ИНЖЕНЕР А. А. ЭРАСМУС

МЕТОД НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

РЕДАКЦИЯ ИНЖЕНЕРА
С. А. СЕБРЯКОВА

ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ

.1.9.2.5.

ВОПРОСЫ ТРУДА
МОСКВА

О Т П Е Ч А Т А Н О
в типографии Нижполиграф Варварка, д. № 32, в количестве 5000 экземпляров. В. Т. № 135 Нижегородский облит № 88

ПРЕДИСЛОВИЕ.

В основу предлагаемой читателю книги автор положил попытку разрешения вопроса о рациональной постановке делопроизводства с конструкторской точки зрения. Подход к выявлению конструктивных целевых элементов учреждения взят настолько глубоко, что дает возможность комбинировать и применять изложенную систему не только для разрешения узко-делопроизводственных задач, но может служить пособием для установления рациональных путей как для разного рода взаимоотношений, так и для предметов вещественного характера и в учреждении и в пределах любого производства.

Разработка порядка обслуживания деловых органов личным персоналом, их взаимоотношения и планирование системы в целом рассматриваются под исключительным уклоном целесообразности для данного учреждения. В противоположность преимущественного течения литературы данной области, автор настоящего труда ставит в центр организационных соотношений не индивидуальность сотрудника, а, имея постоянно в виду целесообразность воздвигаемой системы в целом, вводит функционера в ряды прочих конструктивных элементов, вследствие чего его линия ведет от общей архитектуры организационного здания к деталям, в том числе и к единоличному работнику, а не от индивидуума к организационному целому.

Монографический характер изложения первых двух частей дает полную возможность освоиться с конкретной деловой обстановкой работы организатора, тогда как последующее изложение может служить целесообразным практическим руководством общего характера, удобоприменимого в самой разнообразной деловой обстановке.

Фр. Ноа.

22 января 1925 г.

ОТ АВТОРА.

Волна организационных начинаний, нахлынувшая на страну, мало-по-малу превращается в широкий, мощный поток полного экономического переустройства всего делового уклада нашей хозяйственно-промышленной жизни. В связи с этим переустройством не мог остаться не задетым и делопроизводственный аппарат, обслуживающий сношения учреждений как между собой, так и с прочим внешним миром.

В силу этого выявляется насущная потребность в рассмотрении и разработке вопросов организации делопроизводства с точки зрения современных взглядов, состояния знания и достижений в этой области в сторону практического их применения.

Вопросы эти неоднократно трактовались в литературе, но к решению их подходили обычно лишь с точки зрения,—„как“ выполнить реорганизацию, мы же ставим своей задачей ответить на вопрос „почему“, возможно точно освещая влияние всех факторов, от которых зависит течение дела, определяя закономерности, дающие возможность конструировать план организации таким образом, чтобы его практическое выполнение не таило в себе неожиданных сюрпризов, применяя, короче говоря, научный метод в организации делопроизводства.

Из всевозможных подходов к решению означенной задачи, мы в настоящей книге применили метод общей разработки главных вопросов делопроизводственной практики, прилагая эти общие решения в частности к одному конкретному примеру, а именно к делопроизводственному аппарату Туркестанского Совета Народных Комиссаров и Туркестанского Экономического Совета, при чем принятая форма изложения практических примеров позволяет, как нам думается, делать именно те выводы, которые способствуют успешности практических начинаний в реорганизации каждого учреждения.

Соответственно главным этапам проведения всякой реорганизации материал книги разделен на четыре части: на обследование реорганизуемого аппарата, на определение основных принципов разработки плана реорганизации, на самую разработку плана с проведением его в жизнь и, наконец, на технические пособия, необходимые в современном рабочем аппарате, отмечая, таким образом, последовательность вхождения соответствующих представлений в сферу внимания организатора-конструктора. Постоянная ссылка на один и тот же пример создает при этом однород-

ность представления и мерки по отношению к реально достигаемым результатам.

Позволю себе в заключение выразить глубокую признательность инженеру *С. А. Себрякову* за понесенный огромный труд по редакции и по приведению всех материалов в общий стройный вид, благодаря чему своеобразный подход „с циркулем и линейкой" к вопросам организации получил особо яркое выражение. Члену коллегии Наркомтруда *Ф. Г. Ноа* приношу глубокую благодарность за многочисленные ценные указания и снисходительный отзыв.

Но, сознавая свою вину в недостаточной полноте некоторых отдельных глав, а также в отсутствии нередко существенных частностей, упущенных иногда сознательно, ибо потребовалось бы включение еще других примеров, кроме тех, которые мог дать ТСНК и ТЭС, я все же решаюсь передать эту книгу в руки читателя, надеясь на то, что попытка такого подхода к делопроизводственному вопросу даст толчок к дальнейшей разработке научного метода в организации делопроизводства.

А. Эрасмус.

ЧАСТЬ

I

ОБСЛЕДОВАНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯ

ЧАСТЬ
I.

ОБСЛЕДОВАНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯ.

Об'ект обследования.

Приступая к рассмотрению методов в организации делопроизводственного аппарата и имея в виду, что все конкретные примеры будут приводиться из реорганизации, проведенной в 1922 году в Туркестанском Совете Народных Комиссаров и Туркестанском Экономическом Совете, мы считаем, что следует остановиться несколько подробнее на структуре этих учреждений, дабы в дальнейшем не утомлять читателя постоянными отступлениями в сторону частных раз'яснений, попутно же будут намечаться задачи и условия реорганизационных работ в вышеупомянутых учреждениях.

Первоначальные шаги в обследовательской работе так тесно связаны с теми заданиями, которые ставятся организатору, что все обследование носит их отпечаток. Доклад об обследовании, как его конечный результат, нами поэтому целиком приведен из взятого примера и служит лишним подтверждением характерной особенности обследовательской работы в зависимости от намеченной цели.

Глава 1.

СТРУКТУРА ТУРКЕСТАНСКОГО СОВЕТА НАРОДНЫХ КОМИССАРОВ И ТУРКЕСТАНСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОВЕТА.

К моменту проведения реорганизации ТСНК возглавлялся Председателем Турксовнаркома, а заместитель его являлся в то же время Председателем Туркестанского Экономического Совета.

Полномочным распорядительным органом Туркестанской Республики являлся Большой ТСНК, в который входили все Народные Комиссары Наркоматов Туркреспублики. Кроме того, функционировал Малый ТСНК, состоявший из полномочных представителей Наркоматов.

Возглавляющим органом Турк. Эконом. Совещания являлся Экономический Совет, в который входили все Наркомы Экономических Наркоматов.

ТСНК и ТЭС обслуживались одним общим Управлением Делами, возглавлявшимся одним Управляющим Делами. В Управление Делами входили: Бухгалтерия, Хозяйственный Отдел и Канцелярия. При Канцелярии состояли делопроизводители, приписанные

к отдельным секретарям Секретариата. Секретариат, во главе которого стоял заведующий Секретариатом, в свою очередь обслуживал оба учреждения, но распределение работы между отдельными секретарями производилось так, что одна часть, — секретари с 1 по 4, обслуживали ТСНК, т.-е. работали по органам Управления, а секретари с 5 по 7 — работали по экономическим органам, обслуживая этим нужды ТЭС.

Отдельно, при ТСНК, действовало Бюро Законодательных Предположений, которому со стороны ТЭС соответствовало Экономическое Бюро.

Общее число сотрудников перед реорганизацией составляло 64 человека. Канцелярия пропускала в среднем 63 входящих и 59 исходящих бумаг в рабочие сутки, что составляет в общем 122 бумаги. Максимум входящих достигал 142 бумаг, исходящих—113, а минимум составлял соответственно 38 и 25.

Оба об'единенных учреждения находились в одном общем коридоре (рис. 1, стр. 21) двухэтажного здания, занимаемого Туркциком, ЦК РКП и др. Нужды всего здания обслуживались особой общей комендатурой.

ТЭС находился в самом близком деловом общении с Госпланом, помещавшимся через две улицы, в пяти минутах ходьбы от него.

Задания и условия реорганизации.

Такова была структура ТСНК и ТЭС и их делопроизводственного аппарата, подлежавшего реорганизации.

В процессе производства работы упомянутых верховных органов возникали такие моменты, которые не могли быть достаточно удовлетворены существующей конструкцией делопроизводственного аппарата. Это побудило ТСНК поставить на очередь вопрос о необходимости коренной реорганизации делопроизводства названного аппарата на основах научной постановки, отвечающей современным достижениям.

Уже первый обмен мнениями на общем собрании сотрудников, созванном для выявления плана реорганизации, показал весьма высокую квалификацию персонала обоих учреждений, привычного к быстрой и внимательной работе, и серьезное отношение верхов к вопросу о реорганизации.

Намеченные руководителями ТСНК меры улучшения сразу были даны в столь яркой форме, что могли послужить отправными точками для разработки схемы реорганизационного плана.

Требования ставились следующие:

1. Система должна всемерно ускорить прохождение бумаг.

2. Система должна всегда указывать местонахождение бумаги.

3. Система должна напоминать о требующемся исполнении бумаги.

4. Переход от старой системы к новой не должен вредно отразиться на темпе работы и правильной деятельности аппарата.

Из этих пунктов наиболее своеобразным оказался второй. Поэтому мы приводим его здесь в той обстоятельной форме, в которой он был выражен при личных переговорах: «Во время заседаний ТСНК или ТЭС'а председателю нередко приходится ссылаться на совершенно новые моменты, заранее не предусмотренные и поэтому не подтвержденные подобранными на сей случай материалами. Для подборки таковых требуется обычно довольно продолжительное время. Желательно, чтобы все требуемые материалы, несмотря на их распыленность по досье отдельных сотрудников и по делам текущих архивов, оказались, примерно, в десятиминутный срок на столе председателя. Пример: прения коснулись курдючного овцеводства в Туркестане. Требуется в кратчайший срок подать председателю весь наличный материал, трактующий означенный вопрос с точки зрения сельско-хозяйственной, трудовой, военной и т. д.».

В дальнейшем мы увидим, что это требование наложило характерный отпечаток на всю делопроизводственную систему.

Как исключительно отрадное явление, следует отметить, что совершенно не ставились обычные два вопроса, с которыми всегда приходится сталкиваться организатору: вопрос «стоимости» системы и вопрос о «сокращении штатов». Возглавляющие учреждение лица уже ранее пришли к совершенно правильному выводу, что не уменьшение числа сотрудников, не сметная сумма выражают результат реорганизационных мероприятий, а тот эффект. в смысле четкости, производительности, ускоренного действия и безошибочности в работе аппарата, который сберегает лишнюю переписку, устраняет волокиту и укрепляет доверие масс к столь ответственному органу, коим является ТСНК.

Предварительные переговоры послужили к составлению договора. на основании которого и проводилась вся реорганизационная работа; основания его покоились на следующих соображениях.

Договор.

Всякая реорганизационная работа является уравнением со многими неизвестными; продолжительность решения, окончательные выводы и возможность доведения первоначальных предначертаний до благополучного конца являются совершенно неохватимыми в первый период работы элементами задачи. Поэтому рекомендуется все задание разбить на некоторое число частичных задач и органически между собою связанных этапов, легче поддающихся учету, при чем неисполнение или видоизменение отдельных частей задания. по причинам каких-либо привходящих обстоятельств, не вносят уже в общее целое дезорганизующего начала, а исполнение каждого этапа в отдельности дает округленное и жизненное решение актуальных еще вопросов. Поэтому, договор составляется из следующих «частичных», но вполне округленных задач:

а) Фиксация настоящей формы деятельности органов ТСНК и ТЭС в виде особой докладной записки и составление по ней соответствующего «мнения». (Работа обследования.)

б) Разработка наиболее целесообразной для данного учреждения формы делопроизводства (система регистрации, прохождение и исполнение бумаг и т. д.).

в) Разработка и проведение точной инструкции для каждой категории сотрудников, соприкасающихся с бумагами.

г) Проведение автоматического способа напоминания по бумагам, требующим исполнения и ожидающим ответа.

д) Устройство Справочного Стола.

С течением времени эта программа подвергалась разнообразным изменениям, вследствие чего размах деятельности организатора то расширялся, то опять суживался. В результате, окончательная форма реорганизации вылилась в следующие разработанные и пущенные в ход меры улучшения:

1. Карточная система регистрации бумаг.

2. Цепной инструктаж всех сотрудников, соприкасающихся с деловыми бумагами.

3. Текущий архив со справочными столами, т.-е. то, что ныне принято называть «памятью учреждения».

Полномочия организатора.

В обеспечение наиболее быстрого и правильного результата деятельности организатора, для выполнения вышепоименованных мероприятий, необходимо с самого начала договориться относительно его полномочий, которые в данном случае были оформлены следующим образом:

а) Обеспечение за организатором по возможности всестороннего наблюдения за ходом работы во всех помещениях ТСНК и ТЭС, за исключением, понятно, тех случаев, когда по роду производимой работы присутствие посторонних лиц не является возможным.

б) Зависимость действий организатора и предпринимаемых им мер исключительно от одного лица, в данном случае Зампредсовнаркома или его заместителя, по его указанию.

в) Дискреционность действий организатора по отношению к сообщаемым ему сотрудниками сведениям о характере, месте и времени замечаемых ими дефектов и имени причастных к дефектам лиц.

г) Безапелляционность всех изданных инструкций после получения санкции руководителя учреждения, в данном случае Зампредсовнаркома.

Мы придерживаемся мнения, что лишь при совершенно отчетливой формулировке вышеозначенных моментов, фиксируемых без дипломатических прикрас с нарочитым подчеркиванием всех необходимых условий, возможно спокойно и без боязни перед грядущими осложнениями браться за ответственную и хрупкую работу

реорганизации. Причина такого мнения заключается в следующем. определенная, безоговорочная и недвусмысленная, как твердый принцип, формулировка всех положений сразу создает ту обстановку ясности отношений и взаимного доверия, которые являются непременным условием успешности всякой организационной работы. И действительно, лучше уже заранее устранить всякую недоговоренность, чем ожидать возникновения осложнений во время производства работы. Лучше совсем отказаться от руководства реорганизацией, нежели пользоваться половинчатым доверием и надеяться, что «там как-нибудь образуется». Посему составление безоговорочного договора является основой успешной работы организатора.

Что касается каждого из вышеизложенных условий в частности, мы по каждому из них в отдельности можем высказать следующее:

Наблюдение за работой сотрудников.

К пункту а). — Наблюдение за работой сотрудников. — Среди сотрудников всегда найдется ряд лиц, обследование деятельности которых затрудняется их личными качествами. Упоминаем здесь лишь тип «генерала», не допускающего без доклада к себе чуть ли не ближайшего помощника; тип «вечно занятого», никогда не имеющего свободной минуты для «постороннего» разговора; тип «застегнутого на все пуговицы», у которого самое простое происшествие превращается в глубокую тайну, ни в коем случае не подлежащую оглашению, и т. д. Обследователь должен иметь в руках средство, безоговорочно открывающее к ним доступ, дающее возможность общения с ними. От личного такта реорганизатора зависит степень использования находящихся в его руках прав.

Исключительное положение организатора и связанное с его деятельностью представление о возможной дисквалификации сотрудников являются плохими его спутниками в общении с обследуемыми работниками. По воле судеб, в настоящее время за спиной организатора обычно прячется «сократитель штатов». Мы отклоняем всякую организационную работу, предлагаемую не во имя рационализации рабочего аппарата, а проводимую под непременным условием сокращения штатов, ибо в задачи организатора не должны входить вопросы концентрации работы и интенсификации, во что бы то ни стало, а сферой его работы является планомерное распределение функций, сокращение лишних элементов производственного процесса и улучшение общего коэффициента полезного действия учреждения. Увольнения являются таким образом, одним из следствий постановки работы учреждения на новых началах, но ни в коем случае не должны быть самоцелью ее.

Лишь в таком случае и притом в случае гласного проведения этого принципа организатор может рассчитывать на должную откровенность со стороны служащих, ибо в них заговорит желание

исправить свои погрешности и подтянуться к новой работе, не боясь последствий своих разговоров с организатором.

В договоре с ТСНК особого пункта о неиспользовании результатов обследования для целей сокращения штатов не имеется, так как заранее было известно, что задание этих целей не преследует.

Зависимость действий организатора.

Пункт б). — Зависимость предпринимаемых мер исключительно от одного определенного лица. — Этот пункт устраняет вмешательство лично задетых ответственных лиц и разгружает организатора от докучливой необходимости растолковывать свои планы нескольким лицам, делая его в то же время независимым от изменчивого взгляда коллективного мнения. При наличии этого пункта такого рода действия переносятся с плеч организатора на то начальствующее лицо, с которым организатор по договору непосредственно связан и которому вследствие своего служебного положения несравненно легче справиться с ними, нежели организатору.

Дискреционность

Пункт в). — Дискреционность действий. — Этот пункт вводится для ослабления недоверчивого отношения сотрудников к организатору и в известных случаях служит орудием для искоренения взглядов на организатора, как на шпиона, назначенного начальством.

Нам неоднократно приходилось сталкиваться со случаями, когда сообщенный начальствующему лицу факт последним немедленно использовался для составления приказа, идущего вразрез с намерениями организатора, ставя его в неловкое положение перед откровенными сотрудниками и вредно отзываясь на организационной работе.

Безапелляционность инструкций.

Пункт г).—Безапелляционность всех изданных инструкций после санкционирования их ПредТЭС'ом.—Этот пункт имеет целью побудить сотрудников к заблаговременному серьезному отношению к проектируемым и предлагаемым их критике мерам. Далее он служит мерой против всякого рода отступлений и увертюк сотрудников в первые моменты проведения новых мер. Этот пункт является нередко опорной точкой и против вольностей высших функционеров.

Организационная наука не дает еще средств к определению нормальных организационных элементов и не указывает безошибочных путей для механического решения задач на рациональность. Все это еще относится к области искусства и творчества организатора. Абстрактные подходы, бездушные анкеты могут показать лишь общие пути, но лишь тесная связь с сотрудниками, глубокое проникновение в их деятельность и тонкий подход к их интересам могут дать те часто непередаваемые на словах сведения, которые безусловно нужны для разработки и безболезненного проведения наиболее рациональной организационной системы.

Как же эти сведения иначе получить, как не от сотрудников? Как их иначе побудить к откровенности, как не путем установившегося доверия к организатору? Как иначе скорейшим путем добиться намеченных результатов, как не соответствующим тактом обследователя и гарантией, основанной на неответственности за откровенность с ним?

Пользуясь означенными правомочиями, признанными учреждением, твердая рука организатора, не отступающая иногда и перед рискованными мерами, но умеющая в нужный момент в должной степени ослабить туго натянутые возжи, способна в какую-нибудь неделю привести всех упорствующих к выводу, что настал момент бесповоротного отказа от всех прежних старых и милых привычек.

Глава 2.
ОБЩИЕ ОСНОВАНИЯ ОБСЛЕДОВАНИЯ.

Обследование состава сотрудников.

Задачи и цели обследования формулируются условиями договора. Нам думается, что было бы совсем неправильно при обследовании руководствоваться исключительно рамками, поставленными этим документом. Реорганизация учреждения преследует цель оздоровления, лечения такового. Но определение недуга, а тем более самого способа лечения, фиксируемого условиями договора, не может оставаться в руках пациента—учреждения. За легко определяющимися или ярко выступающими дефектами могут скрываться и такие из'яны, которые доступны лишь опытному глазу или которые выявляют свое существование только косвенным путем, хотя бы синтезом подчас невинных элементов. Поэтому, думается, что взгляд руководителей учреждения, устремленный при обследовании на цель, заранее предопределенную, доводит нередко хотя и скорее до нее, в то же время рискует упустить подчас важные косвенные и скрытые моменты. Говоря языком медика: анамнез из неполного числа симптомов может дать совершенно неправильный диагноз болезни.

Несмотря на безусловно более длительный путь, реорганизатор должен поэтому предпочесть обследование не только по заранее разработанной программе, но, оставляя эту программу в качестве путеводной нити обследовательской работы, вместе с тем допускать, отступления и рекогносцировки в стороны.

В данном конкретном случае нас интересовала не только одна формальная сторона обработки бумаг, но также и сущность работы сотрудников в смысле распределения таковой с деловой и психофизиологической их нагрузкой. Несмотря даже на то, что целый ряд ответственных сотрудников исполнял работу одинакового характера, мы не решились на обезличенный анкетный способ задавания вопросов, а подошли к каждому сотруднику вплотную лично, вызывая его на критическую беседу, ставя ему при этом по возможности только одни наводящие вопросы.

Откуда организатор берет вопросы?

Спрашивается, откуда же мы сами получали возможность ставить наводящие вопросы, раз мы не были достаточно в курсе работы отдельных сотрудников? Ответ в высшей степени простой: руководящие лица знакомили нас со своими пожеланиями, основываясь на фактическом положении тех или иных структурных и деловых форм, так что мы вначале имели возможность смотреть глазом начальника, правда, видящего дело нередко через призму окружающих его лиц. Но все же известная точка отправления этим создавалась. Вторым источником сведений являлся после этого младший сотрудник. Личная беседа именно с ним давала целую серию новых исходных моментов, служащих основанием для сравнения и взаимной проверки ранее полученных сведений.

Таким образом обследователь, после этих двух подготовительных шагов, располагает взаимно контролирующимся материалом, которым может пользоваться для углубления и расширения представлений об интересующих его фактах, побуждая как высших, так и низших сотрудников к дальнейшим сообщениям и создавая тем самым возможность критической оценки, как новых сведений, так и личности своего собеседника. Даваемые ему сведения он уже больше не принужден учитывать, как факты, а имеет возможность угадывать в них об'ективную истину и в направлении к ней прокладывать свои дальнейшие изыскания.

Опросная книжка.

Все получаемые из личного опроса сведения заносятся в особую опросную книжку. Употребляемая нами форма книжки, оказавшаяся чрезвычайно удобной при опросах, следующая:

Это—довольно толстая тетрадь, страниц в 100, в начале которой заносится перечень всех подлежащих опросу сотрудников в желательной последовательности разговора с ними. Каждый сотрудник обозначается своей полной должностью, именем, отчеством, фамилией. Кроме того, ему приписывается шифр, не более, чем из трех букв, характерных для наименования его должности. Страницы книжки нумеруются по порядку, при чем на каждого опрашиваемого сотрудника, помеченного в упомянутом оглавлении, отводится известное число страниц, соответственно предполагающемуся материалу, ожидаемому при его опросе. Рядом с цифровым обозначением страницы ставится вышеупомянутый шифр соответствующего этой странице сотрудника. Начальная страница каждого сотрудника обозначается опять-таки его полной фамилией, именем и отчеством и его должностью. Понятно, что в оглавлении записываются номера начальных страниц, отведенных данным сотрудникам. Последние двадцать-тридцать страниц тетради оставляются свободными для дополнений и продолжений.

Раскрытая таким образом в любом месте тетрадь тут же указывает, к какому сотруднику относится данная страница. Розыск нужной страницы облегчается оглавлением и распределением

шифров сотрудников по всем страницам книжки. Пользование книжкой производится таким образом, что все данные, получаемые от сотрудников, записываются исключительно на правой стороне книжки, левая же оставляется для выводов, для предварительной записи предполагаемых вопросов, одним словом, для личных отметок обследователя. При получении сведений от сотрудника А, имеющих интерес для последующего опроса сотрудника Б, эти данные записываются согласно нормальному порядку на правой странице, но немедленно, еще при самом опросе сотрудника А, данной заметке приобщается знак сноски *), при чем на место звездочки ставится обозначение определенной левой страницы, отведенной сотруднику Б, на которой делается вторичная сноска, но уже с обозначением страницы сотрудника А. При последующей проработке записей, к этой звездочке приписывается обычно и текст вопроса, вытекающий из опроса сотрудника А и относящийся к опросу сотрудника Б.—Таким образом, оба знака обеспечивают ценную последовательность и связь при опросе, идущем снизу вверх. Подобная фиксация получаемых данных образует быстро и автоматически столь тесную сеть сведений и взаимных к ним поправок, что выборка отсюда об'ективной истины не представляет уже больших затруднений.

Подход к сотруднику.

О самом способе подхода к различным типам сотрудников для опроса их высказываться весьма трудно. Здесь личный такт и опыт, как и индивидуальность самого организатора, а также и психологическая фигура собеседника, внешняя обстановка и предварительные их взаимоотношения играют столь важную, пожалуй, даже решающую роль, что общие указания относительно приемов не могут дать достаточно целостного руководства. Наши личные наблюдения в этой области показывают, что каждому типу обследователя соответствуют и определенные категории лиц, наиболее удачно им обрабатываемых. Форма подхода решается внутренними качествами организатора и теми внешними, присущими ему или выработанными искусственно приемами, которыми он привык «обрабатывать» собеседника.

По мере возрастания численности сотрудников в учреждении, личный опрос их всех становится задачей неудобоисполнимой, да и излишней, ввиду повторности выполняемых ими функций. Но все же нам думается, что обследователю надлежит произвести соответствующую наметку об'ема интервьюируемых им лиц, число которых, в порядке самого опроса, нередко значительно расширяется.

При личном обследовании мы для характеристики опрашиваемого сотрудника и его деятельности обычно пользуемся нижеприведенным опросником, но употребляем его не в виде анкеты, а ставим все эти вопросы в скрытой форме, при чем только те

из них, которые могут наиболее интересно и полно характеризовать качественную сторону опрашиваемого сотрудника и исполняемую им должность.

Вопросы, характеризующие сотрудника.

Вопросы следующие:

1) Давность службы на данном месте. Основная профессия. Подготовка к данной службе.

2) Сущность деятельности на данном посту по пониманию опрашиваемого сотрудника. Об'ем его функций. Предслы компетенции.

3) Рабочая связь с другими сотрудниками и с кем именно.

4) Взгляд на деятельность сотоварищей вверх и вниз.

5) Мнение сотрудника о значении и пользе своей деятельности для учреждения. Мнение его о занимаемой им должности. Мнение о себе самом, как занимающем пост.

6) Какая сторона деятельности на данном посту нравится больше всего; какая—менее всего. Не считает ли сотрудник, что тот или иной пост его учреждения соответствовал бы лучше его знаниям и опыту. На основании каких данных он пришел к такому выводу.

7) Мнение сотрудника о дальнейших возможностях и программе развития порученной ему деятельности и о повышении ее полезности. Побуждающие и тормозящие факторы успешности работы.

8) Какие организационные меры должны быть, по мнению сотрудника, осуществлены в первую, какие в последующую очередь.

9) Взгляд сотрудника на предпринимаемую реорганизацию. Что следует в предпринимаемых мерах изменить, на что надлежит обратить дополнительное внимание, какие детали организационного плана считать наиболее существенными.

10) Прочие вопросы, отмеченные на левой странице опросной книжки.

Вопросник этот дает в руки обследователя характеристику суб'ективного отношения сотрудника к кругу его деятельности, к своим сотоварищам по работе и к реорганизационным мерам, другими словами, представляет собою сумму всех поправочных коэффициентов для получения об'ективной истины из сведений, даваемых сотрудником. Количеством и важностью этих сведений определяется более или менее полное и широкое использование вышеперечисленных вопросов, которые—повторяем еще раз—ставятся не в указанной, а в надлежащим образом скрытой форме.

Этот способ фиксирования индивидуальных взглядов сотрудников более удобен и дает в конечном итоге результаты более об'ективного характера, нежели попытки непосредственного занесения наблюдений самого обследователя, хотя бы и об'ективных.

Метод анкетный нами признается настолько менее удовлетворительным, что особого интереса представлять для нас не может. Что же касается общих форм анкетного обследования, то таковые разработаны в надлежащем виде почти во всяком учебнике статистики, вследствие чего мы их здесь касаться не будем.

Глава 3.

ОБСЛЕДОВАНИЕ АППАРАТА.

Этапы обследования

Обследование в зависимости от обширности об'екта его может подразделяться на несколько этапов. Этапы эти носят характер все более и более расширяющегося и углубляющегося подхода к обследуемому об'екту, начиная с так называемого ориентировочного обследования, служащего для первичного и общего ознакомления с изучаемым учреждением, на основании которого может быть разработан доклад. При весьма крупных об'ектах не бесполезно произвести поверочное обследование одного из отделов согласно обследования во времени, пространстве и взаимоотношениях, что позволяет ввести некоторые поправки в основную работу с надлежащими упрощениями и улучшениями. Выправленный таким образом результат первичного обследования выливается в доклад с характеристикой хождения, исполнения и хранения бумаг и с освещением работы самих сотрудников. Для полноты картины даются схемы существующего размещения сотрудников и в заключение приводится ряд мер, могущих послужить к упорядочению работы учреждения и долженствующих получить окончательную разработку в плане реорганизации.

После принятия основных пунктов доклада организатор приступает к разработке реорганизационного плана и проводит его в жизнь.

Обследование в трех направлениях.

Структура учреждения и деятельность его выявляются, как выше указывалось, из обследования, производимого в трех направлениях, а именно:

1) в пространстве,

2) во времени и

3) во взаимоотношениях сотрудников, как между собою, так и с внешним миром.

Установим содержание этих терминов.

1) Обследование учреждения в целом и его элементов, с точки зрения расположения его, дает сведения о рациональности размещения его органов и сотрудников, о путях следования приказов и бумаг и о расстояниях, связывающих между собою в функциональном отношении отдельные его единицы.

Это—так называемое о б с л е д о в а н и е в п р о с т р а н с т в е.

2) Обследование процесса производства заключает в себе данные о соблюдении сотрудниками, в том числе и верхами, расписания работ и времени прихода и оставления службы, статистические данные о колебании нагрузки, как целых органов, так и отдельных сотрудников и, вместе с тем, данные о скорости прохождения, т.-е. исполнения и задержек по исполнению бумаг и приказаний.

Таково о б с л е д о в а н и е в о в р е м е н и.

3) Обследование взаимной связи частей аппарата и исполнителей дает, наконец, наиболее ценные сведения, а именно, оперативную структуру учреждения, распределение функций между сотрудниками, способы и приемы работы сотрудников и отдельных органов, одним словом, взаимное сцепление всех деталей учрежденческого механизма.

Это—так наз. о б с л е д о в а н и е в з а и м о о т н о ш е н и й.

Неоднократно приходилось замечать, что наши организаторы пренебрегают первыми двумя группами обследования, концентрируя свое внимание лишь на взаимоотношениях. Нет сомнения, что оперативная структура учреждения и взаимоотношения сотрудников—его наиболее важные об'екты исследования, но и то и другое является следствием тех реальных условий, в которых учреждению приходится пространственно размещаться и действовать; кроме того, несомненно, что оказывает надлежащее влияние и та нагрузка, которую учреждению в определенный срок приходится преодолевать. Обследование означенных моментов вне пространства и времени просто немыслимо, пренебрежение же ими может дать только схематическое представление об учреждении, а не о плоти и крови его и действительной его жизненной пульсации.

Обследование взаимоотношений, как работа наиболее кропотливая и ответственная, заканчивающая все прочие стадии обследования, нами всегда производится в последнюю очередь.

Установив таким образом содержание употребляемых нами терминов, характеризующих обследование, перейдем к подробному рассмотрению его путей.

Обследование в пространстве.

Первым этапом обследования является составление эскиза размещения сотрудников. В большинстве случаев учреждения имеют уже масштабные планы своих помещений, что в значительной степени облегчает работу обследования. В противном случае приходится довольствоваться собственными набросками *). Пути

*) Для быстрого и удобоисполнимого набрасывания плана размещения сотрудников могут служить следующие указания: за единицу измерения хорошо принять размеры нормального канцелярского стола. Его площадь обычно делается 2×1 арш. (т. е. ок. 145×72 *см*). Если размеры несколько иные, то тем не менее и их можно принять за исход обмера помещения, а потом, при разработке чистового плана, перевести их на

движения распоряжений и бумаг можно завести на том же наброске, что составит так наз. маршрутный эскиз. Но часто масштаб плана не соответствует потребностям маршрутного эскиза. Между тем, сохранение планового масштаба не имеет большого значения для маршрута бумаг, и его можно в желательной степени исказить ради большей наглядности в изображении элементов пути, вследствие чего получается схема пути следования, безотносительно к действительному расположению мест в пространстве. Такая более или менее отвлеченная схема читается уже совместно с планом помещения.

Схемы примерного пути входящей и исходящей бумаги представлены на рис. 4 и 5, стр. 30 и 33. Эскиз размещения сотрудников ТСНН и ТЭС представлен на рис. 1.

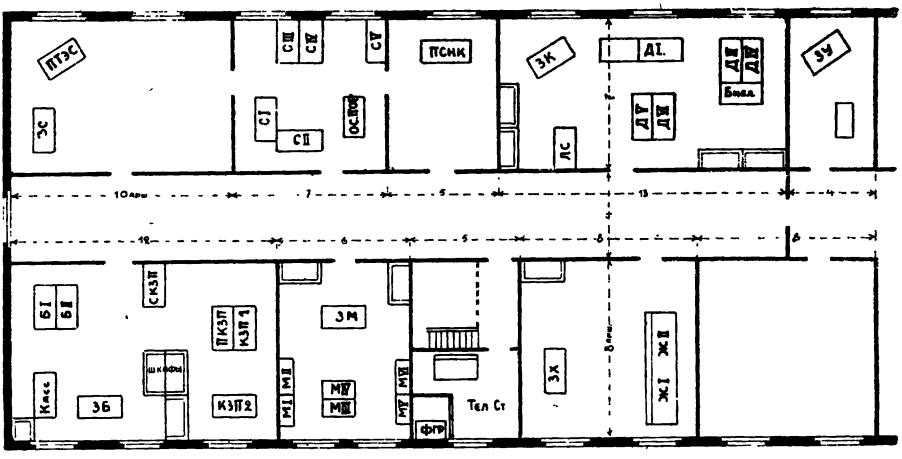


Рис. 1.

обычные единицы. Взяв величину своего шага в ширину стола, нетрудно определить размеры проходов между столами, все в единицах ширины канцелярского стола.

Встав в одном из углов зарисовываемого помещения, берут лист разграфленной квадратиками бумаги. Весьма удобный размер квадратиков—5 *мм*. Отмечают сторону квадратика за короткую сторону нормального канцелярского стола, так что на эскизе стол выходит в ширину в один, а в длину в два квадратика. Из угла комнаты зарисовывают на листе, параллельно стенам, линии и отмечают на них примерное расположение окон и дверей. Эту отметку, производимую в масштабе размеров канцелярского стола, не следует забывать потому, что таковая в значительной степени облегчает корректирование взаимного расположения столов, а потому при составлении ситуационного плана всего учреждения облегчает ориентацию по этажам и во взаимном расположении помещений, в конце же концов без правильной отметки окон и дверей не может быть достигнуто рациональное размещение столов относительно направления света и в отношении путей следования распоряжений и бумаг.

Отдельные элементы наброска взаимно корректируются до тех пор, пока эскиз не получит желательной степени точности.

Часто при разработке ситуационного плана всего учреждения неопытные чертежники, несмотря на всю точность вычерченного ими эскиза, не могут добиться правильного расположения окон в фасаде и точного соотношения в расположении дверей, выходящих в общий корридор. Причина сего заключается обычно в пренебрежении на эскизе толщиной перегородок и стен. Если таковые расположены несимметрично, то получается невязка в плане, устраняемая только введением в него соответствующих прослоек, в виде толщин стен и перегородок.

Обследование во времени.

Обследование во времени может проводиться двумя способами, взаимно комбинируемыми в разной форме.

В первом случае снабжают известное число бумаг особым опросным бланком, прикрепляя к каждой бумаге по одному такому листку, на котором исполнитель каждой такой инстанции обязан отметить время получения и передачи данной бумаги. Такого рода обследование приблизительно над 2000 бумагами было произведено в Управлении Моск.-Казанской ж. д. Этот способ нагружает исполнителя часто совершенно непосильной работой, хотя бы, например, в тех случаях, когда исполнителю—заведующему крупным отделом—приходится подряд подписывать сотню, а то и больше бумаг. Отсутствие часов или разный ход таковых вводят в обследование по данному методу большой источник ошибок, при чем такого свойства, что всякий, противодействующий данному обследованию сотрудник, без большого труда, может совершенно обесценить данный, весь весьма дорого стоющий, материал. Разработка самоконтролирующих методов записи на обследовательских бланках приносит в данном случае мало пользы и еще более загружает серьезно относящихся к делу сотрудников.

Второй способ отмечает уже не действия по отношению к каждой бумаге в отдельности, а имеет в виду работу каждого сотрудника. Он заключается в наблюдении за ходом работы каждого отдельного стола. Наблюдатель имеет для этого лист, разделенный по оси ординат на горизонтальные отрезы, соответствующие, напр.. пятиминутным периодам, в вертикальном же направлении лист разграфлен колоннами, имеющими надпись: «число бумаг», «чтение и резолюция», «разговор с сотрудником», «разговор с клиентом», «разговор по телефону», «отсутствие», «отдых», «примечания» и тому подобное.

Наблюдатель записывает свои наблюдения согласно продвигающемуся времени по горизонталям в течение целого рабочего дня, в конце которого получает весьма точный бюджет рабочего времени данного сотрудника. Этот бюджет приходится у многих ответственных сотрудников пополнять работой, которую таковые берут с собой на дом. Наблюдение в большинстве случаев возможно обставить таким образом, что сотрудник не в курсе дела относительно того, что именно он является об'ектом наблюдения. При некотором навыке наблюдение можно ускорить совместным наблюдением работы двух сотрудников или же наблюдение можно углубить некоторыми хронометражными данными, отмечая время исполнения часто встречающихся однообразных или весьма характерных действий.

Сопоставление данных, полученных от всех или хотя бы наиболее характерных лиц, дает весьма обстоятельную и полную картину не только о скорости прохождения бумаг, но и о распре-

делении не-бумажной нагрузки между сотрудниками. В силу сказанного, обстоятельство это является хорошим средством для определения наиболее слабых и наиболее загруженных звеньев производственной цепи данного учреждения. Не следует забывать, однако, что этому методу присущи все дефекты краткосрочного, не массового наблюдения, вследствие чего выводы из него должны корректироваться соображениями о постоянстве или изменчивости явлений, в силу утрированности отдельных или недохвата отмеченных наблюдений.

Можно ожидать, что лучший результат обследования выявится при целесообразном сочетании первого и второго методов. В зависимости от действительной нужды в глубоком и целостном обнаружении всех фактов, влияющих на деятельность учреждения и ресурсов обследования, — эти два метода возможно варьировать, пользуясь ими либо в отдельности, либо в соответствующей комбинации, как в зачаточной, так и в самой развитой и сложной форме.

В ТСНК обследование времени обращения бумаг облегчалось теми отметками, которые по заведенному обычаю ставились на бумагах. По скорости кругооборота можно было отличить следующие главные категории бумаг: текущую переписку, обращающуюся в сроки от одного и, редко, до трех дней; материалы для протоколов и докладов на текущих заседаниях ТСНК и ТЭС—от одной недели до одного месяца и материалы для докладов на с'езды, возвращавшиеся в текущий архив в месячный срок со дня закрытия с'езда.

Вследствие сравнительно недолгого залеживания бумаг в инстанциях, особого обследования о продолжительности прохождения бумаг по каждой инстанции не делалось.

Кроме скорости движения бумаг к обследованию во времени относится и запись прихода и ухода сотрудников со службы, что дает красочную картину внешней дисциплины сотрудников. Запись, произведенная в ТСНК, давшая весьма низкий процент опозданий и отклонений от нормы, лишний раз показала, как своевременный приход руководителей заставляет всех прочих сотрудников без лишних мер принуждения подтянуться и в точное время быть на своих местах.

График движения бумаг.

В последнее время начали употребляться, в дополнение к маршрутным эскизам, схематические изображения хождения бумаг по инстанциям, разработанные по идее железнодорожных графиков. Ось абсцисс такого графика обозначает время или момент прибытия бумаги или распоряжения в данную инстанцию, а по оси ординат отмечены отдельные инстанции. Но отличительным признаком подобной схемы от графика железнодорожного является то обстоятельство, что распоряжение или действие, по мере своего

продвижения, может разветвляться или возвращаться обратно. Кроме того, железнодорожный график особенно ярко отмечает время нахождения поезда в пути, а график движения бумаги отмечает время пребывания ее в инстанции, при чем железнодорожный график отмечает действительные моменты прохождения поезда по своему пути, а график движения бумаг, составляемый на основании вышеизложенного по средним значениям скоростей достаточно большого числа бумаг, дает лишь приближенное представление о задержках бумаг в различных инстанциях.

Ввиду весьма прозрачных отношений в ТСНК, подобный график для целей обследования специально не был построен. Мы же его поместили дополнительно на рис. 2.

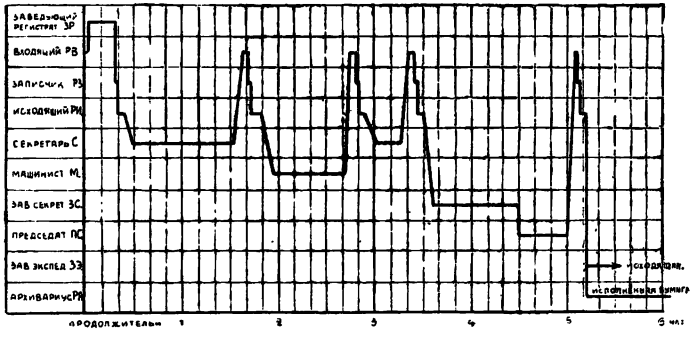


Рис 2. График движения бумаг.

Весьма часто такой график показывает продолжительность пребывания бумаги в регистрирующих инстанциях, исчисляемую в минутах, в то время как в инстанциях подписывающих то же время исчисляется часами, если не днями. В таком случае график учит, что ускорение работы регистратуры на 50% сохранит опять только минуты, в то время как улучшение работы подписывающего органа на то же число процентов способно сразу значительно ускорить темп работы учреждения.

Зигзаги одинаковой высоты на диаграмме указывают на возвращение бумаг в одну и ту же инстанцию и заставляют организатора задумываться над рациональностью подобных петель в хождении бумаг.

Обследование взаимоотношений.

Взаимоотношения могут рассматриваться с двух точек зрения: с точки зрения статики — структуры, иерархического строения учреждения, и с точки зрения динамики — плана работы органов учреждения и соответственных инструкций сотрудникам. Структуру мы передаем в образе особой графической организационной схемы, а деятельность единичных работников подробно рассматриваем в докладе, пример которого приведен на стр. 29.

Организационная схема графически обычно изображается рядом кружков, означающих отделы, части и прочие органы учреждения или отдельных сотрудников его. Сверху изображаются главные органы или наиболее крупные и важные части, книзу отмечаются более мелкие деления аппарата, при чем по горизонталям (т.-е. в одном ряду) размещаются равноценные части. Таким образом, при осмотре схемы по вертикали, мы обнимаем подчиненные органы, а при наблюдении по горизонтали мы охватываем «сочиненные» части, т.-е. органы одинакового удельного веса. Соотношения и принадлежность друг к другу отдельных органов обозначается при этом обычно линиями, связывающими отдельные кружки-органы в соответствующие группы.

Обычный графический вид организационной схемы.

Эта простая и естественная форма графического изображения организационных элементов часто варьируется в угоду стилизации. Кружки в таком случае размещаются в гроздья, букеты и фигуры; соединяющие линии образуют затейливые рисунки, кружки тоже теряют свою первобытную основную форму и уступают место замысловатым фигурам, пока график в конце концов не превращается в какой-то узор, затемняющий основной смысл схемы.

