 95
10. **Бурдянский И. М.** Что такое НОТ 95
11. **Бреслауэр ЭДР.** О введении тэйлоризма в Германии . . 82
12. **Бюро нормализации при Нарком РКИ.** 1-я Московская Конференция по нормализации техники управления . 140
13. **Васильев М. И. и Булгаков Б. А.** Применение методов научной организации погрузки угля на станциях Донецкого Бассейна 62
14. **Васильев М. И. и Булгаков Б. А.** Работа передаточных станций. 63
15. **Васильев М. И. и Кужелев В. Г.** Применение методов научной организации к наливу нефтепродуктов на приволжских станциях 62
16. **Васильев М. И. и Булгаков Б. А.** Обследование железнодорожных перевозок угля со станций Донецкого Бассейна и нефтепродуктов с приволжских станций с применением методов научной организации 64

Стр.

17. Васильев М. И. НОТ и железнодорожное хозяйство. . . 60
18. Васильев М. И. Оборот больного товарного вагона по текущему ремонту 63
19. Васильев М. И. Обследование и реорганизация предприятий и учреждений 63
20. Вестник Труда. Ежемесячный Орган ВЦСПС. 197
21. Вестник Социалистической Академии. 201
22. Винтер Густав. Пути к повышению производительности предприятий 73
23. Вопросы Советского хозяйства и управления. Орган ЦКК и НКРКИ 190
24. Вопросы изучения и воспитания личности 196
25. Вопросы организации труда. Сборник под ред. Бехтерева 95
26. Вопросы организации и управления. Периодическое издание нормализации при НКРКИ 171
27. Вопросы психофизиологии, рефлексологии и гигиены труда 194
28. Вопросы труда. Ежемесячный орган НКТ СССР 153
29. Воскобойников П. А. Рациональное обследование заводов. 86
30. „Время". Ежемесячный журнал орган лиги„ Время" . 159
31. Вторая Всесоюзн. Конфер. по НОТ, 10 — 16 марта 24 г. 140
32. Гастев А. Как надо работать. 93
33 Гастев А. К. Трудовые установки 121
34. Гастев А. Трудовые установки 124
35. Гамильтон Черч. Учет. Правильное распределение издержек производства 79
36. Гант Г. Л. Организация труда. Размышления американского инженера об экономических последствиях мировой войны 80
37. Геллерштейн С. НОТ и проблема автоматизма . . . 154
38. Геллерштейн С. Провинциальные институты труда . . 157
39. Глебов С Ф. НОТ и рабочий инструмент 84
40. Гофман М. Рабочий по системе Тэйлора. 88
41. Германский О. А. НОТ и производства. Система Тэйлора 20
42. Германский О. А. Рационализация торговли 68
43. Германский З. А. Система Тэйлора 25

Стр.

44. Германский П. Научные основы организаторского дела. Опыт систематизации применительно к хозяйственным задачам в переходный период социальной революции . 90
45. Джильбрет Л. М. Психология управления предприятиями 75
46. Джильбрет. Колин Росс. Азбука НОТ и предприятий . 88
47. Джильбрет Ф. Изучение движений 130
48. Добровольский В. М. НОТ на службе пути. Опыт применения методов НОТ в области путевых работ . . . 61
49. Дрезен Э. Делопроизводство 132
50. Дунаевский Ф. Р. Проблема профессионального подбора 100
51. Ефимов В. В. Энергетика труда 131
52. Зеленко А. У Современная Америка. Очерки по организации и управлению предприятиями современной Америки 71
53. Злобинский И. Г. О НОТ на предприятиях сахарной промышленности 54
54. Каплун С. Библиография НОТ 202
55. Каннегисер И. С. Практическое руководство по административно-хозяйственной организации производственных предприятий, в частности металлообрабатывающих 54
56. Кекчеев К. Х. Живая машина 131
57. Кекчеев К. Х. Как повысить производительность труда 125
58. Кекчеев К. Психотехника и выбор профессии. Задачи, современное состояние и значение для педагогики и промышленности 107
59. Кент Вильям. Почему фабрика работает в убыток? Диагноз болезни организации 74
60. Керженцев П. М. Принципы организации (с рисунками) 44
61. Керженцев П. М. Принципы организации. 2-е дополн. издание 47
62. Керженцев П. М. Памятка организатора 47
63. Керженцев П. М. НОТ и задачи партии 48
64. Кнеппель З. К. Методы рациональной организации предприятий 77
65. К материалам о деятельности Института Научной Организации Производства в Донбассе и на Юго-Востоке . 151
66. Лазарев В. Основные принципы организац. производства 85
67. Левитов Н. Д. Психологическая лаборатория и школьная практика 115
68. Левитов Н. Монотонная работа 129

Стр.