Так как в задачу организатора входит проведение повсюду четкости и ясности, то и в построении схем ему следует придерживаться наиболее простой и наглядной графической формулировки, выделяющей естественную симметрию структуры самого учреждения и направляющей взор на существенные элементы его, а не отвлекающей его никому ненужными бычурностями.

К сожалению, обычный тип графических изображений мало удовлетворителен в том отношении, что дает возможность перечислить только названия всех органов и определить линиями связь между ними. При сложной конфигурации структуры, линии эти, образуя сетку, могут вызвать впечатление, определяемое словами «рябит в глазах», вследствие чего главная цель подобной схемы — дать наглядную картину структуры учреждения и по возможности всех разнообразных элементов его—уже не достигается.

Мы обычно употребляем иной способ изображения структурного плана, сущность которого заключается в следующем (см. рис. 3, стр. 28.)

Структурный график по „плоскостному“ методу.

Плоскость всего чертежа или той части его, которая окаймлена рамкой, считается изображением всего данного учреждения. Каждая часть учреждения изображается в таком случае соответственной частью площади, заключенной в этой рамке. Желая выделить эту часть, мы ее в свою очередь заключаем в рамку второго порядка, внутри основной. Рамка эта таким образом, вместе с рамками, изображающими другие части учреждения, находится на площади, окаймленной первой, общей рамкой. Если выделенная часть содержит еще подразделения, то и эти детали выде-

ляются своими рамками, находящимися внутри выделенной части (подразделение третьего порядка). Если, наконец, какой-либо орган является сразу частью двух частичных систем, то на чертеже этот орган изображается фигурой, внедряющейся в рамки той и другой частичной системы.

В конечном результате мы получаем вместо вертикального распределения кружков-органов наложение плоскостных рамок друг на друга. Благодаря этому, мы имеем большую свободу в распределении этих рамок по плоскости, а вместе с тем и всех прочих подлежащих изображению организационных элементов. Этой свободой мы пользуемся следующим образом:

Условимся сначала физические лица изображать небольшими кружками, а прочие органы, ради отличия от физических лиц, какими-либо другими фигурами, лучше всего прямоугольниками с закругленными углами. Начертив органы в том сочетании, которое соответствует структуре учреждения, будем распределять кружки, соответствующие штатам сотрудников в получившиеся четыреугольники: начальник всего учреждения, как лицо, возглавляющее все органы, находится вне этих органов, его кружок помещается поэтому вне частичных органов, но в пределах основной рамки. Тут же размещаются сотрудники, обслуживающие все учреждение, например, замначальник, личный секретарь, уборщики и т. п. Кружки, изображающие заведующих отделами, размещаются внутри рамок соответствующих отделов. При них имеются, в свою очередь, сотрудники, например, консультанты, которые имеют отношение ко всему отделу в целом, а поэтому они заключаются в рамки отдела, но не подотдела. В рамках подотделов размещены кружки лиц, относящихся к подотделу, и если подотдел распадается на еще более мелкие части, то и здесь кружки сотрудников, входящих в состав этих мелких единиц, помещаются в соответствующие рамки.

Мы говорили, что каждому штатному месту соответствует один кружок. Но не все штаты заполнены. Другие же места заполнены по совместительству. Это ясно изображается таким образом. что штатное место заполненное вычерчивается кружком, сплошь залитым краской, а не заполненное, вакантное место изображается лишь ободком. Если лицо совмещает две должности в том же учреждении, то место, занимаемое им по совместительству, обозначается кружком, только наполовину залитым краской, при чем этот кружок соединяется чертой с кружком основной должности.— Понятно, что кружки, заполненные на одну четверть или снабженные двумя ободками, и тому подобные вариации допускают изображение дальнейших подробностей. Сумма всех кружков дает штатное расписание; сумма залитых краской кружков дает наличный состав.

В тех случаях, если одного и того же типа сотрудников, напр., машинисток имеется довольно большое число в одном и том же органе, то для сокращения места чертятся только два кружка, из коих один залитый краской кружок с числом перед ним, обозначает число замещенных мест данной должности, и один ободок, тоже с числом впереди него, обозначает число вакантных должностей; сумма обоих чисел дает число мест по данной должности, согласно штатному расписанию. Так напр., схема об'единенных ТСНК и ТЭС показана (рис. 3 на стр. 28) после частичной реорганизации. В данном случае мы имеем дело не со структурой одного только, а целых двух самостоятельных учреждений, совместно обладающих некоторыми общими органами. Поэтому, на плоскости чертежа изображены две большие четырехугольные рамки, частично соприкасающиеся, из которых одна представляет собой ТСНК, а другая—ТЭС. Далее, мы видим, что Управление Делами, а также Секретариат являются органами. общими для ТСНК и ТЭС. Комиссия же Законодательных Предположений является по преимуществу органом ТСНК. Комендатура является также общей для ТСНК и ТЭС, но так как она обслуживает и другие учреждения, находящиеся под одной крышей с ТСНК и ТЭС, то четыреугольник комендатуры выходит из пределов рамок ТСНК и ТЭС, а замыкающая его сторона отсутствует. указывая этим на вхождение этого органа (комендатуры) в другие органы, не имеющие однако отношения к нашему рассмотрению.

Особое внимание обращает на себя группа делопроизводителей, символически заключенных в четыреугольник, как-то странно внедряющийся в рамки Управления Делами и Секретариата. Припомним, что схема рисует положение учреждения в момент незавершенной еще реорганизации. Согласно доклада об обследовании. наличное число делопроизводителей было признано излишним. вследствие чего были предложены меры к их сокращению. Сокращение было предусмотрено не насильственное, а, наоборот, постепенное, вследствие весьма приличного подбора этой категории сотрудников. По мере освобождения подходящих вакансий, таковые замещались ими, а до поры до времени они исполняли задания, исходящие либо от Секретариата, непосредственными сотрудниками которого они были до последнего момента, либо от Управления Делами, в которое они входили как временные сотрудники Центральной Регистратуры. Таким образом, четыреугольник группы Делопроизводителей, нарушающий цельность четыреугольника Управления Делами и прямоугольника Секретариата, неотступно напоминал своей конфитурацией о переходном и ненормальном положении.

Далее, мы видим, что из всех Секретарей только один Первый Секретарь, обслуживающий политическую часть, имел в своем

непосредственном распоряжении некоторое число помощников, другие же Секретари фигурируют в схеме единолично.

Во главе ТСНК значится Предсовнарком, во главе ТЭС—Предтэс, половинчатый кружок которого связан с кружком Зам-

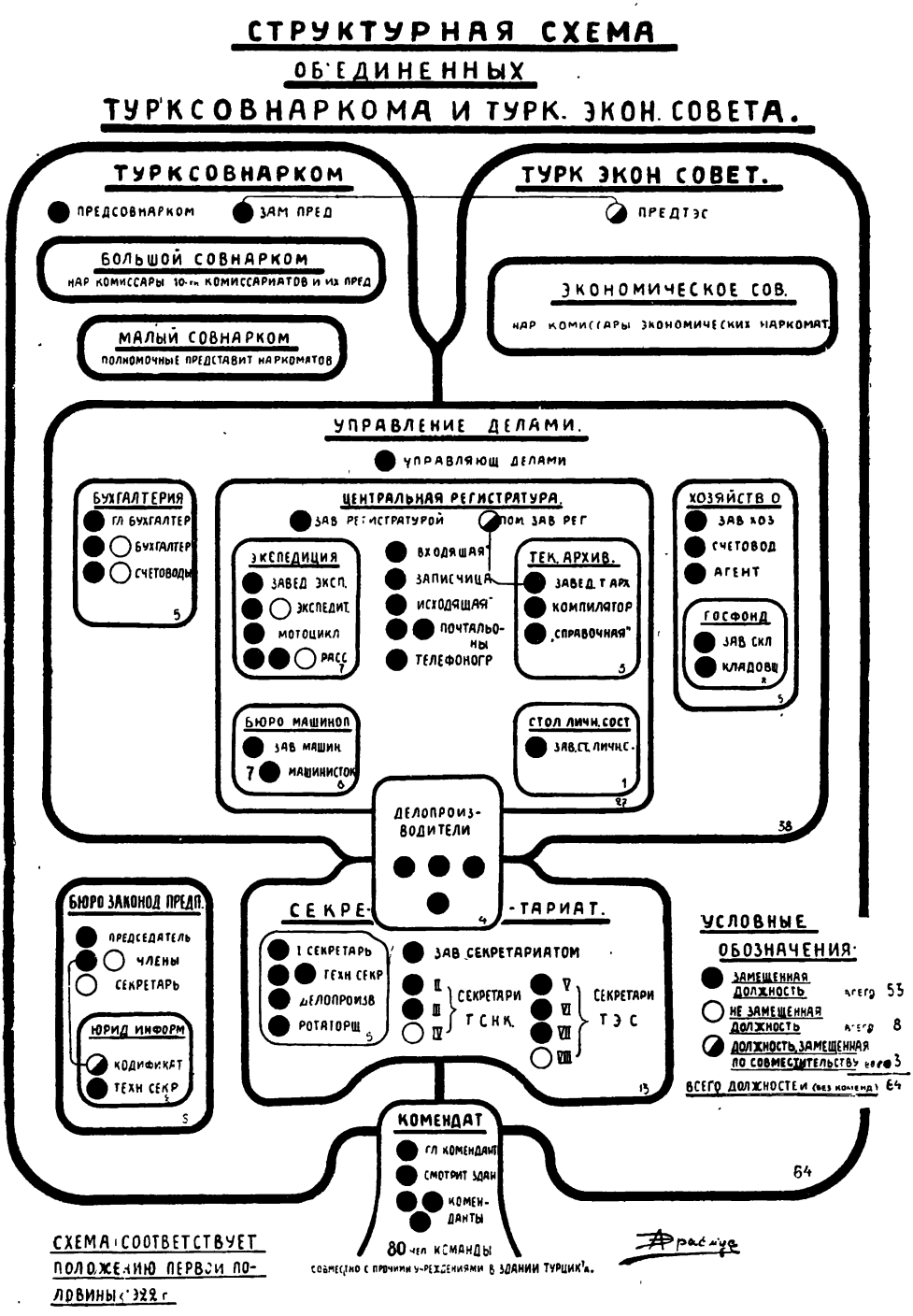


Рис. 3.

предсовнаркома, чем указывается его совместительство по первой должности.

В правых нижних углах четыреугольника отмечены количества сотрудников по каждому данному органу.

Нетрудно убедиться, что составление схемы по означенному методу не представляет никаких особых затруднений. При большом числе подразделений имеется для графиков плоскостного распределения тот же исход, что и при графиках вертикально-горизонтального распределения: в стороне вычерчивается выноска в увеличенном масштабе, подобно выноскам на географических картах, где тот или иной район в углу карты вычерчен в увеличенном виде.

Глава 4.

ДОКЛАД ОБ ОБСЛЕДОВАНИИ.

Ознакомившись после вышеприведенных мер в надлежащей степени с реорганизуемым учреждением и отметив как характерные особенности работы, так и звенья таковой, требующие реформы, организатор составляет доклад об обследовании учреждения и предлагаемых им реформах [1]).

Ввиду невозможности теоретической разработки общей формы подобного доклада, мы в виде практического примера приводим доклад, которым закончилась ориентировочная обследовательская работа по ТСНК и ТЭС, и который затем послужил отправной точкой для дальнейшей реорганизации [2]).

ДОКЛАД.

Доклад об обследовании ТСНК и ТЭС.

Обследованию, с целью получения материала для целесообразной реорганизации рабочего аппарата ТСНК и ТЭС'а, с 27/III по 7/IV 1922 года были подвергнуты: собственно делопроизводственный аппарат ТСНК и ТЭС'а, т.-е. Управление Делами, Секретариат, Канцелярия, Регистратура, Переписочная, Телефонная Станция. а затем и Комиссия Законодательных Предположений.

Госплан, Бухгалтерия и Хоз. Часть обследованию не подвергались.

В последующем будет дан обзор:

А) характера хождения, исполнения и хранения бумаг в момент нашего обследования,

---

[1]) О разнице между докладом и проектом реорганизации см. часть III стр. 85.

[2]) С целью сокращения текста печатаются лишь те пункты доклада, которые представляют общий интерес и указывают на пути прохождения обследования и достигнутые результаты; прочие же пункты, не имеющие такого значения, пропущены и обозначены лишь своими номерами и многоточием после таковых.

Б) характеристики отношений к своим обязанностям, пониманию таковых и нагруженности работ отдельных категорий сотрудников,

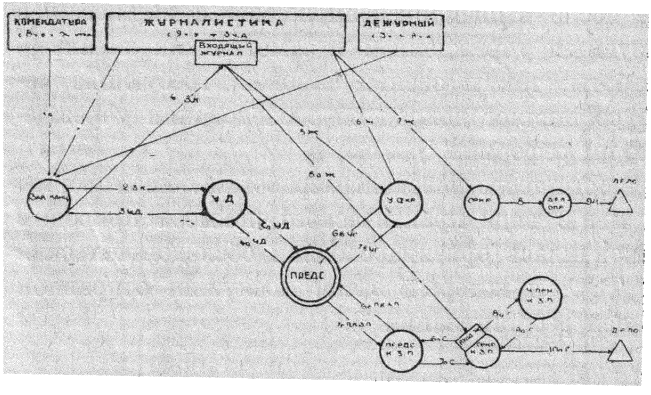
В) форм размещения сотрудников и

Г) соображений организатора о наиболее целесообразных формах делопроизводственного аппарата для данного учреждения.

А. Характеристика хождения, исполнения и хранения бумаг.

1) В последующем рассматривается одна из бумаг в порядке прохождения ею инстанций учреждения, ее обработка, начиная с момента поступления ее и вплоть до отправки ответа по ней.

2) Обычный путь следования входящей бумаги выявляется из схемы (рис. 4). Из этой схемы явствует, что в присутственное время, т.-е. от 9 час. до 3 час. пополудни, всякая входящая бумага прежде всего попадает в руки „Входящей Журналистики", которая лишь принимает ее, не занося в журнал. В остальное время, суток, с 3 ч. дня до 5 час. вечера — к Дежурному, а после его ухода, до 9 ч. утра — в Комендатуру. Первый ход бумаги внутри учреждения (цифра I на соответствующей стрелке) приводит ее к Заведующему Канцелярией, который, не производя над бумагой решительно никаких действий, передает ее вторым ходом Управляющему Делами. Управделами направляет бумагу по принадлежности, ставя на ней соответствующую отметку, и передает ее для дальнейшего направления обратно Завканцу, при чем бумаги, могущие быть рассмотренными и разрешенными самим Управделами, остаются у него, а бумаги, требующие непосредственного доклада Председателю, Управделами передает последнему.



Стрелки показывают направление передачи. Цифры показывают порядковый номер передачи. Буквы на строках показывают, кто именно из сотрудников обычно производит передачу.

Рис. 4. Схема примерного пути входящей бумаги по органам ТСНК и ТЭС.

Только лишь после возвращения бумаги Завканцу, таковая передается им обратно Журналистке для внесения во Входящий Журнал. Со входящей книгой в руках Журналистка разносит ре-

гистрированные ею бумаги по намеченным сотрудникам, которые расписываются во Входящем Журнале в получении вручаемой им бумаги. Исключение составляет Заведывающий Секретариатом, который в получении бумаги не расписывается, а направляет ее или на доклад Председателю, или на дальнейшее исполнение Секретарям и т. д., возвращая с этой целью бумагу опять Журналистке, которая разносит бумагу в четвертый раз и передает ее наконец под расписку получателю. От Секретаря бумага поступает к Делопроизводителю, а от него—в Дело. На схеме указан, кроме того, ход бумаги и по Комиссии Законодательных Предположений, которая имеет свой особый, второй «Входящий Журнал». Нормальное число передачи бумаги до ее вложения в Дело таким образом колеблется от 9 до 11 ходов.

3) Отметим здесь, какие функции исполняет «Входящая» Журналистка:

а) приемщика корреспонденции,

б) передатчика корреспонденции первым инстанциям,

в) инстанции, фиксирующей поступление бумаги (но отнюдь не поступление извне, а от Управделами и Завканца),

г) распределителя входящих бумаг между последующими инстанциями.

Из сказанного видно, что бумага вносится во Входящий Журнал лишь на четвертом ходу. Для тех бумаг, которые должны остаться у Завканца или у Управделами, или же которые непосредственно подлежат передаче Председателю, нет достаточного стимула к последующему их занесению во Входящий Журнал.

5) Совершенно лишней инстанцией при передаче бумаги является Завканц, который не участвует ни в распечатании, ни в направлении только что полученных бумаг.

6) . . . . .

7) Если по бумаге принимается резолюция ответного характера, то ответ пишется или отдельным ответным отношением, которое обычно составляется соответствующим Секретарем, на основании положенной на бумаге резолюции, или же адресату возвращается его же бумага с наложенной на ней резолюцией, при чем возвращаемая бумага вносится в Исходящий Журнал за порядковым исходящим номером. Таким образом, в делах не остается ни входящая бумага, ни копия решения по таковой. В известных лишь случаях содержание ее заносится в краткой форме в «Контрольный Журнал» вместе с подробно выписанной резолюцией.

8, 9) . . . . .

10) Старшая машинистка принимает переписочную работу непосредственно от всех лиц, имеющих что-либо напечатать. Она не всегда в состоянии иметь самостоятельное суждение об относительной спешности передаваемых ей к напечатанию текстов. Вследствие же склонности большинства сотрудников свою работу считать

наиболее спешной, неминуемо создаются конфликты, для разрешения которых старшая машинистка не находит соответствующей инстанции.

11, 12) . . . . . .

13) Корреспонденты почти всегда забывают на своих черновиках отмечать подписи и количество требуемых экземпляров.

14) . . . . . .

15) Большая спешность некоторых бумаг требует частой выемки уже начатого письма из машинки и заправки новой корреспонденции. С введением должности Старшей Машинистки и с более равномерным и целесообразным распределением работы по машинкам, такое явление стало повторяться значительно реже, но и теперь еще в напряженную работу машинисток вносится лишняя нервность, которую нетрудно избежать установкой лишней дежурной машинки (без машинистки), обслуживаемой очередной машинисткой, обычно сидящей за работой нормальной скорости и только переходящей к дежурной машинке в момент выполнения спешной корреспонденции.

16) . . . . . .

17) Отпечатанную переписку машинистка передает Старшей Машинистке, которая за недостатком времени не в состоянии производить корректуру.

18) Заготовленную корреспонденцию Старшая Машинистка часто относит своим заказчикам, но за недостатком времени это ей не всегда удается, так что заготовленная корреспонденция иногда залеживается более суток, пока за ней не придут.

19) Нормальный путь исходящей бумаги отмечен на схеме (рис. 5). В прямоугольник заключены те инстанции, в которых рождается мысль, требующая изложения на бумаге. Составителем ее является Секретарь. Обычно Секретарь передает составленный им черновик своему Делопроизводителю, который следит за исполнением бумаги. По напечатании он заносит бумагу (если таковая требует ответа или наблюдения об исполнении высказанного в ней) в Контрольный Журнал, передает ее Исходящей Журналистке на отправку, а отпуск подшивает в дело. Спустя некоторое время Делопроизводитель осведомляется у Исходящей Журналистки о том исходящем номере, который получила бумага, заносит таковой на своем отпуске и записывает в Контрольный Журнал.

Секретарь Комиссии Законодательных Предположений не все отпуска сразу вкладывает в дело, а только те, которые относятся к заведомо законченным вопросам, те же бумаги, которые в течение месяца могут еще понадобиться, или по которым производится наблюдение, откладываются в особую папку с надписью «Ожидающие ответа».

20) Подшивка отпусков обычно производится вместе со входящей, к которой они относятся, но этот обычай не введен в правило,

поэтому он строго не исполняется и вводит известную неточность в возможности определения местонахождения того или иного отпуска.

21) Так как прохождение пути бумаг входящих и исходящих никакими правилами заранее не предопределяется, и их местонахождение не фиксируется, а вложение бумаг в дело производится не всегда тотчас же по их исполнении, то этим вносится большая пестрота в способ прохождения бумаг, вследствие чего бумага, в случае экстренной потребности, не всегда легко разыскивается.

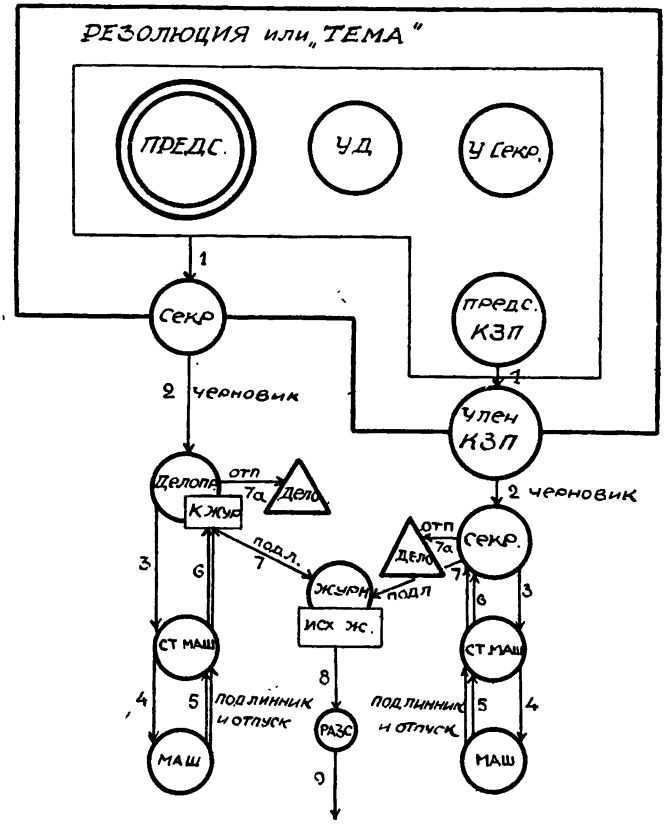


Рис. 5. Схема примерного пути исходящей бумаги по органам ТСНК и ТЭС (и отдельно для КЗП).

несмотря даже на то обстоятельство, что некоторые сотрудники, чтобы избежать случая пропажи бумаг и затруднений в их розыске, завели, частным образом, особые памятные книжки. Нетрудно уяснить себе, что такие памятные книжки, задерживая скорость прохождения бумаги, существенной помощи принести не могут.

22) Регистрирующими пособиями таким образом являются:

а) Входящий Журнал обычного образца, находящийся у Журналистки.

б) Контрольный Журнал, имеющийся у всех Делопроизводителей.

в) Памятные тетрадки, частным образом заведенные некоторыми Секретарями.

г) Реестр входящий и исходящий у некоторых Делопроизводителей, заведенный частным порядком.

д) Отдельный Входящий Журнал (с особой нумерацией).

е) Исходящий Журнал обычного образца, находящийся у Журналистки.

ж) Дела с описями при них.

23) Своеобразной является цель Контрольного Журнала, предназначенного для наблюдения за своевременным исполнением срочных вопросов, поставленных тем или иным адресатам. Каждый Делопроизводитель ведет такой Журнал, при чем у некоторых он подразделен по числу Комиссариатов, с которыми он ведет дела. Некоторые Делопроизводители рассматривают Журнал, как реестр, и заносят в него решительно всю корреспонденцию, проходящую через их руки.

Число исходящих, находящихся под наблюдением у каждого Делопроизводителя, весьма различно и составляет от 4 до 15 поднадзорных вопросов. Взгляд Делопроизводителей на целесообразность такого Журнала весьма различный и зависит главным образом от недавнего введения этого Журнала, и большей или меньшей опытности в обращении с ним.

24) Хранение бумаг производится Делопроизводителями в папках, имеющих название «Дела», при чем эти Дела носят большею частью название того учреждения, с которым ведется корреспонденция, так что корреспонденция складывается по адресатам, а не по характеру заключенного в ней вопроса. Кроме того, имеется небольшое число Дел с бумагами иного признака: «Разные». «Борьба со снежными заносами» и т. п. В некоторых Делах имеются еще подразделения, т.-е. особые папки, имеющие название тех Центральных Управлений, которые входят в состав того Комиссариата, к каковому относится данное Дело.

Характерным признаком почти всех бумаг ТСНК и ТЭС является непродолжительный интерес к данной бумаге, обычно погасающей немедленно по исполнении ее. Все бумаги поэтому немедленно вшиваются в соответствующие Дела. Исключение составляет Делопроизводство Комиссии Законодательных Предположений. Там всегда встречается небольшое число бумаг по вопросам, имеющим длительный характер. Такие бумаги по исполнении их откладываются в особую папку «Ожидающих ответа», из которой переносятся в соответствующее Дело по прошествии приблизительно месячного срока со дня поступления в Комиссию Законодательных Предположений. Данная Комиссия вместе с тем имеет

единственное делопроизводство, которое более или менее часто пользуется своими Делами для справок и прочих работ; для прочих же делопроизводств Дела являются главным образом складочным местом для устаревших и потерявших интерес бумаг.

Поэтому думается, что хранение всех этих Дел в разных местах, у каждого Делопроизводителя, является лишь распылением между многими лицами одного и того же действия. Централизация хранения бумаг в особом складочном органе может принести значительное упрощение, ввести единообразие в способах хранения и дать наибольшую уверенность в сохранности Дел.

25) Наблюдаемая пестрота в способах использования официально введенных пособий и применение к тому еще некоторых «индивидуальных» памяток является следствием весьма глубокой децентрализации в Делопроизводстве ТСНК и ТЭС, проведенной к тому еще без достаточного инструктирования сотрудников. В данном случае мы наблюдаем обычное явление, заключающееся в том, что свобода выбора того или иного способа пользования пособием приводит не к изобретению наилучшего метода такового использования, а наоборот, вследствие отсутствия достаточно стимулирующих к этому моментов, использование это происходит с наименьшим приложением творческой мысли.

Еще один момент способствует проявлению разнородности в применении данных средств: это перегруженность сотрудников прямыми обязанностями и отсутствие времени и интереса для углубления в смысл преподанных им инструкций. Поэтому последние употребляются в таком направлении, каковое является наиболее подходящим в первый момент ознакомления с ними, а дальше уже не теряется больше времени на проверку правильности пользования пособием.

26) Это обычное, не критическое отношение к своим функциям и является одной из основных причин необходимости предварительных точных инструкций, писанных на бумаге, для пользования пособиями в строго единообразной форме. Весьма вероятно, что многим из сотрудников такая инструкция, особенно в первое время, покажется весьма стеснительной и побудит к критике. Такую критику, в особенности, если она сопровождается соответствующими указаниями на целесообразные усовершенствования инструкции, приходится всемерно приветствовать и желать. Эта ценная критика выявляется скорее при наличии заранее писанной инструкции, в которой возможно взвесить каждое слово между тем, как обычно при расплывчатых устных указаниях, инструктирующий почти всегда может уклониться от поставленной ему на разрешение в единообразной форме задачи.

27) Поэтому, в целях улучшения системы работы делопроизводственного аппарата в ТСНК и ТЭС, предлагается каждое пособие сопровождать точной, целостной письменной инструкцией,

предусматривающей не только нормальные случаи пользования ею, но и предвидящей всевозможные экстраординарные случаи.

28) Схемы прохождения бумаг показывают, что передача их через инстанции производится разными лицами, не строго предусмотренными и не предопределенными каким-либо планом для выполнения этих действий. Из приводимой ниже статистики будет выявлено, что главной задачей делопроизводителей является забота о своевременности исполнения бумаг и возбужденных по ним вопросов. Между тем, все подобные функции могут быть с успехом автоматизированы, сконцентрированы и вылиты в наиболее четкую форму требуемых действий, ускорив таковые и сделав их независимыми от частных интересов того или иного сотрудника.

29) Такая централизация предлагается в образе Центральной Регистратуры и при ней особой Внутренней Почты согласно схемы. (Рис. 6.)

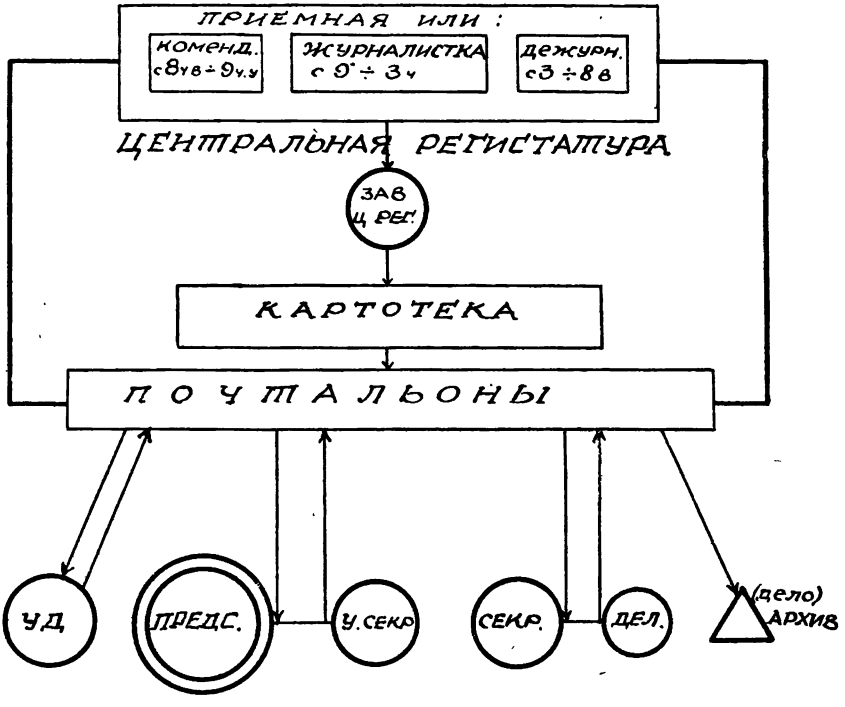


Рис. 6. Схема передачи бумаг в ТСНК и ТЭС по методу „Внутренней Почты".

По этой схеме бумага поступает обычным порядком к Заведующему Регистратурой, имеющему специальную подготовку для дачи бумаге наиболее верного направления. Это направление дается им соответствующей пометкой на данной бумаге. Направленная таким образом бумага проходит через Картотеку, где оставляет след о своем направлении. Передача с места на место производится исключительно особыми сотрудниками—«почтальонами», при чем

каждая перемена места заносится соответственно в Картотеку. Все функции, связанные таким образом с передачей, а также и с напоминанием в какие угодно сроки, сосредоточены в одном особом органе—Регистратуре, которая одна наилучшим образом может исполнить возложенные на нее функции, ибо это является ее единственной задачей.

30) На схеме предполагается, что Председатель и Заведующий Секретариатом, а также каждый Секретарь со своим Делопроизводителем сидят вместе и являются для Регистратуры одним функционером. Поэтому они связаны соответственно одной горизонтальной чертой.

Что касается «исходящих» или любых записок внутреннего хождения, то характер пути их следования идентичен со схемой «входящей» корреспонденции, а потому отдельно не рассматривается.

Б. Характеристика работы сотрудника.

31) В нижеследующем будет обращено внимание на деятельность следующих групп сотрудников: Делопроизводителей, Секретарей КЗП и Экономбюро. Работа прочих сотрудников протекает в обычных условиях, и реорганизационные приемы без коренного изменения и труда поставят их работу на соответствующую высоту.

32) В настоящем обследовании критика не коснулась деятельности Председателя и его ближайших помощников: Управделами, Завед. Секретариатом и Председателя КЗП, ибо, в связи с реорганизационным планом, деятельность этих лиц будет поставлена в рамки, упрощающие и облегчающие их работу, а особые их требования, которые могут быть ими еще высказаны, лучше всего будут выслушаны по принятии к сведению результатов сего обследования.

33) Делопроизводители. На Делопроизводителей возложено в настоящее время исполнение следующих функций:

а) исполнение весьма незначительного количества второстепенной письменной работы, которая у некоторых из них качественно повышается до разработки текста резолюций, принятых на Заседаниях, по черновикам Секретаря;

б) наблюдение за исполнением срочных заданий и напоминание о таковых по Контрольному Журналу;

в) выписывание по входящим бумагам, возвращаемым адресату с резолюцией, краткого содержания бумаг и полностью текста резолюций;

г) вшивание исполненных бумаг в Дело;

д) выдача необходимых справок из Архива.

34) В течение двадцати рабочих дней, с 1/III по 27/III, по Входящему Журналу поступило 1.640 бумаг (среднее арифметическое в день 82). Таким образом 6 Делопроизводителей, имеющих

отношение к внешней корреспонденции, получали в среднем (исключая приблиз. 125 входящих, относящихся к печатным произведениям и бумагам в Хоз. Отдел, Бухгалтерию и к Завканцу)

$$\frac{15 \cdot 15}{20 \cdot 6} = 12{,}6$$ бумаг на человека в день.

В Контрольном Журнале четырех Делопроизводителей оказалось занесенными всего 39 бумаг, находящихся под наблюдением. (Из шести Делопроизводителей один заносил решительно все бумаги в Контрольный Журнал, а другой, только что приступивший к своим обязанностям, не успел еще завести Журнала).

35) Принимая максимум приходящихся на сотрудника в день бумаг равным удвоенному арифметическому среднему, т.-е. 25, принимая к тому маловероятный случай, что день составления протокола заседания (по сведениям на каждого сотрудника около одного раза в 10 дней) совпадает с максимумом обрабатываемых бумаг, получим следующий хронометражный результат требуемого для различных действий времени:

а) Разработка протокола заседания (с составлением на следующий день прочих мелких письменных работ)	120	минут.
б) Просмотр Контрольного Журнала	1	„
в) Выписка напоминания максимум по 1/3 наблюдаемых вопросов, т. е. 5 напом. по 5 мин.	25	„
г) Внесение в Контрольный Журнал максимум 2-х бумаг (среднее арифметическое числа занесений в день равняется 15 : 20=0,75)	10	„
д) Раскладка 25 исполненных бумаг по делам и вшивка их	50	„
е) Передача 25 бумаг с места на место	50	„
	256	минут
Плюс 25% на промежутки	64	„
Всего рабочего времени	320	минут.

или 5,3 часа. Это значит, что при сочетании всех особо неблагоприятных условий Делопроизводитель нагружен в полной мере.

В действительности же, вышеуказанной нагрузки почти не бывает, и труд Делопроизводителей использован в весьма неполной мере. При проведении же централизованной системы регистратуры, действия б), г), д)—совершенно отпадают, и на обязанности Делопроизводителя остаются:

Разработка протоколов (1 раз в 10 дней)	120	минут.
Составление по заготовленному бланку напоминательной записки (что возможно тоже передать Центральной Регистратуре)	25	„
Хождение по бумагам (имея в виду сокращение времени вследствие помощи Центральной Регистратуры)	25	„
	170	минут.
Плюс 25%	42	„
Всего	212	минут.

или 3,5 часа, т.-е. один раз в 10 дней продолжительность работы

Делопроизводителя может уложиться в промежуток времени, равный 3,5 часам, а в другие дни, не занятые письменной работой по протоколам, принимая во внимание только мелкую переписку, работа уложится в 1,5 часа.

36) Таким образом, Делопроизводители в том виде, в каковом они сейчас работают, а тем более сравнительно с работой, которая останется на их долю после реорганизации, являются весьма мало использованным элементом.

37) Принимая 1½ часа за нормальное время использования одного Делопроизводителя в настоящих условиях, оказывается возможно учетверить работу такового, приставляя к каждому Секретарю не по одному Делопроизводителю, а одного Делопроизводителя к 2—3 Секретарям, принимая из предосторожности во внимание большую разнородность тех вопросов, которые через них проходят, и известную «дисперсию», т.-е. распыление времени, в случае подведомственности нескольким начальствующим лицам.

38) Заведующий Канцелярией. — На практике отношения Завканца к Канцелярии самые поверхностные; ему подведомственны большие вопросы внутреннего распорядка по учреждению: стол личного состава, приказы и т. п. Делопроизводители же никакой связи с ним не имеют, а от Переписочной он отделен стеной, и связи с ней у него тоже не наблюдается. Он является лишней инстанцией в передаче входящих бумаг, не имея абсолютно никакого влияния на таковые. Думается, что за ним возможно сохранить, во-первых, функции Заведующего Бюро Личного Состава; во-вторых, дать ему в качестве главной роли заведывание Центральной Регистратурой, возложив на него таким образом обязанность точного ознакомления с функциями, пределами полномочий и суждений каждого ответственного сотрудника, дабы он был в состоянии по возможности безошибочно определять надлежащее место обработки каждой бумаги.

39) Секретариат.—Секретариат представляет собою весьма своеобразное явление, ввиду принципиального единообразия деятельности довольно значительного контингента однозначащих Секретарей и вследствие большого разнообразия функций, которые подлежат исполнению каждым из них. Благодаря этому, каждый из Секретарей, следуя своим природным наклонностям, облюбовал какую-нибудь одну сторону своей деятельности, которую и считает наиболее важной. Следствием такого положения, усугубляемого сравнительно недавней организацией Секретариата в ныне действующей его форме, являются наблюдаемые нами диаметрально противоположные мнения самих Секретарей о характере их работы, о преобладающей важности тех или иных их обязанностей и т. д.

При таком разнохарактерном отношении к работе, ее новизне, при отсутствии традиций или каких-либо навыков и установившихся приемов в деятельности Секретариата, весьма трудно

в короткий срок без серьезнейшего углубления в существо самой работы составить себе тонко кристаллизировавшееся мнение. Во избежание ошибок мы в дальнейшем постараемся произвести анализ этой деятельности в трех главнейших ее направлениях.

40) Три главнейшие стороны деятельности Секретариата усматриваются в следующем:

а) в роли Секретаря как корреспондента (самостоятельного составителя бумаг по ранее заготовленному материалу);

б) в роли Секретаря, как Секретаря на заседаниях ТСНК и ТЭС;

в) в роли Секретаря, как толкача по принятым решениям.

41) Роль корреспондента.—Все бумаги фундаментального характера составляются Госпланом, КЗП, Экономбюро, за исключением лишь разработки протоколов Постановлений ТСНК и ТЭС, которые, однако, также нередко подвергаются редакционным поправкам и переделкам КЗП. Таким образом, Секретарь в роли корреспондента, за редким исключением, является стилизатором резолюций и распоряжений Председателя, Управделами и Завсекретариатом. Только в самом начале работа эта может показаться сложной, но по сути вещей она выливается в довольно трафаретного характера письмоводство, не требующее интеллектуально высокоразвитого сотрудника для своего исполнения. Вместе с тем, почти все эти разработки настолько малооб'емисты, что, занимаясь исключительно этой работой и освоившись в достаточной мере с кругом своей деятельности, один корреспондент в состоянии в течение шестичасового рабочего дня составить не менее 15—20 исходящих бумаг.

В течение 20 рабочих суток, с 1/III по 27/III, было выпущено соединенными аппаратами ТСНК и ТЭС 1.361 бумага, в среднем 68,2 бумаги в сутки. Из них, по приблизительным определениям, 15% исходили непосредственно от КЗП, Канцелярии, Бухгалтерии и Завхоза, около 22% являлись бумагами входящими, возвращаемыми с наложенной резолюцией, так что из указанного среднего числа 68,2 бумаг можно 43,1 бумагу отнести за счет Секретариата.

Работа по составлению этого числа бумаг соответствует таким образом производительности 43,1 : 15 = около 3 корреспондентов.

При временной перегрузке до 50%, корреспондентам вместо 15 придется составлять до 22 бумаг, что нисколько не превышает предела возможности аккуратной работы одного работника.

42) В очерченной таким образом роли, деятельность корреспондента не требует особого интеллектуального развития и вполне достаточно, казалось бы, среди трех корреспондентов иметь одного весьма опытного и во всех отношениях самостоятельного человека, а двое остальных могут стоять несколько выше типа обыкновенного делопроизводителя. Действительно, кажущаяся большая разнообразность вопросов, связанная с многочисленностью Комисса-

риатов, к которым таковые относятся, классифицируется в весьма небольшую группу несочетаемых типов суждений. Что же касается каждой однородной группы суждений, высказываемых только в различной форме, то обработка их не представляет собой. при известном навыке, никакого затруднения даже для весьма заурядного типа письмоводителя.

43) Таким образом, тип сотрудника, требуемого для выявленной роли корреспондента, очерчивается следующими наиболее характерными признаками:

а) усидчивость,

б) прочно установившийся, хотя и не обширный кругозор мысли,

в) аккуратность.

44) Роль Секретаря заседаний ТСНК и ТЭС.—Главная работа Секретаря выявляется не на самих заседаниях, а заключается в напряженной работе по подготовке всех материалов и созыве состава соответствующего собрания, а после заседания—в разработке протоколов и наблюдении за правильной рассылкой постановлений. Разнообразие все новых и новых тем и вопросов, рассматриваемых на заседаниях в повышенной атмосфере живого слова, затрагивающего тонкую сторону структуры задач, стоящих перед Секретарем, требует от него безусловно внутреннего интереса и наклонности к самой работе, проводимой на заседаниях, соответствующей самостоятельности, быстроты суждения и распорядительности, другими словами, большой гибкости ума и организаторской способности, дабы легко схватывать и выделять самую сущность принимаемых решений и давать им почти законченную внешнюю форму.

Те подготовительные работы, которые заключаются в заблаговременных напоминаниях докладчикам, в составлении и распределении приглашений и т. д., не требуют такого напряжения и могут быть исполнены менее квалифицированными сотрудниками по ранее определенной инструкции.

45) Подготовительная работа отнимает у Секретаря обычно один рабочий день, предшествующий заседанию. Самый день заседания также всецело занят работой по заседанию, так что в эти дни текущая работа отстраняется, нередко во вред срочным вопросам.

Мы приписываем новизне дела то обстоятельство, что большинство Секретарей еще не приблизило своих Делопроизводителей к этой части своей деятельности, что они, напр., не передали им напоминание докладчикам и т. п. действий.

46) Признавая, что присутствие на заседаниях представляет для них огромный интерес, все же некоторые Секретари совершенно правильно заявляли, что с деловой точки зрения их могут только интересовать вопросы, имеющие отношение к находящимся

под их наблюдением Комиссариатам, к прочим же вопросам они, по сути вещей, относятся с большим хладнокровием и сожалеют, что распределение секретарствования не может соответствовать слушаемым вопросам, в силу чего каждому Секретарю приходится обычно слушать неинтересные для него с деловой точки зрения предметы и отсутствовать на большей части вопросов, подлежащих его непосредственному ведению.

Впрочем, не все Секретари были единодушны в этом мнении; некоторые считали свое участие в заседаниях скорее нарушением заведенной и налаженной работы по корреспондированию и другим своим обязанностям.

47) Поручая работу по секретарствованию на различных заседаниях не различным сотрудникам, а концентрируя ее на одном определенном лице, следует определить тот тип сотрудника, который наилучшим образом соответствует требуемой от него деятельности. Мы предполагаем, таким образом, что работа может быть возложена на одно высококвалифицированное лицо, как по постоянному присутствованию на всех заседаниях и ответственной подготовке их, а также и для соответственной разработки протоколов, при чем этот функционер имеет одного помощника типа Делопроизводителя.

Характеристика, отвечающая требуемым от Секретаря функциям, составляется из следующих главных элементов:

Ясное и быстрое мышление.

Умение кратко формулировать чужую мысль.

Распорядительность (организационный талант).

Хорошая память.

Настойчивость.

Характеристика помощника его выявляется следующими главными чертами:

Настойчивость.

Аккуратность.

48) Понятно, что найти шесть или даже восемь Секретарей, обладающих вышеуказанными высокими качествами, весьма трудно. Качество же работы посредственных Секретарей, естественно, будет разнородным, в зависимости от преобладания тех или иных положительных или отрицательных сторон их способностей. Для придания известного однообразия протокольным постановлениям, Председателю или другому высококвалифицированному работнику придется выполнять редакционную обработку этих постановлений, каковое явление следует признать совершенно ненормальным, сводящим на нет работу Секретаря и низводящим на роль Секретаря самого Председателя.

Нам думается поэтому, что должность Секретаря заседаний должна заниматься одним человеком, обладающим соответствую-

щими данными, дабы обеспечить наиболее быстрое и целесообразное исполнение работы, связанной с этой должностью.

49) Должность Толкача.—В работу Секретаря заседаний входит напоминание о приближающемся дне доклада, наведение справок о готовности материалов, другими словами, подталкивание хода тех или иных вопросов. Вместе с тем в Секретариате сосредоточиваются все данные о том, что исполнено соответствующими Комиссариатами, в чем заключается их программа, как таковая переплетается с программами других Комиссариатов и какие поправки вносит действительная жизнь в намеченный план работ Комиссариатов. Наблюдая таким образом с высоты птичьего полета за деятельностью Комиссариатов. Секретариат, так в фокусе, собирает те новые направления созидающей государственной мысли, которые не всегда могут возникнуть и обнаружиться в самих Комиссариатах, заваленных текущей работой. Находясь в ближайшем общении с Комиссариатами, относясь по сути вещей критически ко всем их шагам и будучи в курсе общего направления государственного строительства, Секретариат в состоянии легко концентрировать мысли на определенных вопросах, создающих основания для будущих программ, и удобные условия для передачи новых идей в соответствующей форме тому или иному Комиссариату.

Эта творческая сторона деятельности Секретариата требует, однако, и соответствующего со стороны сотрудника интеллекта. Между сидением за телефоном и позваниванием в Комиссариаты с целью подгонки их от имени Председателя к своевременной подготовке докладов и тонкой творческой работой секретаря-собеседника Комиссаров —лежит такая же несоизмеримость, как между паромщиком, ведущим свой паром по канату, и лоцманом в трудном. полном подводных камней, фарватере.

Работа эта требует предварительной хорошей тренировки ума в направлении логического мышления, твердого знания правовых норм и большого дипломатического такта.

50) Работнику, обладающему подобными данными, безусловно можно поручать самостоятельное наблюдение за исполнением любой программы и заблаговременное составление таковой на предмет утверждения предстоящими с'ездами.

51) Характеристика такого сотрудника составится из следующих преимущественных признаков:

Богатая интуиция (комбинаторное свойство).

Способность быстро отличать важное от второстепенного.

Настойчивость.

Дипломатические способности.

Дар слова.

52) К стажу такого сотрудника придется пред'явить соответствующие требования, и по разряду он ближе всего подходит к Зам.

Зав. Секретариатом со специальными функциями, охарактеризованными вышеизложенным рассмотрением.

53) . . . .

54) Из сопоставления характеристик трех главных составных особенностей деятельности Секретариата легко убедиться, что таковые настолько разнородны по присущему им темпераменту и качеству, что в одном теле, одной голове едва ли могут одинаково хорошо ужиться.

55) Из этого мы заключаем, что поручение одному сотруднику всех трех функций является весьма нецелесообразным шагом. Каким бы характером подобный человек ни обладал, он частью этих функций будет доволен, другой—тяготиться, одна будет для него как будто нарочно создана, другая же—или не по силам или чрезмерно мизерна.

56) Такое положение дает нам повод, вместо 6 совершенно однотипных Секретарей и 5 к ним Делопроизводителей,—предложить состав из:

а) 3 Секретарей-корреспондентов; при них 1 Делопроизводитель.

б) 1 Секретаря специально для заседаний, при нем 1 Делопроизводитель.

в) 1 Зам. Зав. Секретариатом, при нем 1 Агент для поручений.

57—103 *).

В. Заключение.

106), 107) . . . . . .

108) Наиболее яркими особенностями предлагаемой нами реорганизации делопроизводственного аппарата ТСНК и ТЭС будут следующие:

а) из'ятие Журналов Входящего и Исходящего;

б) из'ятие каких-либо промежуточных занесений в памятные книжки, реестры, журналы для напоминания и т. п. и замена таковых централизованной работой Картотеки Центральной Регистратуры;

в) из'ятие всех передач под расписку;

г) централизация всех регистрирующих функций в одном специально для сего назначенном органе;

д) централизация передачи бумаг от стола к столу особым органом—Внутренней Почтой;

е) автоматизация напоминания по входящим и исходящим бумагам;

ж) централизация хранения бумаг.

*) В пропущенных §§ трактуется о Справочной и о Приемной, подробный разбор которых читатель найдет в части III, в главе „Реорганизация в пространстве“ ввиду того, что они рассматриваются нами с общей точки зрения, а не в плоскости ТСНК и ТЭС.

Вышеприведенный доклад, будучи целиком принят, явился основной базой для проведения намеченной в договоре реорганизации.

Что касается времени, необходимого для проведения реорганизации в вышеуказанном об'еме, то, на основании опыта нашего, нами был назначен трехмесячный срок вместо тех трех недель, намечавшихся руководителями реорганизуемых учреждений. Мы исходили из того, что такое ответственное дело, как реорганизация рабочего аппарата на ходу, не может быть проведено без особых предосторожностей.

Практика показала, что измененные методы работы, проведенные реорганизацией аппарата, требуют для своего усвоения, для сглаживания некоторых неровностей и, наконец, для перехода в традиционные навыки более или менее продолжительного времени.

Наши доводы были приняты во внимание и, на основании вышеприведенного обследования, было приступлено к выработке плана реорганизации.

ЧАСТЬ

II

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА РЕОРГАНИЗАЦИИ

ЧАСТЬ
II

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА РЕОРГАНИЗАЦИИ.

Глава 5.

ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕД'ЯВЛЯЕМЫЕ К РЕОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПЛАНУ.

В предшествующем изложении нами была дана характеристика учреждения, подлежащего реорганизации, и путей к выявлению тех условий, которые могут привести к наиболее удовлетворительному решению поставленной задачи.

На основании проделанной работы обследования вырабатывается план реорганизации кругооборота бумаг, построенный как на принципе механизации работы отдельного сотрудника и на принципе компилирования, так и на принципе напоминания по выполненным бумагам.

Что касается реорганизации ТСНК и ТЭС, то мы на стр. 10 уже упоминали про те условия, которым должна была соответствовать новая система кругооборота бумаг. Повторим таковые в расширенной и обобщенной форме еще раз, сопровождая их соответствующей сравнительной оценкой.

Требования, пред'являемые по всякой системе любого учреждения.

Условия нижеследующие:

1) система должна всемерно способствовать ускоренному прохождению бумаг (принцип скорости);

2) система должна дать возможность быстрого компилирования материалов по любому вопросу (принцип компилирования);

3) система должна способствовать быстрому установлению местонахождения бумаг (принцип справки);

4) система должна допускать проведение глубокой механизации (принцип механизации);

5) система должна способствовать разгрузке ответственных работников механизируемой частью рабочего аппарата (принцип разгрузки);

6) система должна напоминать о делах, требующих исполнения (принцип наблюдения);

7) система не должна требовать чрезмерных штатов для своего обслуживания и, наоборот, устанавливать их в пределах использования с максимальной производительностью (принцип сокращения штатов);

8) принципы работы каждого сотрудника должны быть выражены легко усваиваемой и понятной инструкцией;

9) новая система и ее формы должны по возможности мало отличаться от привычных;

10) переход от старой системы к новой должен совершиться без особых перебоев, способных вредно отразиться на нормальной работе учреждения.

Необходимость компромиссного решения.

Как всегда, в более или менее сложных практических задачах, установленные принципы, проведенные в чистом виде, являются взаимно исключающими друг друга, вследствие чего возможно лишь проведение таковых в порядке компромисса. Но решение компромиссное означает, что удовлетворение в большей степени одного принципа равносильно пренебрежению другим; удовлетворение же в одинаковой степени всех принципов означает одинаково неудовлетворительное решение вопроса вообще. Отсюда является потребность в выявлении относительной важности и ценности отдельных принципов для данного учреждения, т.-е. определения индивидуальных потребностей последнего в этом направлении.

Точное решение подобной задачи возможно только по выяснении потребности проведения в учреждении того или иного принципа и переводе полученных данных в числовую форму. Понятно, что одно только качественное выражение принципиальных требований даст неудовлетворительное решение. Что же касается возможности получения числового выражения, то оно достигается следующим подходом.

Разделим все вышеупомянутые условия на две группы: во-первых, на не имеющие влияния на окончательную форму системы и, во-вторых, на имеющие таковое.

К первой группе, как нетрудно убедиться, принадлежит только требование десятое — ограждение переходного времени от нежелательных перебоев, ибо оно заключает в себе меры, дополнительно принимаемые при проведении системы, каковые не должны влиять ни на самую систему, ни тем более на прочие принципы, положенные в основу реорганизации.

Таблица взаимного влияния принципов.

Ко второй группе относятся все прочие требования. Поместим их в одну общую таблицу, в порядке той нисходящей важности, которая в конкретном случае присваивается данному принципиальному требованию. Нетрудно при этом заметить, что некоторые из означенных принципов (требований) являются более узкими, нежели другие, и нередко, хотя бы частично, поглощаются или покрываются более общими принципами. Для выделения частных принципов мы их на таблице поместили немедленно после соответствующих более общих положений (См. табл. на рис. 7 стр. 51 .)

Выписав означенным порядком принципы под номерами 1—9 в одну колонну, повторим их выписку и в горизонтальном напра-

№ по порядку.	Всемерное проведение нижеследующего принципа рационализации.	При прочих равных условиях влияет на проведение принципа.									ВСЕГО влияний.		
		1-го	2-го	3-го	4-го	5-го	6-го	7-го	8-го	9-го	+	—	○
1	Скорости исполнения дел .	\	—	—	—	—	—	—	○	—	0 min	7 max	1
2	Компиляция материалов .	+	\	+	+	○	+	—	—	—	4	3	1
3	— определения местонах. материалов	+	+	\	+	+	○	—	—	—	4	3	1
4	Разгрузки ответств. работн.	+	○	○	\	○	○	—	○	○	1	1 min	6
5	— напоминания по неисполненным и по ответам	+	○	+	+	\	○	—	—	—	3	3	2
6	— механизации	+	+	+	+	+	\	—	—	—	5 max	3	0
7	Сокращения штатов	—	—	—	—	—	—	\	+	○	1	6	1
8	Простоты системы	○	—	○	—	○	—	+	\	○	1	3	4
9	Сохранения старых форм .	○	—	—	—	—	—	—	○	\	0 min	6	2
ВСЕГО ВЛИЯНИЙ:	+	5 max	2	3	4	2	1	1	1	0 min			
	—	1 min	4	3	4	3	4	7 max	4	5			
	○	2	2	2	0	3	3	0	3	3			

Рис. 7. Таблица взаимных влияний организационных принципов, по которым проводится рациональная система в данном учреждении.

влении. (На таблице названия принципов в горизонтальном направлении не повторены, а приведены лишь их соответственные номера, так что под каждым из них образуется вертикальная графа соответствующего принципа). В результате получается таблица, сходная с таблицей умножения.

Далее определим, каким образом полное, исключительное проведение какого-либо из принципов отразится в данном учреждении на проведении всех прочих принципов, и отметим результаты на таблице. Влияние может быть положительным, обозначим таковое через знак плюс (+), отрицательным,—отметим его знаком минус

(—); влияние же безразличное, неопределенное, или совсем отсутствующее—обозначим кружком (○).

Заполнив клетки таблицы соответствующими решениями (взятыми в данном случае из практики ТСНК и ТЭС), мы читаем таблицу, примерно, следующим образом: всемерное проведение принципа 5 «напоминание по неисполненным бумагам, ожидающим ответа», влияет на возможность всемерного проведения принципа 1—«повышения скорости»—положительно, на проведение принципа 2—«компилирования материалов»—безразлично, на проведение принципа 7—«всемерного сокращения штатов»—отрицательно. В сумме по отношению ко всем поименованным принципам мы имеем со стороны принципа «напоминания» 3 положительных, 3 отрицательных и 2 безразличных влияния.

Суммы эти для всех принципов выведены в трех правых строках таблицы.

Следует отметить, что обоюдное влияние друг на друга двух принципов не всегда одинаково, так напр., всемерное увеличение скорости прохождения бумаг отразится в принципе отрицательно на всяких побочных мерах, в том числе и на мерах «напоминания», между тем как, наоборот, шаги, предпринимаемые для осуществления «напоминаний», способствуют скорости прохождения бумаг, вследствие чего обратное влияние принципа «напоминаний» на принцип «скорости» — положительного свойства.

Отсюда мы приходим к выводу, что сумма положительных влияний какого-нибудь принципа на остальные принципы может быть иная, нежели сумма положительных влияний всех прочих принципов на проведение данного принципа. Так, при всемерном проведении скоростного принципа, мы замечаем, что таковой не оказывает ни одного положительного влияния на остальные, между тем как из всех восьми принципов пять, при их всемерном проведении, положительно отразились бы и на проведении принципа скорости.

Суммы влияний приведенных принципов на какой-нибудь один из них выведены в трех нижних строках таблицы.

Чтение таблицы.

Например, всемерное проведение принципа 6-го—«механизация» влияет на проведение прочих восьми принципов, как это видно по горизонтальной сводке,—в 5 случаях положительно, в 3—отрицательно. Итог в вертикальном направлении дает: всемерное проведение восьми принципов оказывает на тот же 6 принцип «механизации» в 1 случае положительное, в 4—отрицательное, а в 3—безразличное влияние.

Исключительное проведение скоростного принципа не окажет ни одного положительного влияния и максимум (7) отрицательных влияний на проведение прочих принципов. Но, обратно (нижняя сводка), проведение прочих принципов отразится в 5 случаях положительно и на скорости и только в 1—отрицательно. Это озна-

чает, что раз всемерное проведение принципа скорости отражается вредно на прочих принципах, между тем, как самостоятельное проведение всех этих принципов (за исключением одного принципа сокращения штатов) влияет положительно и на проведение самого принципа скорости, то система должна разрабатываться отнюдь не исходя от скоростного принципа, хотя бы он был поставлен во главе всех прочих требований. Наоборот, согласно указанию таблицы, возможно будет систему разработать до известной степени готовности и только в конце, если то действительно еще окажется нужным, принять те или иные поправочные меры для более яркого проявления скоростного принципа.

Выводы из таблицы.

Обращая внимание на максимум положительных влияний, заметим, что он относится к 6 принципу, принципу «механизации».

Хотя это и так, но по конструктивным соображениям ставить его во главе построения системы не всегда рационально, так как установление действий и прочих факторов системы предшествует их механизации. Следующий же максимум относится ко 2 принципу—«компилированию»—и производной этого принципа, к принципу 3—«справки», т.-е. легкому определению местонахождения бумаг. Читатель помнит, что в примере ТСНК принцип компилирования как раз был признан одним из наиболее важных, вследствие чего мы его и поместили сейчас же после принципа скоростного. Обращаясь к нижней табличке, мы замечаем, что проведение всех прочих принципов в 2 случаях отражаются положительно, в 4—отрицательно на принципе компилирования, а на принципе определения местонахождения они отражаются в 3 случаях положительно, в 3 же отрицательно. Это означает, что если бы мы начали конструирование системы с удовлетворения других принципов, то такой подход отразился бы в значительной мере отрицательно на принципе, который признан за весьма существенный. Поэтому все эти данные заставили начинать конструирование именно с принципов компилирования и быстрого местонахождения материалов, проводя их довольно жестко, во избежание того, чтобы неблагоприятные моменты, нашедшие свое отражение в показаниях нижней таблички, не отразились в нежелательной форме на успешности проведения их.

Эти соображения и придали системе, проведенной в ТСНК и ТЭС, ее своеобразную форму.

После настоящего краткого рассмотрения табличного способа обработки конструктивных принципов системы нетрудно убедиться, что подобная таблица в значительной мере предотвращает отступления и побочные искания при разработке конструкции системы, указывает на необходимость внесения исправлений, выявляет места конструкции, требующие усиления или ослабления, и способствует поэтому в значительной мере быстроте решения поставленной задачи.

Заметим только в заключение рассматриваемого метода, что при пользовании им не следует забывать, что суммирование «влияний» является лишь формальным действием над величинами неравноценными и большей частью несоизмеримыми, вследствие чего и все выводы не должны итти дальше формальных заключений, при чем и эти заключения должны производиться с соответствующей осторожностью.

В дальнейшем, приступим к установлению и обсуждению тех конструктивных элементов, которые обусловливают осуществление намеченных принципов, при чем рассмотрение их будем производить в порядке наибольшего числа их положительных влияний.

Глава 6.

«МЕХАНИЗАЦИЯ». «КОМПИЛИРОВАНИЕ». «НАПОМИНАНИЕ».

Этапы проведения механизации.

При проведении принципа механизации следует отличать три последовательных этапа его проведения. Первым шагом является точное определение для ряда сотрудников тех функций, которые, часто повторяясь, настолько однообразны и просты, что могут быть исполнены по некоторому постоянному трафарету и без затраты высококвалифицированной умственной энергии. На основании этого, во вторую очередь, следует разработать для означенных функций подлинно трафаретные нормы, при чем третьим этапом будет—из'ятие из рабочего плана интеллектуальных работников этих нормализованных массовых функций и передача их в часть, специально механизированную, работающую по указанной, точно разработанной схеме, в шорах жесткой инструкции. В силу этого, при проведении принципа механизации надлежит обращать внимание прежде всего на высококвалифицированного работника с точки зрения из'ятия из его ведения всех часто повторяющихся действий, одинаковых для большого числа прочих сотрудников его квалификации, которые в массе могут быть исполнены специальным органом, работающим сугубо трафаретно. Функции, оставленные работнику высокой квалификации, согласно принципа механизации, тоже надлежит расчленить на две категории: на группу функций, исполнение которых при проведении известной типизации можно провести без особых затрат умственной энергии, в порядке почти подсознательного рефлекса, т.-е. тоже преимущественно механически, и, наконец, на высшую категорию функций, заключающих в себе элементы творчества и сложных или редко встречающихся умозаключений.

Сообразно высказанному, при проведении принципа механизации в ТСНК и ТЭС у высококвалифицированного персонала была отнята забота о проведении бумаг по инстанциям и передана специальному органу—Центральной Регистратуре. Из'ятие из рук Секретарей наблюдения за срочным исполнением бумаг и передача

его в ведение Центральной Регистратуры явилась в свою очередь механизированным стимулом для просмотра своих портфелей этими квалифицированными сотрудниками. Следующей мерой механизации являлась организация автоматического наблюдения за своевременным получением резолюций, ответа и т. п.

Механизация действий, оставшихся за Секретарями, в начале реорганизации не была проведена, ибо возможность успешного проведения таковой следует отнести к тому более отдаленному моменту, когда высококвалифицированные сотрудники уверуют в пользу проводимых улучшений и постигнут серьезное значение некоторых предварительных требований, как-то: нецелесообразность покидания своих мест из-за каждого вопроса вместо пользования услугами внутренней почты, нарушение сосредоточенности работы сотрудников громкими разговорами в общих помещениях и т. п.

Механизированные массовые действия, понятно, нуждаются в интеллектуальном руководительстве и регулировании, выполняемых по своему существу работником высшего порядка. Следствием сего является конструкция механизированного органа в составе большого числа механизированных сил, возглавляемых одной тонко регулирующей интеллектуальной силой высшей квалификации.

Таким образом создаются две формы руководительства работой сотрудников:

1. Жесткий и принудительный инструктаж для механизированных функционеров.

2. Эластичный и гибкий подход для лиц интеллектуальной квалификации.

Вместе с тем принцип механизации обусловливает следующие основные требования:

а) устройство специального органа, производящего по возможности централизованно все механизированные действия над всей перепиской,

б) возглавление такого органа высококвалифицированным сотрудником,

в) проведение точно и четко оформленного инструктажа для всех сотрудников, соприкасающихся с деловой бумагой.

„Компилирование“ и „справка“.

Требование постоянной готовности к быстрому составлению (компилированию) досье по какому-либо возбужденному вопросу заключает в себе, прежде всего, условие постоянной осведомленности о точном местонахождении как живых бумаг, проходящих из инстанции в инстанцию, так и исполненных уже, переданных в текущий архив. Но кроме того, исполненные бумаги должны иметься в распоряжении компилирующего органа в самой доступной форме, т.-е. по одиночке, а не вшитыми в какое-нибудь «дело» или прикрепленными друг к другу. Отсюда вытекает необходи-

мость в откладывании бумаг по способу вертикального хранения, т.-е. свободно лежащими в особых картонных папках.

Фиксация местонахождения бумаг.

Точная и своевременная фиксация местонахождения бумаги возможна только в том случае, если каждый акт передачи ее от функционера к функционеру оставляет в наблюдающем органе свой след, в виде отметки на документе, регистрирующем данную бумагу. Подобные отметки должны производиться по каждой бумаге в отдельности. Но, в обеспечение быстрого нахождения их, эти отметки требуют обязательно самой гибкой формы классификации и хранения их. Отсюда: карточная система регистрации бумаг.

Карточная система.

Если каждый ход бумаги должен отмечаться по карточке, а карточка постоянно должна быть на текущем учете, на случай возможной компиляции бумаг в любой момент, то карточка ни в коем случае не может выходить из пределов наблюдающего органа, т.-е. не может сопровождать бумагу, наоборот, бумага, ради отметки, должна возвращаться к карточке и на ней оставлять след своего дальнейшего хождения. Отсюда: централизация передачи бумаг особой внутренней почтой [1]).

Внутренняя почта.

Почта эта в определенные промежутки времени вынимает из особых «исходящих» корзинок на столах сотрудников все бумаги, которые сотрудники желают передать в инстанции, помеченные ими на передаваемых бумагах, хотя бы на соседний стол, и отправляет их в ЦР. Там бумаги сортируются по указанным на них новым инстанциям—адресату, при чем таковые заносятся на карточки соответствующих бумаг, после чего они раскладываются, при следующем обходе почты, во «входящие» корзинки сотрудников, которым назначены эти бумаги.

Таким образом, принцип компилирования и принцип справки вводят условие:

а) проведения карточной системы регистрации бумаг,

б) устройства централизованного Текущего Архива,

в) свободной системы хранения бумаг (без подшивки),

г) устройства Внутренней Почты.

„Напоминание".

Требование о напоминании по выполненным в срок входящим бумагам и наблюдение за своевременным получением ответов на исходящие бумаги заключают в себе ряд действий, которые будем рассматривать отдельно по входящим и исходящим бумагам.

Наблюдение за сроком исполнения входящих бумаг имеет условием устройство некоторого органа, который устанавливал бы таковые. В этом требовании заключаются четыре элементарные возможности, которые могут осуществляться либо по-одиночке, либо во взаимной комбинации друг с другом. Эти моменты таковы:

Установление сроков.

1. Устанавливающий срок орган не имеет высокой квалификации и вследствие этого определяет сроки исполнения бумаг по

[1]) См. Ф. А. Паркгорст: „ От Директора-Распорядителя и до Рассыльного". Перев. под. ред. Панкина и Левенстерна. Москва 1919 г. „Система заводской почты", стр. 141.

ранее заготовленному трафарету. Например, заранее определен срок напоминаний для всех телеграмм в одни сутки по получении таковых, для всех отношений в пять суток, для прочих материалов— три недели.

2. Устанавливающий срок орган—высококвалифицирован и определяет сроки, руководствуясь индивидуальностью бумаг. В данном случае возможны два подразделения:

а) орган ставит сроки, руководствуясь исключительно своими компетентными соображениями,

б) орган все же пользуется некоторой заранее установленной сеткой сроков, например: 1, 2, 3, 5, 10 суток, но распределяет эти сроки по собственным соображениям о срочности бумаги, принимая во внимание даже нагрузку исполняющего ее сотрудника.

3. Установленный органом срок является обязательным для инстанций. Просрочка его допускается лишь с особого разрешения, нарочно обставленного более или менее серьезными формальностями. Просрочка, не оформленная разрешением, влечет за собой ту или иную репрессию, или же представляется на суждение высшего начальствующего лица.

4. Срок является необязательным для исполняющего сотрудника, а обязательным лишь для наблюдающего органа в том, однако, смысле, что по приближении или истечении срока наблюдательный орган только напоминает сотруднику о том, что за ним числится, как неисполненная, такая-то бумага. Если в предыдущем пункте целью наблюдения являлось принуждение сотрудника так или иначе в установленный срок исполнить порученную ему бумагу, то в данном случае как бы учитывается высокая добросовестность сотрудника, в старании которого срочно исполнить бумагу не может быть никаких сомнений, вследствие чего ему самому предоставляется закончить бумагу, когда ему заблагорассудится; орган же своим напоминанием только освежает ему память и помогает ему сохранять в порядке его портфель.

Нередко этот случай разрабатывается в такой форме, что срок является хотя и необязательным, но удлинение срока принимается наблюдательным органом не безоговорочно, а с некоторыми затруднениями и то только до известного предельного срока, дальше которого начинается зона репрессивных мер.

Понятно, что применение того или иного способа зависит от уровня дисциплины сотрудников и от некоторых иных внутренних качеств и условий учреждения. В конкретном случае мы имели дело со сравнительно немногочисленным штатом сотрудников, хорошо дисциплинированных, проникнутых сознанием ответственности своей работы. Уже до реорганизации эта группа сотрудников привыкла бумаг ни в коем случае не задерживать, а залежи бумаг в портфелях высшего начальства, столь обычные в других учреждениях, здесь отсутствовали совсем. Таким образом, мы имели

дело с сотрудниками, соответствующими по своей квалификации условиям пункта 4. Но имея в виду общие явления того времени, как-то: непостоянный состав сотрудников, весьма изменчивую нагрузку в деятельности всего учреждения, требующую со стороны начальствующих лиц сугубого наблюдения за своевременным исполнением поручений и бумаг,—оказалось целесообразным применить необязательную форму напоминания, связанную, однако, с предельными сроками.

Механизация напоминаний.

Возвращаясь к нашему примеру, мы в предыдущей главе видели, что в исполнение принципа механизации все бумаги должны проходить через Центральную Регистратуру (ЦР). Далее, мы решили, что во главе центрального механизированного органа, т.-е. той же ЦР, должно стоять высококвалифицированное лицо. Связывая эти выводы с выводами рассмотренного принципа «напоминания» по входящим бумагам, мы приходим к выводам о необходимости введения:

а) механизации напоминательных действий и концентрации их в ЦР,

б) передачи установления сроков высококвалифицированному лицу, т.-е. Зав. ЦР.

Что касается наблюдения за получением своевременного ответа по исходящим бумагам, то и здесь можно установить два пути наблюдения:

Наблюдение за сроком ответа по исходящим.

1) Путь трафарета. Он заключается в составлении примерной таблицы расстояний районов и способов сношений (жел. дорога, воздушная почта, телеграф и т. д.), по которым в круглых числах определяется срок должного прихода ответа. Этот срок фиксируется при отправке бумаги, и по истечении его корреспонденту посылается трафаретного вида напоминание. Если напоминание не оказало действия, то посылается вторичное напоминание, обычно с сокращенным против предыдущего сроком требования ответа и в более определенных выражениях. Третье же напоминание, если учреждение обладает соответствующим весом, содержит уже нередко указание на репрессивные меры.

2) Путь индивидуального установления сроков. Индивидуальный выбор срока является и здесь прерогативой высококвалифицированного сотрудника. При определении срока приходится считаться не только с пребыванием бумаги в дороге, но еще и с другими обстоятельствами, нередко сильно влияющими на срок получения ответа, напр., с действительным и преобладающим интересом корреспондента к данной бумаге по сравнению с бумагами его обычного суждения, при чем интерес этот может относиться к отправителю бумаги или к существу ее, даже с фактическими возможностями, коими располагает корреспондент, напр., с его нагрузкой, сильно возрастающей в период какого-нибудь с'езда, с трудностями подбора материалов, потребных для соста-

вления требуемого ответа, с организованностью аппарата корреспондента и т. д. Все эти условия в состоянии учесть только то лицо, которое находится в общении с данным корреспондентом, а поэтому, единственным интеллектуальным определителем индивидуального срока ожидаемого ответа может быть только сам автор исходящей бумаги.

Здесь же следует указать, что требование к авторам бумаг о составлении индивидуального срока ответа имеет то воспитательное значение, что авторы действительно начинают задумываться о фактической возможности получения ответа по данному вопросу в тот срок, в который он действительно им нужен. Многие бесцельно написанные бумаги остались бы неисполненными, много труда осталось бы нерастраченным на составление заведомо запоздавших бумаг, если при составлении каждой бумаги автор ее давал бы себе ясный отчет о действительно возможном промежутке времени между составлением самой бумаги и потребностью ожидаемого по ней ответа.

В ТСНК сроки раньше определялись по трафаретной таблице. В погоне за некоторым соответствием сроков, предписываемых таблицей, данным действительности, благодаря дополнениям и изменениям, таблица приняла столь сложную форму, что даже одно трафаретное пользование ею требовало довольно высокой квалификации сотрудника.

Сравнительно высокие качества сотрудников ТСНК и ТЭС позволили переложить на них ответственность за установление сроков, при чем вместе с этим сразу изменилось то несерьезное отношение к понятиям, определяемым словами: «срочно», «весьма срочно», «экстренно» и т. д., и утратившим, благодаря произвольному пользованию, всякий смысл более или менее точного определения сроков.

В результате по данному конкретному случаю получились следующие выводы:

а) установление сроков ожидаемого ответа возлагается на автора бумаги,

б) наблюдение за наступлением срока ожидаемого ответа, как действие механизируемое, передается в ЦР.

Глава 7.

СОКРАЩЕНИЕ ШТАТОВ. ПРОСТОТА СИСТЕМЫ. СОХРАНЕНИЕ СТАРЫХ ФОРМ. СКОРОСТЬ.

Таблица взаимных влияний оперативных моментов на успешность рабочих операций.

Сокращение штатов.

Вопрос о сокращении штатов, как злободневный по остроте своей, занимает особое положение в программе современного организатора. Примитивное отношение многих учреждений к сокращению сотрудников хорошо вырисовывается из следующего мнения

одного из наших собеседников: «Больше народа—больше волокиты. С меньшей волокитой и меньше работы. Сокращу штаты... При меньшей работе легко сами разберутся, как проще и удобнее устроиться».

Подобные лица, если таковые вообще допускают мысль о нужности организатора, легко смешивают организатора с сократителем. Таковое представление передается, конечно, быстро и прочему персоналу и нередко сильно тормозит работу организатора.

Между тем, организатор является не чем иным, как конструктором учрежденческого механизма, а поэтому его взор направлен на всемерную рационализацию конструируемого аппарата, т.-е. на такое соотношение всех его частей, чтобы сумма всех положительных экономических и технических эффектов его деятельности была бы наивысшей, в то время как отрицательные моменты взаимно компенсировались бы. Расход на личный состав является только одним из многих факторов, влияющих на эту сумму, поэтому, хотя он и входит в круг рассматриваемых вопросов, но ни в коем случае не может стать самодовлеющей величиной.

Отношение учреждения к сокращению штатов.

Всякое учреждение существует ради определенной цели: своевременной и безостановочной переработки идейных продуктов, которые ему подаются в более или менее изменчивом количестве. Хорошо ли, плохо ли, но учреждение создает себе с течением времени аппарат, части которого разрастаются до размеров, соответствующих исполнению возложенных на учреждение задач.

Организатору могут быть пред'явлены два требования:

1) или улучшить коэффициент полезного действия аппарата так, чтобы он при той же своей величине преодолевал бо́льшую нагрузку и исполнял бы свою работу в более совершенной форме,

2) или, повысив коэффициент полезного действия аппарата, не увеличивать мощности его, а перерабатывать ту же нагрузку соответственно свернутым аппаратам.

Роль организатора в вопросе о сокращении штатов.

В обоих этих случаях подход организатора к своей задаче будет совсем иной, нежели при прямо поставленном требовании сокращения штатов, ибо он в каждом из них разрабатывает организационную конструкцию аппарата исключительно с точки зрения наибольшей целесообразности. В конечном счете работа конструирования сводится к сопоставлению должностей, при чем каждая из них требует определенной квалификации и обусловливает заранее предусмотренную психофизическую нагрузку. Другими словами, разработанная конструкция в обеспечение наилучшего функционирования аппарата об'ективно требует определенного контингента сотрудников, с квалификацией не ниже некоторого предела, установление какового и является задачей организатора.

При перестройке каждого здания, при ремонте каждого механизма остается неиспользованной некоторая часть старых, бывших ранее в деле материалов. Если реорганизация учреждения не ставит

себе прямой задачей произвести ее без всяких отбросов, а такое направление следует считать столь же нерациональным, как и прямую цель сокращения штатов, то в каждом данном случае должны остаться ненужные в дальнейшем силы, которые принуждены мириться с горькой участью лишнего элемента.

Как помнит читатель, на организационном плане ТСНК и ТЭС (рис. 3, стр. 28) выделена группа делопроизводителей, признанных лишними и назначенных к сокращению. Нетрудно было бы при конструировании организационного плана принять в расчет и их силы и заполнить ими персонально те места, для которых на самом деле набирались новые люди, приглашенные со стороны. Но момент целесообразности не позволяет проводить компромисса дальше определенных, ясно осознаваемых в процессе организационной работы пределов. Для исполнения ряда действий, напр., для работы в архиве, для компилирования, для записи карточек и т. д. требовались лица с ясно выраженными свойствами, сразу обеспечивающими этими своими свойствами успех работы и, что часто очень важно при реорганизационных мероприятиях, не зараженные старыми навыками, традициями и предрассудками. Делопроизводительский персонал этим условиям не отвечал и, поэтому, только в отдельных случаях мог быть использован для новых функций. Вместе с тем, как известно, он не подвергся разгону, а мало-по-малу впитывался в организм учреждения, занимая соответствующие его квалификации должности.

Итак, мы придерживаемся того мнения, что в условиях, не имеющих тенденции к свертыванию деятельности учреждения, сокращение штатов, как независимый и отдельно проводимый принцип, должен отсутствовать в работе организатора. Вопросы же организационной работы, в условиях падающей коньюнктуры, настолько своеобразны, что требуют совершенно особого рассмотрения, выходящего за рамки настоящего труда. Во всяком случае построение обновленной формы организации учреждения, уже в силу одного требования рационального выбора и распределения сотрудников, качественного и количественного уточнения их функций,—всякий раз механически указывает на те элементы, которые подлежат ликвидации.

Мы уже имели случай выше упомянуть, каким образом проводилась ликвидация, по возможности, без осложнений.

Дело в том, что проведение возможно безболезненного обновления имеет огромное значение для успешности самой реорганизационной работы. Сотрудник, предчувствуя изменение штатов в связи с работой организатора, не может не предположить в нем своего сократителя и относится к нему, если и не с недоверием, то с особой настороженностью. Организатору лишь в редких случаях дается столько времени, чтобы он мог проникнуть во все тайны учрежденческого аппарата без посторонней помощи. Он так

или иначе принужден пользоваться в этом отношении услугами и добровольной откровенностью служащих. В чем же найти стимул к таковой? В каком-нибудь приказе или принуждении сверху? В решительной, а, может быть, и грозной внешности самого организатора? Далеко нет. Подобные стимулы грубого воздействия могут повлиять разве только на самый пугливый элемент персонала, при чем и на него такое воздействие окажет влияние скорее в сторону быстрого заметания всех следов, но никак не добросовестного и доверчивого раскрытия дефектов.

Принципиальная правдивость.

Имея в виду заручиться доверием служащих, которое одно может дать все необходимые и неприкрашенные материалы, мы рекомендуем подходить к сотруднику, строго придерживаясь в общении с ним принципиальной правдивости с первого же раза, не скрывая от него, что «после ремонта не без щепок». Однако, при этом мы даем сотруднику возможность получить все сведения и справки, которые нужны ему для его будущей деятельности в реорганизованном аппарате. Помогая сотруднику выяснить свое отношение к новой работе, организатор взамен получает невольное со стороны своего собеседника освещение настоящего положения дела.

Принципиальная правдивость, заключающаяся только в том, что организатор в своем общении с сотрудниками учреждения не позволяет себе решительно ни одного отступления от истины, в первые моменты несколько озадачивает и даже затрудняет работу. Но соответствующий перерасход энергии скоро окупается и быстро создает необычайно благоприятную атмосферу для его деятельности. В этой атмосфере организатору уже нетрудно определить качественные стороны работы служащих и произвести необходимый отбор.

Подводя итог всем высказанным мыслям касательно принципа сокращения штатов, приходим к выводу, что сокращение штатов может быть следствием, но никак не первопричиной организаторской деятельности.

Простота системы

Под простотой системы каждый волен понимать то, что ему угодно, в зависимости от глубины, до которой проникает его взгляд.

Как кажущаяся запутанность системы при первом рассмотрении ее, так и количество затраченных конструктором усилий не являются мерилом большей или меньшей сложности ее.

Мы под простотой системы понимаем такую ее форму, при которой она особенно быстро усваивается и запоминается лицом, пользующимся ею и вникающим в нее.

К сожалению, принцип этот не всегда может быть проведен в достаточно полной мере, ибо технические средства для проведения ранее упоминавшихся нами принципов еще настолько далеки от совершенства, четкости и разнообразия форм, что не дают возможности сделать надлежащий выбор подходящих деталей, обе-

щающих наиболее простое решение поставленной задачи. Напр., для проведения принципа «компилирования» мы до сего времени не имеем более простого средства, как составление весьма сложного классификатора всевозможных терминов, обычно разработанного по десятичной системе [1]).

Но применение именно такого средства дает возможность каждому сотруднику, интересующемуся теми или иными деловыми проявлениями своего учреждения, выраженными в документах, одним взглядом, брошенным в классификатор, т.-е. в каталог текущего архива, лежащего на его столе, определить ту совокупность бумаг, которые ему в каждом отдельном случае может выдать в соответственно подобранном виде текущий архив. Таким образом, сложность первоначального создания подобного каталога и известные затруднения при систематизации бумаг по принятой схеме искупаются необычайной простотой и успешностью пользования каталогом десятичной классификации.

Придание простоты организационному проекту является весьма важным заключительным аккордом при окончательной отделке системы. При этом безжалостно отметаются многие милые мечтания об особых тонкостях, не выдерживающих в конце концов деловой критики. Жертвой этой простоты падают и те детали, нередко вводимые в систему в порядке конструктивной ее разработки, которые сами по себе хотя и весьма ценны, но столь мало используемы, что не соответствуют затратам на них средств, времени и места.

Применяемый в таком виде принцип «простоты» приводит в результате к окончательной гармоничной отделке архитектурных форм системы, к шлифовке и к сглаживанию всех граней, не отвечающих действительным и постоянным потребностям учреждения.

Сохранение старых форм.

Старые формы, в которые уложился быт каждого учреждения к моменту его реорганизации, являются отрицательными в конструкции его делового аппарата постольку, поскольку они не отвечают целесообразному ведению его деловой работы, и с этой точки зрения подлежат реорганизации.

Стремление реорганизовать во что бы то ни стало только во имя нового реорганизационного движения и требование не оставить камня на камне из того, что было раньше,—является совершенно не обоснованным желанием. Это не больше, не меньше, как дань модному течению данного момента.

Распорядительные органы реорганизуемого учреждения, не отдавая себе ясного отчета о конструктивной стороне своего рабочего аппарата и не уясняя относительной ценности предлагаемых разного рода советчиками новых мероприятий, часто требуют от

---

1) См. гл. 12, стр. 150. «Десятичная система Классификации бумаг».

организатора, чтобы он заменил все и вся чем-то сверх-американским.

Не раз приходилось наблюдать, как в реорганизованном учреждении, во имя обязательного изменения всех старых форм, конечно, исчезали и входящий и исходящий журналы. Но при ближайшем осмотре оказалось, что на самом деле исчезли только одни ярлыки с названием на этих книгах. Таковые были заклеены новыми ярлыками, на которых красовалось название «Дежурная Книга». И все.

Понятно, что ни принципиальное сохранение старых форм, ни игра в жмурки с новыми названиями для старых понятий неспособны хоть на иоту улучшить работу учреждения. Этого проходится ждать только от мер, проводимых в строгом соответствии между целью и средствами.

Если возможно в нужной мере повысить квалификацию учреждения, не трогая форм его структуры и работы,—какому серьезному организатору придет в голову произвести изменения ради одного изменения! К чему переучивать состав служащих, улучшая их выработку лишь на долю процента, если результат не покроет вызванных преобразованием лишних расходов на красивые, правда, карточки, новые шкафы, изящную внешность? Мы слишком часто забываем при нашей организационной работе, что к каждому намечаемому нами плюсу где-нибудь неминуемо вырастает соответствующий минус. «Каждому кредиту», говорит коммерсант, «отвечает свой дебет».

Сохранение старых форм не может явиться требованием обязательным, но сохранение успешно проявившихся форм следует всегда иметь в виду и, во всяком случае, не нарушать их целостности во имя одной модернизации.

В конкретном случае, в ТСНК и ТЭС были, по возможности, сохранены все формы, не имеющие прямого отношения к работе Центральной Регистратуры и Текущего Архива. В ЦР и Т. Архиве же не пришлось сохранить ни одной старой формы. Даже Исходящий Журнал, несмотря на старое свое название, изменил свою форму, сохранив только внешность книги лишь по причине необходимости твердой фиксации порядка исходящих номеров, который осуществляется именно «книгой», а не свободно меняющей свое место «карточкой». Но мы ни на мгновение не боялись назвать книгу эту присущим ей именем «Исходящий Журнал».

Резюмируя, мы приходим к заключению, что старые формы должны сохраняться везде там, где таковые не противоречат целям плана реорганизации. В тех случаях, когда эффект предполагаемых новых мер только немного превысит результат применения старых форм, следует особо четко выявить все положительные и отрицательные стороны замены, придавая старым, привычным формам некоторый естественный перевес над нововведениями.

Изменения ради изменений следует отвергать самым решительным образом.

Скорость операций измеряется временем исполнения таковых. В делопроизводстве нас интересует время, прошедшее от момента поступления бумаги в подотделы учреждения до момента окончания всех действий по исполнению таковой. Под исполнением бумаги мы понимаем совокупность всех тех действий по данной бумаге внутри и вне учреждения, которые исполняют мысль, изложенную в бумаге, в столь полной мере, что бумага может быть сдана в архив. Такое откладывание в архив может быть окончательным в том случае, если бумага потеряла после своего исполнения всякий интерес, или временным, если мысли, выраженные в ней, через некоторый промежуток времени могут потребовать дальнейшего участия бумаги в деле. Скорость.

На скорость исполнения бумаги влияют те операции, которым она подвергается в промежутке времени с момента поступления до момента окончательной ее обработки в учреждении. На эти операции имеют влияние разнообразные неблагоприятные моменты, которые либо удлиняют продолжительность самих операций, либо отзываются на промежутке времени между последующими операциями и инстанциями.

Понятно, что не каждая бумага проходит одинаковое число этапов. Некоторые бумаги подвергаются операциям в одном порядке, другие—в другом, а некоторым операциям бумага подвергается повторно. Существенной задачей организатора является создание такой системы, благодаря которой переработка бумаг заканчивалась бы фактически в возможно более короткий срок.