69. **Лейтнер Фридрих.** Организация промышленных предприятий 88
70. **Липман Отто.** Выбор профессии 118
71. **Липман Отто.** Профессиональные способности и выбор профессии. 117
72. **Липман Отто.** Опросный лист для характеристики профессий и специальностей 116
73. **Липман Отто.** Психология профессий 119
74. **Лофер Рене.** Организация труда с точки зрения физиологии 124
75. **Лэнсберг Ричард.** НОТ'овское движение в Америке . . 87
76. **Ляи Ж.** Система Тэйлора и физиология труда 126
77. **Майзельс-Рафимов.** Организация делопроизводства и канцелярии. 132
78. **Мейерс Чарльс.** Психика и труд. Психологические факторы промышленности и торговли 115
79. **Мессио Бернгард.** Рациональная организация труда и психология 105
80. **Михель Эдуард.** Как производится изучение рабочего времени 84
81. **Молодежь и НОТ.** (Материалы движения молодежи по НОТ. Работа кружков НОТ. Устав и программа кружков НОТ) 91
82. **Мюнстерберг Г.** Психотехника 108
83. **Мюнстерберг Г.** Психология и экономическая жизнь . 109
84. **Мюнстерберг Г., Бехтерев В. и Меде Г.** Сборник статей по прикладной психологии 110
85. **Мюнстерберг Г.** Прикладная психология 110
86. **Меде.** Психотехнические методы обнаружения способностей в специальных профессиях 110
87. **Научная организация техники управления.** Сборник статей 64
88. **Научная организация техники управления.** Сборник статей, 2-е дополн. издание 66
89. **Нефедов Г. А.** Канцелярское дело. Организация и практика 132
90. **НОТ в СССР.** Справочник под ред. Смирнова—Троянского 96
91. **НОТ.** Пособия для лекций 93
92. **Озерецкий Н. И.** Моторная одаренность 111

Стр.

93. **Организация труда** в промышленном хозяйстве с приложением „Обозрения экспорта и импорта“ 195
94. **О'Рурк А. И.** Как улучшить работу всякого предприятия путем НОТ 96
95. **Парнгорст Ф. А.** „От директора-распорядителя и до рассыльного“. Опыт письменных инструкций для служащих промышленных предприятий 85
96. **Паперное З. А.** Борьба американцев с непроизводительными потерями в промышленности 96
97. **Петлевич П. В.** Русская система упрощенного делопроизводства. 132
98. **Подгаецкий В. Я.** НОТ в сельском хозяйстве 52
99. **Покровский Д. В.** Рационализация делопроизводства . 132
100. **Практические задачи** НОТ в промышленности и торговле 72
101. **Предприятие.** Орган секции красных директоров клуба „Правды“ 166
102. **Прозоров К. С.** Примерная система учета заказа и прохождение его по заводу 87
103. **Рабчинский И.** О системе Тэйлора 92
104. **Ридель Иоганн.** Рационализация труда 81
105. **Ридель Иоганн.** Основы организации труда в производстве, в частности в технике путей сообщения 59
106. **Рубинштейн М.** Современный капитализм и организация труда. 50
107. **Рыбников Н.** Психология и выбор профессии 112
108. **Сборник** Бюро НОТ при Татпрофсовете № 1 149
109. **Сборник** Института НОТ № 2, под ред. Бурдянского 150
110. **Система и организация.** Деловой журнал 184
111. **Славуцкий Г. И.** Карточная система делопроизводства 132
112. **Словцов Б. И.** Научные основы выбора профессии . . 114
113. **Словцов Б. И.** Питание и работа 129
114. **Словцов Б. И.** Физиология труда 128
115. **Стрельбицкий С.** Администратор. Этюд из научных проблем труда 56
116. **Стрельбицкий С.** Время в трудовом процессе. Цикл вопросов рационализации труда 58
116. **Таунсен Вежинальд.**—Волшебство в изучении движений 120
117. **Токмаков Г.**—Рациональная организация заводоуправления 86

Стр.