Сопоставляя операции с влияющими на них неблагоприятными моментами, мы быстро можем учесть целый ряд факторов, имеющих место по пути следования бумаги, изменение которых может значительно сократить время исполнения бумаги.

Но раньше следует сказать несколько слов о сравнительном удельном весе поименованных моментов. Укажем, для примера, на весьма интересный материал, имеющийся в Отделе Административной Техники Управления НК РКИ по Улучшению Госаппарата, показывающий, что в большинстве учреждений расход времени на «подписи» бумаг в значительной мере, от 4 до 10 раз, превышает время, затрачиваемое на регистрационные операции. Из этого следует, что организатору надлежит учесть действительный размер сокращения времени по той или иной операции. Сокращение времени пребывания бумаги в портфеле начальника на 50% означало бы, в указанном примере, по статистике НК РКИ, сбережение до 2 час. времени; тот же процент сокращения работы регистрирующего аппарата соответствовал бы сбережению не более десяти минут. Разгрузка портфеля начальника дала бы в этом случае поразительный эффект при сохранении всех прочих старых форм,

между тем как реформы в области регистрации потребовали бы довольно глубоких изменений с результатом, едва достигающим одной десятой предыдущего эффекта.

К сожалению, сравнительный удельный вес тех или иных реформ еще не укладывается в числовую форму. Но при сравнении моментов, влияющих на те или иные операции, и при рассмотрении принимаемых мер, сравнительный эффект таковых не должен быть упущен ни на одно мгновенье.

Таблица влияния неблагоприятных моментов на успешность отдельных операций.

Для ясности мы выписали на таблице (рис. 8, сл. стр.), в приблизительной нормальной последовательности, ряд операций, особенно нас интересовавших в ТСНК и ТЭС, и вместе с тем отметили ряд неблагоприятных моментов, отзывающихся на успешности действий по этим операциям. Сначала мы определим об'ем означенных в таблице терминов, а потом будем с ними оперировать.

Термины наименования операций, выписанные в вертикальном столбце, большею частью понятны без особых пояснений, поэтому останавливаемся только на некоторых из них, а именно:

Термины вертикального ряда.

Направление. Определение той инстанции, куда направляется бумага для ее обработки и все связанные с этим определением действия.

К сведению. Передача бумаги только для просмотра и запоминания, без суждения о таковой.

К суждению. Предварительная совещательная инстанция, подготовляющая бумагу для окончательной по ней резолюции.

Резолюция. Распоряжение по бумаге.

Действия по резолюции. Исполнение распоряжения по бумаге, заключающееся в собирании сведений и материалов, решении частичных вопросов, связанных с составлением заключительных оперативных действий по бумаге и т. д.

Разработка материалов. Между предварительными операциями и разработкой полученных в порядке этих операций материалов проходит обычно некоторый промежуток времени, связанный с исполнением частичных вопросов по возбужденному делу вне стен учреждения. Продолжительность этого промежутка времени мало поддается влиянию организатора. Указанные в таблице неблагоприятные моменты могут оказать значительное влияние на самую разработку уже собранных материалов, заключающуюся обычно в классификации этих материалов, исполнении выборок из них, критической оценке их или включении их в доклад. Особенно это будет заметно, если в разработке участвуют несколько лиц или если разрабатывающее лицо исполняет еще и текущую работу.

Доклад по вопросу. Сообщение начальствующему лицу в устной или письменной форме сведений и суждений по данному вопросу.

Составление ответа. Литературно-деловая разработка резолюции начальствующего лица или собственного суждения.

Перечень неблагоприятных моментов. / Наименование операций.	Ненужность операции.	Повторение одинаковых мер.	Большое число инстанций.	Дробность операций.	Возвращение к предыдущ. исполнит.	Неоднородность занятий сотрудника.	Дополнительные справки.	Широкий круг осведомляемых лиц.	Личные наклонности сотрудников.	Скопление бумаг.
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1. Регистрация входящих . .	—	+	—	—	—	—	—	—	—	+
2 Промежуточная регистриров. .	+	+	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Расписка в получении . . .	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4 Промежуточные расписки . .	+	+		—	—	—	—	—	—	—
5. „Направление“ [1])	—	+	—	—	∞	+	+	—	--	+
6 К сведению . . .	+	+	—	—	—	+	—	—	+	+
7. К суждению . .	∞	+	+	+	∞	+	+	∞	+	+
8. Собир. справок (вне архива) .	+	+	—	+	+	+	+	-	—	?
9. Резолюция	—	∞	—	—	—	+	+	—	?	+
10. Действия по резолюции . . .	—	?	—	+	—	+	+	—	+	+
11. Разработка материала	—	+	?	+	+	+	+	—	+	+
12. Доклад по вопросу	—	+	—	—	∞	+	+	-	—	+
13. Составление ответа	—	+	∞	+	∞	+	+	—	+	+
14. Согласие с разработ. ответом .	?	+	∞	+	—	+	+	—	—	?
15. Изготовление чистовика . . .	+	+	—	+	+	?	+	—	∞	+
16. Подписи	+	+	—	+	—	+	+	—	—	+
17. Скрепление подписей . . .	∞	—	—	—	—	+	+	—	—	+
18. Регистрация исходящей	—	—	-	—	—	—	—	—	—	+
19. Отправка исходящей	—	—	—	—	—	—	+	—	—	+

Значение отметок:											
+ означает, что влияние наблюдалось.	+	74	6	12	1	8	3	12	13	0	5	14 max
— означ., что влияние не наблюдалось.	—	98	10	5	15	11	12	6	6	18 max	12	3
? озн. неопределенный результат наблюдения	?	7	1	1	1	0	0	1	0	0	1	2
∞ озн., что влияние наблюдалось иногда.	∞	11	2	1	2	0	4	0	0	1	1	0

1) «Направление»—в терминологии ЦР ТСНК — определение ЦР инстанции, которой надлежит передать бумагу.—Функция заведующего ЦР.

Рис. 8. Таблица влияния неблагоприятных моментов на успешность отдельных операций.

Изготовление чистовика. Переработка черновика, являющегося результатом предыдущего действия, в машинописную бумагу с последующими редакционными исправлениями и приданием бумаге форму чистовика, представляемого на подпись начальству.

Термины горизонтального ряда таблиц.

Заглавные термины горизонтального ряда таблицы требуют бо́льших пояснений. Они имеют следующие значения, указывающие на неблагоприятные моменты:

Ненужность операции. Об'ективное отсутствие надобности таковой в целом или части ее. (Напр., ненужной является предварительная передача бумаг в какую-нибудь инстанцию «для сведения», если бумаги исполняются этой же инстанцией по существу.)

Повторение одинаковых операций. Последовательное повторение одним и тем же или разными лицами одного и того же действия, преследующего одну и ту же цель, по отношению к одному и тому же об'екту. (Напр., повторное регистрирование бумаги в различных отделах одного и того же учреждения.)

Большое число инстанций. В принципе инстанция является местом частичной или окончательной обработки бумаги.

Инстанции можно подразделить на две категории: инстанции «передаточные» и инстанции «обрабатывающие». «Передаточные» инстанции являются соединительными звеньями между «обрабатывающими» инстанциями, эти же последние служат местом переработки бумажного материала.

Однако, на практике только сравнительно небольшое число бумаг, проходящее через данную инстанцию, действительно в ней подвергается хотя бы частичной обработке в направлении решения возбужденных в этих бумагах вопросов, и большая часть проходит через данную инстанцию только порожним ходом, в лучшем случае принимаясь «к сведению» и получая отметку о пребывании в ней. Последняя категория бумаг, только задерживаемая этими инстанциями в пути, в свою очередь, тормозит продвижение той категории бумаг, которая бесспорно подлежит исполнению в этих инстанциях.

Таким образом из общего числа «обрабатывающих» инстанций для известных категорий бумаг может быть выделена группа «порожних» инстанций.

При дроблении обрабатывающего действия на ряд частичных операций, распределяемых между отдельными функционерами. общее число инстанций увеличится как на некоторое число «порожних», так и на известное число передаточных инстанций.

Дробность операций. Дробление преследует цель обработки бумаги только в той ее части, которая соответствует компетенции данного сотрудника.

Из предыдущего пункта видно, что с повышением дробности быстро возрастает число, а с ним продолжительность перерывов

в обработке, вследствие чего в результате лишнего дробления операций получается не ускорение делопроизводства, а, наоборот, замедление. Поэтому большое дробление выгодно лишь при более или менее выравненном и при том, по возможности, механизированном потоке бумаг.

Возвращение к предыдущему исполнителю. Сочетание действий двух инстанций, когда А исполняет действие 1 и 3, а инстанция Б—действие 2, вследствие чего бумага после действия второго принуждена возвращаться к своему первоначальному исполнителю. Подобное положение является признаком несогласованности работы этих инстанций.

Неоднородность занятий сотрудника. Нагрузка сотрудника разнородными функциями, а не одной специальностью.

Дополнительные справки. Таковые требуются при недостаточной осведомленности сотрудника для непосредственного решения возложенной на него бумагой задачи. Справка может иметь характер общий или частный. Общей она будет в том случае, если справочный материал имеет столь общий интерес и вместе с тем столь обширен, что заведывание им лучше поручить особому лицу, или, если, ради большей пользы, рекомендуется его централизировать. Частным справочный материал будет в том случае, если сотрудник лишь по фактической недостаточной осведомленности в своей области принужден требуемые ему сведения искать по отдельному создавшемуся случаю.

Широкий круг осведомляемых лиц. Круг осведомляемых лиц нормально будет широк в том случае, если содержание полученной бумаги изложено не в соответствии со структурой учреждения, рассматривающего данную бумагу. Поясним это: в Германии принято на бланках писем отпечатывать фразу: «По каждому отдельному вопросу просьба писать отдельную бумагу». В Германии, где специализация во всех отраслях деловой жизни доведена до значительной степени дробности, просьба эта напоминает лишь, что каждый сотрудник данного учреждения имеет компетенцию лишь в пределах совершенно точно ограниченного круга деятельности. Если затронутый вопрос совпадает с его компетенцией, то таковой может быть решен без особой задержки, но если он заходит за пределы ее, то потребуется последовательное рассмотрение бумаги несколькими сотрудниками соответственно об'емам их компетенции, при чем такая последовательность может, конечно, сильно отразиться на срочности исполнения бумаги. При выделении же из данного общего делового вопроса его отдельных элементов помощью составления отдельных отношений по каждому частичному вопросу, получается возможность рассмотрения дела сразу в различных отделах учреждения, с получением одновременных суждений всех подлежащих инстанций. Большинство крупных германских фирм и учреждений предвидит необходимость подобного параллельного

рассмотрения уже раз навсегда, вследствие чего, в Германии укоренился обычай вместе с подлинником бумаги, в том же конверте посылать копию его, или лист с отдельными частичными вопросами, затронутыми в основной бумаге.

Подобное писание бумаг по отдельным вопросам и глубокая, четко разграниченная специализация функций сотрудников дает возможность обработки бумаги там, и только там, куда она подлежит по своему содержанию, вследствие чего большей частью отпадает необходимость передачи бумаги «для сведения» в руки, которые к исполнению ее непосредственного отношения не имеют.

Иначе обстоит дело у нас в СССР. Разнообразие функций, исполняемых одним и тем же лицом, неясность и расплывчатость компетенции сотрудников даже в тех больших учреждениях, которые могут позволить себе «роскошь» углубленной и четкой специализации своих функционеров, является причиной того, что корреспонденция, расчлененная на отдельные составные части, будет встречена с недоумением, ибо не будут знать, почему по одному и тому же делу столько отдельных бумажек, раз их можно написать в одно целое, и, если бы это знали, то все же эта кипа бумаг пошла бы последовательным порядком по всем отделам, так как каждый сотрудник у нас интересуется не только строго ограниченной областью, но считает своей обязанностью «охватить весь вопрос» и, чтобы быть в курсе всего дела, он должен получать «для сведения» и все прочие бумаги, на самом деле непосредственного отношения к нему не имеющие, но все же задевающие сферу его абстрактной заинтересованности.

Получается впечатление, будто за границей отдельные строго разграниченные компетенции сотрудников учреждения соприкасаются на подобие искусно пришлифованных глыб гранитного памятника, у нас же они врезываются друг в друга, либо оставляют зазоры, как булыжники русской мостовой. Но вследствие этого передача бумаг для предварительного «осведомления» является у нас необходимостью, в то время как при четко распределенных функциях осведомительные доссье обычно предлагаются на рассмотрение уже по исполнении бумаг. При условиях четкости это и неопасно и не вызывает задержки бумаг.

Таким образом, рабочая структура учреждения, функционеры которого разбиты по строго ограниченным специальностям, позволяет каждой бумаге, в особенности разделенной по отдельным частичным вопросам, быстро пройти все инстанции. При рабочей же структуре, с энциклопедическим захватом функционерами соседних кругов компетенции, бумага, в особенности, если таковая не соответствует точно определенному кругу компетенций, задерживается, ибо повторно обрабатывается в каждой инстанции с начала до конца, проходя, кроме того, еще и ряд «осведомительных» инстанций.

Личные наклонности сотрудника. Сотрудники, которым предоставлено довольно обширное поле деятельности, при достаточно большом разнообразии функциональных проявлений, очень часто относятся ко всем подразделениям своей области обслуживания не одинаково, а имеют в ней свои излюбленные стороны, которые ими обрабатываются с бо́льшей охотой, а поэтому или с бо́льшей скоростью, или с бо́льшей продуманностью. При резко выраженных симпатиях и антипатиях такое отношение сотрудника к отдельным областям своей работы способно сильно понизить успешность его деятельности в целом.

Скопление бумаг. Непроизводительное лежание бумаг у исполнителя до момента их переработки. Дефект «скопления бумаг» создается целым рядом моментов, как напр.: нерадение, бюрократизм, неправильно рассчитанные рамки компетенции отдельных функционеров, предельность работы человеческого мозга и т. д.

Несмотря на принципиальную ясность понятия, основные причины, обусловливающие скопление бумаг, мало осознаны, а поэтому мы считаем необходимым несколько остановиться на наиболее главных из них.

Бумажный поток, проходящий по инстанциям учреждения, имеет в некоторых отношениях большое сходство с потоком жидкости, наполняющим резервуар. Как бы просторен ни был сей резервуар, скорость прохождения через него потока зависит в конечном счете от пропускной способности сливного крана, вследствие чего пропускная способность резервуара может быть повышена только двумя способами: либо увеличением пропускной способности самого крана, либо ответвлением части потока помимо крана.

Бумажный поток, вливающийся в учреждение с значительным оперативным об'емом, пройдя регистрирующие и обрабатывающие инстанции, в конце концов почти весь направляется через начальствующее лицо, дающее санкцию произведенным над всеми бумагами операциям.

Учитывая предельность продуктивной работы человеческого мозга, нетрудно убедиться, что повышение пропускной способности главных начальствующих лиц только в редких случаях возможно путем прямого увеличения нагрузки их, ибо они обычно без того перегружены сверх всякой нормы, и форсирование этих норм вызывает лишь увеличение бумажных залежей в портфелях этих начальствующих лиц. Для пропуска скопляющегося потока бумаг требуется поэтому отвести часть мимо этих лиц, а для дальнейшей разгрузки их необходимо профильтровать еще и ту часть потока, которая вливается в портфель начальника, впуская сюда лишь столько бумаг, сколько один человеческий ум в состоянии с постоянным успехом осилить.

Другая же часть бумаг, идущая не непосредственно через начальника, приводится функционерами предыдущей инстанции

в форму, наиболее удобоваримую для быстрой и точной переработки начальником.

Фильтрация бумаг и ознакомление начальства с бумагами другой категории только при помощи выдержек или сводных докладов является при сколько-нибудь об'емистом делопроизводстве определенной необходимостью, ибо только в самых редких случаях имеется возможность соответственным дублированием начальствующих лиц увеличить пропускную способность Начальника.

Принцип „хочу все знать".

Тем не менее, приходится нередко встречаться с руководителями, которые ставят организатору требование о постановке дела так, чтобы проводимый руководителем принцип: «хочу все знать» ничем не нарушался и проводился бы исключительно по подлинникам.

Несмотря на очевидную несуразность подобного требования, мы остановимся подробнее на его рассмотрении, ибо частичка такого начальника сидит в очень многих руководителях, и действительный результат их требования в раскрытой форме является для них весьма неожиданным фактом.

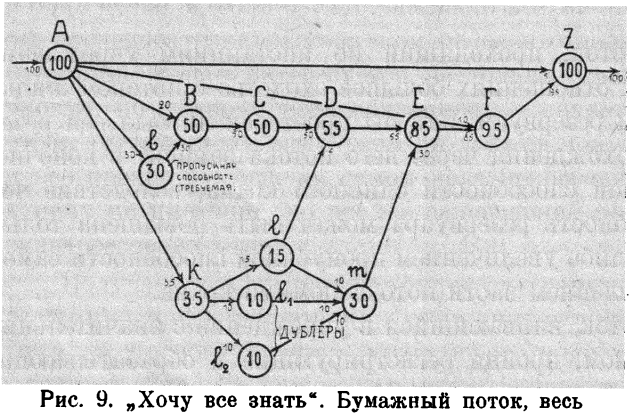


Рис. 9. „Хочу все знать". Бумажный поток, весь проходящий через Начальника Z.

Сократим и концентрируем для простоты выводов это желание «все знать» на одних только бумагах и проследим путь бумаг в учреждении, в котором подобный принцип проведен в самой жесткой форме. Ради простоты и ясности, мы дальнейшие предпосылки ставим в возможно схематизированной форме, предполагая, что имеем дело со средними цифрами, твердо установившимися и больше не меняющимися. Делаемые нами общие выводы от такой схематизации не пострадают.

На рис. 9 представлена примерная схема потока бумаг, входящего через Регистратора A, потом разветвляющегося по различным инстанциям и стекающегося в конце концов безостановочно в портфеле Начальника Z, желающего «все знать».

Предположим далее, что ежедневно через входящий журнал Регистратора проходит раз навсегда установленная норма в 100 бумаг. Пусть далее оказывается, что из них 5 бумаг непосредственно подлежат рассмотрению Начальника Z, дальнейшие 10 обработке Секретарем F, между тем как сотруднику B передается 20 бумаг.

к компетенции же сотрудника b относятся 30, а к сотруднику k Агентуры имеют отношение 35 бумаг. Соответствующие числа помещены в конце стрелок, которые направлены от Регистратора A к поименованным сотрудникам.

При благоприятных обстоятельствах переработка 100 бумаг в рабочие сутки является таким количеством, с которым один Регистратор, не вникая в содержание бумаги, и, ввиду механичности своей работы, свободно может справиться. Таким образом, пропускная способность Регистратора A выразится суммой 100, вписанной в кружочек, обозначающий сотрудника. (Необходимые пропускные способности прочих работников, являющиеся следствием описанного распределения бумажного потока, отмечены также в соответствующих кружках.)

Если теперь конечный пункт, Начальник Z, хочет преодолеть то же самое число бумаг, что и A, то он должен по меньшей мере столь же быстро справляться с бумагами, как и Регистратор. Но раз Z хочет «все знать», то он должен вникать в суть каждой бумаги, на что требуется по меньшей мере вдвое больше времени, нежели на механическую регистрацию таковой, так что пропускная способность Начальника Z выразится всегда меньшим числом, чем пропускная способность работника A. Отсюда: либо A нагружен полностью, тогда Z будет раздавлен под тяжестью обязанностей, наложенных на него во имя соблюдения принципа «все знать», или же A нагружен только на половину своей пропускной способности, а половину своего рабочего времени, вместе с рядом прочих сотрудников, тратит непроизводительно, и тогда Z как раз будет в состоянии справиться со своей работой.

Таково положение при наличии только одного Регистратора A и Начальника Z. На самом деле между ними имеется целый ряд промежуточных сотрудников, часть которых также находится под угрозой чрезмерной нагрузки и в силу этого являются как бы невольными защитниками главного начальника от окончательной перегрузки. Такое положение чаще всего преобладает на практике.

Обратим внимание на действия работников промежуточных инстанций и на действительную мощность потока бумаг, достигающего через них начальника Z.

Каждый работник имеет ту или иную фактическую пропускную способность, в зависимости от специфичности той обработки, которой бумага у него подвергается. Можно с уверенностью сказать, что обработка бумаги по существу отнимет гораздо больше времени, нежели механическая ее регистрация. Поэтому время, затраченное на обработку бумаги в любой инстанции, будет более продолжительным, чем в Регистратуре.

На рис. 10 стр. 74 показана та же схема, что и на предыдущем, но в кружках сотрудников отмечены примерные значения фактической пропускной способности каждого из них, при чем пропуск-

ная способность Начальника Z принята не в 50%, а значительно выше, т.-е. в 70% Регистратора.

Схема показывает, что сотрудник B получает нагрузку с двух сторон: непосредственно от A, а затем от b, сумма которых как раз соответствует его пропускной способности в 50 бумаг, а поэтому без особого нажима передается сотруднику следующей инстанции. Но здесь бумага перерабатывается уже несколько медленнее, и пропускная способность C всего 45 бумаг, которые он и передает дальше. Остаток же в 5 бумаг остается необработанным, и так как мы приняли, что нагрузка не меняется и нет взможности ее нормальным образом легально перерабатывать, то в конце концов этот излишек... теряется в песках. Та же участь постигает 10 штук бумаг сотрудника D, пропускная способность которого равняется 40, при чем он получает 45 бумаг от C, 5 от l, между тем, как он сам в состоянии одолеть только 40 бумаг. Следуя таким образом дальше, мы заметим, что, несмотря на большую работоспособность сотрудника F. выражающуюся числом 70, ему приходится перерабатывать лишь 10 бумаг от A и 45 от E, которые он целиком передает Начальнику Z. Вместе с 5 бумагами, полученными непосредственно от A, Начальнику Z приходится поэтому перерабатывать всего только 60 бумаг при работоспособности, выраженной числом 70, вследствие чего, он с успехом преодолевает ежедневную нагрузку.

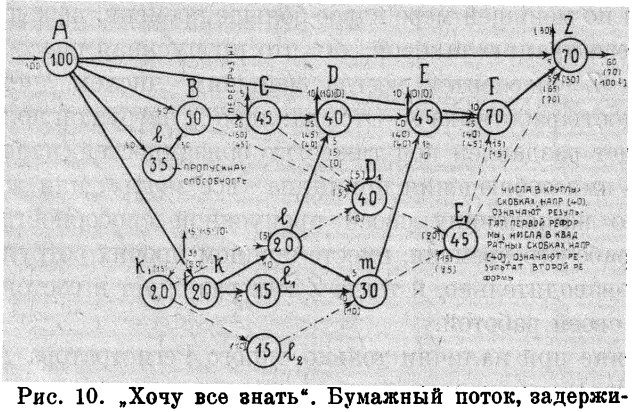


Рис. 10. „Хочу все знать". Бумажный поток, задерживаемый перегрузкой промежуточных инстанций.

Но представим себе в дальнейшем, что сотрудник F не желает мириться с ежедневной утерей десятка бумаг, которые он осилить никак не может; представим себе далее, что его энергии удалось добиться приглашения дублера E_1. Посмотрим, какой неожиданный результат получится от этого для Начальника Z.

Новый сотрудник E_1, с той же пропускной способностью в 45 бумаг, что и E, работает совместно с E и принимает на себя всю заботу по агентуре, состоящей из сотрудников k, l, l_1, l_2 и m, поскольку таковая находится в непосредственной связи с E. Таким образом, сотрудник m, передававший свои бумаги раньше в числе 15—E, сдает их теперь E_1 [1]). Поэтому E разгружается до (40) бу-

[1]) Все числа, относящиеся к этой реформе, занесены в круглые ( ) скобки. Заметим здесь же, что числа, относящиеся к последующей еще реорганизации, занесены на той же схеме в квадратные скобки.

маг. при способности в 45. Теперь F получает от A 10 бумаг, от E (40), от E_1 согласно пунктирной стрелке (15), а всего (65), которые и передает Начальнику Z. Начальник вдруг испытывает полную нагрузку в (70) бумаг, состоящую из 5 бумаг от A и вышеозначенных (65) бумаг от F. Таким образом, приглашение лишнего сотрудника, при неизменном числе входящих, привело к лишней работе для Начальника.

Присматриваясь ближе к работе нового сотрудника E_1, Начальник Z замечает, что виновник его избыточной работы сам еле нагружен, ибо при пропускной способности в 45 бумаг, его нагрузка всего только (15). Желая регулировать его деятельность, Z предлагает E_1 отправлять только часть бумаг сотруднику F, а другую часть передавать непосредственно ему. Вместе с тем выясняются кой-какие дефекты в агентурной части, вследствие чего решено агенту k придать дублера k_1.

В предыдущем случае k должен был непосредственно обслуживать сотрудников l и двух дублированных младших агентов l_1 и l_2 ,35 бумагами. Имея, однако, возможность переработать только 20 бумаг, из которых 10 относятся к l, а другие 10 к l_1 (с пропускной способностью в 15 бумаг), пришлось дублера l_2 даже сократить, ибо ему не было работы. Теперь же приглашение дублера к сотруднику k вызвало потребность в восстановлении должности l_2, с нагрузкой ее до 15 бумаг. Но сотрудник l не в состоянии своими бумагами нагрузить следующую инстанцию D, хотя бы только 5 бумагами, ибо таковая уже перегружена одной инстанцией C до 45 бумаг при пропускной способности всего только в 40. Поэтому, необходимо усилить и D дублером D_1, который способен воспринять все излишки, даваемые B и C. Новый сотрудник, пропускающий таким образом в конце концов через себя все заторы, получает от B [5], от C [5], от l [10], освобождая таким образом D от всякой связи с агентурой. Переработанные [20] бумаг D_1 передает E_1, но E_1 получает теперь от m уже не (15) бумаг, а благодаря деятельности l_2, равной [10] бумагам, E_1 нагружается с этой стороны [25] бумагами, так что испытывает теперь полную нагрузку в [45] бумаг. Из них он [15] бумаг передает F, который этим тоже нагружается до отказа, тем более, что E посылает ему уже не (40), а [45] бумаг. Сотрудник E_1 передает [30] бумаг Начальнику Z. Таким образом, принятием четырех лишних работников: D_1, E_1, k_1 и l_2, Начальник достиг, что E_1 работает под полной нагрузкой, и вся система действует без отказа. Но Начальник наблюдает, вместе с тем, что-то совершенно нелепое: число входящих бумаг не изменилось, личный состав с 13 человек поднялся до 17 и, вместо облегчения, он гибнет под наплывом бумаг.

Мы замечаем, что прием новых работников служит только для перемещения избыточных нагрузок с места на место и, если не будет найдено средство для окончательного изжития таковых,

нисколько не улучшает условий функционирования учреждения в целом. Поскольку избыточные требования остаются, таковые имеют своим следствием либо количественное выражение—затеривания «в песках» избытков нагрузки, либо качественное—ухудшения работы, что как в том, так и в другом случае выражается уменьшением жизненного пульса учреждения.

Не разрубая узла, которым Начальник себя связал, не откидывая принципа «хочу все знать»,—ни один организатор не в силах помочь делу.

Не без интереса проследить изменение схемы в том случае. когда принцип «хочу все знать» будет отброшен. На рис. 11 изображен график нашего учреждения с той же пропускной способностью Регистратора в 100 бумаг в день, но уже с Начальником. не преследующим принципа «хочу все знать», а мирящимся лишь на знании тех дел, которые действительно требуют его компетенции, и осведомляющимся об остальном лишь по соответственно составленным компилятивным данным.

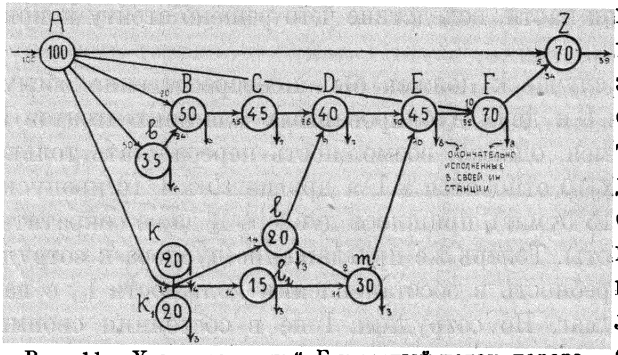


Рис. 11. „Хочу все знать". Бумажный поток, перерабатываемый отдельными инстанциями, по мере компетенции таковых, до окончательного исполнения.

В этом случае каждое должностное лицо будет иметь дело с некоторыми категориями бумаг, по отношению к которым компетенция его достаточна для окончательного их исполнения. Таким образом, каждое такое лицо вольно определенные бумаги заканчивать у себя же и сообщать о них дальше только в форме выдержек.

Схематически это представится в таком виде, что каждая инстанция из полученного количества бумаг известный процент исполняет сама, исключая их, таким образом, из дальнейшего оборота, а остаток передает по известному нам руслу следующим инстанциям. Примем для простоты, что каждый из полученного им количества бумаг окончательно исполняет известный единообразный процент, напр., 20%, между тем, как остаток передает прежним путем дальше.

Сравнивая рис. 11 с предыдущими схемами, с первого взгляда заметно. как количество бумаг, по мере продвижения их по инстанциям. быстро падает, и нагрузка этих инстанций понижается. В данном случае только одному агенту k придется дать дублера в лице сотрудника k_1, при чем учреждение не нуждается в работниках D_1 и E_1; в результате же высшие инстанции нагружены сле-

дующим образом: E — 40 бумагами вместо 45, F — 42 вместо 70, а Начальник Z — вместо 100 только 39 бумагами.

Понятно, что приведенные схемы представляют собой крайности, между которыми находятся соотношения действительности. Тем не менее они ясно выражают действие механизма, работающего по принципу «хочу все знать», и дают разгадку тому странному на первый взгляд явлению, что приглашение новых сотрудников может выразиться в повышении нагрузки начальства, несмотря на сохранение всех прочих внешних условий.

В приведенном примере пришлось, согласно рисунка, реорганизовать всю систему, чтобы таковая действовала надлежащим образом, но на практике часто бывает достаточно оздоровить лишь одно или совсем небольшое число звеньев, чтобы в значительной мере способствовать разгрузке начальствующих лиц и поднять производительность всего механизма.

„Слабейшее звено" рабочего аппарата.

Представим себе теперь, что сотрудник Z является не заключительным звеном рабочего процесса данного учреждения, а что после него имеется еще целый ряд сотрудников, не указанных на схемах. В таком случае Z является единственным передатчиком работы следующему за ним ряду сотрудников и нагрузка их будет зависеть от достаточной работоспособности, правильнее, пропускной способности Z. В случае нагрузки Z до отказа никакое совершенствование той части рабочей цепи, которая находится до Z, не повысит продуктивности учреждения, ибо повышенная ее работоспособность не будет удовлетворена, пока не будет повышена пропускная способность Z. Сотрудник Z является в таком случае «слабейшим звеном» рабочей цепи, возможная нагрузка которой определяется исключительно состоянием данного звена.

Имея перед собою рабочую цепь в виде точно установленной последовательности рабочих действий какого-либо органа, достаточно определить одно лишь слабейшее звено этой цепи и надлежащим образом повысить квалификацию этого сотрудника, чтобы нередко в значительной степени поднять работоспособность всей цепи, всего рабочего аппарата.

После надлежащего укрепления слабейшего звена система будет равняться в своей работе по какому-нибудь новому слабейшему звену. Повторяя укрепление этого второго и последующих за ним слабых звеньев, можно, таким образом, мало-по-малу урегулировать и выравнять всю систему.

„Сетевая связь".

Но не всегда организованные системы образуют последовательности из цепного сочетания элементов. Наоборот, в большинстве случаев последовательное сочетание чередуется с параллельным, наблюдаются ответвления от коренной цепной связи и т. д. и т. д. Так, напр., на рис. 9 последовательная цепная связь ABCDEFZ нарушается добавочной непосредственной связью A с F и A с другими функционерами, вследствие чего цепь видоизменяется в «сеть».

Слабые звенья сетевой связи определяются значительно труднее, нежели звенья цепной последовательности, ибо при перегрузке или малой пропускной способности сетевого звена нагрузка нередко проходит кружным путем через параллельное звено, вследствие чего слабость упомянутого звена может и не выявиться в должной форме. Представим себе, что работник k, получив дублера k_1 (рис. 10), установит, что рабочая способность этого последнего значительно выше обычного и равняется, напр., 30, тогда он может с себя скинуть почти всю нагрузку, свалив ее на плечи k_1, при чем система от этого никаких изменений не испытает, и организатор подобной ненормальности может и не заметить [1]).

Совсем иное мы заметим при дублировании сотрудника E функционером E_1. Схема показывает, что работа E_1 по причине разных источников бумаг настолько различна от работы E, что E едва ли удалось бы повторить фокус сотрудника k, ибо это немедленно отозвалось бы на работе системы. Действительно, E_1, обладающий, положим, повышенной пропускной способностью в 65 бумаг, может лишние 20 бумаг, разгружающих в то же время E, получить только от D_1, который нагрузится без вреда для себя до своего максимума в 40 бумаг, но эти 20 бумаг, ради той же разгрузки E, он должен получить от C, который, поэтому, должен посылать D не 40, а всего только 20 бумаг. Таким образом, разгрузка E не останется незамеченной, ибо влечет за собою добавочную нагрузку D_1, разгрузку D и изменение преимущественного направления деятельности C.

Обрисованные сложности в определении слабых звеньев сетевых последовательностей иногда могут быть обойдены разбивкой сети на ряд участков частных цепных последовательностей (напр., B—C—D, рис. 9), но при этом сетевые узлы B, D должны быть подвергнуты особо глубокому обследованию. Но и такой исход не всегда возможен, как видно из примера, когда цепная последовательность D—E—F нарушается добавочными связями Д—l, E—m и A — F.

Установив значение терминов, употребляемых на табл. рис. 8, стр. 67, мы убеждаемся в огромной сложности и несоизмеримости их содержания, требующей дальнейшей их разработки как в смысле большего их уточнения и приведения их к соответственному единству, так и сведению их к более элементарным и строгим понятиям. Однако для целей нашего дальнейшего исследования—установленного содержания указанных терминов вполне достаточно.

Попробуем теперь рассмотреть влияние отрицательных моментов, помещенных в горизонтальном ряду таблицы, на оперативные моменты вертикального столбца ее, довольствуясь в данном случае констатированием факта, что в таком-то случае влияние дефективного момента наблюдалось, в другом—нет.

[1]) Вопрос „слабейшего звена", цепной и сетевой связи с геометрической точки зрения рассматривается в гл. 9, стр. 99.

Число возможных сочетаний 19 элементов вертикального столбца с 10 горизонтального ряда будет, как известно, 190. Сопоставление и нахождение их в высшей степени облегчается указанной табличной формой, примененной нами. Пользование таблицей

При обработке результатов обследования ТСНК и ТЭС пришлось полученные данные расчленить на 4 категории: на показания, удостоверяющие определенное влияние данного дефективного момента (которые в таблице мы обозначали знаком +), показания, определенно указывающие на отсутствие дефективного момента (отмечаемые в таблице знаком —), показания, указывающие на единичные случаи дефекта, не вызвавшие, однако, заметного результата (знак ∞) и показания, недостаточно ясные, чтобы возможно было иметь по ним определенные суждения (знак ?). Соответственно такому делению, мы определили 74 момента (т.-е. 39% из 190 возможностей, или 43% из 172 определенных показаний), отрицательно влияющих на скорость прохождения бумаг. Понятно, что далеко не все моменты равноценны, понятно также, что, расчленяя дальше термины таблицы, возможно до бесконечности увеличить число показаний ее и таким образом перейти в область микроскопических изысканий. Но не это нам нужно; нам и не нужно удаление всех означенных в таблице отрицательно действующих элементов и замена их одними только положительными, ибо единственно возможная на практике компромиссная форма решения задачи влечет за собою, при удалении одних отрицательных элементов, вхождение других. То, что нам нужно, заключается в постоянном учете всех положительных и отрицательных факторов для комбинирования их в таком порядке, чтобы отрицательные влияния, по возможности, компенсировали друг друга, а положительные—выступали возможно ярче, одним словом, то, что называется «выравниванием конструкции».

Подытожив данные таблицы, мы получили весьма отличные друг от друга суммы проявлений различных категорий дефективных влияний. Сопоставляя их в нисходящем порядке, мы получим следующий ряд:

Скопление бумаг	имело	знач.	при	14	разнор.	опер.
Необход. в дополн. справках	»	»	»	13	»	»
Отвлечение другими занятиями	»	»	»	12	»	»
Повтор. одинаковых операций	»	»	»	12	»	»

51, т.-е. 69%

Дробность операций	имела	значение	при	8	разнород.	опер.
Ненужность операций	»	»	»	6	»	»
Личные наклон. сотрудн.	»	»	»	5	»	»
Возвращ. к тому же источн.	»	»	»	3	»	»
Большое число инстанций	»	»	»	1	»	»
Широкий круг освед. лиц	»	»	»	0	»	»

23, т.-е. 31%

Первые четыре дефекта являются в рассматриваемом нами случае в ТСНК и ТЭС и по удельному весу, и по численности наиболее значительными и серьезными. Остальные шесть, давшие в сумме всего только 31% определенных показаний, являются, таким образом, влияниями, рассматриваемыми во вторую очередь.

В данном случае пришлось особое внимание обратить на вопрос о «скоплении бумаг», который потребовал весьма определенных мер. Таковые намечались в следующем:

а) Передача бумаг сразу к месту исполнения. Это требование удовлетворяется проведением всех бумаг через Центральную Регистратуру, Заведующий которой определяет соответствующее место обработки бумаги.

б) Надлежащее распределение компетенций для достижения наименьшего числа инстанций. Таковое было уже проведено в весьма совершенной форме еще до нашего обследования, дополнительные же меры намечались к исполнению на вторую половину реорганизованных мероприятий.

в) Сокращение числа подписей. Было проведено самостоятельным приказом по ТСНК и ТЭС.

(Заметим в скобках, что на принцип «хочу все знать», за отсутствием такового в стенах ТСНК и ТЭС, не приходилось влиять.)

«Необходимость в дополнительных справках» учитывалась проведением десятичной системы классификации и каталогизации бумаг по их содержанию. Вместе с тем, сама необходимость в дополнительных справках была сильно сокращена благодаря непосредственной передаче бумаги действительному ее исполнителю.

«Отвлечение другими занятиями» было поставлено вопросом отдельного обследования, ибо занимало, как видно из доклада, довольно видное место в организационном вопросе, вследствие проведения среди сотрудников принципа деления компетенции не по специальности, а по обслуживаемым учреждениям. Вопрос этот пока остался не решенным.

«Повторение одинаковых операций». Устройством единой Центральной Регистратуры и принимаемых ею мер по сокращени

инстанций и прямому направлению бумаг к месту действительной их обработки достигнуты действенные меры к из'ятию повторных операций.

На мерах против прочих дефектов мы в отдельности останавливаться не будем, ибо из дальнейшего рассмотрения предпринятых мероприятий легко будет усмотреть влияние таковых на искоренение означенных дефектов.

В общем результате высказанные в настоящей главе соображения дают первоначальные твердые основания для закладки конструктивной архитектуры намеченной реформы. Ее элементами в реорганизации ТСНК и ТЭС явились: Центральная Регистратура, Карточная запись бумаг, Центральный Архив.

Соображения эти дают исчерпывающий ряд указаний для проведения реформы и в совершенно иных условиях. При дальнейшей разработке проекта и, затем, при претворении его в действительность эти указания следует неотступно иметь в виду для достижения наиболее рациональных результатов.

ЧАСТЬ

III

РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЕ ЕГО.

ЧАСТЬ III.

РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЕ ЕГО.

Этапы реорганизации.

Содержание первых двух частей установило задачу, подлежащую разрешению, а также и метод выполнения ее. Подбор всего необходимого материала, в полной мере освещающего все элементы, входящие в вышеупомянутую задачу, составляет те предшествующие шаги, которые надлежит осуществить, чтобы в дальнейшем не приходилось возвращаться к изыскательной работе и тем нарушать плавность течения ее по созданию плана предполагаемых реформ, ибо несомненно, что такое отвлечение мысли может вызвать нарушение однородности конструктивной формы плана.

Как нами уже указывалось ранее, одним из основных, наиболее целесообразных методов получения необходимых сведений является рациональным образом составленная опросная книжка, позволяющая в сжатой и удобной форме сосредоточить почти весь исчерпывающий запас необходимых данных по обследуемому учреждению.

Проект и доклад.

Проект подобной реформы в русской организационной технике рисуется обычно в форме более или менее обстоятельного доклада начальству о тех мерах, которые следует провести. Однако между проектом и докладом разница столь существенна, что замена первого вторым недопустима.

Доклад или докладная записка является одной из составных частей проекта и, обладая лишь аргументами словесного доказательства, лишает возможности дать представление наглядности путем графического метода изображения со всеми особенностями, свойственными этому способу уяснения, как-то: геометрическими указаниями путей следования бумажных потоков, взаимной соподчиненности исполнителей с соответствующим оттенением красками особенностей инстанций и т. д.

Проект все эти возможности графического представления, достаточно широко развитые, использует полностью, не теряя в то же время и словесной аргументации.

Введение же всякого рода подробностей и указанных графических деталей в доклад сделало бы его тяжелым и неуклюжим и лишило бы его, в силу отсутствия простоты и ясности, необходимой убедительности.

В частности, краткий доклад, составленный в соответствии с направлением общей идеи, проводимой проектом, облегчает планировку всех критических замечаний, всех неразумных требований, нарушающих целостность плана, и вообще парализует включение необоснованных личных требований тех или иных распорядителей, что в дальнейшем могло бы дать половинчатые и неудовлетворительные результаты с отнесением их за счет организатора.

Три основных направления в разработке организационного проекта.

При составлении проекта мы отмечаем три основных направления, в которых он подлежит разработке: во времени, в пространстве и по взаимоотношениям между функционерами и органами учреждения.

Хотя пространственные взаимоотношения являются основными с точки зрения формального течения процесса работы, влияющими на ход дела впоследствии, при установившемся процессе работы учреждения, однако, вопросы, затрагиваемые моментом обследования во времени, играют первенствующую роль в деле первоначального успеха реформы, почему мы их и рассматриваем первыми.

Так как все эти три момента являются тесно связанными, то поневоле приходится при рассмотрении каждого из них пользоваться, хотя и в ограниченной мере, последующими.

Рассмотрим каждый из этих моментов в отдельности.

Глава 8.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ВО ВРЕМЕНИ.

В плане проведения реорганизации во времени надлежит рассмотреть следующие пункты:

1) Подготовка персонала.

2) Время, необходимое на проведение реформы.

3) Скорость ликвидации переходного времени.

Переходим к рассмотрению первого из этих пунктов—к подготовке персонала. Момент этот может быть разбит на три следующих:

а) определение качеств наличного персонала, с точки зрения пригодности его для работы в новых условиях;

б) определение качеств кандидатов, пришедших со стороны;

в) возбуждение интереса в подходящих лицах к новым функциям, подготовка этих лиц к практически-показательному несению этих функций и ознакомлению прочего персонала с проводимыми реформами.

Подготовка персонала.

Определению качественной стороны должны подвергаться только те лица, которые предназначаются для выполнения функций, весьма отличных от исполнявшихся ими до сего времени.

Основным материалом по выявлению пригодности того или иного функционера и требований, которым он должен удовлетворять, как уже указывалось, является опросная книжка.

Перечень качеств характера функционера является прямым следствием яркого представления о том человеке, которого организатор видит перед своим мысленным взором, на основании вышеупомянутого материала опросной книжки.

Это представление и материал являются исходными пунктами для составления инструкций на данную категорию функционеров, и. на основании этого перечня качеств, производятся соответствующие наблюдения над кандидатом, вследствие чего получается некоторое число положительных и отрицательных показаний.

Постановка опыта заключается в наблюдениях за его ежедневной работой, за его почерком, ответами на прямые и косвенные вопросы и исполнением специальных требований, предложенных ему на-ряду со всей прочей работой, без возбуждения его внимания на их специфичность.

Ввиду того, что все это преимущественно касается лиц невысокой квалификации, знакомых, вдобавок, организатору уже по предыдущей обследовательской работе, об'ективное мнение выкристаллизовывается весьма быстро, при чем вышеуказанные средства используются далеко не во всем об'еме, тем более, что обычно принимаются некоторые предосторожности против ложной индивидуальной оценки того или иного сотрудника.

Для иллюстрации приведем следующий пример конкретного содержания.

Весьма важным для работы с карточками в Центральных Регистратурах является мелкий вертикальный и притом четкий и быстрый почерк. Всем сотрудникам, являвшимся кандидатами на пробную работу в ТСНК, давался листок бумаги, размером в карточку (75×125 *мм*), обычной карточной разлиновки, т.-е. с расстоянием в 6 *мм* между строчками. Каждому кандидату сначала обстоятельно об'яснялся смысл и необходимость тесного и четкого письма на карточках, после чего ему предлагалось своим нормальным почерком, при обычной скорости, на этих линиях написать диктуемый ему текст. Для этой диктовки были специально составлены фразы, не содержащие никаких необычайных и затруднительных слов или знаков. Когда диктующий замечал, что пишущий преодолел первоначальные задерживающие моменты, и диктовка входила в известный постоянный ритм, что обычно уже достигалось на втором десятке диктуемых слов, то производящий наблюдение пускал в ход секундомер и отмечал количество написанного в две минуты текста. После этого опыта кандидату предназначалась вторая такая же бумажка, с просьбой написать под ту же диктовку еще раз тот же текст, но возможно каллиграфически

и четко, не обращая внимания на продолжительность писания. Эта вторая задача ставилась с целью определить степень улучшаемости почерка и вида его вне прочих стесняющих обстоятельств, и на предмет получения поправки на выработанность почерка при соответствующей тренировке.

Интересно отметить, что лучшими и притом наименее утомляющимися записчиками оказались те лица, у которых каллиграфические данные менее всего отличались от нормальных.

Небезынтересно отметить и следующий пример: за ведением журналов в ТСНК сидели две журналистки, из которых первая к моменту обследования работала уже с полгода, а другая—совсем недавно и прямо со школьной скамьи поступила на канцелярскую работу. Первая считалась довольно исправной работницей, в то время, как вторая слыла за медлительную и непонятливую сотрудницу, неоднократно записывавшую в свой журнал в графу «содержание бумаги» самые махровые нелепости. При вышеозначенном испытании оказалось, что первая сотрудница действительно успела приобрести известное совершенство в журнальном записывании, но в смысле дальнейших запросов, в особенности в части осмысленности своей работы она стояла на самой низкой ступени развития. Почерк ее был сильно косой, весьма крупный, и каллиграфический листок мало отличался от нормального, несмотря на значительно пониженную скорость составления такового. Вторая журналистка оказалась действительно совсем несведующей в канцелярском деле. Так как ее прямо посадили за Журнал, значение которого она себе представить не могла, а все раз'яснения по работе получала от первой журналистки, то результат ее работы был значительно ниже первой сотрудницы. Но в беседе с ней выявился безусловный интерес к прогрессу в своей работе, запрос к осмысленности таковой и известная спортивная жилка, столь ценная и так редко встречающаяся в рядах наших сотрудников. При писании листков она сразу охватила требуемые от нее данные и написала первую и вторую бумажку одинаковым мелким, очень четким и круглым почерком, при чем время каллиграфического письма было всего на 2% продолжительнее обычного.

Начальство предполагало поощрить работу первой журналистки, а вторую уволить. Поощрение мы всецело приветствовали но настаивали на оставлении второй сотрудницы и на определении ее в ЦР. Несмотря на отрицательный результат экспертизы первой журналистки, мы все же взяли и ее в ЦР, предполагая на ней проверить наши выводы.

Обе журналистки работали сначала в ЦР вместе; первая в должности «Входящей», а вторая в качестве «Записчицы». Но скоро пришлось принять меры против первой журналистки вследствие неряшливого отношения к карточкам и отсутствия желания

улучшить свой стиль работы. Между тем как вторая журналистка—«Записчица» столь быстро освоилась с новыми методами, введя в пользование ими тот внутренний ритм, который столь ценен во всякой работе, что, несмотря на сожаления по поводу теряемого в ее лице работника с четким почерком, столь необходимым при заполнении карточек,—она вскоре была назначена на более ответственную должность «Компилятора».

Предположения наши, обоснованные упомянутыми испытаниями, оправдались в описанном примере, как впрочем и во всех остальных менее ярких случаях.

Определение качеств кандидатов, приглашаемых со стороны.

Кандидатов, пришедших со стороны, следует заставлять писать свое мотивированное заявление о принятии на службу с кратким жизнеописанием. Это заявление пишется после соответствующей беседы с кандидатом. В конце беседы указывается кандидату, какие данные его заявления представляются наиболее серьезными для оценки его годности, и какие моменты желательно бы особенно явственно видеть в его записке. Понятно, что при такой беседе и при оценке заявления принимаются в расчет те условия, в которых составляется заявление, чтобы таким образом можно было получить все необходимые данные для суждения о пригодности кандидата, например, о его компетенции, о самостоятельности и прогрессивности его образа мышления, о его стаже, о простоте или вычурности его слога и о его почерке. В случаях особой нужды кандидат выполняет диктовку по вышеупомянутой форме.

Несмотря на большое число предложений, поданных в ТСНК, удовлетворительных данных было получено столь мало, что несколько мест пришлось заместить недостаточно квалифицированными с точки зрения пред'явленных нами требований кандидатами. Последующая их деятельность показала, что мы в данном случае не ошиблись в оценке на малопригодность, ибо как раз этих лиц пришлось через непродолжительное время заменить более подходящим элементом, в то время, как все, удовлетворительно выполнившие испытания, оказались на высоте положения.

Штат Центральной Регистратуры.

На основании такого рода подбора составляется штат Центральной Регистратуры (ЦР), являющийся первичным ядром будущего реорганизуемого аппарата. Все усилия организатора должны быть направлены к тому, чтобы в состав этого первичного ядра попали лица, явно идущие навстречу вводимым преобразованиям. Не говоря уже о противниках проводимой идеи, даже и безразличный элемент составит в этом ядре такой балласт, который сможет поставить впоследствии организатора в затруднительное положение. В силу этого, при подборе нужного для ЦР персонала, организатор получает полную свободу действий, даже без тени каких-либо закулисных влияний.

Переходя к распределению функций между сотрудниками ЦР, мы встречаем между функционерами следующие наименования:

1) Заведующий Регистратурой (ЗР).
2) Регистратуры Записчик (РЗ).
3) Регистратуры Входящий (РВ).
4) Регистратуры Исходящий (РИ).
5) Регистратуры Почталион (РП).
6) Регистратуры Архивариус (РА).
7) Регистратуры Компилятор (РК).
8) Завед. Экспедицией (ЗЭ).
9) Помощник Завед. Экспедицией (ПЗЭ).
10) Экспедиции Рассыльный (ЭР).

Таким образом полный комплект должностей равен десяти наименованиям, служащим основной номенклатурой штатов ЦР, являющейся регулирующим распорядителем делопроизводственного аппарата.

Контингент штатов зависит от размера учреждения, об'ема его работы и определяется организатором по конкретным условиям основного задания, руководствуясь пропускной способностью каждой категории сотрудников. Для ориентировки могут быть указаны следующие средние цифры: РВ может пропустить до 300 бумаг, РЗ—до 200 бумаг, РИ—около 100 бумаг, ПЗЭ—около 100 бумаг. Цифры получены из учета действительной работы.

Что касается РП, то его работа может быть учтена расстоянием, проходимым в рабочий день, принимая во внимание и необходимый отдых, доходящий до 50% рабочего времени. Средним значением проходимого расстояния нужно принять, в зависимости от привходящих условий, от 4 до 8 километров, каковая цифра получена из ряда хронометражных наблюдений.

Пропускная способность ЭР зависит от обслуживаемого района и средств сообщения. Определяется действительной потребностью учреждения.

Что касается должностей ЗР, ЗЭ, РА и РК, то, как носящие административно-индивидуальный характер, тесно связанный со стилем работы учреждения, они подлежат дублировке в порядке соображений и руководящих указаний распорядителя учреждения.

Для ЦР ТСНК контингент этот состоял из 15 сотрудников, при чем дублированы были РП и ЭР до 3 человек каждый. Что касается РК, то эта должность была тоже дублирована сразу, при наметке штатов, что вызывалось условиями работы. Впоследствии и ЗР получил дублера в лице помощника (ПЗР).

Что касается прочего персонала учреждения, то, являясь рабочей частью аппарата, он комплектуется сообразно тем задачам,

которые выполняются учреждением, соответственно руководящих указаний распорядителей и начальствующих лиц.

По отношению к делопроизводственному аппарату персонал этот является исполнителем тех правил и инструкций, которые положены в основу ЦР организатором. Однако организатор, а затем и ЦР, после перехода ее на самостоятельную работу, прислушиваются к указаниям рабочего аппарата учреждения и исправляют замеченные недочеты и перебои в работе, а равно вводят те улучшения, отмечаемые сотрудниками, за которыми имеются основания целесообразности, своевременности и практичности.

Возбуждение интереса сотрудников к новым методам работы.

Одновременно с приступом к подбору штатов необходимо возбуждать интерес к вводимым реформам, пользуясь каждым собеседованием с сотрудниками. Главный интерес сотрудника при подобных беседах сосредоточивается на той роли, которая предназначается ему после проведения реформы. Очень важно подметить в собеседнике тот момент, на который он реагирует более всего, и тут же развить соответствующие реорганизационному плану мотивы. Подобное настроение чрезвычайно важно поддержать в сотруднике, стремясь довести его до проявления его собственной инициативы. К сожалению, каждое новшество, пригодность, исполнимость и необходимость которого доказаны всемерно, встречается еще со столькими «но» и «а вдруг», вытекающими из природного нашего скептицизма и врожденной инертности, что приобретение нескольких сторонников дела, даже могущих перейти границы благоразумия, в силу излишнего своего энтузиазма (а этого опасаться тоже приходится), является огромным облегчением в работе организатора.

Спортивность.

Особое значение мы придавали проявлению в сотрудниках спортивной жилки, т.-е. природной наклонности к преодолению затруднений, как самоцели, из-за самого процесса преодолевания сопротивлений. Мы ставим ее значительно выше всякого энтузиазма, ибо, насколько спортивность способна к дисциплине и постоянной стимуляции, настолько энтузиазм, вспыхнув сегодня, подобно пучку подожженной соломы, ярким пламенем, на завтра может смениться унынием.

Спортивная жилка, замеченная и использованная нами в небольшом числе сотрудников, дала возможность заинтересовать их особенно сильно новыми методами и скоро превращала их в безоговорочных проводников наших организационных интересов. Сотрудникам этим нередко удавалось преодолевать преграды, воздвигаемые чрезмерно боязливыми их сотоварищами, вследствие чего таковые мало-по-малу превращались в послушно воспринимающих и искренно верующих поборников новых начинаний.

Понятно, что шаги организатора в этом направлении касаются всех сотрудников учреждения. стремясь поднять в них интерес

к проводимым реформам и задевая главным образом тех из них, которые по первичному опросу (опросная книжка) наиболее сочувственно отнеслись к идее реформы.

Подготовка штата Центральной Регистратуры.

Однако полное свое внимание и концентрацию своей мысли организатор направляет на будущих сотрудников ЦР, как первых своих помощников и проводников реорганизационных мер в остальной массе.

Из числа будущих сотрудников ЦР следует особо выделить Заведующего Регистратурой (ЗР), по отношению к которому необходимо всеми силами стремиться наиболее полно и скоро ввести его в роль постоянного информатора, создать из него своего alter ego.

Одной из основных мер внедрения новых форм ведения дела является надлежащий инструктаж. О разработке системы инструктажа говорится в главе 10, стр. 127.

Когда такая разработка произведена, то инструкция каждого сотрудника разбирается совместно с ним, при чем в нее вводятся все имеющие вес поправки, на которые работник указывает, прочие же его возражения самым обстоятельным образом раз'ясняются. На это, конечно, идет лишнее время, которое, однако, возместится прекрасной подготовленностью персонала к несению новой службы.

После исправления инструкций и их официального утверждения они раздаются сотрудникам для всестороннего усвоения.

К этому времени должны быть заготовлены все новые пособия (гл. 15) и карточки. В тесном кругу одних только работников ЦР организатор демонстрирует работу по новому методу, выясняя все недоуменности и неясности сотрудников, после чего всем сотрудникам ЦР, между которыми роли должны уже быть распределены, предлагается освоиться с приемами своей работы.

Пробный пуск ЦР.

После того, как организатор убедится в усвоении приемов всеми соответствующими сотрудниками, их рассаживают согласно новому направлению рабочего потока, заставляя их на-ряду с отправлением старых своих обязанностей параллельно проводить регистрационную работу и по новому методу, при чем результаты этой работы во-вне не передается, а служит лишь мерилом подготовки аппарата ЦР. На такую сложную работу потребуется, понятно, затрата значительного количества энергии, ибо, несмотря на сильное осложнение работы, бумаги, проходящие через ЦР, ни в коем случае не должны быть задерживаемы больше обычного времени, и весь аппарат должен работать с нормальной пунктуальностью в силу того, что реорганизационные работы не должны нарушать обычного течения делового потока. Для этого за регистрационную работу сажаются и те лица, которым при старых условиях еще нечего было делать, как например: архивариус, компилятор, ЗР и т. д.

Но, кроме того, приходится засиживаться после официальных часов занятий для приведения в порядок тех дел, которые возможно без вреда отложить на время после занятий. Уже в эти наиболее трудные минуты должно придерживаться строгого принципа ежедневного выполнения всей поступающей в ЦР работы.

В силу этих тяжелых условий особому наблюдению должно подвергаться настроение сотрудников ЦР, которое, несмотря на увеличенную натрузку, не только не должно понижаться, но, наоборот,—повышаться при все большей уверенности в целесообразности своей работы.

Время это—наиболее трудное для организатора, ибо он должен быть повсюду, раз'яснять всякую мелочь, отвечать на массу недоуменных вопросов и не терять из виду главного—сохранения настроения, настроения своего и сотрудников.

Время проведения реформы.

Когда, наконец, ни у кого не останется сколько-нибудь серьезных затруднений и когда большинство сотрудников уже настолько свыкнется со своей новой задачей, что станет работать быстрее организатора (признак приобретенной ритмики и автоматизации в работе), при чем они сами начнут придумывать себе маленькие облегчения,—настанет момент пуска в ход ЦР на практическую работу.—Для ТСНК это наступило через 2½ месяца после приступа к работам по реорганизации.

Вообще о времени, необходимом на проведение реформы в целом, можно сказать, что оно колеблется от нескольких месяцев до нескольких лет, в зависимости от об'ема учреждения. Во всяком случае, следует отметить, что рассчитывать на успешные результаты реорганизации в короткий срок не приходится, так как работа эта является в достаточной мере кропотливой и требующей весьма осторожного и продуманного подхода.

Параллельно с инструктированием сотрудников ЦР производится ознакомление и прочего персонала учреждения с проводимыми реформами, как уже об этом упоминалось. И здесь организатор советуется с каждым квалифицированным сотрудником, желая внести в систему в возможно полной и целесообразной форме все те заслуживающие внимания моменты, которые сотрудники считают полезными при исполнении возложенных на них обязанностей.

Кто виноват?

Когда таким образом аппарат будет пущен в ход, перед организатором и работающей под его наблюдением ЦР встанет, с первого же момента приступа к практической работе, вопрос: кто виноват в том или ином дефекте, обнаружившемся в процессе производства работы? — вопрос вполне уместный и неизбежный в рассматриваемый нами переходный период.

Ответственность организатора.

Мы твердо проводим принцип отнесения виновности в переходное время на организатора. Бумаги неправильно передаются—

виновата инструкция, составленная организатором. Почта отправляется не во-время,—виновато распоряжение организатора и т. д., и т. д. Этим принципом все удары, сыплющиеся на исполнителей воли организатора, переносятся на действительного зачинщика и первопричину их. До реформы залеживание какой-нибудь бумаги, ее временная пропажа или несвоевременное исполнение разрешались большей частью небольшими конфликтами между двумя ближайшими заинтересованными в деле лицами и дальше не выносились; теперь же за своевременным исполнением бумаги, ее местонахождением и за дальнейшей передачей ее следит особый орган, механически и пунктуально отмечающий на карточках все перипетии и задержки бумаги, открыто фиксируя и бесстрастно реагируя на все дефекты в обращении с нею. Понятно, что с первого же разу, с проникновением первого же луча в темные уголки учреждения обнаруживается целая масса и не подозреваемых ранее задержек, пропаж и прочих нарушений.

Благодаря этому организатор может заметить действительные упущения и взяться за исправление дефекта в месте его возникновения, а не в месте проявления, выясняя при этом действительных виновников дефекта и избегая излишних промежуточных осложнений. Таким образом у организатора остаются в руках вожжи, подтягивая которые в нужные моменты, он заставляет аппарат работать с особой четкостью, принуждая этим того или иного строптивого сотрудника к безусловному подчинению.

Отход организатора на задний план.

По мере налаживания и увеличения четкости работы нового аппарата, в частности, возрастания руководяще-информационной деятельности и авторитета ЗР, постоянного deus ex machina ЦР, организатор постепенно начинает отходить на второй план, наблюдая лишь за точным исполнением инструкций, за безболезненным, но неукоснительным переходом от старых привычек к новой системе и за защитой тех сотрудников, которые, по причине точного исполнения возложенных на них инструкцией обязанностей, нередко очерняются товарищами, гнущими еще старую линию. Эта последняя сторона деятельности организатора чрезвычайно важна, ибо дает сотрудникам, безоговорочно перешедшим на новую платформу, полнейшую уверенность в их неуязвимости, поскольку они придерживаются своей инструкции.

Момент возможного постепенного отхода организатора на второй план, как и быстрота проведения всей реформы, зависят от конкретных условий каждого отдельного случая.

Скорость ликвидации переходного времени.

Организатору необходимо предварительно, при подходе к работе, решить, следует ли проводить новую систему постепенно в продолжение довольно длительного периода времени, или же в возможно короткий срок, но с известным нажимом на работников из строптивой категории, принимая в таком случае в расчет дан

возможность того или иного эксцесса. Условия работы в ТСНК и ТЭС говорили за второй исход: инертная группа секретарей была сравнительно невелика, хотя и представляла собой ядро учреждения, но зато самые верхи стояли за возможно быстрое проведение реформы, при чем мы находились в условиях сравнительно тихого каникулярного времени, близившегося, однако, уже к концу, в силу чего было необходимо использовать этот остаток спокойного периода.

Останавливаясь далее на примере ТСНК, необходимо отметить, что в противоположность сотрудникам ЦР работники интеллектуального труда были, за единичными исключениями, заражены стойким скептицизмом и, в лучшем случае, некоторой снисходительностью к затее, предвещавшей, как им казалось, только лишние хлопоты и затруднения, но никак не облегчение в работе. Исключение из этого правила представляли только сотрудники высших должностей и единичные высококвалифицированные лица.

Все же следует отметить, что в данном случае мы встретились с обычным человеческим скептицизмом и недоверием к новшествам; но ни разу мы не встречались в этом примере с проявлениями злой воли, с каковой автору неоднократно приходилось считаться при работах в других местах.

Оппозиция

Тем не менее отрицательное отношение секретарей к проведению реформы было столь значительно, что все они отсутствовали на общей беседе, устроенной автором непосредственно перед открытием работы ЦР в новом ее виде. Не обращая внимания на подобное проявление антипатии к реорганизации, все работники ТСНК и ТЭС с этого момента считались официально осведомленными о деятельности нового органа ЦР, при чем в облегчение постоянной информации на стол каждого квалифицированного сотрудника было положено по одному экземпляру «Правил пользования делопроизводственным аппаратом ТСНК и ТЭС» (см. приложения) и «Индексатор десятичной системы классификации документов в Текущем Архиве» (см. приложения).

Однако это обстоятельство послужило поводом к принятию решительных мер для возможности быстрого окончания реформы, которой оппозиция ставила в вину внесение дезорганизации в работу. Дело в том, что в первый, начальный период деятельности ЦР, в течение одного месяца, было отмечено свыше 300 случаев неисполненных к сроку бумаг.

Немудреная логика сотрудника находила, примерно, такое об'яснение факту участившихся обнаружений дефектов: при старой системе о подобном числе дефектов и не слыхивали, а, стало быть, их просто не было; после реформы они откуда-то об'явились, не с неба им свалиться, единственной причиной их является проведенная реорганизация.

На самом же деле, четкость работы нового аппарата не дала возможности вести дело по-старому. Бумаги, проводимые ЦР по новому методу, а исполняемые сотрудниками еще по старому, быстро, как и раньше, исчезали из круга наблюдения того сотрудника, за которым они значились, и который передавал их дальше, как ему вздумается, не обращая внимания ни на инструкции, ни на производимое им таким образом нарушение планомерной работы ЦР. Но новый автоматический контроль ЦР требовал с него, виновника своевольного способа передачи, отчета об исполнении каждой бумаги и не переставал ударять его по одному и тому же месту, пока сотрудник сам не срывался и не пускался на поиски за исчезнувшей с его горизонта бумагой.

В конечном результате поднялась всеобщая суматоха. В неправильной передаче бумаг винили, конечно, ЦР. Но карточки ЦР всякий раз с неоспоримой ясностью показывали, где обрывалась нить правильных передач, и кто является виновником обрыва.

Тактика.

Все же это не могло защитить ЦР от нападений. Настроение сотрудников ЦР повышалось. Пошли возбужденные разговоры.—«Какое право имеют они («они»—это другой лагерь, «не-регистраторы»), какое они имеют право винить нас за пропажу бумаг, передаваемых помимо ЦР?», оскорблялись сотрудники ее.—«А вы твердо уверены, что ЦР работает без отказа и безошибочно?» — ехидно спрашиваем мы.—«Конечно».—«Вы этим ставите себя на позицию непогрешимого праведника».—«Так оно и есть».—«Но, если вы праведники, если вы непогрешимы, то содеянный грех должен в конце концов отразиться на ком-нибудь ином, но не на вас?»—«Понятно».—«А, если так, что же стоит вам взять на себя все эти грехи? При вашем содействии они распутаются. Вы же останетесь чистыми».—«Правильно, верно!»

Спортивная жилка была затронута. ЦР принимала на себя все грехи. Группа делопроизводителей Секретариата составила на имя ПредТЭС'а докладную записку, в которой слагала с себя всякую ответственность за своевременное исполнение бумаг и сохранность документов. ЦР приняла на себя и этот грех. Была учинена полная проверка, раскрывались все портфели, столы сотрудников и шкапчики машинисток. Отовсюду извлекали давно исчезнувшие документы на-ряду с бумагами самых последних сроков. Сотрудники ЦР, в сознании своей правоты, брали на себя самые нелепые обвинения, без устали следовали шаг за шагом за ходом разыскиваемой бумаги и всякий раз торжествующе удостоверяли схождение бумаги с предписанной ей инструкциями колеи.

Такое состояние длилось около одной недели. За это время, когда ЦР инкриминировалась утеря числа бумаг, доходящая до трехсот, было доказано лишь пять случаев неправильного, по вине ЦР, засыла бумаг, при чем один из случаев заключался в том, что на обратной стороне входящей бумаги был отпечатан ответ и по-

ставлен даже штамп ТСНК, так что при отправке сотрудник ЦР не заметил, что вместе с исходящей бумагой он отправляет и входящую. Входящая поэтому оказалась утерянной. Означенный факт был установлен специальным запросом корреспондента.

В течение этого периода сотрудники ТСНК окончательно убедились, что исполнение требований инструкций сопряжено с меньшими для них хлопотами и с большим успехом для дела, нежели упорствование на старом и... наконец, сдались. Результатом было то, что в следующий месяц неисполненных бумаг оказалось менее десятка.

Сходственным образом пришлось побороть и стремление сотрудников считать все исполняемые ими бумаги документами высшей срочности.

В этом конкретном случае спешность, обозначаемая сотрудником на бумаге, действительно и выдерживалась. В некоторых немногих случаях явная никчемность означенной на бумаге «спешности» высшего порядка была нарочито доведена до конца, определенно устанавливающего абсурдность, вызвавшую соответствующую реакцию начальства, от которой пострадали не в меру ретивые сотрудники. Четкая выдержка ЦР в соблюдении означенной на бумаге спешности, проведенная с точностью часового механизма, бесстрастное преодолевание всех преград при заданной спешности даже в тех случаях, когда содержание бумаги совсем не соответствовало отмеченной на ней степени спешности, быстро заставило сотрудников относиться к соответственным отметкам с должной осторожностью, постепенно понижая свои требования в этом отношении, в зависимости от упорядочения и ускорения потока бумаг нормальной скорости.

Последующий за этим, очень коротким сроком сильного противодействия, период наблюдения за работой органов ТСНК и ТЭС и постепенное закрепление новых методов до состояния привычных вследствие означенных решительных действий, связанных с неотступной пунктуальностью работы нового механизма и поддержкой высшего начальства, протекал уже столь нормально, что не может быть отмечен никакими существенными моментами. За этот период устранялись последние заусенцы, впрочем, столь незначительные, что потребовали лишь ничтожных изменений и дополнений к «Инструкциям» и «Правилам».

Два принципа.

Из описанных нами способов проведения проекта реорганизации в жизнь усматриваются два существенных принципа: п е р в ы й заключается в сопоставлении перед упорствующим сотрудником новых условий работы со старыми в такой форме и примерах, что сотрудник волей-неволей приводит к убеждению о выгодности и меньшей для себя хлопотливости подчинения новым мерам, и в т о р о й—в постепенном предоставлении все большей

самодеятельности лицам, работающим под непосредственным наблюдением организатора, с одновременным отступлением личности организатора на задний план.

Первый принцип важен в том отношении, что уменьшает до минимума личные об'яснения с упорствующими сотрудниками, пораженными и оскорбленными в уверенности своей правоты, что в значительной степени облегчает задачу и дает более спокойный тон работе. Второй принцип освобождает сотрудников, работающих по новой системе, незаметно от явного руководительства организатора, так что в одну прекрасную минуту они с удивлением, но без всякого страха уже для себя, замечают, что стоят и ходят на собственных ногах. Такое открытие преисполняет работника, конечно, огромным удовлетворением, и он с повышенной охотой проводит возложенные на него обязанности.

Самого резкого осуждения заслуживает часто практикуемый в настоящее время способ постановки дела реорганизации, после проведения которой немедленно прекращается дальнейшее содействие организатора. Не вполне установившийся процесс функционирования органа, оставшийся без должной стимуляции и регулировки, немедленно начинает дегенерировать и через самый непродолжительный промежуток времени приводит правильное действие аппарата в расстройство, напрасно ставящееся потом в вину организатору. Чем выше была поднята производительность органа, чем более уточнены и отточены были все его действия, тем быстрее он захиреет без должного наблюдения, требуя, подобно высококультурному плодовому дереву, тем больше заботы, чем выше его культура.

Заканчивая на этом наиболее существенные этапы проведения реорганизационного плана во времени, обратимся к проведению его в пространстве.

Глава 9.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ В ПРОСТРАНСТВЕ.

При выработке условий проведения плана реорганизации в пространстве принимаются во внимание все соображения геометрического характера, связывающие между собой оперативно-процессуальную сторону работы как отдельных сотрудников, так и целых самостоятельных органов, составляющих данное учреждение.

Поэтому в настоящей главе нами будут рассмотрены следующие моменты:

1. Принцип размещения сотрудников.
2. Пространственная связь сотрудников между собой.
3. Основные условия связи отдельных органов учреждения.

4. Пути движения делового потока.

5. Связь с внешним миром.

Основой всякого дела являются люди, с них мы и начнем рассмотрение пространственных связей.

Рассмотрим последовательно те основные положения, которые влияют на целесообразное распределение человеческого рабочего материала, при чем будем пользоваться графическим изобразительным методом *).

Условия геометрического характера.

Наиболее простая форма распределения каких-либо элементов в плоскости, это—линейное их распределение или, иначе, цепь элементов, расположенных в последовательном порядке. Каждый элемент будет в таком случае звеном цепи. В рассматриваемом случае такими звеньями могут быть отдельные реальные лица — сотрудники, или коллективные лица — органы учреждения (рис. 12, 13).

При прохождении трудового потока по звеньям такой цепи, все звенья ее должны последовательно реагировать на этот поток. Та или иная реакция замечается и в том случае, если некоторые звенья этой цепи не имели прямого делового отношения к данного рода потоку, напр., звено *b* на рис. 12. Отсюда—задержка трудового потока.

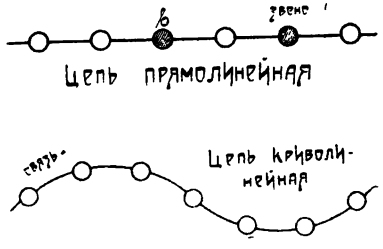


Рис. 12 и 13. Цепные последовательности.

Выходом из положения является: выделение звеньев специального назначения в особые ответвления, напр., звено *b* на рис. 14.

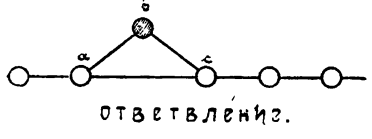


Рис. 14.

Звенья, из которых исходят ответвления, именуются узлами, напр., *a* и *c* на рис. 14.

Сплетаясь между собою, ряд цепных последовательностей дает сеть (рис. 15).

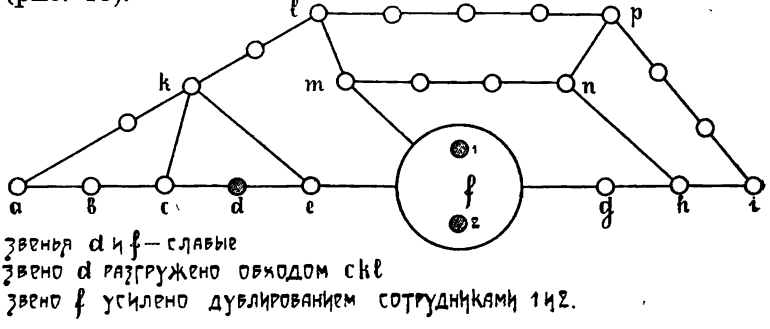


Рис. 15. Сетевая последовательность.

*) См. еще стр. 77.

Возвращение трудового потока к сотруднику или органу, через который он уже раз проходил, создает петлю (рис. 16).

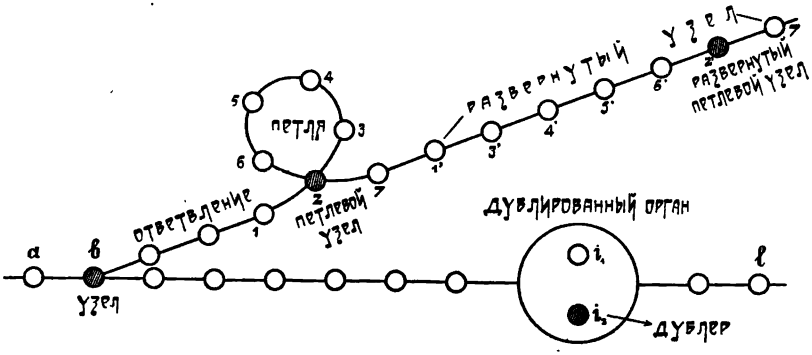


Рис. 16. Разновидности последовательностей.

Пропускная способность рабочей цепи определяется пропускной способностью слабейшего звена.

Звено является слабейшим либо вследствие более низкой пропускной способности, либо по причине большей мощности проходящего через него трудового потока по сравнению с другими звеньями (рис. 15, звенья *d* и *f*).

Повышение пропускной способности цепи достигается либо ответвлением трудового потока до прохождения его через слабейшее звено, либо дублированием слабейшего звена (рис. 15).

Цепь, не содержащая узлов, т.-е. не имеющая ответвлений и петель, располагается на плоскости наиболее простым и легким способом либо в виде прямой линии, либо, следуя очертаниям площади, предоставленной для размещения цепи, по соответствующей, не переплетающейся кривой.

Чем менее узлов содержит сеть, чем больше число звеньев частичных цепей, соединяющих соседние узлы, тем легче перемещаются и располагаются частичные цепи на предоставленной площади (ср. рис. 17 и 18).

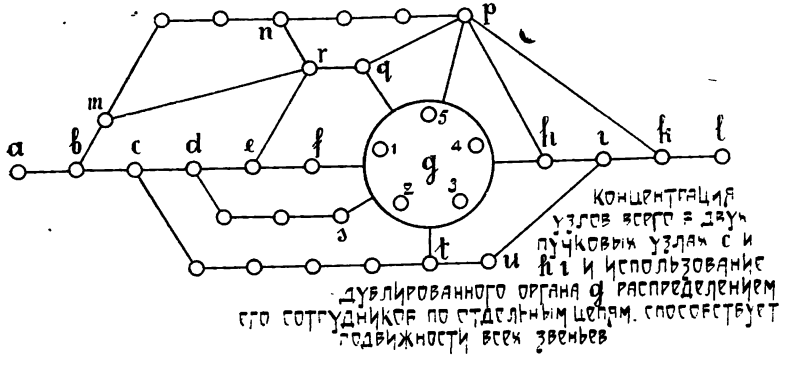


Рис. 17. Сеть связанная.

Имея в виду наиболее целесообразное с геометрической точки зрения размещение сотрудников, необходимо данную схему преобразовать таким образом, чтобы число узлов сети, являющейся следствием этой схемы, приближалось к минимуму, концентрируя их в возможно небольшом числе мест, образуя пучковые узлы — принцип централизации. (Вместо большого числа узлов: *b*, *c*, *d*, e, *f*, *h*, *i*, *k*, — рис. 17, — всего два центральных: узел *c* и дублированный узел *h*—*i*, рис. 18.)

Узлы по возможности должны находиться в начале и конце цепной связи.

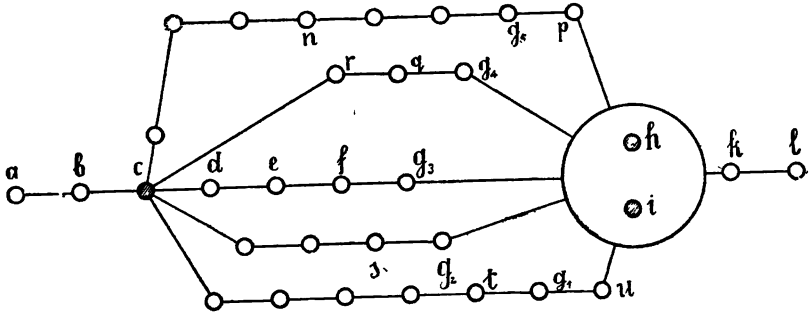


Рис. 18. Сеть расцепленная.

Промежуточные узлы, поскольку таковые состоят из дублеров, должны по возможности быть разделены в цепи самостоятельного направления — принцип децентрализации. (Ср. дублированное звено *g*, рис. 17, с распределением его элементов g_1—g_5 по отдельным цепям, рис. 18.)

Должно избегать образования петель в течение рабочего процесса, выпрямляя имеющиеся, или, в крайнем случае, сводя их на минимальное число звеньев (рис. 16.)

Расстояния между звеньями.

Требуемые расстояния между звеньями классифицируются следующим образом, определяясь их родом взаимодействия:

1) постоянная передача предметов из рук в руки. Расстояние определяется размерами рабочих мест и длиной рук. Приблизительное расстояние—1,5 метра (напр., расчлененная между несколькими сотрудниками работа по заполнению регистрационных карточек);

2) постоянные личные сношения помощью подачи голоса. — Примерное расстояние 2÷10 *м* (напр., начальствующее лицо и личный секретарь);

3) периодические, напр., разовые в сутки личные сношения. — Примерное расстояние 20÷200 *м* (напр., доклады начальству);

4) сношение через посредство других лиц. — В зависимости от частоты 20÷200 *м* (напр., обслуживание внутренними курьерами);

5) сношение по телефону или другими техническими средствами. — Пределы дальности этих сношений шире всех прочих условий размещения сотрудников, а потому являются неограниченными.

Узел, создавшийся при данном расстоянии между звеньями, может, при использовании способов сношения высшей категории, раздвинуть связанные им цепи до наилучшего использования пределов указанной им площади (рис. 19.)

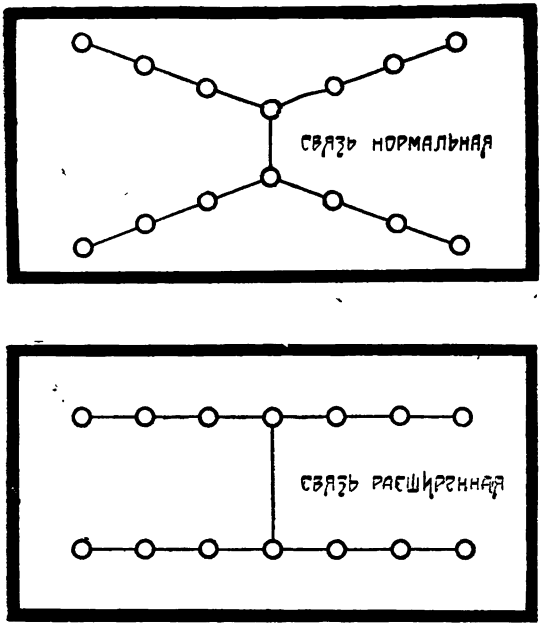


Рис. 19. Использование площади расширением «связи».

Средний размер канцелярского стола равен 2×1 арш. Минимальная площадь, занимаемая одним сотрудником, с примыкающим к нему проходом, в силу этого исчисляется нетто в 4,5 кв. арш. (2,35 $м^2$).

Этот размер может уменьшиться при цепной связи, работающей по способу 1, т-е. передачей из рук в руки. Но при сохранении того же размера стола на каждого человека приходится все же не менее 4 кв. арш. (2 $м^2$).

Топографические условия, увеличивающие этот размер:

а) несоизмеримость площади помещения с размерами мебели;

б) необходимость центральных, более широких, чем в 1 арш. проходов;

в) необходимость в расстановке еще другой мебели (шкафов, вторых столов и стульев);

г) необходимость свободных мест около столов для посетителя извне и из среды сотрудников.

Означенные требования учитываются увеличением крайнего минимума на 50%, т.-е. до 7 кв. арш. на человека (к а з е н н а я н о р м а).

Таким образом в казенной норме не учтены условия санитарного характера, напр., достаточной высоты помещения, обусловливающей требуемую кубатуру воздуха на человека, и прочие условия, приводимые ниже.

Освещенность рабочего места, при которой допустимо производить длительную письменную работу, равна не менее 50 метрическим свечам, что соответствует освещенности от новой 16-свечевой электрической лампы, горящей при нормальном напряжении на расстоянии 55 сантиметров от стола при вертикальном направлении лучей. Дневная норма около 125 метрических свеч. (Сила света убывает с квадратом расстояния источника света от освещаемого предмета.)

Условия освещенности.

Элементы освещенности: сила света, направление его, разница в направлении лучей дневных и искусственных источников, диффузность (рассеянность света, не имеющего способности к образованию резких теней), изменчивость света и, до некоторой степени, окраска его.

В зависимости от этих условий отдельные звенья цепи располагаются возможно ближе к источникам света, притом в соответственном расположении к его направлению.

Неудовлетворительные в световом отношении части площади, предоставляемой для размещения сотрудников, следует считать неудобными для использования и не вводить в расчет свободной площади.

Распределение звеньев цепи по отношению к источникам света должно производиться так, чтобы свет падал слева, немного спереди или совсем спереди. Свет справа не вызывает неудобств лишь при достаточной диффузности его и при переменных условиях работы за рабочим местом.

Искусственные источники света должны размещаться в согласии с главным направлением дневного света.

При централизации искусственного источника света, напр., при одной или небольшом числе высокосвечных ламп, освещение должно производиться отраженным от потолка светом. (Рассеянный—бестеневой свет.)

Конвекционные, направленные, потоки воздуха во время отопительного периода производят односторонние тепловые воздействия на неподвижно сидящих сотрудников, вызывают ревматические и другие, подобные им, явления.

Условия отопления и вентиляции.

Меры: довольно широкое рассаживание сотрудников от окон и приборов отопления, устранение сквозняков хотя бы устройством особых «конвекционных рам».

Требуемый минимум обмена воздуха — не менее 10 $м^3$ в час на сотрудника. Норма — 16 $м^3$ в час на сотрудника.

При высоте помещения в 6 арш. и 7 кв. арш. на человека, норма соответствует одному полному обмену воздуха в час во всем помещении.

Общая потребность в звуковом отношении — тишина.

Условия звуковые.

Условия, вредно влияющие на соблюдение тишины:

1) Разговоры. Таковые можно подразделить на: разговоры, необходимые с посетителями, разговоры, необходимые между сотрудниками, разговоры между сотрудниками, которых можно избегнуть.

2) Рабочие шумы (Шум машинисток и т. п.).

Условия, положительно влияющие на сохранение тишины:

а) дисциплинарные меры;

б) территориальная концентрация сотрудников одинаковой шумовой производительности;

в) снабжение помещений противозвуковым оборудованием.

Означенные условия приводят к необходимости уединения некоторых (обычно начальствующих) лиц для ведения секретных разговоров и создания особо удобных условий для сосредоточения мысли.

Часто те же сотрудники испытывают необходимость в наблюдении за прочим служебным персоналом или присутствия в помещениях общей работы.

Большинство разговоров с посетителями лучше производить в особых приемных помещениях, чем в общих рабочих залах. В случае отсутствия таких помещений возникает потребность в раз'единении сотрудников, принимающих посетителей, и сотрудников, занятых бесшумной работой.

Относительная ценность бесшумности.

Влияние шумов постоянных и прерывистых различно. Слух привыкает к постоянному шуму, и организм сотрудника им не утомляется в заметной степени. Наоборот, прерывистые и периодические шумы, возбуждая повторно внимание человека, действуют утомляюще и отвлекают его от непосредственной работы. Последнее влияние тем интенсивнее, чем работник менее захвачен своим делом, чем менее интересна ему работа. Отсюда необходимость в устранении скрипящих дверей, а так как это в одинаковой мере относится и к световым воздействиям, то и в устранении мелькающих теней, напр., проходящих людей и т. п. Отсюда же необходимость сокращения цепных связей, осуществляемых переговорами.

Таким образом, следует строго взвешивать потребности сохранения цепной связи с потребностями концентрации сотрудников по признакам шумовой производительности.

Запрещение громких разговоров может привести к желательному результату только при постоянном, длительном и неуклонном проведении соответствующих мер, пока разговор шопотом не войдет в традицию учреждения.

Общий шум, из которого не выделяются отдельные, возбуждающие внимание звуки и прикрывающий собою единичные разговоры между сотрудниками, напр., с клиентами, не отвлекает работников от работы и меньше утомляет их нервные центры, нежели отдельные, выделяющиеся из общей тишины, звуки.