118. **Токмаков Г.**—Примерная классификация и распределение 87
119. **Трамм К. А.**—Исследование трудовых процессов . . . 130
120. **Труды** Всеукраинского Института Труда, вып. I . . . 145
121. **Труды** 1-й Всеукраинской Инициативной Конференции по НОТ и производство 136
122. **Тэйлор Ф.**—Административно-техническая организация промышленных предприятий 26
123. **Тэйлор Ф.**—Научные основы организации промышленных предприятий 28
124. **Улицкий Я.**—Логика управления. Очерк по теории управления административными коллективами . . . 89
125. **Файоль А.**—Общее и промышленное управление . . . 36
126. **Флери Р.** Интенсивное промышленное производство и его влияние на себестоимость 83
127. **Форд Генри.** Моя жизнь, мои достижения. 40
128. **Фрей Дж.** Система Тэйлора и рабочий класс 82
129. **Хлебников Д. Н.**—Научная организация труда. . . . 16
130. **Хозяйственный** расчет. К вопросам методологии промышленной работы в современных условиях 196
131. **Центральный** Институт Труда ВЦСПС. Исследование ч. I-я. Изучение движений 141
132. **Чарновский Н. Ф.**—Организация промышленных предприятий по обработке металлов. 85
133. **Чарновский Н. Ф.**—Основные мотивы современной постановки массового производства в связи с задачами мировой промышленности 85
134. **Чахотин С. С.**—Организация. Принципы и методы в производстве, торговле, администрации и политике . . 55
135. **Шлезингер Г.**—Психотехника и наука о производстве. 111
136. **Эквитиново И.**—Основная цель тэйлоризма 94
137. **Экземплярский В. М.**—Проблема одаренности 103
138. **Эмерсон Х.**—Двенадцать принципов производительности 33

УКАЗАТЕЛЬ РЕЦЕНЗИЙ,

помещенных в русских журналах на книги по НОТ.

1. Вопросы труда.
2. Время.
3. Предприятие.
4. Гигиена труда.
5. Вопросы организации и управления.
6. Система и организация.
7. Организация труда.
8. Вестник труда.
9. Знамя коммунизма.
10. Вопросы советского хозяйства и управления.

Цифры в графах означают: в числителе—номер журнала, в знаменателе—год. Если год не указан, то подразумевается первый год издания журнала.

№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	I. Общие вопросы НОТ.										
1	Хлебников. Научная организация труда	—	—	—	8-9	4	3-4	—	—	7-8/23	—
2	Ерманский. НОТ и система Тейлора	—	—	2	5-6	—	—	—	7/23	—	—
3	Файоль. Общее и промышл. управление	—	2	2	—	5	7	—	—	—	—
4	Форд. Моя жизнь мои достижения	—	8	—	—	—	5/24	—	7/23	—	—
5	Керженцев. Принципы организации	—	—	2	—	3	1	—	—	5-6/23	—
6	Керженцев. Памятка организатора	—	—	2	—	3-4	2,7	—	—	—	—
7	Керженцев. НОТ и задачи партии	3/24	2	—	—	—	—	—	—	—	—
8	Рубинштейн. Современный капитализм и орг. труда .	—	5	—	2-3/23	—	3-4	—	7/23	7-8/24	—
9	Каннегисер. Практическ. руководство организац. ч. I.	—	—	2,4-5	—	—	6	—	—	—	2-3
10	Каннегисер. Практическ. руководство организац. ч. II.	—	—	5/24	—	—	—	—	—	—	—
11	Чахотин. Организация . .	—	5	1,4/24	—	—	5	—	—	7-8/23	—
12	Стрельбицкий. Администратор	—	—	1	—	4	—	—	—	—	—