Отсюда относительная ценность высокой степени бесшумности.

Размещение сотрудников по степени их шумовой производительности.

Более ценным является местная группировка звеньев одинаковой шумовой производительности. (Напр., совместная группировка машинисток, отдельное помещение для консультантов и т. д.) Таким образом, каждая группа сотрудников одинаковой шумовой производительности должна размещаться в одном общем помещении.

Сотрудники непостоянной шумовой производительности не должны размещаться в общих с предыдущими категориями помещениях.

Сотрудники, работа которых требует особого сосредоточения мысли, размещаются в отдельных помещениях.

Поэтому начальствующие лица, ведущие секретные переговоры и производящие работу, требующую сосредоточения мысли, нуждаются в отдельных кабинетах.

Лица, ведущие секретные переговоры и производящие в то же время надзор, нуждаются в стеклянных перегородках, изолирующих шум только до известной степени.

Лица, производящие работу, требующую сосредоточения мысли, нуждаются в бесшумных помещениях.

Лица неодинаковой шумовой производительности нуждаются в помещениях небольших размеров, в которых размещено возможно малое число лиц одинаковой с ними шумовой производительности.

Лица приблизительно постоянной шумовой производительности или сравнительно небольшой производительности шума нуждаются в группировке по одинаковой шумовой интенсивности и могут размещаться в общих помещениях, размеры каковых соответствуют их численности и не нуждаются в перегородках.

Меры предотвращения и заглушения шума.

К средствам предотвращения и заглушения шума в первую очередь относятся меры дисциплинарного свойства, вырабатывающие в сотрудниках привычку говорить шопотом и сокращающие переклички в рабочих залах.

Противошумные меры должны иметь в виду разные пути распространения звука, а именно: резонанс, звуковую проводимость материалов и отражение.

Средствами против резонанса являются мягкая мебель, подстилки под пишущие машинки, мягкие буфера под ножками столов, ковры и войлок; линолеум, покрывающий настилку из войлока; мягкая обивка стен. С этой точки зрения целесообразным является ограничение размеров помещений.

Что касается средств проводимости звука, то к таковым мерам следует отнести те же предметы, что и в предыдущем, но не из мягких материалов, а из составов крайне разнородного удельного веса. Напр., прессованный войлок с железными стружками; так

называемый гольццемент и т. п. Из подобных же материалов целесообразно делать и перегородки.

Средства против отражения звука: обилие предметов в помещении, богатая штукатурка на потолках, выступы на стенах, обивка стен волнистым картоном, обивка стен материей в тяжелых складках и драпри.

Условия размещения собраний.

Периодические скопления сотрудников и лиц, извне собирающихся на совещания, могут происходить:

1) в общих рабочих помещениях,

2) в кабинетах отдельных лиц или

3) в специально приспособленных для подобных собраний помещениях.

В первом случае приходится считаться с прекращением или все же ухудшением работы сотрудников, не принимающих участия в собрании. Во всяком случае, следствием собраний в рабочих помещениях являются беспорядок от перестановки мебели, загрязнение помещения, ухудшение качества воздуха, возможность утери документов, изменение нормального течения рабочего дня и т. д.

Собрания в кабинетах отдельных лиц имеют преимущество в том отношении, что данному лицу не требуется покидать своего места работы и тратить время на перемену места. В кабинете можно подготовить все условия успешного проведения предстоящих вопросов, вытекающих главным образом из интимности данной обстановки.

При значительном числе сотрудников, желающих воспользоваться означенными удобствами, отрицательной стороной данного способа ведения собраний является необходимость иметь значительную добавочную площадь, недостаточно используемую в обычное время.

Отдельное помещение для заседаний. В данном случае имеется возможность предварительной подготовки помещения для заседания. Централизация собраний в одном специальном помещении сберегает площадь кабинетов, которые в этом случае надлежит делать не более необходимых размеров. Особое помещение для заседаний может быть устроено таким образом, чтобы поток посетителей извне направлялся в него, не отвлекая внимания работников от своего дела. Вместе с тем может быть достигнуто отсутствие общения между заседающими и работниками у дела.

Рациональность выделения подобного помещения наблюдается в случае достаточно интенсивного использования его по числу заседаний и по количеству собирающихся участников.

Кабинеты начальников.

Начальствующие лица в последовательности рабочей цепи, в особенности цепи, разработанной на основании научно-организационных приемов, обычно оказываются крайними звеньями.

Территориальное размещение цепи целесообразно устроить так, чтобы эти крайние звенья занимали возможно центральное положение в помещении учреждения в одно и то же время легко доступное как для сотрудников, так и для посетителей извне.

Кабинеты государственных учреждений не производят рекламы своей обстановкой, а потому не имеют достаточно веских поводов для развития в них особой роскоши и преувеличения их размеров далее разумных пределов, указанных выше.

В случаях установления начальником особых приемных часов или приемных дней, имеется основание приемы устраивать не в рабочем кабинете начальника, а в особой приемной, где все лица, пришедшие на данный общий прием, независимо от сложности затрагиваемых ими вопросов, принимаются с приблизительно одинаковой скоростью, а те из них, которые нуждаются в более детальном рассмотрении вопроса, приглашаются в рабочий или приемный кабинет начальника.

Разработка рабочей цепи и сети.

Вышеозначенные элементы размещения рабочей цепи и сети используются в следующем порядке:

1) построение рабочей сети в точном соответствии с требованием организационного плана и иерархической системы;

2) упрощение сети с концентрацией узлов в минимальное число пучковых узлов, выпрямление петель и разделение промежуточных узлов (применение принципов централизации и децентрализации);

3) введение в упрощенную сеть связей, длина которых обусловливается родом требуемых сношений между соседними звеньями;

4) выделение из предоставленной под учреждение общей площади, — площади действительно удобоприменимой с точки зрения освещенности, бесшумности, удобства пользования и т. д.;

5) группировка звеньев по принципу одинаковой шумовой производительности, без нарушения прочих условий их цепной связи: оценка отдельных производителей шума с точки зрения целесообразного их включения в соответствующую шумовую группу;

6) определение центральных мест под кабинеты начальствующих лиц и под особые помещения (под заседания и пр.);

7) разбивка сети вокруг центральных мест по той части общей площади, которая признана годной, принимая во внимание минимально допускаемые и максимально требуемые расстояния;

8) развитие отдельных узлов сети до рациональных пределов, ради наиболее удобного размещения каждого сотрудника в отдельности.

Установив принципиальное положение, так или иначе влияющее на рациональное размещение сотрудников в пределах данного учреждения, рассмотрим на примере ТСНК, как создаются конкретные условия фактического распределения работников.

Применение означенного порядка в условиях ТСНК и ТЭС привело к проекту размещения сотрудников, указанному на рис. 20.

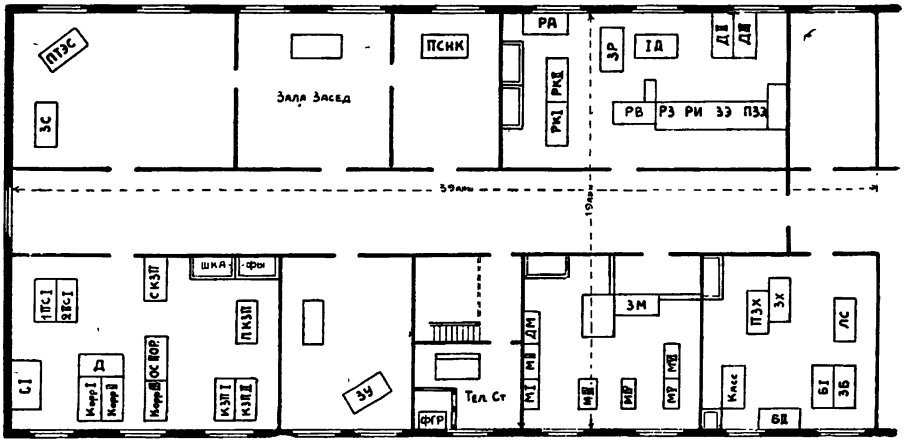


Рис. 20. Проект размещения сотрудников ТССК и ТЭС согласно доклада о реорганизации.

Мы ограничиваемся в дальнейшем описанием применения методов рационального размещения сотрудников на примере Центральной Регистратуры.

Метод этот обращает свое внимание сначала только на зависимость функционеров между собою и от внешнего мира. Эти зависимости обусловливают известные связи, которые удовлетворяются наилучшим образом при совершенно определенном геометрическом распределении сотрудников. Таким образом, в первую задачу этого метода входит нахождение чисто геометрического результата, а во вторую — определение наилучшей разбивки означенного геометрического построения в границах конкретно предоставленного помещения.

Метод графического построения плана размещения сотрудников.

Метод заключается в следующем: сначала определяются на каждого сотрудника все связи, соединяющие его в деловом отношении с другими сотрудниками. Связь эта может быть активного характера, когда сотрудник оказывает какое-либо воздействие на лицо, находящееся с ним в деловой связи, или же она будет пассивного характера в том случае, если данный сотрудник испытывает от связаного с ним лица воздействие. Сумма всех связей — всегда величина четная, ибо общее число как активных, так и пассивных связей, как нетрудно заметить, одинаково, так как связь активная для одного сотрудника является в то же время связью пассивной для его партнера.

Во главе 8—«Реорганизация во времени», нами были рассмотрены штаты Центральной Регистратуры Турксовнаркома.

Проделаем для этого органа всю работу по распределению сотрудников в предоставленном для них конкретном помещении

учитывая все те принципиальные соображения, о которых мы говорили выше. По применяемому нами методу в первую очередь нам надлежит определить все связи, соединяющие каждого сотрудника в деловом отношении с прочими функционерами.

Задача эта выполняется составлением перечня связей, данные о которых можно получить помощью подсчета связей и путем выборки сведений из опросной книжки. Напр., по отношению к Заведующему Центральной Регистратурой (ЗР) и «Входящему» (РВ) их взаимная деловая связь определяется так:

ЗР — Он связан с «Входящим» (РВ), получая от него бумаги: с «Записчиком» (РЗ), передавая ему бумаги; с «Исходящим» (РИ), получая от него сведения об авторах исходящих бумаг; с «Компилятором» (РК), требуя от него справки; с «Прочими сотрудниками» учреждения, которых он обходит ежедневно.

РВ — Он связан с ЗР, передавая ему почту, с «Почтальоном» (РП), получая от него внутреннюю почту; с рассыльными прочих учреждений и почтой, получая от них входящую корреспонденцию; с «Записчиком» (РЗ), передавая ему промежуточную и исходящую переписку; с «Текущим Архивом», передавая требования сотрудников на справки.

В таком же виде составляются перечни связей и для всех остальных сотрудников. Далее, добытые таким путем данные превращаются в первоначальный схематический график, наглядно рисующий общую картину пространственных взаимоотношений сотрудников данного самостоятельного элемента учреждения. Это составляет вторую часть нашей задачи.

В таком графическом изображении каждый сотрудник представляется в виде небольшого квадрата, внутри которого проставлен его шифр, а каждая из связей изображена стрелкой с направлением острия ее в сторону действия этой связи. В результате такой работы будет графически зафиксирована схема взаимоотношений всех функционеров данного органа (рис. 21, стр. 110).

Различая в этой схеме несколько групп и ответвлений потоков и отмечая стрелки порядковыми числами согласно последовательному развертыванию действий, схема дает следующее:

Группы движений:

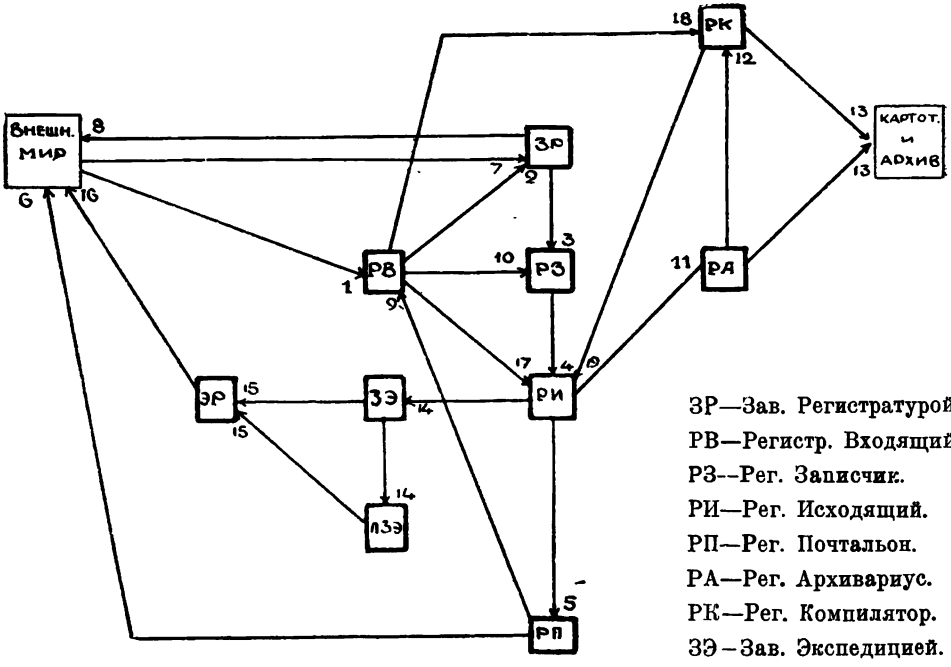
а) из «Внешнего мира» поступают бумаги к РВ 1 (на распечатывание). Поток их следует к ЗР 2 (на разметку). От него к РЗ 3 (на заполнение карточки). Дальше к РИ 4 (на распределение по папкам получающих сотрудников). Потом к РП 5 (на разноску 6);

б) из «Внешнего мира» поступают требования непосредственно к ЗР 7, на которые он отвечает личными распоряжениями во «Внешний мир» 8;

в) по возвращении с обхода РП передает бумаги РВ 9 (на розыск карточек). Затем бумаги с карточками идут к РЗ 10, а отсюда, дальше, как в первом случае к РИ 4 и т. д.;

г) исполненные бумаги с карточками РИ передает в Текущий Архив РА 11 (на классификацию), после чего они поступают к РК 12 (на раскладку в картотеку и соответственно в папки Текущего Архива) 13;

д) РИ передает исходящие бумаги ЗЭ 14 (на конвертовку и составление квитанции). Затем они вручаются ЭР 15 (для разноски) 16;



ЗР—Зав. Регистратурой.
РВ—Регистр. Входящий.
РЗ—Рег. Записчик.
РИ—Рег. Исходящий.
РП—Рег. Почтальон.
РА—Рег. Архивариус.
РК—Рег. Компилятор.
ЗЭ—Зав. Экспедицией.
ПЗЭ—Пом. Зав. Экспед.
ЭР—Эксп. Рассыльный.

Рис. 21. Схема деловых связей между сотрудниками ЦР.

е) РВ передает полученные от РП папки непосредственно РИ 17 (для наполнения);

ж) полученные из «Внешнего мира» записки с требованием на справки РВ передает РК 18, ответы на них РК передает РИ 19 (на дальнейшую отправку), в порядке 5.

Заметим теперь, что связи, изображаемые стрелками, могут быть группированы в три категории, в зависимости от тех максимальных расстояний, на которых они могут успешно осуществляться.

Мы различаем в согласии с высказанным на стр. 101:

а) связь, требующую самого близкого расстояния сотрудника от сотрудника, осуществляемую непосредственной передачей предметов или сведений от лица к лицу, не покидая рабочего места;

б) связь, осуществляемую перекличкой или действиями, требующими близкого присутствия друг от друга, но все же на расстоянии большем, нежели протянутая рука;

в) связь, допускающую наиболее далекие расстояния даже вне данного помещения. Таковая осуществляется переходом сотрудника от места к месту, использованием сил курьера, помощью телефона и т. д.

Из приведенного деления связей на группы по расстоянию их действий вытекает третья часть задачи рационального размещения сотрудников, заключающаяся в геометрическом сочетании мест всех сотрудников таким образом, чтобы связи их удовлетворялись в возможно полной мере с наибольшим удобством для сотрудников и с наименьшей потерей производительности от отрицательного их влияния друг на друга при неправильном распланировании.

Назовем связь, требующую самого близкого расстояния, — связью типа *а*; связь, осуществляемую расстоянием большим района действия руки — связью типа *б*; связь далекую — связью типа *в*.

Связь типа *а* определяет расстояние между местами двух сотрудников, непосредственно обменивающихся деловыми бумагами, при чем расстояние это равно около 1,5 метра. Район связи *б* и *в* ясен из самого их определения. Мы исходим из того положения, что при геометрическом распределении сотрудников преимущественному удовлетворению подлежат связи группы *а*. На этом основании нами была сделана разбивка мест сотрудников, конструктивно принявшая форму, изображенную на рис. 22, при чем связи типа *а* приняты равными отрезку *а* на означенном рисунке (см. стр. 112).

Возьмем сначала функционеров РВ, ЗР и РЗ, взаимная связь которых состоит в постоянной передаче друг другу бумаг. Они соединены между собою кратчайшими связями. Геометрический результат правильного распределения этих трех лиц — равносторонний треугольник, сторона которого равна отрезку *а*. Но на том же кратчайшем расстоянии от РВ должен находиться и сотрудник РИ, поэтому место РИ должно расположиться в какой-нибудь точке периферии круга радиуса *а*, центр которого РВ. Но вместе с тем РИ обслуживается сотрудником РП, т.-е. Почтальоном, а поэтому вместе с ним должен быть как можно ближе к выходу. Но и РВ обслуживается тем же РП, поэтому РВ должен быть также достаточно близко к выходу. Наибольшая точка РП должна лежать на вершине равнобедренного треугольника, одна сторона которого равна *а*, а другие две стороны равны величине *b*, соответствующей расстоянию связей типа *b*. Наименьшее значение величины *b* будет равно *а*, в каковом случае равнобедренный треугольник РВ, РИ, РП превращается в равносторонний. Такое сокращение величины *b* желательно как в целях уменьшения площади,

занимаемой группой сотрудников, так и для того, чтобы РП находился возможно ближе к РВ и от РИ. Заметим дальше, что на ближайшем расстоянии от РИ должен находиться сотрудник ЗЭ, который поэтому помещается на периферии круга радиуса a, вокруг центра РИ. На том же расстоянии a от РИ должен находиться и РА, который расположится поэтому также на периферии круга радиуса a вокруг центра РИ. Взаимное расположение РА и ЗЭ на этой окружности определяется тем, что сотрудник РК, связанный

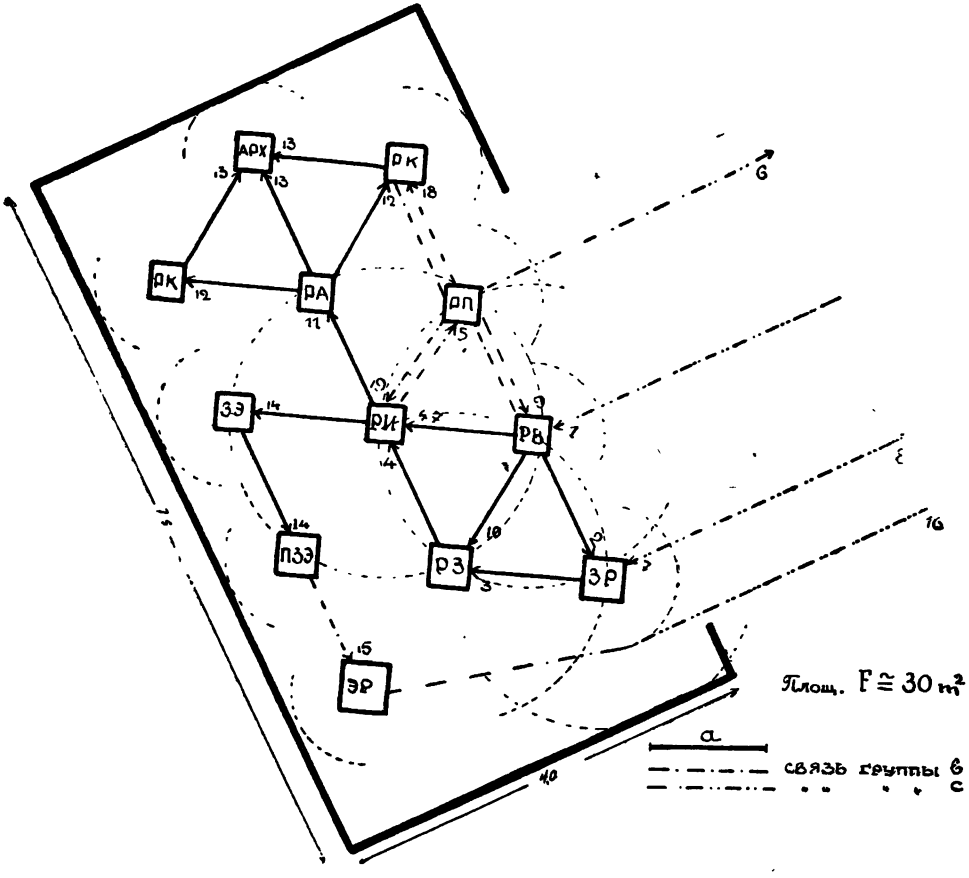


Рис. 22. Построение рационального геометрического размещения сотрудников ЦР.

с РА, нуждается в услугах РП, чем определяется треугольник РП — РК — РА, а этим и точка РА. Определением положения РА и РК уточняется также расположение второго сотрудника РИ и обслуживающего всех трех сотрудников Архива, архивного оборудования картотеки и дел. ЗЭ приходится, таким образом, расположить так, как отмечено на чертеже. Помощник ЗЭ, ПЗЭ, располагается также на расстоянии a от ЗЭ. Его положение уточняется требованием наибольшего уплотнения сотрудников на площади. Это же требование заставляет рассыльного Экс-

диции (ЭР) подходить к ПЗЭ с указанной на чертеже стороны, при чем непосредственного доступа к ЗЭ он не имеет, чем одно из условий, отмеченных на чертеже, а именно связь ЗЭ — ЭР 15 остается неудовлетворенной. Заметим, что связь РК — РИ 19 может быть удовлетворена тоже только через РП ходом РК—РП—РИ 19, а не непосредственно. Связи группы *b* имеются для РП 6, РВ 1, ЗР 7, 8 и ЭР 16, которые поэтому должны находиться ближе всего к выходу.

Обводя создавшуюся фигуру рамкой на расстоянии половины *a* от крайних узлов, получим направление стен помещения. Неудобное расположение ПЗЭ и вместе с ним ЭР требует для последнего оставления свободного прохода к выходу шириной, тоже равной половине *a*.

В результате мы получаем чисто геометрическое и возможно тесное распределение сотрудников, дающее при масштабе *a* равняющемуся 1,5 *м* помещение, примерно, в $7{,}5 \times 4{,}0 = 30$ *м*^{2}.

Понятно, что необходимость установки столов в зависимости от направления дневного света и создания минимальных проходов между столами заставляет несколько отойти от этого принципиального решения и найти практически приемлемый компромисс.

В этом заключается четвертая часть нашей задачи. На рис. 23— сохранены те же возможности, только архивная группа отне-

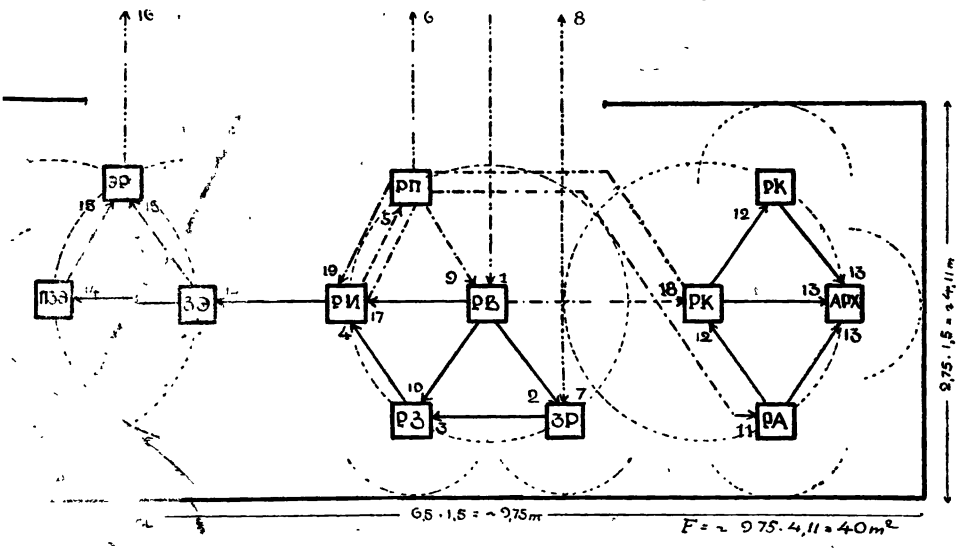


Рис. 23. Схема размещения сотрудников ЦР в зависимости от оперативных удобств.

ена в сторону, и первоначальная связь 11 группы *a* заменена помощью РП связью группы *b*. Место, раньше занимавшееся РА, теперь может быть предоставлено ЗЭ, вследствие чего ЭР имеет возможность расположиться близко от выхода, вследствие чего

устанавливается связь ЗЭ—ЭР 15, в предыдущем случае неосуществимая.

Рамка, означающая пределы помещения, получает в последнем случае иное расположение, иначе говоря, распределение сотрудников в помещении будет отличаться от предыдущего даже по отношению тех сотрудников, которые не перегруппированы, подобно работникам Архива. Вместе с тем возрастает и площадь потребного помещения, примерно, до $9{,}75 \times 4{,}11 = 40$ $м^2$.

Полученная схема является примерным идеальным пла распределения сотрудников на площади. Это значит, что, пока чество или количество их не изменилось, а также сохранилис функции этой группы сотрудников, эти служащие всегда долж размещаться согласно указанной схеме, а не как-либо иначе. В всяком перемещении этой группы в новое помещение, такс должно быть заранее обследовано с точки зрения возможного ществления указанной схемы, и подлежит браковке при невозм ности выполнить подобное распределение.

Фактическое размещение сотрудников

Пятая, заключительная часть задачи состоит в перенесе схемы на план фактически предоставленного помещения [1]).

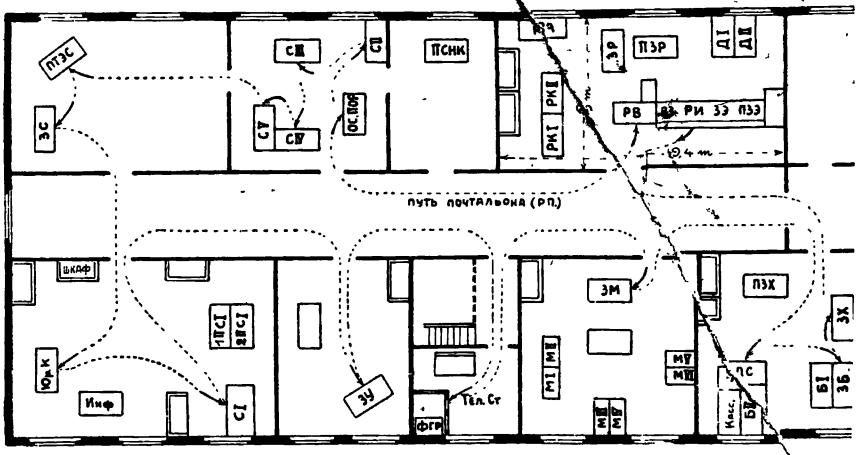


Рис. 24. План размещения сотрудников ТСНК и ТЭС после реорганизаци

Вместо помещения в $9{,}75 \times 4{,}11$ $м^2$ предоставлено было в Т (см. рис. 24) под ЦР помещение размером $9{,}4 \times 5 = 47$ $м^2$. Бла даря тому, что РЗ, РП, ЗЭ и ПЗЭ был предоставлен один общ длинный стол, они могли быть размещены на расстоянии бо близком, чем a 1,5 $м$, в силу чего и компенсировалась недостат ная длина помещения. Для ПЗЭ возможно было даже поставл еще один стол для складывания заготовленных к отправке па тов. РВ занял особый стол, приставленный к большому со сто

[1]) Схема рис. 23 совмещается с планом помещения Центральной Регистра туры (рис. 24.), если повернуть ее на 180°.

ны РЗ. Вспомогательная картотека, обслуживающая равным образом РВ и РЗ, была помещена на небольшом столе между означенными работниками.

Схема и план помещения указывают на неиспользованную Центральной Регистратурой площадь, которая была занята тремя делопроизводителями, из которых одного вскоре сделали помощником ЗР (ПЗР).

Построение, приведенное нами для ясности на ряде чертежей, может быть, конечно, в значительной мере упрощено в зависимости от конкретных условий предоставленного учреждению помещения. Направление света, другое расположение дверей и прочие подробности мы в теоретическую схему не вносим нарочно, ибо исправление ее в эту сторону легко достигается при перенесении схематического расположения на план конкретного помещения; кроме того, эти подробности меняются с переменой помещения, мы же имеем в виду построение независимой от помещения схемы, вследствие чего таковая остается в силе при всяких переездах и переселениях данного рабочего органа.

В заключение следует еще раз отметить, что отдельные узлы связной сети могут представлять собой не только отдельных сотрудников или, как мы видим, предметы оборудования, напр., столы, архивные шкафы, но также и целые рабочие группы, части или отделы. При пользовании этим методом в таком расширенном виде можно получить конструктивный результат наилучшего взаимного размещения отделов всего учреждения. Конструирование это производится значительно быстрее, чем читается, и мы рекомендуем его как верный способ, значительно быстрее ведущий к цели, нежели обычные бесчисленные пробы на живом материале.

Пути движения делового потока.

Остановим наше внимание на том влиянии, которое оказывает на течение делового потока движение бумаги между сотрудниками, в какие формы и на каких основаниях представляется необходимым преобразовать это движение.

Моментом, вызывающим движение бумаги, является необходимость ее обработки, основные этапы которой в порядке их последовательностей таковы:

1. Регистрация.
2. Направление на исполнение.
3. Исполнение.
4. Утверждение исполнения (подписи).
5. Направление исполненного по принадлежности (отправление).

В случае движения бумаг по этой основной форме оно представлялось бы графически, как это показано на графике 1 этапов движения бумаг (рис. 25, стр. 116), при чем комплексы частных операций, входящих в каждую основную группу, также должны бы были протекать непрерывно-преемственно в одну сторону.

Однако такой метод не допускает какого-либо контроля, не говоря уже о возможности постоянного наблюдения за бумажным потоком и использования его для целей компиляции.

В обыденной действительности, как это видно на графике III того же рисунка, цели контроля заставляют изменить путь движения бумаги, возвращая ее вновь к Входящему Журналу для отметки исполнителя о получении документа.

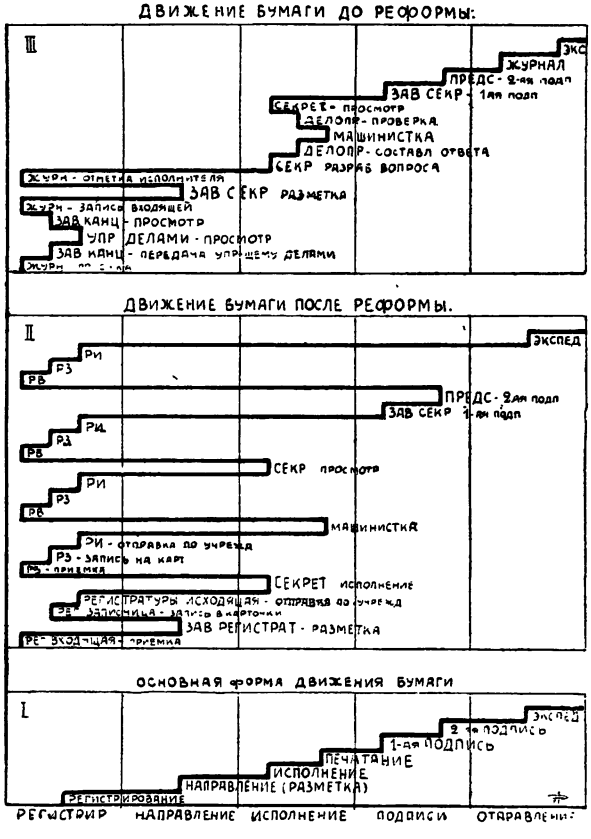


Рис. 25. Этапы движения бумаг.

Этот паллиатив не в состоянии исправить дело, и только твердый переход на новую систему работы может дать удовлетворительные результаты.

На графике II этого же рисунка мы видим именно такой переход, осуществленный при введении карточной системы регистрации.

Особенностью системы, резко бросающейся в глаза, является постоянное возвращение бумаги в исходное положение, прохождение через регистрирующую входяще-исходящую группу с промежуточной записью на карточке того направления, по которому бумага препровождается далее. При этом «направление на исполнение». в стадии своего производства, может претерпеть столько по-

вторных возвращений в Регистратуру, сколько промежуточных исполнителей будет привлечено к обработке данной бумаги.

Таким образом, каждый шаг бумаги на счету и в любой данный момент ее можно извлечь из недр рабочего аппарата, почти не затрачивая на это времени и группа «Регистратуры», «Входящий», «Запись» и «Исходящий» является решающей с точки зрения правильного учета делопроизводства, и тем самым—основных путей течения бумажного потока учреждения.

Связь движения бумажного потока с функциональными отправлениями рабочего аппарата будет рассмотрена в главе 10—«Взаимоотношения сотрудников».

Связь с внешним миром.

Помимо выполнения различных операций, связанных с обработкою бумажного материала, на учреждении обычно лежит еще задача удовлетворения непосредственных сношений с внешним миром, входящим в него через разного рода посетителей. В зависимости от типа учреждения задачи этого последнего порядка могут быть весьма значительны по своему об'ему, и в этом случае надлежит к решению их подойти такими путями, чтобы со стороны учреждения потребовались наименьшие усилия для их выполнения при наибольших удобствах и возможно малой потере времени посетителями.

Обслуживание посетителей.

Так как именно посетитель является тем об'ектом, которого должно удовлетворять учреждение, то в силу этого все устройство аппарата, обслуживающего посетителя, должно быть приноровлено к требованиям этого последнего.

Всех посетителей можно разбить на две категории: первая — посетитель должностной, вторая — проситель, хотя точной грани между той и другой категориями провести нельзя. Каждую из этих категорий можно разбить на три группы по роду вопросов, которые их интересуют в учреждении, а именно:

1) на лиц, приходящих за справками;

2) на лиц, имеющих дело в самом здании учреждения, и

3) на лиц, имеющих дело к одному из руководителей или ответственным сотрудникам учреждения.

Обе категории посетителей, относящиеся к первой группе, т.-е. желающие получить формальную справку, направляются в Бюро Справок, где и получают требуемое (см. стр. 122).

Оставшиеся должностные посетители, отфильтрованные от той части, которой нет необходимости проникать в рабочий аппарат учреждения, являются в большинстве случаев в достаточной мере знакомыми с работой посещаемого учреждения и теми инстанциями, к которым они имеют отношения, и в силу этого могут быть допущены во внутренние помещения, если это надо, пройдя вторую фильтровку.

Все прочие посетители, в том числе и должностные лица, не прошедшие через фильтровку, принимаются в особом помещении—Приемной, оборудование которой должно отвечать всем условиям быстрого и точного удовлетворения посетителя по интересующим его вопросам.

Доступность должностных лиц.

Доступность учреждения широкому кругу посетителей. на этом основании, заключает в себе также три момента: доступность высших начальствующих лиц, доступность отдельных должностных лиц и доступность тех или иных частей учреждения, т.-е. самого рабочего аппарата, как об этом уже говорилось. Однако эта доступность должна быть введена в определенные организационные рамки, чтобы, с одной стороны, в значительной мере повысить пропускную способность руководящих лиц, а с другой стороны, облегчить посетителям самый прием и должным образом оформить непосредственный результат такового.

Остановимся немного на методах приема.

Основных способов приема два: или посетитель идет к принимающему лицу, или принимающее лицо выходит к посетителю. Первый способ имеет две главных отрицательных стороны: одна заключается в том, что посетитель, чрезмерно красноречивый, а может быть, и немного бесцеремонный, в состоянии развить такой поток словоизвержения, что не всякое даже опытное должностное лицо в состоянии поднять его с места, не затрагивая при этом его самолюбия; другую мы видим в том, что приемы в кабинете в силу своего медленного течения требуют более тщательной фильтрации. а это вводит всегда известный момент произвола или, в лучших условиях,—случайности. Несомненно, что это несправедливо как по отношению не умеющих повлиять благоприятно в свою пользу лиц, в силу тех или иных своих недостатков, напр., неуменья аргументировать, так и не попавших в число счастливчиков.

Значительное ускорение докладов посетителей происходит при производстве таковых стоя, при чем необходимые записи производит присутствующий здесь же агент для поручений. В этих условиях возможно принимать также и конфиденциальные сообщения.

Наибольшая скорость приема достигается при выходе руководителя в специальную Приемную, при чем посетители поставлены в заранее определенном порядке, вследствие чего они сами влияют друг на друга в смысле ускорения действий. Руководитель при этом подходит к каждому по очереди и, после выслушания просьбы. кратко сообщает посетителю свою резолюцию здесь же, предлагая ему. напр., составить соответственное заявление письменно или переговорить с руководителем для более подробных об'яснений в его кабинете. Необходимые по отношению каждого просителя меры отмечает в особой тетради тут же присутствующий агент особых поручений.

Базируясь на всем вышеизложенном, перейдем теперь к выяснению состава и об'ема Приемной.

Установив в течение недельного срока наблюдение за лицами, посещающими учреждение, и их нуждами, легко получить достаточные сведения о примерном количестве посетителей, с распределением их по категориям, и о тех вопросах, за разрешением которых они приходят в здание учреждения. Приемная

На основании этого материала легко получить представление об об'еме каждой из категорий и групп посетителей, а стало быть, и о том количестве человеческого материала, который должен в среднем проходить в день через Приемную, с подразделением на следующие технические оперативные группы: «справка», «пропуск» и «прием» (стр. 122), по которым Приемная в конечном счете должна сортировать свою клиентуру.

Являясь общей характеристикой групп посетителей, термины: «справка», «пропуск» и «прием» дают возможность установить схему развернутых путей посетителя, т.-е. порядок прохождения посетителем ряда инстанций, чем определяются как сами инстанции, так и их размещение; вышеупомянутый же статистический материал ежедневного пропуска посетителей дает возможность определить и количество сотрудников, необходимых для обслуживания Приемной. Схема развернутых путей посетителя.

Схема развернутых путей представлена на рис. 26. Как видно из схемы, пути посетителей разного рода запросов то расходятся,

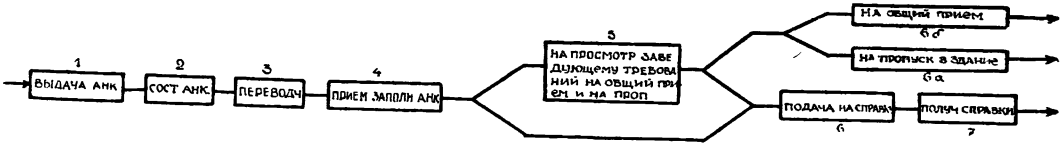


Рис. 26. Схема развернутых путей посетителей в Приемной.

то опять соединяются. Схема эта в соответствующем масштабе накладывается на план помещения, имея в виду, что у некоторых звеньев этой схемы могут образоваться очереди, вследствие чего звенья эти должны иметь возможность дублироваться. Поэтому, напр., рядом с местом пом. зав. Приемной предусмотрено вспомогательное место для дублера или для самого зав. Приемной, который в таком случае помогает своему помощнику.

Вообще Приемная требует весьма обдуманного размещения сотрудников, при чем в основу этого размещения должна быть положена та мысль, что уже само распределение сотрудников влияет на разделение публики на такие потоки, которые при образовании той или иной очереди не захватывают друг друга и не стопорят свободного передвижения по помещению.

Принимая во внимание указанные пути прохождения посетителей, мы видим, что одним из важнейших факторов правильного функционирования Приемной является соответствующий выбор помещения под нее. Приемную составляют следующие отдельные друг от друга комнаты:

а) Ожидальная для публики со столами или окнами для приема заявлений, получения справок, писания пропусков и анкет. со столами для дежурного сотрудника и Заведующего (см. рис. 27).

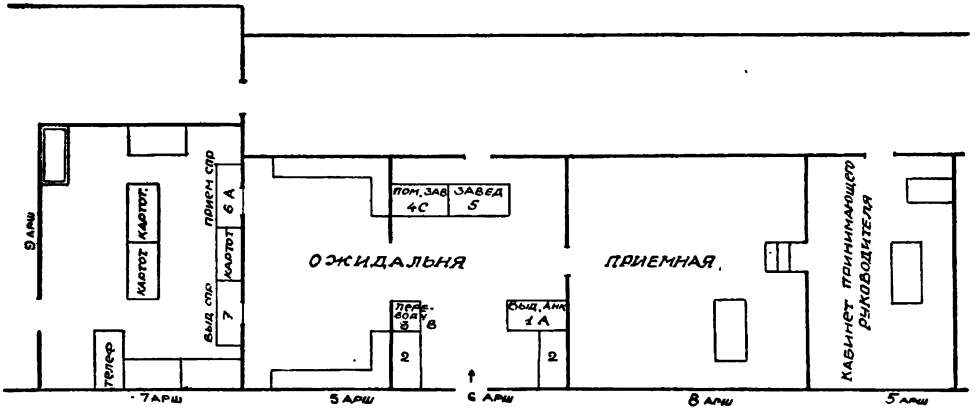


Рис. 27. Эскиз помещения Приемной.

б) Собственно Приемная, где ожидают посетители и куда выходит к ним руководитель.

в) Приемный кабинет руководителя.

г) Помещение для картотеки Справочного Стола, телефона, передаточного аппарата и внутренней почты.

На упомянутом нами рис. 27 так оно и осуществлено.

Техника работы Приемной.

Что касается функциональных отправлений Приемной. то они представляются в следующем виде:

а) Справочный Стол по месту нахождения, судьбе, а также резолюциям бумаг (через связь с ЦР).

б) Справочный Стол для всякого рода справок о сфере деятельности органов управления, их адресов, дней заседаний и т. д.

в) Прием прошений и заявлений.

г) Прием заявлений о принятии на общий прием или в кабинет соответствующего руководителя.

д) Выдача разовых и постоянных пропусков для входа в кабинеты руководителей или в другие помещения здания.

е) Статистика посетителей.

Рассмотрим работу персонала, обслуживающего Приемную, чтобы не возвращаться более к этому вопросу, чем одновременно заканчивается и выяснение техники ведения приемов.

«Посетительский Листок».

В задачу сотрудника А (рис. 27) входит выдача особого «Посетительского Листка» (рис. 28), который, после заполнения самим

посетителем или особым переводчиком (сотрудник В рис. 27), передается для просмотра и получения требуемого пропуска помощнику заведующего Приемной (сотрудник С). Этот производит некоторый контроль касательно действительной надобности посещения здания или записи на прием и ставит на корешке «Листка» свою сигнатуру около одной из трех надписей: «пропуск», «прием», «справка», которые отмечены на корешке, вследствие чего корешок приобретает силу разрешительного документа в одном из этих трех направлений.

ПОСЕТИТЕЛЬСКИЙ ЛИСТОК

(Этот талон посетителем не заполняется).