№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Васильев. Обследован. и реоргани. предприятий . .	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
14	Васильев. НОТ и железнодорожное хозяйство . . .	—	—	3	—	—	—	—	—	—	—
15	Васильев. Булгаков. Применение НОТ к погр. угля .	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—
16	Васильев. Кужелев. Примен. НОТ к погр. и наливу нефти	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—
17	Васильев и др. Оборот больного вагона	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
18	Васильев. Обследование ж.-д. перевозок	—	—	4-5	—	—	—	—	—	—	—
19	Сборник „Научная организ. техники управления“ . .	—	—	—	—	—	2	—	—	1-2/24	—
20	То-же Издание 2-ое	—	—	—	—	—	3/21	—	—	—	—
21	Кент. Почему фабрика работает в убыток?	—	—	1-5/24	—	2	6-7	—	—	—	—
22	Флери. Интенсивное промыш. производство	—	—	2	—	—	—	3	—	—	—
23	Васильев. Речной и морской транспорт в нефтеперевозках	—	—	7/24	—	—	—	—	—	—	—
24	НОТ. Пособие для лекций .	—	—	9/24	—	—	—	—	—	—	—
25	НОТ в СССР. Справочник . .	—	9	6/24	—	—	—	—	—	—	—
26	Поль-Отле. Руководство к администрированию	—	—	7/24	—	—	—	—	—	—	—
27	Глебов. НОТ и рабочий инструмент	—	—	4/24	—	—	—	—	—	—	—
28	Луи Брендис. Научное управление и ж.-д. хозяйство	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—
29	Ридель. Основы организации труда	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
30	Кнеппель. Методы рациональной организации . .	—	10-11	4/24	—	—	—	—	—	—	—
31	Гант. Организация труда . .	—	5	1/24	—	—	—	—	—	—	—
32	Воскобойников и Токмаков. Рациональное обследован. заводов и Токмаков. Рациональная организ. заводоуправления	—	—	2	—	5	—	—	—	—	—
33	Токмаков. Примерная классификация и распред. .	—	—	—	—	5	—	—	—	—	—
34	Прозоров. Примерная систета учета заказа	—	—	—	—	5	—	—	—	—	—
35	Фрей и Д. Бреслауэр. Тейлоризм и рабочий класс Германии	—	10-11	—	—	—	—	—	—	—	—
36	Джильбрет. Психология управления предприятиями .	—	8	—	—	—	—	—	—	—	—
37	Ерманский. Рационализация торговли	—	8	—	—	—	—	—	—	—	—
38	Ленсберг. НОТ'овское движение в Америке	—	—	4/24	—	—	—	—	—	—	—

№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Джильбрет-Колин Росс. Азбука НОТ	2/24	—	9/24	9/24	—	—	—	1-2/23	—	—
40	Папернов. Борьба американцев с непроизводительн. потерями в промышлен.	—	8	—	—	—	—	—	—	—	—
41	Молодежь и НОТ (сборник).	—	8	—	—	—	—	—	—	—	—
42	Черв—Учет	—	—	1	—	—	2	—	—	—	—
43	Лейтнер. Организ. промышл. предприятий	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—
44	Гастев. Как надо работать	—	—	3	—	—	—	—	—	—	—
45	Вопросы изучения труда. Сборник	—	—	—	5-6	—	—	—	—	—	—
46	Бурдянский. Что такое НОТ.	—	—	—	3-4	—	—	—	—	—	—
47	Зеленко. Современная Америка	—	—	—	—	9/24	—	—	—	—	—
48	Винтер. Пути к повышению производительн. труда.	—	8	—	—	—	—	—	8/24	—	—
	II. Психотехника.										
49	Баумгартен. Психотехника	—	—	—	3-4	—	.	—	—	—	—
50	Дунаевский. Профессиональный подбор	—	—	—	3-4	4	—	—	—	5-6/23	—
51	Мессио. Рациональная организация труда и психотехника	—	—	—	7-8/24	—	—	4/24	7/24	—	—
52	Мюнстерберг. Основы психотехники. I часть	4/24	5	1	5-6	—	—	—	—	—	—
53	Мюнстерберг. Основы психотехники. II часть.	4/24	—	—	2-3/24	—	—	—	—	—	—
54	Мюнстерберг. Психология и экономическая жизнь	2/24	—	—	5/24	—	—	—	—	—	—
55	Шлезингер. Психотехника и наука о производстве	3/24	—	—	7	—	—	1	—	—	—
56	Рыбников. Психология и выбор профессии	—	—	—	5-6	—	—	—	—	—	—
57	Мейерс. Психика и труд	—	—	—	—	—	—	2-3/24	—	—	2-3
58	Липман. Психология профессий	—	—	—	8-9	—	—	—	—	—	—
59	Липман. Выбор профессии	3/24	—	—	7	—	—	—	—	—	—
60	Кунце. Техника умственн. труда	—	—	—	—	5	—	—	—	—	—
61	Озерецкий. Моторная одаренность.	—	8	—	—	—	—	—	—	—	—
62	Левитов. Психотехника и профессиональн. пригодность.	—	—	—	—	—	—	5/24	—	—	—
	III. Физиология труда.										
63	Амар. Человеческая машина	—	—	—	10-11	—	2	1	—	—	—
64	Лофер. Организация труда с точки зрения физиолог.	4/24	—	—	—	—	—	1/24	—	—	—
65	Кекчеев. Как повысить производительность труда?	—	—	—	1/24	—	—	—	—	—	—