ПРОП. ПРИЕМ СПРАВКА

Учрежд. _____

на запрос о деле (№ бумаги, назв. учреждения, суть дела) _____

_____

. . . . . .

Дает на обороте справку.

ПОСЕТИТЕЛЬСКИЙ ЛИСТОК №___

(Этот средний талон заполняется посетителем).

1) Фамилия посетителя _____

2) В какой должности _____

3) По поручен. какого учрежд. (или по личному делу) _____

_____

4) В какое учреждение (нужное подчеркнуть): **Турцик—Туркомиссия—Туркбюро Р. К. П.—Совнарком или ТЭС—Ц. К. К. П. Т.—Союз Кошчи.**

(Смотри дальше на обороте)

КОРЕШОК №_____

(Остается у посетителя)

ПРОПУСК

ПРИЕМ

СПРАВКА

Подпись _____

Справка выдается пред'явителю сего корешка.

(См. след. стр.)

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА.

Справка выдается в течение рабочих суток со дня выдачи сего листка.

Общий прием руководствующими лицами производится в порядке очереди номеров посетительских листков.

5. Что требуется от учреждения (нужное подчеркнуть)

ПРОПУСК в здание (по приглашению или по должности)

ПРИЕМ, общий, начальствующим лицом.

СПРАВКА из справочного бюро.

6. Краткая суть дела: _____

_____

. . . . . .

7) По какой бумаге: от какого числа_____за №_____

От имени какого учреж. или лица _____

(Входящий №_____)

8) В какой отдел: _____

Ташкент _____ *192 г.*

Подпись посетителя

Справка (или Резолюция):

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Справку дал: № _____

*Дата*_____*192 г.*

Размер: (65+100+50)×90 мм.

Рис. 28. Посетительский Листок.

«Пропуск». Выдавая посетителю «пропуск», пом. зав. Приемной возвращает ему среднюю часть и корешок Листка, оставляя у себя левый талон его. Сотрудники учреждения имеют право, в доказательство легальности присутствия посетителя, требовать от него пред'явления «Посетительского Листка». При выходе корешок отбирается, а середина Листка, в нужных случаях с отметкой учреждения о результате посещения, оставляется посетителю, как документальное доказательство его действительного посещения и эффекта такового. Левый талон, оставшийся в Посетительской у Зам. Зав. Приемной, служит для статистических целей.

«Прием». В случае, если посетитель записан на «прием», сотрудник С оставляет посетителю только корешок, а обе другие части отправляет соответствующему начальствующему лицу, так что это последнее имеет возможность заранее ознакомиться с теми вопросами, которые придется решать на общем приеме.

Посетители вызываются на прием по порядку номеров своих листков, вследствие чего отпадает вся сутолока по сохранению очереди. Агент Особых Поручений, сопровождающий Начальника, здесь же заносит на талоне листка решение Начальника, которое тут же последним сигнируется, вследствие чего резолюция принимает форму документа.

В случае, если запрос посетителя таков, что условия Приемной не допускают возможности в достаточной мере осветить вопрос, Агент Особых Поручений вместо резолюции кладет на листке заметку: «Пропуск», сопровождая ее своей сигнатурой. В таком случае посетитель получает прием у Начальника в его кабинете. При выходе с приема посетителю вручается левый талон «Листка» с резолюцией, в обмен на его корешок, остающийся для справочных и статистических целей.

«Справка». Если посетителю нужна «справка», то он оставляет себе корешок, а обе другие части передает сотруднику D [1]) Справочного Стола. В случае особой срочности посетитель имеет право требовать, чтобы справка была ему выдана в часовой срок (если до закрытия занятий осталось не менее двух часов). В общем же случае справка выдается в течение рабочих суток со дня пред'явления листка в Справочную. Справка сохраняется для выдачи в течение недельного срока. Сама справка выдается пред'явителю корешка, при чем последний остается в Справочной для статистических целей, а посетитель получает две другие части «Листка».

Автоматическая таблица справок. Имея в виду всемерное сбережение времени посетителей при ожидании выдачи справок, избавление сотрудников Справочной от повторных вопросов об исполнении справки и, наконец, разгрузку помещения от посетителей, ожидающих ответа, автором сконструирован был особый рамочный прибор, вмещающий до

[1]) На чертеже (рис. 27) вместо D ошибочно 6A.

20.000 номеров и размером всего только около одного квадратного метра, в котором выставляются и сохраняются до недельного срока в строго числовом порядке номера, по которым справки поступили в Справочную. Таким образом, посетителю, даже мало грамотному, достаточно одного взгляда на эту таблицу, чтобы увидеть, получен ли уже ответ на справку или нет. Таблица обслуживается самым простым образом с обратной стороны ее, непосредственно из помещения Справочной, в то время как номера находятся на видном месте Приемной.

Заканчивая рассмотрение работы Приемной, нельзя не остановиться на следующем моменте: нами было отмечено, что обычная фильтрация, хотя и необходимая, все же представляет собою до известной степени произвол. Это обстоятельство особенно сильно должно сказаться в той категории учреждений, которые являются последней инстанцией в ряду проходимых просителями, представляя для них как бы последнюю надежду на возможность добиться желанного результата. Этот проситель наиболее чутко будет реагировать на всякую мелочь, могущую повлиять на успех его дела.

Поэтому настройка работы аппарата в этом случае должна быть доведена до возможного совершенства.

Не отказываясь от методов регулирования приема, вместе с тем необходимо поставить дело таким образом, чтобы посетитель сам убедился в ненадобности обращения к руководящему лицу и отказался бы сам от лишней по существу дела аудиенции.

Так возможно произвести безболезненную фильтрацию, основанную не на принуждении, а на совершенстве аппарата, внушающего полное доверие обратившемуся к нему просителю.

Глава 10.
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ СОТРУДНИКОВ.

Задачи, предлагаемые внешним миром данному учреждению, специфичностью своего содержания определяют, как мы видели, известное наилучшее пространственное распределение тех органов, которые приводят задачи к их окончательному разрешению. Потребность правильного исполнения всякого задания в возможно короткий срок дает, в свою очередь, стимул к наиболее целесообразному сочетанию исполнителей, как количественно, так и качественно. Но наличие в конечном счете соответствующего подбора служащих еще не значит, что весь механизм учреждения уже налажен и что он действительно с полной успешностью будет работать. В этой стадии механизм организационный сходен с механизмом техническим, уже собранным, уже имеющим всю подобающую ему внешнюю форму, в котором, однако, еще не подтянуты болты и гайки, не пришабрены скользящие друг по другу плоскости и не смазаны трущиеся поверхности. Действительно, при таком механизме нет

уверенности в правильной передаче движений и сил от рычага к рычагу, а в подобном учреждении нет уверенности в точном исполнении заданий и правильном действии частичных органов. Для достижения этой последней цели требуется еще один момент, а именно, установление правильных взаимоотношений между функционерами. Взаимоотношения эти определяются количественно и качественно нагрузкой каждой части аппарата.

Элементы обработки.

Эта нагрузка может получить всестороннее освещение, если расчленить задачу, для которой создано учреждение на элементы обработки ее, начиная с первого момента поступления ее в учреждение до окончательного ее разрешения.

Определив эти элементы, возможно их затем так сочетать, чтобы образовавшиеся отдельные группы их наилучшим образом подходили по своему содержанию к компетенциям и психофизиологическим обликам отдельных исполнителей.

Рассмотрение задач учреждения подходом к элементам обработки дает в результате беспрерывную цепь и последовательность путей обработки заданий, соответственное распределение элементов обработки между отдельными сотрудниками и устанавливает, наконец, порядок их взаимоотношений. Короче говоря, этот способ и представляет собою плановую организацию взаимоотношений.

Докажем это на примере, пользуясь при этом весьма удобным в данном случае графическим методом.

В главе 9 «Реорганизация в пространстве» мы, как известно, построили план размещения сотрудников, пользуясь для этого связями, взаимно соединяющими их в деловом отношении. Связи эти получены согласно только что высказанному из последовательного перечня всех элементарных действий, производимых над бумагой, как-то: «Поступление пакета», «Расписка в разносной книге», «Вскрытие пакета», «Наложение штемпеля», «Отметка даты» и т. д. Эта цепь элементов обработки складывается потом так, чтобы те из элементов, которые относятся к компетенции одного и того же функционера, группировались как раз в одном и том же месте, обозначенном шифром этого функционера. Вследствие этого цепь элементов превращается в запутанную на первый взгляд линию, иногда по нескольку раз прорезывающую места отдельных функционеров.

Линия эта представляет собою не что иное, как путь движения бумаги, а отрезки ее между местами отдельных функционеров являются вышеупомянутыми «связями».

Схема движения бумаг.

На рис. 29 представлена уже раскинутая между функционерами цепь элементов обработки бумаг в Центральной Регистратуре ТСНК и ТЭС.

Следует заметить, что нахождение наиболее правильного направления цепи, в том числе наиболее целесообразной группировки

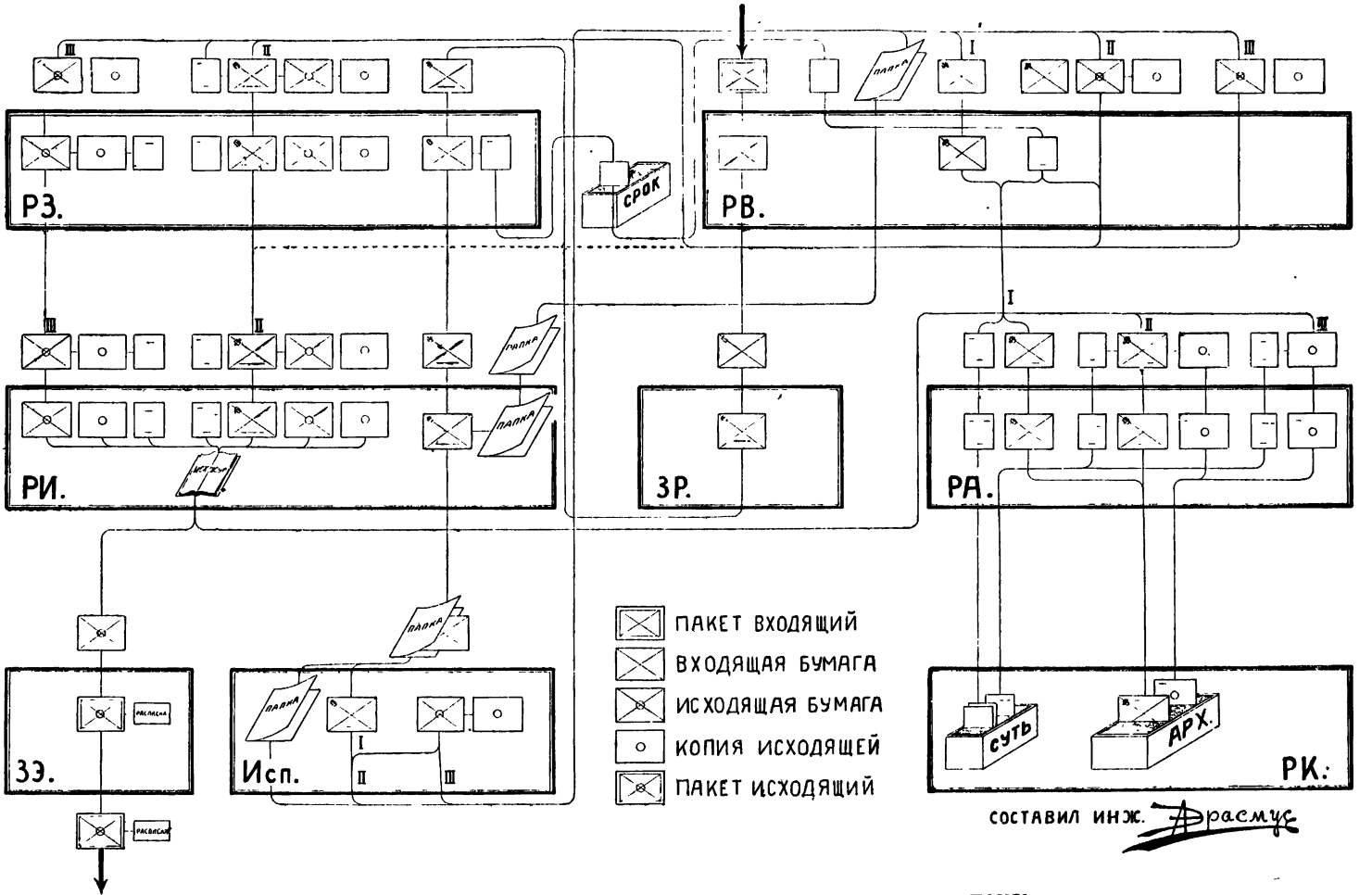


Рис. 29. Схема движения бумаг в центральной регистратуре ТСНК.

элементов обработки, относится к самой ответственной части реорганизационной проблемы, ибо от решения данной схемы, от целостности группировок, от краткости путей и т. д. зависит всецело как четкость взаимоотношений между отдельными органами учреждения, так и легкость работы его в целом.

Схема движения бумаг в ЦР ТСНК и ТЭС построена следующим образом: начальный пункт «Входящий Пакет» так же, как и конечная точка «Пакет Исходящий» отмечены соответственно направленными стрелками. Отдельные функционеры обозначены рамками с их сигнатурами (шифрами). Действия функционеров определяются бумагами в том их виде, в котором они поступают к ним (а это указывается соответствующими фигурами над рамкой) и тем их видом, который они получают у данного функционера (что изображено соответственными фигурами внутри рамки). Таким образом, движение совершается всегда по направлению сверху рамки, через нее и вниз, так что для определения направления движения не требуется лишних указаний в виде добавочных стрелок и т. п., кроме двух упомянутых.

Укажем в самой краткой форме, как читается Схема: Стрелка извне. — Пакет.

РВ. — Вскрытие, т.-е. превращение пакета в «бумагу».—Наложение штемпеля. — Передача ЗР.

ЗР. — Отметка даты на штемпеле. — Подчеркивание содержания. — Передача РЗ.

РЗ. — Составление карточки.— Отметка на бумаге.— Откладывание карточки в ящик по «срокам». Передача бумаги РИ.

РИ. — Раскладывание по папкам.—Отправка Исполнителям [1]). Исполнение какой-либо бумаги, в том числе и инициативной. возможно трояким образом, и соответственно этому определяются в дальнейшем три разновидности в обработке бумаги.

I. — Принятие бумаги только к сведению. — Передача ее в папке сотруднику РВ.

II. — Составление по бумаге ответа (и копии его). — Передача бумаги, ответа и копии в папке сотруднику РВ.

III. — Составление инициативной бумаги (и копии к ней).—Передача бумаги и ее копии в папке РВ.

РВ. — Приемка папок с бумагами. — Передача папки РИ.

По I: Выемка по исполненной бумаге ее карточки из ящика «сроков». — Отметка на карточке. — Передача бумаги и карточки РА.

---

[1]) Под „исполнителем“ в данном случае понимается всякая инстанция, лежащая вне ЦР.

По II: То же, что в предыдущем случае, но передача исполненной бумаги ответа с копией и карточки не РА, а РЗ.

По III: Передача Отношения с копией РЗ. (В данном случае РВ не принимает никакого участия в переработке бумаги, а является только передаточной инстанцией.)

РЗ. — По III: Составление по бумаге исходящей карточки. — Передача РИ.

По II: Передача РИ. (В данном случае РЗ является исключительно передаточной инстанцией, не принимая никакого участия в переработке бумаги. Этот ход оправдывается лишь соответствующим размещением сотрудников в порядке РВ—РЗ—РИ, так что РВ не в состоянии передавать РИ бумаги, минуя РЗ. Принципиально же правильный путь указан на схеме пунктиром непосредственно от РВ к РИ.)

Рассмотрением этих инстанций мы ограничимся, ибо читателю нетрудно будет дальнейшие детали извлечь из схемы самостоятельно.

Формирование интеллекта.

Имея перед глазами наглядную картину взаимных связей между сотрудниками, возможно приступить к самому ответственному моменту организационных действий: к приданию работникам той интеллектуальной формы, которой они должны обладать в обеспечение наилучшего исполнения возложенных на них обязанностей.

Эту форму сотрудники приобретают соответствующим инструктированием.

Сущность инструктирования.

Инструктирование есть обработка неподготовленного интеллекта для исполнения требуемых от него действий.

Без надлежащего инструктирования нельзя ожидать целесообразных проявлений даже от самых талантливых людей, ибо даже лица, обладающие даром самоинструктирования, не всегда в состоянии восполнить пробелы своих знаний автодидактическим способом. И тем не менее можно смело утверждать, что все наши учреждения в вопросе инструктирования своих служащих особенно сильно грешат.

Инструктирование у нас и за границей.

Но вместе с тем нельзя не подчеркнуть, что русский обыватель не привык к действенному инструктированию и не доверяет такому. Совсем иное мы видим за границей: приступая к учреждению какой-либо более или менее сложной массовой организации, там в первую очередь устраивается справочное бюро, которое инструктирует всякого посетителя о пути наиболее целесообразного решения его дела. Рассказывают про англичанина, который в самый разгар октябрьских событий явился в Смольный Институт, центр происшествий, и спокойно спросил, где тут «справочный стол».

Наблюдайте за иностранцем, ищущим что-либо в чужом месте: он будет ходить, подняв глаза, разыскивая на стене указание, доводящее его до цели.

У нас никто не обращает внимания на стенные плакаты, на номера, указатели и надписи... Русский человек прямо проталкивается к живому лицу и, не обинуясь, отрывает его от работы ради вопросов, ответы на которые расклеены на стене. И обыватель наш прав, ибо по горькому опыту ему известно, что записки, отметки, указания и стрелки никогда не срываются со стены, никогда не согласуются с деловым положением вещей; он знает, что об'явления наклеиваются за 24 часа до их отмены, и поэтому уверен, что плакаты и извещения относятся к давнему прошлому и способен трижды проверить даже устно полученную справку.

Мы коснулись этим самой легко исполнимой формы инструктирования, обозначаемой термином «плакат». Если уже в этой сфере дела обстоят у нас плохо, то совсем скверны они в области инструктирования по работе и по взаимоотношениям.

Возьмемте обычный прием инструктирования вновь приглашенного служащего: от него ожидают, что он в данной отрасли уже работал, а если он совсем новичек в деле, то предлагают ему ознакомиться с работой постепенно, на практике, и в случае каких-либо вопросов обращаться с таковыми к своим товарищам по службе. Вместе с тем ему указывают на скорую руку основные приемы его новой деятельности и... предоставляют его собственной смекалке, настойчивости и доброму отношению к нему перегруженных работой товарищей, тех соратников по работе, с которыми руководитель не всегда считает нужным даже познакомить нового товарища. Вот и весь инструктаж. Действительно, новый сотрудник современем «свыкается» с работой, он «обтесывается», «набивает себе руку» и «отшлифовывает грани».

Никто не усумнится, что все это — самый дорогой способ инструктирования, ибо он самый длительный, и длительная неподготовленность отражается в течение столь же продолжительного срока на успешности функционирования всего учреждения, как бы скромна ни была должность данного служащего. Длительный период подготовки дает такую же продолжительность творимых ошибок и соответственно повышенное число таковых. Какие бы ни были промахи, они суммируются и образуют в конечном счете немалую часть накладных расходов данного учреждения, во много раз превышающую стоимость специально проведенного глубокого и целесообразно поставленного инструктажа.

Предметы инструкции.

Несмотря на огромную важность правильно поставленного инструктирования, проблеме инструктажа почему-то уделялось весьма малое внимание организаторов-исследователей. Литература касается преимущественно только инструкционной карточки, вре-

денной еще Тэйлором, оставляя без внимания прочие стороны проблемы. Но инструкционная карточка в том виде, как она употребляется в настоящее время, разработана в отношении либо определенного предмета, подлежащего обработке (work, Werkstück), либо определенного орудия производства (паспортаж станка). Но методически разработанной инструкции, обнимающей сразу всю деятельность работника, в известной нам литературе мы не находим: встречаются лишь некоторые намеки. Между тем вопрос о методике инструктажа во всей сфере деятельности работника важен ничуть не менее самого инструктажа по отдельному конкретному материальному предмету, ибо инструктаж последнего порядка пригоден только для работника-производственника, тогда как инструктаж общий может быть распространен на каждого сотрудника без исключения.

Устное инструктирование.

Наиболее распространенный метод общего устного инструктажа характеризуется суб'ективизмом инструктора и воздействием случайных внешних условий; кроме того, инструктор, даже прекрасно подготовленный и весьма талантливый, нередко вводит в круг рассмотрения случайные элементы второстепенного значения, при чем инструктируемый, находясь под влиянием окружающей обстановки, не всегда в состоянии об'ективно воспринимать указания инструктора.

Письменная инструкция.

В отличие от этого продуманно составленная письменная инструкция, разработанная на основании предварительного обследования в спокойной обстановке кабинета, предусматривает все серьезные вопросы, которые могут быть поставлены. Заранее предугадывая все отступления от программной работы, такая инструкция в связи с короткой пояснительной беседой сразу сообщает функционеру все необходимые ему сведения и раскрывает перед ним рельефную картину окружающей рабочей жизни, обычно столь мало понятную рядовому исполнителю, что он и не пытается заинтересоваться ею, а тем более, разгадать смысл своего участия в механизме того аппарата, одним из звеньев которого является он сам.

„Цепной инструктаж".

Рассмотрим один из таких методов инструктажа, метод — «Цепного инструктажа», названный так по причине непрерывной, звенообразной связи инструкций для всех сотрудников данного предприятия.

Разработка этого метода в СССР впервые начата в 1917 году, на Московском городском чугуно-литейном заводе; в 1922 году он был проведен в делопроизводственном аппарате Туркомнаркома, в настоящее же время, доказав свою пригодность в условиях совстроительства, проводится в целом ряде учреждений.

„Активность и пассивность".

Метод «Цепного инструктажа» основан на следующем положении. Каждый акт рабочей деятельности человека распадается на

два, отличных друг от друга момента: на момент пассивный — восприятия и на последующий за ним момент активный — действия. Активное воздействие одного работника данного процесса является причиной восприятия другого. Вытекающее из этого восприятия воздействие воспринимается в свою очередь третьим лицом и т. д. Таким образом, получается следующая схема цепной связи:

Внешний мир.	I сотрудник.		II сотрудник.	
Активное воздейст. →	Пассивное восприят.	Активное воздейст. →	Пассив. воспр.	Активное воздейст. →

Такой ряд может быть продолжен до какого угодно предела.

Методическая регистрация подобных воздействий, хотя бы только в области одних учетно-ценностных взаимоотношений производится двойной бухгалтерией. Ценностные восприятия (пассивности) регистрируются на одной стороне счета, а действия (активности) — на другой, при чем на каждого нового корреспондента бухгалтерия открывает особый счет, «кредит» и «дебет» которого взаимно «балансируются».

Нетрудно заметить, что расчленение деятельности всех сотрудников на исчерпывающий ряд «пассивностей» и «активностей» связывает их в одну неразрывную и вполне определенную цепь, отдельные звенья которой будут нами рассмотрены более точно.

Инструкция работнику, соответствующая подобной цепной связи, или, проще, «цепная инструкция», на первый же взгляд отличается от всякой другой инструкции тем, что имеет две стороны: сторону «пассивностей» и сторону «активностей». Вторым отличительным признаком «цепной инструкции» является двойная запись каждого действия, ибо таковое проявляется не только в виде «активности» на соответствующей стороне инструкции производящего действие работника, но и, как восприятие, на стороне «пассивностей» лица, испытывающего воздействия предыдущего работника.

Такого рода инструкция должна быть в высшей степени подробной, ибо ей надлежит выявить все звенья, связывающие данного сотрудника с остальными работниками, а поэтому должны быть предусмотрены, по возможности, все случаи, когда сотрудник приходит в деловое соприкосновение с другими функционерами. При этом с особой четкостью должны быть предусмотрены исключительные случаи и выявлены все реакции сотрудника на непрограммные. т.-е. ненормальные воздействия.

Подобная постановка немедленно возбуждает вполне понятный вопрос: «Да разве можно предусмотреть все исключительные случаи?». Ответ гласит, что возможно, но, понятно, в пределах разумно поставленных границ и при соответствующей конструкции аппарата.

Каждое, достаточно обособленное учреждение представляет собою механизм, отдельные части которого, выполняя работу, перемещаются в известных пределах без нарушения правильной работы этого механизма. С этой точки зрения организатор, реформирующий какое-либо учреждение или создающий его вновь, имеет большое сходство с конструктором какого-либо механизма. Для большего уяснения нашего взгляда конструирования подобного механизма учреждения приведем пример,—аналогию из весьма близкой по духу работы.

Каждый двигатель, скажем, паровая машина, построенная для преодоления вполне определенного сопротивления, работает нормально исключительно при означенном сопротивлении, если же это сопротивление уменьшается, машина имеет тенденцию ускорить ход, увеличивая свою скорость до опасных пределов, и, наоборот, при увеличении сопротивления, начинает «садиться», т.-е., уменьшая свою нормальную скорость, имеет намерение остановиться.

Жесткие и мягкие части механизма.

При подобных внезапных изменениях нагрузки машина, всегда способна преодолевать добавочные усилия и может сломаться в наиболее слабом месте. Для придания машине надлежащей стойкости в жесткую цепь ее механизма вводится особый эластичный элемент—регулятор, цель которого заключается, с одной стороны, в восприятии сих ненормальностей, ежесекундно проявляющихся в работе двигателя, а с другой стороны,—в целесообразной реакции на эти воздействия.

Регулятор является, таким образом, тем местом, куда по жесткой системе сцепленных между собой частей машины передаются все анормальные воздействия, где таковые воспринимаются и перерабатываются в безболезненные для организма машины усилия. Но такое свое назначение регулятор в состоянии исполнить лишь в том случае, если все ненормальности, предназначенные для переработки, по дороге к нему не теряются и не видоизменяются, а передаются ему в неискаженном виде.

Жесткость—условие правильной регулировки.

Такой результат достижим лишь в том случае, если между местом восприятия всех ненормальностей в машине и регулятором нет ни одной мягкой или эластичной части, которая заглушала или видоизменяла бы передаваемый импульс, ибо только одно жесткое сцепление передает регулятору все возмущения без искажения и возвращает, в свою очередь, в обратном направлении необходимые регулирующие, воздействия. Таким образом, нежелательная жесткость частей машины, являющаяся причиной ломки не снабжен-

ного регулятором двигателя, является непременным условием правильной и тонкой регулировки при наличии особого регулирующего механизма.

Пример этот позволяет по аналогии рассматривать учреждение, как целостный организм, части которого связаны между собой таким образом, что какое-либо воздействие, получаемое одной из этих частей, находит отклик в другой, повышая или понижая общую продуктивность работы учреждения.

Умелым направлением ряда таких воздействий возможно так влиять на общую работу организма, что отрицательные моменты будут сведены до минимума при широком развитии использования положительных сторон воздействий.

Эта картина может дать правильное направление работе конструирования инструкций. Какое-либо предприятие состоит обычно из сравнительно значительного числа сотрудников-исполнителей с посредственным интеллектом, круг действия которых может быть очерчен весьма точно, и небольшого числа лиц-руководителей с высоким интеллектом, деятельность которых обычно очерчивается весьма расплывчатым положением, при чем функции их заключаются преимущественно в переработке разнообразных исключительных воздействий, т.-е. имеют всецело регулирующий характер.

Условия регулировки аппарата учреждения.

В деловом механизме мы имеем, таким образом, одну группу работников, представляющих собой рабочую часть аппарата, и другую группу, являющуюся его регулирующей частью. Аналогия показывает, что регулирующая часть только в таком случае будет легко, быстро и четко исполнять свои функции, если рабочая часть будет поставлена в такие условия, что ни одно анормальное воздействие не будет заглушаться или видоизменяться в ее среде и будет передаваться принудительным порядком до регулирующего центра. С своей стороны, регулятор этот может исполнять свои функции безукоризненно только в том случае, если он поставлен в условия максимальной чувствительности, другими словами, если он свободен от каких-либо других нагрузок, кроме только регулирующих. Вот почему Паркгорст, на первый взгляд несколько парадоксально, требует, чтобы высшее регулирующее лицо предприятия, директор-распорядитель, был бы в служебном отношении лицом наиболее свободным от прямых обязанностей.

Жесткий инструктаж.

Отсюда создается для конструирования инструкции следующее общее правило: чем ниже квалификация должности, исполняемой данным функционером, тем определеннее, точнее, безоговорочнее и жестче составляется его инструкция. Относительно всякой анормальности, могущей встретиться в работе функционера инструкция обязательно указывает точный путь, по которому анормальность эта, согласно мысли конструктора, должна передаваться регулирующему органу. Получается, таким образом, «жест-

кий» инструктаж, который в крайнем своем развитии отличается тем, что функционеру ни в коем случае не предоставляется права самостоятельного усмотрения, ибо все его функции заранее предусмотрены в означенной «жесткой» инструкции.

При составлении «жесткой» инструкции конструктору приходится смотреть на инструктируемое лицо, как на человека «принципиально непонятливого». Весь тон, все содержание и формулировка материала инструкции должны заранее и раз навсегда отрезать возможность каких бы то ни было возражений и личных толкований.

Конструктор жесткой инструкции обязан взять на себя всю ответственность за недоговоренность, пропуски и т. д. Можно сказать с уверенностью, что число возможных ошибок при означенном методе будет значительно меньше, чем при обычном способе инструктирования, когда недоговоренность инструкций заставляет неприспособленных на то людей самим изобретать исходы, устраивать свои регуляторы, часто заключающие в себе источники многочисленных анормальностей, влекущих за собою продолжительное уменьшение экономического коэффициента учреждения.

Эластичный инструктаж.

С другой стороны, чем самостоятельнее и интеллектуально выше квалификация работы функционера, тем большие пределы предоставляются его собственному усмотрению, тем эластичнее разрабатывается инструкция. Все анормальности, упомянутые в инструкциях подчиненных ему или так или иначе связанных с ним сотрудников, повторяются в его инструкции, с точным определением пределов компетенции данного функционера по отношению к каждой анормальности.

Система цепного инструктажа как нельзя лучше приспособлена для кабинетного, т.-е. спокойного образа разработки, совершенно так же, как система чертежного проектирования создает спокойную асмосферу вокруг конструируемых новых машин, внося работу конструктора из сутолоки мастерских в тишину чертежной залы. Дело в том, что, собрав достаточный материал для своей работы, конструктор-организатор спокойно может разобрать до мелочей все действия сотрудников в инструкции по цепному методу, не боясь, что в результате один и тот же сотрудник для исполнения своих функций должен находиться в одно и то же время в двух разных местах, что действие, последующее оказалось бы предыдущим, что на данного функционера накладываются обязанности, явно расходящиеся с его интеллектом и т. п.; ибо двойная запись каждого действия безошибочно укажет на несуразность предполагавшейся меры, либо подскажет организатору, что ему необходимо собрать дополнительный материал.

Цепной метод требует, однако, от организатора того же об'ективного спокойствия, как от конструктора, стирающего с чертежа

для повторной работы всю сложную, почти до конца разработанную конструкцию, ибо на ней не поместился один последний, маленький винтик. Конструктор-техник знает, что природа абсолютно правдива, и поэтому не допустит ни одной недосказанности, ни одной непродуманности, ни одного «как-нибудь», ибо она немедленно ответит на подобную неосторожность поломкой недостаточно проработанной конструкции. Конструктор-организатор еще слишком часто надеется на чрезмерную эластичность своего сырого материла—человека и, жалея потратить лишний час времени на продумывание до конца инструкции, выпускает ее, не проставив последней точки, чем нагружает сотрудника функциями, которые не могут иначе, как вредно, отразиться на целесообразности работы учреждения.

Возражения против «жесткости».

Против жесткой формы инструкции обычно возражают, будто таковая надевает на человека шоры, совершенно лишает его инициативы и самостоятельности и превращает его в механизм. В общем это возражение совпадает целиком с обычными возражениями против инструктажа Тэйлора. Истина, думается, находится посередине.

Нельзя себе представить организации, работающей мало-мальски продуктивно, без каких бы то ни было сдерживающих и руководящих принципов. Несомненно, что отсутствие таковых повлечет за собой быстрый развал и смерть всего организма.

Бесспорно, вместе с тем, что в каждом предприятии имеются.—и без них нельзя обойтись,—рабочие органы, от которых требуется. чтобы они действовали на подобие точно регулированного часового механизма, с той же пунктуальностью, с той же беспристрастностью, с тем же отсутствием каких-либо отклонений в сторону от непосредственно возложенных обязанностей. Это есть бюрократические по принципу, в лучшем смысле этого слова, элементы рабочего аппарата, в высшей степени нужные и, несмотря на развитой у нас бюрократизм, весьма редкие, по причине отсутствия в этом аппарате дисциплины и самодисциплины. Бесспорно также, что весьма большой процент людей принадлежит к числу работников того порядка который лучше всего приспособлен для постоянно повторяющихся действий, психика которых приурочена к переработке именно периодически повторяющихся и однообразных стимулов. Эти сотрудники, как показывают психотехнические наблюдения. и являются наиболее подходящими для исполнени жесткооформленных операций.

Меры против застоя.

Однако, подобный принцип «жесткости» скрывает в себе абсолютное отрицание эволюции. Такого рода «жесткость» означае отрицание дальнейшего развития всего учреждения, засто его и тоже конечный развал. Между тем, требование совершенствования рабочего аппарата является основным моментом ег жизненности.

Возможность такого подхода достигается путем исправления и улучшения инструкций, пользуясь следующими методами: 1) после разработки данной инструкции таковая обсуждается отдельно с каждым функционером, к которому она относится; 2) сотрудник работает по данной инструкции в течение известного, напр., месячного или трехмесячного срока, под постоянным наблюдением организатора, отмечающего всякую шероховатость новых методов работы, при чем сотрудник вызывается на самую откровенную критику; 3) вводится в каждую инструкцию специальный параграф, стимулирующий функционера к изобретательности и заявлению улучшенных методов работы, и наконец, 4) заводится особый журнал «Изменений и дополнений к Инструкциям», в который заносятся проекты улучшений, вносимых сотрудниками, получающих силу и проводимых приказом за подписью начальствующего лица (см. рис. 68, стр. 271).

Журнал этот периодически, в определенные сроки, представляется для отметки начальнику даже и в тех случаях, когда новых заметок в нем нет. В рассматриваемом нами случае реорганизации ТСНК такой Журнал был введен с первых шагов пуска в ход реорганизованного учреждения.

Таким образом, принимаются все меры к участию всех сотрудников в улучшении методов своей работы, при чем инициатива принадлежит как руководителю учреждения, так и рядовым его сотрудникам. Понятно, что в случае отсутствия инициативы у той и другой стороны система может превратиться в мертвый организм, ибо без этого наилучшая система, самые тонкие формы быстро деревенеют, и в результате остается один высохший скелет.

Мы имели неоднократную возможность убедиться, что таким путем можно подойти к получению того практически безукоризненного решения, о котором мы говорили выше.

Психотехнический момент в цепном инструктаже.

Весьма ценным добавочным элементом цепного инструктажа, приносящим пользу и конструктору инструкции и функционеру, является «перечень требуемых качеств», которым должен отвечать данный функционер для успешного исполнения возлагаемых на него инструкцией обязанностей. Перечень этот дается в самой сокращенной форме в конце инструкции, вне общей ее системы и вне параграфов под отдельным вышеуказанным заглавием. Так как переименование качеств должно соответствовать пониманию сотрудника, то введение научно-психологической терминологии неуместно, и необходимо ограничиваться обиходными терминами. Укажем для примера на перечень требуемых качеств курьера:

а) способность быстро ориентироваться,

б) расторопность,

в) сообразительность,

г) память на места,

д) исполнительность,

е) аккуратность,

ж) честность.

Перечень этот должен удовлетворять двум задачам: во-первых, дать конструктору указание, насколько те функции, которые он приписывает отдельным должностям, могут соответствовать качествам реального лица, и, во-вторых, указать сотруднику, какие качества требуются от него для исполнения возлагаемых на него обязанностей. Для удовлетворения той и другой цели не требуется большой детализации психофизических свойств функционера, а достаточно отметить их довольно общими штрихами.

Для конструктора перечень этот важен в том отношении, что заставляет его пересмотреть все пункты своего проекта в смысле соответствия его конкретной психофизической нагрузке функционера и немедленно видоизменить свою инструкцию, если таковая требует от ее исполнителя наличия одновременно противоположных качеств, напр., профессиональной честности (кассира) или усидчивости (бухгалтера) и изворотливости или подвижности (коммивояжера).

Сотруднику перечень указывает на несоответствие между требуемыми от него качествами и теми, которыми он на самом деле обладает, а также на неиспользование тех из них, которые он считает наиболее ценными и наиболее развитыми. Поэтому перечень нередко служит причиной просьбы о перемещении данного сотрудника в категорию лиц с более подходящим для его характера перечнем качеств; вместе с тем, он может служить для отказа сотруднику, не обладающему должными существенными качествами.

Обезличение инструкции.

Цепная инструкция разрабатывается не для индивидуального, не для конкретного лица, а для «функционера», для «некоего» лица, занимающего данную определенную должность. Необходимость именно такой формы инструкции становится понятной, особенно, при установлении перечня качеств. Этот перечень должен подходить к группам качеств, наиболее распространенных среди работников того круга, из которых набираются сотрудники данной категории, а поэтому он должен соответствовать наиболее совместимым признакам характера. Нагрузка, определяемая инструкцией, должна в полной мере соответствовать тому интеллекту, который определяется данным перечнем качеств, и тем знаниям, которые можно требовать от обладателя их.

Функции непосильные „как раз в пору", и слишком мизерные.

Функции, исполняемые каждым сотрудником, можно распределить на три группы: к первой группе относятся функции, явно непосильные или несоответствующие интеллектуальному уровню и складу данного лица, а потому задерживающие деятельность его и, вместе с тем, работу всего остального аппарата. Ко второй группе можно причислить те функции, которые как раз соответствуют

характеру сотрудника, его интересам и осведомленности, которые подходят к нему, «как хорошо скроенная перчатка», а поэтому исполняются им с особой охотой, с наибольшей быстротой и не редко исполняются во вред функциям третьей группы, которые слишком мизерны по своим предпосылкам для данного лица, хотя и могут быть исполнены им без особого напряжения, но вследствие их суб'ективной бессодержательности, незначительности и специфически-пресного характера влияют на сотрудника охлаждающим образом, понижая результат его работы.

Организатор сделал бы величайшую ошибку при распределении функций, если бы он не обратил должного внимания на означенный момент и не расположил бы инструкционный материал сообразно психологическому облику функционеров.

Делимость инструкций.

Еще Тэйлор указывал, что хороший мастер-инструктор должен обладать такими девятью качествами, которые едва ли совмещаются в одном каком-либо живом человеке на всем земном шаре. Такое редкое сочетание всех положительных качеств в одном лице едва ли найдет где-либо заслуженную оплату. Следовательно, функции этого идеального лица должны быть разделены между несколькими работниками, из которых каждый будет обладать двумя, много тремя характерными качествами идеального мастера.

Разделительный модус, рекомендуемый Тэйлором, должен приниматься во внимание и при разработке инструкций. Инструкция конструируется на должностное лицо, обладающее таким сочетанием качеств, которое встречается наиболее часто. Если конкретный индивидуум обладает избытком качеств, предусмотренных другой инструкцией, то он в известных случаях может нагружаться функциями первой инструкции и соотвстствующей частью второй. Деление же цепных инструкций не представляет больших затруднений, ибо каждое звено их, как мы увидим, оформлено настолько самостоятельно, что может, без нарушения действенности всей инструкции, быть переложено на другое лицо. Таким образом, разработка инструкций по функциональному началу дает возможность конструктору особенно целостно охватить всю область требуемых функций, классифицируя их сообразно наиболее часто встречающимся интеллектам, имея, стало быть, в виду средний интеллект. В частных случаях, звенообразная структура цепной инструкции допускает распределение отдельных функций сообразно конкретному составу сотрудников. Возможность полного решения задачи, в смысле целесообразного распределения функций, соответственно реальному распределению интеллектуальных качеств сотрудников, создает все условия наиболее экономной и быстрой работы сотрудников, наименьшей их утомляемости и наиболее здоровой обстановки рабочей атмосферы аппарата.

Пример: освобождение заведующей Журнальной частью Московского Городского чугунно-литейного завода от непосильного ее

интеллекту определения правильного направления входящей почты и планомерное распределение прочих ее функций дало в результате тот эффект, что постоянный семичасовой рабочий день ее сократился до двух часов. Подобные результаты не являются редкостью в деятельности организатора.

Заметим для полноты, что жесткая инструкция, предусматривающая все мелочи, в силу этого значительно подробнее, а потому обширнее инструкции эластичной. Поэтому об'ем инструкции уменьшается с высотой положения функционера, приближаясь в пределе к простому перечню общих обязанностей, как мы об этом уже упоминали.

Распределение материала.

О практическом распределении инструкционного материала можно сказать следующее [1]). Двусторонняя запись, на левой и правой стороне практически неудобна и может быть с успехом заменена порядковой. Нужно отметить, что сторону пассивностей, представляющих для функционера мало интереса, излишне развивать до мелочей. Сторону пассивностей рекомендуется писать впереди, и для отличия от стороны активностей параграфы ее обозначать римскими цифрами. Буквенные обозначения менее удобны.

После стороны пассивностей, каждый параграф которой отличается внешне уже тем, что почти всегда начинается со слов: «Получает . . . . . », идет сторона активностей. Параграфы этой стороны имеют последовательную нумерацию арабскими цифрами. Материал располагается и развивается сообразно материалу стороны пассивностей. Каждый законченный ряд активностей, соответствующий данной пассивности, имеет при начальном пункте римскую цифру соответствующего параграфа пассивностей. Если последовательный ряд активностей отвечает нескольким пассивностям, то рекомендуется все пассивности эти связывать одной и той же цифрой, или же активности отметить римскими цифрами этих пассивностей. Если же одна какая-либо активность отвечает двум или нескольким пассивностям, то лучше активность эту повторить соответствующее число раз в полной ее форме, делая при этом соответственную ссылку. Это нужно для того, чтобы в случае разделения функций данной инструкции между несколькими лицами не было затруднений с формулировкой частичных инструкций.

Детальность.

Каждое действие или воздействие необходимо предусмотреть сначала в его нормальной, а потом в исключительной форме. Всем известные истины незачем развивать; таковые регистрируются только для того, чтобы они не исчезли из памяти конструктора и инструктируемого лица. Необходимо помнить, что каждый работник в обычной своей работе быстро приобретает такую виртуозность, которую конструктор не всегда в силах описать до послед-

[1]) См. Приложение „Инструкции".

ней мелочи. Здесь задача инструкции (в отличие от Тэйлоровской инструкционной карточки) заключается в том, чтобы дать работнику правильную отправную точку, установить его на рельсы и всемерно облегчить ему быстрое усвоение принципов своей работы. Шлезингер [1]) правильно замечает, что предварительное обучение работника до стопроцентной осведомленности является весьма нерациональным способом инструктирования, ибо кривая приобретаемых навыков в первое время подымается очень быстро, т.-е. количество знаний, получаемых в единицу времени, сначала весьма велико, но потом ход кривой делается все отложе и в конце концов превращается почти в параллель к оси времени, указывая этим на то, что на приобретение последних сведений и навыков тратится несравненно больше времени, нежели на усвоение первоначальных. Поэтому правильно обучать работника лишь примерно до 75% нормального запаса знаний, потратив на это лишь половину времени, а остальные 25% предоставить ему приобрести в порядке личного опыта.