№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66	Трамм.-Исследование труд. процессов	—	—	—	12	—	5	—	—	—	—
67	Словцов. Физиология труда	—	—	2	8-9	—	3-4	—	—	1-5/24	—
	„ Питание и работа	—	—	—	5-6	—	—	—	—	—	—
68	Джильбрет. Изучение движений	—	5	—	5/24	—	7	—	—	—	—
69	Ефимов. Энергетика труда	—	8	—	—	—	—	—	—	—	—
70	Кекчеев. Живая машина	5-6	—	—	—	—	—	—	—	—	—
71	Каплун. Труд и здоровье	—	—	—	—	—	5	—	—	—	—
72	Бружес. Опыт рационализации работы заступом	7-8/24	—	—	6/24	—	—	—	—	—	—
73	Левитов. Монотонная работа	—	8	—	6/24	—	—	—	—	—	—
74	Гастев. Трудовые установки	7-8/24	8	5/24	—	—	—	—	—	—	—
	IV. Труды учрежд. и конференций.										
75	Труды инициативной конференции по НОТ	—	—	1	—	—	—	—	3-4	—	—
76	ЦИТ. Исследования	—	3	—	4/24	—	—	—	—	—	—
77	Труды Харьковского Института Труда	—	2	—	12	—	—	—	—	—	—
	V. Канцелярское дело.										
78	Майзельс-Рафимов. Организация делопроизводства	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—
79	Петкевич. Русская упрощен. система делопроизводства	—	—	—	—	—	5	—	—	—	—
80	Нефедов. Канцелярск. дело	—	—	—	—	—	4/24	—	—	—	—
81	Мейльман. Организованная канцелярня	—	—	—	—	—	2/24	—	—	—	—
82	Дрезен. Делопроизводство	—	12	—	—	—	—	—	—	—	—
	VI. Периодические издания										
83	Время	10-11	—	—	—	—	7	—	—	9-10/23	—
84	Предприятие	4/24	—	—	—	5	6	—	—	1-2/24	—
85	Вопросы организации и управления	12	—	4/24	—	3-4	8	—	—	—	—
86	Организация труда	—	10-11	4/24	7-8/24	—	—	—	6/2	—	—
87	Вестник Труда	—	—	—	—	—	—	—	—	9-10/24	—
88	Система и организация	—	—	—	—	5	—	—	—	—	—
89	Гигиена Труда	7-8/24	3	—	—	—	—	—	2/23	—	—
90	Орга—Календарь ЦИТ'а	—	6	—	—	—	—	—	—	—	—
91	Вопросы психофизиологии, рефлексологии и т. д.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	VII. Библиография.										
92	Каплун. Библиография НОТ	7-8/24	—	—	—	—	7-8/24	—	—	—	—
93	Елец. Что читать по НОТ'у	7-8/24	8	5/24	—	—	—	—	—	—	—
94	Чахотин. Европейская литература по НОТ	—	—	—	—	—	7-8/24	—	—	—	—

БИБЛИОТЕКА



Цена 1 р. 20 к.



СКЛАД ИЗДАНИЯ:

Харьков. ул. Свободной Академии. Тел. 10—07.

Москва. Петровские ряды 1/20. Тел. 3—01—99.