Иначе обстоит дело с исключительными случаями. Таковые должны фиксироваться возможно точно, чтобы организатор и инструктируемый со всей определенностью представляли себе исход, т.-е. каким именно образом рабочий аппарат должен реагировать на данную ненормальность.

Формулировка текста.

Весьма важным моментом в инструкциях является их формулировка. Ни в коем случае не следует допускать неточно формулированных фраз. Каждая мысль должна быть доведена до полной очевидности. Лицо действующее, т.-е. функционер данной инструкции. должен упоминаться исключительно в именительном падеже. Фразы могут составляться даже без упоминания функционера. т.-е. без подлежащего. Напр.: «Является на доклад к Начальнику утром в 10 час.». Ни в коем случае недопустимы неопределенности [2]), вроде следующих: «Бумага передается», «Печать ставится», «Пакет открывается» и т. д. Обязательно должно быть указано то лицо. которому надлежит производить указываемые операции. Напр.. «Бумагу передает начальнику (8)», «Печать ставит экспедитор (14)», «Заведующий Регистратурой открывает пакет (12)»....., при чем в скобках обозначается параграф инструкции упомянутого функционера. Только при строгом соблюдении этого правила действительно достигается цепная связь и точность всех инструкций.

Переменные данные рекомендуется в инструкцию не вводить, а составлять их отдельно от инструкции и упоминать о них, примерно, следующим образом: «Является на доклад к начальнику (8) в часы, согласно расписанию, составленному Управделами (17)».

---

[1]) Русский перевод Г. Шлезингер. «Психотехника и Наука о производстве», Москва—Петроград, Гос. Издат. 1922 г.

[2]) Р. Майзельс. «Фетишизм в современном делопроизводстве и борьба с ним.» «Вопр. Орг. и Упр.», 1922, № 3.

Правила пользования.

Инструкции не всегда составляются на весь наличный состав сотрудников. В большинстве случаев они разрабатываются на одну какую-нибудь определенную часть аппарата, напр., для одной только Центральной Регистратуры. В таком случае известная часть сотрудников, пользуясь данным органом, не имея инструкции, все же должна быть в исчерпывающей форме поставлена в известность о порядке пользования им. В таком случае открытый круг цепного инструктажа замыкается особой инструкцией, разработанной совершенно на тех же основаниях, но более размашистым языком, почему, в отличие от инструкции предыдущего порядка, ей дается название, напр., «Правил пользования аппаратом Центральной Регистратуры». В эти «Правила» удобно складывать, между прочим, все общие сведения, касающиеся всех инструктируемых сотрудников. В таком случае, знание этих «Правил» является обязательным для всех сотрудников, так или иначе соприкасающихся с данным инструктируемым аппаратом.

Шифры.

Чтобы инструкции различных функционеров резко отличались друг от друга, рекомендуется каждому функционеру присвоить сигнатуру, примерно, из двух букв, при чем первая буква обозначает его Отдел, а вторая—его функцию (автор не останавливается над применением несколько необычных терминов для обозначения разных функций с тем, чтобы названия эти начинались с разных букв алфавита). Сигнатуры эти весьма быстро становятся достоянием рабочего аппарата и в высшей степени облегчают общение, тем более, что сигнатура относится не к индивидууму, а должности, независимо от того, кто таковую занимает. Примеры: РИ—«Регистратуры Исходящий», т.-е. записывающий исходящие бумаги. РЗ—«Регистратуры Записчик», ЗР—«Заведующий Регистратурой». В таких случаях, когда данное лицо стоит во главе аппарата, первоначальная буква его сигнатуры начинается через З (ЗУ—«Управляющий Делами», т.-е. Заведующий Управлением Делами).

Подчиненность сотрудника.

Последними параграфами инструкции определяется зависимость сотрудника от окружающих его лиц, указывается на непосредственное его начальство, порядок жалоб, в том числе и жалоб на свое непосредственное начальство, порядок временного замещения должности данного функционера, круг его подчиненных и т. д.

Приведенный в приложении комплект инструкций ТСНК и ТЭС показывает их своеобразную разработку и взаимную зависимость всех параграфов.

Резюмируя в одно целое все вышеизложенное, получим следующую сводку правил конструирования цепного инструктажа.

Сводка правил.

1. На каждого функционера составляется отдельная инструкция.

2. Каждая инструкция имеет две части: сторону «пассивностей», на которую заносятся восприятия функционера, и сторону «активностей», на которую заносятся производимые им действия.

3. Параграфы пассивностей обозначаются числами римскими, а параграфы активностей—арабскими, при чем начальный параграф ряда активностей, соответствующий данной пассивности, отмечается еще и римским числом соответствующей пассивности.

4. Каждое действие заносится минимум два раза: один раз в активности действующего функционера, второй раз—в пассивности воспринимающего.

5. Всякое упоминание действий какого-нибудь функционера сопровождается обозначением того параграфа его инструкции, в котором приводится его соответствующая функция.

6. Функционер данной инструкции упоминается всегда в именительном падеже. При упоминании каких-либо действий обязательно указывается виновник этих действий; неопределенности и формы «делается», «передается» и т. д.—ни в коем случае не допустимы.

7. В конце инструкции даются сведения о зависимости сотрудника от начальства, о порядке жалоб и порядке замещения его должности.

8. Инструкция заканчивается кратким перечнем требуемых качеств функционера.

9. Если инструкции захватывают только часть всего рабочего аппарата предприятия, то замыкание круга цепной связи достигается разработкой для сотрудников неинструктированной части особых «Правил пользования» той частью аппарата, в который вводится цепной метод инструктажа.

10. Для дальнейшего развития инструкций заводится особый «Журнал Дополнений и Изменений Инструкций», в который заносятся все предложенные и проводимые приказом изменения. Журнал этот в заранее определенные сроки подписывается Начальником.

В Турксовнаркоме цепной инструктаж был разработан для всех сотрудников ЦР, прочие же сотрудники учреждений получили «Правила» (см. Приложение).

Инструкции были быстро усвоены, и их влияние сказалось в особой ясности и уверенности работы ЦР.

Иное можно было заранее предсказать относительно «Правил», ознакомления с которыми нельзя было достигнуть без особого давления на прочих сотрудников. Постоянные ссылки и указания на параграфы «Правил» в случаях действий, приводящих к тем или иным недоразумениям, заставят в конце концов и очень реакционных работников, волей-неволей, знакомиться с содержанием их и действовать в духе указанных там распоряжений.

Глава 11.

АРХИВ.

Бумаги, исполнившие свое назначение, складываются и нормальным образом хранятся в особом порядке, обеспечивающем их быстрое нахождение.

Всякую бумагу, исполнившую свою роль передатчика сообщения, мы в последующем будем называть «исполненной», независимо от того, повлекло ли за собою ее исполнение письменные действия или нет.

Всякое место хранения исполненных означенным образом бумаг условимся в дальнейшем называть архивом, при чем текущим архивом назовем скопление тех бумаг, по которым могут ожидаться какие-либо действия, а окончательным архивом—по отношению к которым деловой интерес данного учреждения окончательно угас [1]).

Скопления исполненных бумаг—архивы могут оставаться при тех сотрудниках, которые их обрабатывали, собираться в одно общее место при каждом Отделении или Отделе, и, наконец, передаваться в одно общее на все учреждения хранилище—Центральный Архив.

Моменты, определяющие Архив.

На рациональность хранения бумаг по всем трем способам имеют влияние следующие главные моменты:

1) потребность в справках по бумагам и наблюдения за ними,

2) численность хранимых бумаг,

3) групповые и индивидуальные признаки, своеобразность бумаг (важные документы, оперативные бумаги, документы личного состава),

4) число инстанций, которое бумаге необходимо пройти, широта круга лиц, заинтересованных в справках по бумагам,

5) индивидуальное отношение сотрудника к бумагам, ответственность за сохранность их,

6) условия территориального характера,

7) посторонний контроль за своевременным исполнением бумаг.

Потребность в справках.

Рассмотрим эти пункты последовательно. На первый взгляд кажется, будто бумаги, не потерявшие еще окончательного интереса, должны находиться возможно ближе к своему исполнителю. Этот первый и самый яркий момент заставляет большое число сотрудников придерживаться принципа личного за собою закрепления архива или же исполненных бумаг. При справках, нужных сотруднику по своим материалам, в случае, если число их не превысило известных гарниц, сотрудник обычно с удовлетворительной быстротой находит необходимые ему сведения, но когда справка задается извне, когда нужно сначала установить, у кого именно из

---

[1]) См. (кроме того) в гл. 16.: «Шесть случаев хранения бумаг».

сотрудников находится данный материал, уже возникают затруднения, которые в результате могут повести к потребности в особом органе, дающем справку о местонахождении бумаг, т.-е. о причислении их к досье того или иного сотрудника. Но и быстрота нахождения у самого себя нужных бумаг зависит от целого ряда условий об'ективного и суб'ективного характера, от предоставления сотруднику возможностей рационального хранения бумаг и от желания и умения сотрудника воспользоваться таковыми в надлежащей мере.

Возрастающее число бумаг в досье повышает, хотя сравнительно мало, трудность содержания бумаг в порядке; таковая возрастает в значительной степени с повышением разнохарактерности их. Эта разнохарактерность может быть следующих родов: либо бумаги отличаются по будущей «справочной надобности», т.-е. нужности для повторных справок, в таком случае сотрудник поддается соблазну классифицировать свои бумаги на «очень нужные», «нужные», «ненужные» и т. п., или же они характеризуются разнообразием форм; в таком случае, сотрудник пытается складывать их, как «отчетный материал», «доклады», «протоколы» и т. д., и т. д. Чем значительнее количество бумаг в руках сотрудника, тем более он склонен облегчить себе справочную работу отделением совсем ненужных бумаг от тех, по которым справки еще предвидятся.

Ввиду незначительной искушенности большинства сотрудников в вопросах классификации, они легко сворачивают на ложный путь мелких параллельных делений и, раз вступив на него, при всем желании не в силах удержаться от дальнейших дроблений классификационных признаков нужных бумаг, все более зарываясь в беспорядок. Знаменателен тот обычный факт, что сотрудники, свыкшиеся с подобной системой мелкого дробления, чрезвычайно трудно поддаются излечению.

Подобный случай пришлось нам наблюдать при распределении карточного материала в Текущем Архиве ТСНК. Мы дали ему развиться до явного доказательства крайней вредности мелкого параллельного дробления материалов. Согласно Инструкции, карточки бумаг, находящихся в обороте, подлежат ведению РЗ, а картчоки исполненных бумаг — Архивариуса. При розыске карточки таковая может поэтому находиться только в одном из двух мест,— больше нигде. Архивариус хотел облегчить себе работу наблюдения за своевременным возвращением выданных из Архива бумаг из'ятием соответственных карточек из общей картотеки и раскладкой их в особом ящике; ЗР наметил план облегчения наблюдения за получением своевременного ответа по исходящим бумагам подобным же из'ятием карточек; некоторые компилятивные работы сопровождались, как оказалось, такими же выборками, так что в конце концов образовалось восемь разных мест хранения кар-

точек, расположенных по самым разнообразным и ничем друг с другом не связанным признакам. Когда сотрудники ЦР окончательно запутались в своих четырех стенах, и соответствующим наведением с нашей стороны окончательно убедились, что дальнейшее дробление принесет еще худшие результаты, удалось им неоспоримо доказать, что минимальное число мест хранения является лучшим средством местонахождения материала.

Таким образом мы приходим к заключению, что многочисленные группировки по разнообразным признакам, не связанным между собою строгой соподчиненностью, легко ведут к дезорганизации частных архивов (досье сотрудников).

Если бумага проходит по существу своему большое число инстанций, при чем путь ее или окончательный исполнитель не может быть с достаточной точностью предопределен, то однородные по существу бумаги могут получить разных исполнителей, и удовлетворительная справка по лично закрепленным досье становится почти невозможной. То же самое получается, когда бумагой заинтересован более или менее широкий круг лиц, вследствие чего исполнителю приходится выдавать бумаги из своего досье третьим лицам. В подобных случаях возможны самые дикие несуразности, ибо произвольностям, личным счетам или недоброжелательствам, да и просто узости человеческой предоставлено широкое поле действия во вред делу.

Ответственность за сохранность бумаг, понятая в превратном смысле, легко усугубляет затруднения по справкам; легкое же отношение к ней, часто весьма своеобразное понимание терминов «хранения», дает в результате нередко хаос, в котором разобраться совсем невозможно.

Личные качества сотрудника, распоряжающегося находящимися в его ведении бумагами, могут отразиться, и, несомненно, отражаются на способе и тщательности их хранения и, при отсутствии за ним наблюдения, трудность которого быстро возрастает с числом бумагохранилищ и их мощностью, результаты такого самостийного и бесконтрольного распоряжения Архивом могут быть самыми неожиданными и подчас неисправимыми.

Во всех случаях, когда единичные сотрудники в порядке побочного дела являются хранителями бумаг, последние поневоле предоставляются в полное их распоряжение, влекущее за собою все недостатки бесконтрольного оперирования ими.

Условия территориального характера, напр., разбросанность помещений, дальность расстояний и размещение в различных этажах, могут требовать концентрации бумажного материала в разных местах, в том числе и при единичных сотрудниках. С этим обстоятельством, как с неизбежным злом, иногда весьма трудно обходимым, приходится все же изредка мириться.

Во всех этих случаях самоконтроль является весьма сомнительным паллиативом, и только при контроле со стороны особого органа, снабженного соответствующими полномочиями, можно рассчитывать на успех. При сохранении исполненных бумаг в руках исполнителя поставить рациональный контроль едва ли возможно, ибо таковой должен уловить момент превращения бумаги из «исполняемой» в «исполненную», а это возможно лишь при условии наблюдения за фактическим исполнением ее, в виде ли составления и отправления ответной бумаги, либо в соответственной отметке на самой бумаге, характеризующей ее исполненность.

Рассмотрев, таким образом, моменты, влияющие на способ хранения бумаг, мы видим, что за оставление досье исполненных бумаг в руках исполнителя говорят отчасти только пункты 1, 3 и 6, все же остальные соображения, имеющие притом значительно больший удельный вес, говорят за обезличение досье и устройство более или менее централизованных архивов.

Централизация Архива.

Спрашивается, в какой же мере следует централизовать архив? Учитывая, что окончательно мертвая бумага, по которой справки совсем не ожидается, является лишь помехой для живого дела учреждения, мы полагаем, что окончательный архив должен быть централизован во всяком случае. О форме, какую он должен при этом принять, будет сказано далее.

Остановимся более подробно на той части хранения бумаг, которая непосредственно связана с текущей, оперативной работой учреждения. Как уже нами говорилось, хранение «живой бумаги» возлагается на Текущие Архивы.

Переходя к вопросу организации Текущего Архива, рассмотрим предварительно те категории бумаг, с коими подобным архивам приходится оперировать. Таких категорий можно наметить три: бумаги специального назначения, собственно оперативный материал и, наконец, мелкая второстепенная переписка.

К первой категории относятся: бумаги специфически справочного характера, печатные произведения, особо важные документы, отчасти протоколы заседания и затем бумаги, имеющие интерес исключительно только для специальных отделов, напр.: счетные документы, хозяйственные, по личному составу и прочие неоперативного свойства бумаги.

За выделением бумаг осведомительного характера и мелкой переписки из оставшегося материала, остальная масса его представляет собой бумаги оперативного характера по преимуществу. Этот оперативный материал представляет собою центр внимания. Он требует наиболее частых справок, внутренних и внешних, именно он подвергается контролю по исполнению, и способы его обработки и рациональной передачи характеризуют правильность постановки делопроизводственного аппарата.

Моментом, требующим всемерной централизации, является момент производства контроля за исполнением бумаг. Его действенность зависит от обезличенности и пунктуальной автоматичности его функций. Чем дальше он от исполнителя, тем осязательнее мыслится результат его работы.

Прямыми определителями рациональности децентрализации могут считаться четкая разнородность интересов различных отделов и соответствующая несоизмеримость в «содержании» и в «корреспондентах» бумаг. Наоборот, частая потребность в сопоставлении бумаг целого ряда отделов выдвигает интерес к об'единению их текущих архивов. Численное превосходство бумаг одного стола может послужить поводом к поглощению слабаго архива другой части, при чем, в зависимости от действительной потребности, действия такого «сводного» архива могут быть строго разграничены по отношению к бумагам каждого из отделов, или же бумаги могут включаться в доссье без всякого раздела.

Рассмотренные моменты побудили к следующему распределению архивных функций в ТСНК и ТЭС: выделены были с самостоятельными бумагохранилищами—Стол Личного Состава, Финансово-Счетный Отдел, Информационный Стол Юридической части, Оперативный материал Юридической части и Секретная Часть. Вся прочая переписка об'единялась Текущим Архивом ЦР.

Мы остановимся в дальнейшем только на рассмотрении Текущего Архива ЦР, как самого ответственного и сложного скопления бумаг; прочие архивы впоследствии могут, по мере выявляемой нужды в деятельности этих частных архивов, быть приведены к полному соответствию с нормами Текущего Архива ЦР.

Текущий Архив при ЦР.

Размещение бумаг или наблюдение за ними может происходить в Текущем Архиве по одному или нескольким из нижеуказанных признаков:

1) по названию корреспондента,
2) по исходящему номеру бумаги,
3) по содержанию,
4) по форме бумаги,
5) по географическому признаку, в том числе и по филиалам,
6) в хронологическом порядке,
7) по специальной нумерации (напр., по входящему номеру. по номеру заказа или какому-либо шифру),
8) в смешанном порядке.

Многочисленностью возможных классификационных признаков об'ясняется потребность в такого рода группировке бумаг, которая обеспечивала бы наиболее легкое и быстрое отыскание индивидуумов. Но признаки индивидуума, как известно, слагаются из родовых и частных признаков, при чем только вполне определенное сочетание этих признаков может с неоспоримостью установить его индивидуальность. Так, указание корреспондента и номера бумаги

вполне достаточно для однозначной идентификации бумаги. Наоборот, название только одного родового признака—корреспондента, или одного частного—номера, недостаточно для точного определения бумаги. Точно так же названия корреспондента и исходящей даты недостаточно, как однозначного определителя бумаги, ибо корреспондент мог отправить в этот день более чем одну бумагу тому же учреждению. В этом отношении столь же мало удовлетворительно и «содержание» бумаги.

Сочетание признаков бумаги.

Производя всевозможные сочетания из означенных признаков и рассматривая их с точки зрения годности для идентификации бумаги, нетрудно убедиться, что однозначное определение может быть получено при сочетании только следующих признаков:

Название корреспондента и исходящий номер бумаги.

Название корреспондента и входящий номер бумаги.

Содержание бумаги и исходящий номер ее.

Содержание и входящий номер бумаги.

К сочетаниям, определяющим лишь приблизительно индивидуум бумаги, следует причислить:

Название корреспондента и дата бумаги.

Название корреспондента и содержание бумаги.

Содержание бумаги и дата ее.

Род бумаги и номер ее.

Дата бумаги и номер ее.

Сочетание более чем из двух признаков лишь очень мало уточняет индивидуальность бумаги, а поэтому все прочие сочетания признаков, кроме указанных, можно признать мало или совсем неудовлетворительными даже для приблизительной идентификации бумаги.

Но сделать отсюда обратный вывод о ненужности остальных признаков бумаги было бы преждевременно. При ближайшем рассмотрении этих признаков мы легко убеждаемся в том, что за ними почти всегда скрывается признак содержания бумаги или даже названия корреспондента. Так, напр., форма бумаг может быть фактором отдельного хранения, если бумага является циркулярной, т.-е. бумагой многих адресатов. Действительно, подобная бумага не может быть приобщена к делу одного только корреспондента и, вместе с тем, циркулярное сообщение само по себе имеет чисто специфический характер, отличающий циркуляр от оперативных бумаг нециркулярной формы. Но столь же ясно, что выделение телеграмм, как самостоятельной формы, имеет смысл лишь в том случае, когда деятельность учреждения делится столь определенно на срочные и несрочные меры, что упоминания такой меры уже достаточно, чтобы навсегда знать, по какой форме составлена бумага.

Географический признак может служить, в одном случае, точным определителем корреспондента, напр., в случае филиала,

в другом—указателем на возможное содержание бумаги. Напр., надпись «Баку» в первом случае обозначала бы, напр., «Бакинское Отделение»; во втором—могла бы обозначать вопрос о «нефтяной операции».

Хронологический признак обычно является подсобным при раскладке бумаг по какому-либо другому признаку. Следует заметить, что при обычных способах нумерации бумаг, хронологический признак является подсобным и для нумерации, так что нумерация и дата до известной степени дополняют друг друга, но все же не замещают.

Под «специальной» нумерацией мы понимаем нумерацию входящих бумаг в ином, помимо последовательного, порядке, а также вторичные номера, проставляемые на бумагах для разнообразных целей, напр., отдельная нумерация докладов и протоколов или спешных и неспешных бумаг и т. д.

Смешанный порядок, в котором встречаются способы хранения по нескольким разнородным признакам, является наиболее частой формой хранения бумаг и при возможности строгого разграничения деления и установления старшинства этих признаков имеет много преимуществ, превращающихся при расплывчатых границах установления старшинства определителей в печальную противоположность. Действительно, если Архив содержит бумаги Бакинского Отделения и, кроме того, еще нескольких бакинских корреспондентов, с которыми ведется переписка не только о нефти, но и о других предметах, то надпись «Баку» на регистраторе может дать лишь неопределенное представление о заключенных в нем бумагах, и очень возможно, что разные архивариусы по различному воспользуются этим регистратором для раскладки, а значит, и для отыскания корреспонденции.

Имея в виду подобную расплывчатость и, в особенности, удивительную легкость проникновения ее в архив, когда он останется без надзора организатора,—мы сразу отвергли для Текущего Архива ТСНК и ТЭС смешанный способ хранения. Следовало, поэтому, решить, какой же признак поставить во главе распределения бумаг в архиве?

К решению вопроса мы подошли таким образом: при требовании какой-либо бумаги, запрашивающий не может не иметь о ней никакого представления,—проситель всегда знает, о чем он просит и чье имя интересует его (впрочем, в условиях Туркестана, при неточности и текучести наименований лиц коренного населения. это не совсем так), во всяком случае, ему известны «содержание» и отчасти «корреспондент». Запрашивающее ведомство обычно знает и номер и дату. Сотрудник, требующий справку, идет за нею, имея в голове, по крайней мере, известную тему, некоторое представление о корреспонденте, затронувшем эту тему, и о времени, когда по данной теме писалось.

Другими словами, во всех справочных требованиях фигурируют более или менее определенно: а) наименование корреспондента, б) содержание бумаги и в) дата или номер ее. При этом родовым определителем может быть один раз корреспондент, другой раз—содержание бумаги. Отсюда вытекает, что при устройстве Текущего Архива, одинаково хорошо удовлетворяющего отысканию бумаг по этим двум родовым признакам, такой Архив сможет отвечать всем пред'являемым к нему справедливым требованиям.

Группировка материала.

Таким образом мы стоим перед требованием одновременной группировки всех материалов один раз по корреспонденту, а другой—по содержанию. При наличии карточной системы это вполне достижимо: сами материалы в таком случае раскладываются по одному признаку, а карточки по другому, при чем для удовлетворения всех прочих признаков таковые тоже заносятся на карточку.

В конце концов остается решить, какой материал по какому признаку раскладывать.

Дело в том, что требуемым предметом всегда является бумага и лишь в самых редких случаях—карточка. В одном случае раскладки нахождение бумаги последует непосредственно, а в другом—посредственно, кружным путем, через карточку. Непосредственный подход к определению местонахождения бумаги следует поэтому принять для того сорта справок, который в данном учреждении встречается наиболее часто. В конкретном случае число справок с указанием корреспондента значительно превышало случаи, в которых корреспондент не мог быть указан, и справку нужно было наводить по содержанию бумаги.

Кроме того, следует отметить, что карточка может легко дублироваться, между тем как копирование бумаг всегда сопряжено с затруднениями.

Это свойство, вместе с предыдущим заключением, привело к устройству Текущего Архива в такой форме, что бумаги раскладывались по корреспонденту, а карточки—по содержанию бумаг.

Корреспондент у каждой бумаги только один (исключая циркуляры, подлежащие, в силу этого, отдельной обработке), поэтому потребности в дублировании бумаги обычно не встречается. Но «содержание» бумаги может быть разносторонним, что потребует отметки в разных местах карточки, легко исполняемой дополнительными (так наз. «ссылочными») карточками, заключающими в себе только некоторые главные данные основной карточки.

Карточки группируются в картотеке по особому классификатору десятичной системы (см. Приложение), разработанному для нужд ТСНК по примеру классификатора децимальной системы (М а н у э л я) Международного Библиографического Института.

Размещение единичных бумаг и карточек в своих группах производилось уже по вторичному признаку, т.-е. хронологически, а так как последовательность номеров бумаг идет в хронологи-

ческом порядке (при нешифровой стистеме при нумерации бумаг), то бумаги и карточки таким образом распределялись в своих группах по старшинству номеров.

Характерным свойством деловодства ТСНК и ТЭС, при наличии быстрой компилятивной способности Текущего Архива, является отсутствие потребности в стойких «делах», т.-е. комплектах бумаг, освещающих один вопрос. Компилированные по всякому отдельному требованию доссье, содержащие исключительно только нужные бумаги, сохранялись в собранном виде нужное время, хотя бы в течение всего операционного года и, по миновании надобности, немедленно распадались на свои составные элементы, возвращаясь на свои места, обусловленные корреспондентским признаком. Подобная эластичность может придать Текущему Архиву внешний вид смешанного архива, в котором бумаги собраны по различным признакам, но в данном Текущем Архиве отсутствует расплывчатость смешанного архива. Отсутствие этой расплывчатости достигается тем, что все бумаги, скомпилированные в доссье, рассматриваются как бумаги, выданные из Архива, ибо таковые, действительно, сняты со своих мест. При из'ятии же какой-либо бумаги из папки, на ее место кладется ссылочная записка, с соответствующей пометкой, вследствие чего справочная способность такого архива ни мало не страдает.

Глава 12.

ДЕСЯТИЧНАЯ СИСТЕМА КЛАССИФИКАЦИИ БУМАГ [1]).

Подходя к вопросу о классификации материалов архива из предпосылок общего характера, мы различаем в нем три независимых и существенно разнородных момента:

Три составных части классификационной системы.

а) материал, подлежащий классификационной обработке,

б) классификационную схему, по которой распределяется материал, и

в) мнемоническую сетку, сочетаемую с классифицированным материалом, для облегчения запоминаемости и орудования со всеми элементами приведенного в систему материала.

В самом общем случае материалом, подлежащим классификации, может являться совокупность творений человека, изложенных в письменной форме. Этот материал, материал почти необ'ятный и ежечасно растущий, и является предметом классификационных воздействий Международного Библиографического Института в Брюсселе (МБИ) [1]) В основу его классификации положена схема, ведущая свое начало еще от философа Френсиса

[1]) Настоящая глава составлена в предположении некоторого знакомства с десятичной системой, а потому в ней опущены элементарные сведения о ее конструкции. Читателю, совершенно незнакомому с предметом, рекомендуем сначала ознакомиться с введением к пользованию индивидуальным индексатором в „Приложениях".

Бэкона (1561—1626), классифицировавшего человеческие знания по трем направлениям: Памяти (науки исторические), Воображения (поэзия) и Разума (философия и пр. науки). Американский библиотекарь Дьюи (1876) разбил эту систему на девять отделов, в обратном порядке следования и по числу цифр десятичной системы счисления, оставляя знак нуля для произведений общего характера, и получил следующие классификационные категории [1]):

I. Разум:	1. Философия.
	2. Религия.
	3. Социология.
	4. Филология.
	5. Чистые науки.
	6. Прикладные науки.
II. Воображение:	7. Изящные искусства.
	8. Литература.
III. Память:	9. История, Путешествия, Биографии.

Этими отделами Дьюи стремился охватить всю без исключения письменность прошлого, настоящего и будущих времен. Метод, которым он пользуется для указания всякому новому понятию своего строго определенного места и связи его с мнемотехнической сеткой, выявляется из следующего.

Представление об идеальном комплексе понятий.

Представим себе, что весь запас наших знаний, опыта и представлений, т.-е. вся сумма наших понятий создалась не в порядке исторических и более или менее случайных наслоений, а является следствием строгой логической дедукции. В таком случае как весь об'ем, так и каждый отдельный элемент наших достижений, а также любой комплекс таковых бесспорно выразится в виде точного, строго очерченного понятия, сопряженного со строго квалифицированным термином.

Графическое изображение и деление понятий.

Весь об'ем, все содержание наших понятий мы можем в таком случае приравнять единице и представить себе графически в виде отрезка прямой линии определенной длины (отрезок А рис. 30, стр. 152). Разделив все это суммарное представление на известное число равноб'емных классов, мы получим соответственное число частных равноценных понятий, охватывающих каждую известную, притом равную, долю наших достижений, составляющих в общей сложности ту же общую единицу. Эти классовые понятия, будучи, таким образом, дробными понятиями основной единицы запаса нашего знания, представятся графически в виде ряда отрезков Б, являющихся дробными частями величины А, дающих в сумме ту же величину А и равных между собою. Но каждое из таких

[1]) См. Н. И. Аблов. «Классификация книг, ее история методы», Иваново-Вознесенск 1921 г. стр. 60 и 65.

классовых понятий является в свою очередь совокупностью более узких понятий — видовых, тоже равноценных между собою и охватывающих равные доли своего классового понятия. Таким образом каждое видовое понятие, будучи дробностью классового, выразится как дробность дробности нашей основной единицы. Графически это представится рядом отрезков В, равных между собою и дающих в сумме отрезок Б.

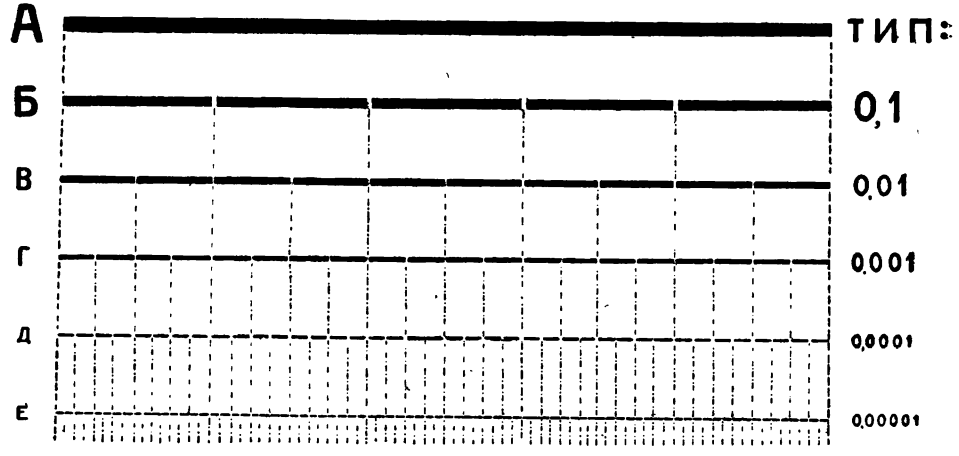


Рис. 30. Графическое изображение идеального комплекса понятий.

Теоретические основания десятичного деления.

Продолжая этот процесс деления далее, мы можем получить какую угодно степень дробности подразделения понятий.

Учитывая то обстоятельство, что вся сумма наших понятий обозначена нами единицей, для классового понятия, т.-е. для некоторой части единицы, обозначение это должно быть выражено в виде дроби, при чем размер дробности будет зависеть от того числа частичных понятий, на которое мы разбили весь наш запас. При n делениях степень дробности будет характеризоваться числом n, а обозначение классового понятия (первая ступень деления) представится в виде дроби $\frac{a_1}{n}$, где a_1 представляет собою ряд натуральных чисел от единицы до того максимального числа, на котором мы остановились при делении всего об'ема наших понятий, т.-е. до n, и указывает местоположение классового понятия в системе. Такимобразом правильные дроби $\frac{1}{n}, \frac{2}{n}, \frac{3}{n}$.... представят собою классы частичных понятий. Применяя к делению классового понятия для получения видовых ту же степень дробности, которую мы применили к основной единице, мы получим опять ряд дробей, но уже вида $\frac{a_2}{n\,n}$

При продолжении деления нашего понятия далее, на еще более частные—групповые понятия, картина будет повторяться, и мы получим ряд дробей $\frac{a_1}{n}$; $\frac{a_2}{n.n}=\frac{a_2}{n^2}$; $\frac{a_3}{n.n.n}=\frac{a_3}{n^3}$ и т. д. до бесконечности

общего вида $\frac{a_n}{n^p}$. В этом ряде знаменатели $n^1, n^2, n^3 \ldots, n^p$ обозначают степень дробности данного деления, показатели p при n (0,1,2,3....p)— ступень деления, т.-е. номер той горизонтальной черты, на которой частное понятие находится, а числители a_1, a_2, a_3,.... a_p являются определителями порядкового расположения понятий в классификационной системе.

Однако, если мы попробуем как и в случае дроби $\frac{a_1}{n^1}$ придать числителям a_2, a_3, a_4 .., a_p числовые значения, начиная с 1, то сразу увидим, что эти значения однозначными определителями местоположения понятий быть не могут, так как они не в состоянии указать нам наглядно промежуточные ступени деления, к которым данное частное понятие относится.

Это обстоятельство заставляет обратиться к изысканию путей для устранения указанного недостатка. Не касаясь других возможных выходов из положения, укажем на один.

Приравняем указатели степени дробности n значениям от 0 до 9, т.-е. разделим наш отрезок на десять равных частей по числу цифровых арифметических знаков. Тогда наш ряд дробей, степень дробности которого явится кратной десяти, представит собою правильную десятичную дробь. Число цифр знаменателя этих дробей, равное p, будет показывать ступень деления, т.-е. «порядок» последовательности дробления понятия, ту горизонталь, к которой оно относится, считая основную (А) нулевой.

Если вместе с тем мы придадим числителям a_1, a_2, a_3..., a_p одно-двух-трех и т. д.-значные числовые значения, соответственно и каждой цифре этих значений позволим изменяться в пределах от 0 до 9, при чем классификационное старшинство этих цифр будет итти в каждом числе слева направо (крайняя левая цифра— символ самого старшего, крайняя правая—самого младшего деления), то так построенный числитель позволит однозначно определять местоположение любого понятия в классификационной системе с любой степенью дробности. При этом одного взгляда на число-дробь будет достаточно, чтобы определить это местоположение. Число цифр дроби после запятой даст необходимую горизонталь; значение каждой цифры, начиная слева направо, укажет степень дробности, т.-е. классовую, видовую, групповую и т. д. расщепленность понятия в пределах каждого последующего дробления.

Значение десятичной дроби в системе.

На этих основах покоится так называемая десятичная система классификации.

Десятичная дробь дает сведения двоякого рода: число ее цифр показывает степень дробности понятия, его «удельный» об'ем, который тем меньше, чем специальнее данное понятие. Так как все понятия одной дробности находятся на одном и том же уровне, то число цифр дроби указывает, к какой горизонтали—А, Б, В

и т. д. относится данное понятие, тем самым определяя его вертикальное расстояние от основного, первого ряда А. Сами же цифры указывают, к какой вертикали относится место понятия, определяя тем его положение на горизонтали. Напр., дробь 0,2375 указывает на довольно специальное понятие четвертой степени дробности, соответствующее горизонтали Г (т.-е. типа 0,0001), относящееся ко второму классу и, стало-быть, лежащее на второй вертикали.

При подобном распределении понятий, графическом их представлении и связи с дробными числовыми обозначениями достигается та замечательная классификационная ясность, которая свойственна ряду чисел, хотя в данном случае мы пользуемся—и это следует особо твердо запомнить—не обычным натуральным рядом восходящих чисел, а натуральным рядом нисходящих десятичных дробей.

Приписывая каждой дроби содержание понятия, соответственно дедуцированное из вышележащего над ней более общего понятия, мы всякому понятию, какого бы характера или специальности, т.-е. дробности, оно ни было, уже заранее приготовили место, ибо при делении мы исходили, как известно, из всей суммы запаса наших понятий, из общего нашего умственного достояния, вне которого поэтому ничто не могло остаться.

Развивая далее наш пример с числом 0,2375, припишем (в соответствии с классификатором Международного Библиографического Института) 2 классу значение «Религия», а 9—содержание «История». Рассматривая теперь понятие «Церковь», которое пусть имеет четырехзначную дробь, нетрудно будет признать, что равноценные понятия, как, напр., «Церковь как институт культа» и «Церковь как предмет исторического исследования», — должны лежать на одном уровне и поэтому в обоих случаях должны обозначаться дробями с одинаковым числом знаков. Предполагая в дальнейшем, что понятие «Церковь как институт культа» сопряжено с дробью 0,2375, мы немедленно рассудим, что «Церковь как предмет исторического исследования» совместится с дробью 0,9375, другими словами, в зависимости от того, с какой точки зрения понятие рассматривается, на такую соответственную вертикаль оно и поместится, не оставляя своей горизонтали, а перемещаясь по ней либо в ту, либо в другую сторону.

Но эта крайне простая и в своей простоте привлекательная схема сразу значительно искажается, как только мы из мира идеально совершенной терминологии перейдем в условия исторически сложившихся понятий. Здесь отдельные образы далеко не точно ограничены: наоборот, они в большинстве случаев весьма расплывчаты, и разные лица вкладывают в них и качественно и количественно различное содержание. Отдельные понятия только в сравнительно редких случаях безостановочно сочетаются наподобие

кирпичиков, а большей частью внедряются друг в друга, соприкасаются только частично и даже являются совсем несоизмеримыми.

Исторически сложившийся комплекс понятий.

Если совокупность всех исторически сложившихся понятий об'единить одной общей «единицей», то отдельные классы, на которые желательно было бы, по примеру предыдущего идеального случая, разделить «единицу», совпадали бы лишь очень несовершенно с теми терминами, которыми возможно было бы наделить эти классы. Чем глубже в направлении видов, групп и дальнейших подразделений мы в этом делении пойдем, тем сильнее выразится этот дефект, тем труднее найти равноценные термины, соответствующие одной и той же горизонтали и выражающие понятия одинакового об'ема. И, наоборот, пользуясь нам присущей терминологией, термины ее будут в системе не в строгом порядке равноценных (графически на одной горизонтали) и равноб'емных (графически равных отрезков) понятий, а термины эти распределяются совершенно неравномерно по всей плоскости графика (рис. 31), располагаясь то выше, то ниже соответствующей горизонтали, занимая то бо́льшую, то мѐньшую часть отрезка.

Влияние метода на деление понятий.

К этим дефектам, вытекающим из существа классифицируемого материала, прибавляется еще одно немаловажное неудобство, являющееся следствием применяемого метода. В пре́дыдущем идеальном случае ничто не мешало производить по каждой группе в горизонтальном направлении столько делений, сколько нам угодно: напр., десять в соответствии с числом десятичных знаков, находящихся в распоряжении для обозначения подразделений данной группы [1]). Действительность же в большинстве случаев требует разбивки материала больше, чем на 10 разделов, чего десятичная система удовлетворить не в состоянии. Поэтому классификатор принужден вместить весь свой материал в Прокрустово ложе десяти числовых арифметических знаков.

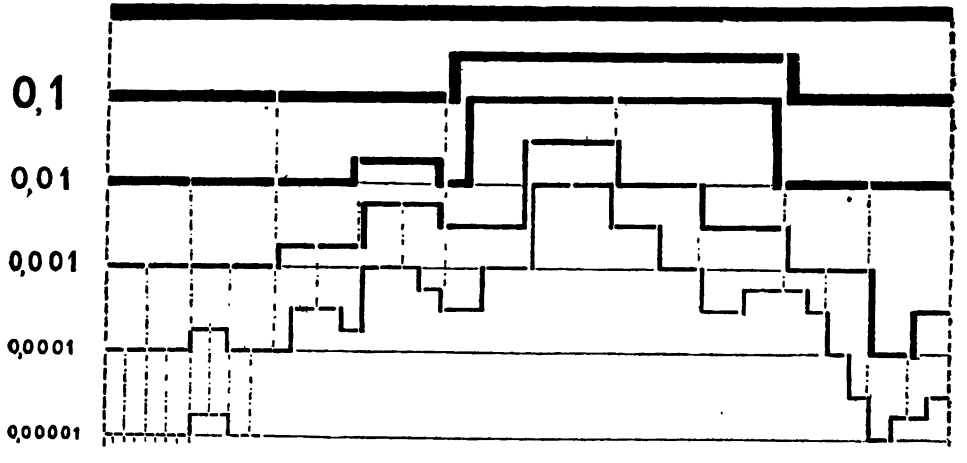


Рис. 31. Графическое изображение исторически сложившегося комплекса понятий.

[1]) На рисунках 30 и 31 число делений сокращено ради сохранения ясности чертежа.

Все возможные вытекающие отсюда отступления от идеальной системы очень трудно показать на чертеже. Да это и не нужно. Полагаем, что рис. 31 в достаточно яркой форме характеризует разницу между идеальной схемой (рис. 30) и действительно достижимой, хотя и здесь мы ради большей ясности и простоты производили меньшее, чем десятичное, деление.

Идя по первой горизонтали этого графика (типа 0,1), мы встречаем сначала два равноценных классовых понятия, напр., «Философию» и «Религию», но затем, ввиду ограниченного числа десятичных знаков, пришлось следующие, равноценные предыдущим классовые понятия, напр., «Математику» и «Физику», об'единить одним общим понятием «Точные науки», имеющим, понятно, больший об'ем, чем предыдущие понятия, и принадлежащим поэтому к более высоко расположенной горизонтали. Что же отсюда получается? «Десятичность» системы этим сохранена, но равноценные понятия, лежащие на одном уровне, получают числа разной степени дробности, так что «Математика» относится уже не к типу 0,1, а к разряду 0,01.

Рассмотрение графика в вертикальном направлении дает следующее: по первой вертикали (класс 0,1 ....) понятия могут распределяться таким образом, что они в достаточной степени будут соответствовать требованию равноценности и равнооб'емности для каждой горизонтали, служа в этом отношении мерилом для распределения материалов следующих классов. Но даже и в этом ограниченном об'еме понятий первой вертикали, постепенное повышение специализаций их, по мере увеличения их дробности, вызовет все бо́льшую и бо́льшую их несоизмеримость, и если сначала распределение понятий отвечало сравнительно большой степени точности основной идеальной сетки, то искажение схемы возрастает по мере удаления от первого класса как в горизонтальном, так и—при увеличении степени дробности—вертикальном направлении, между тем как отдельные, небольшие участки все же могут сохранять с вполне достаточным приближением идеальные свойства теоретической сетки [1]).

Если проследить на этой практической сетке изменение дроби, соответствующей понятию, имеющему с разных точек зрения разные содержания, напр., понятию «Церковь», то, сохранив за ним первоначальное число 0,2375 (с точки зрения «Религии»), мы без труда убедимся, что это понятие, передвигаясь по своей горизонтали с целью подпасть под различные точки зрения, встретится с самыми разнообразными дробностями (т.-е. дробностями не только своего типа 0,0001, но и типа 0,001, 0,01 и даже 0,00001). Другими словами

[1]) Аналогичный случай наблюдается при проектировании географических карт, где без искажения изображена лишь ограниченная часть земной поверхности. Но это искажение имеет строго математические основания, в то время как искажение классификационной сетки обосновывается произволом установления понятий и терминов.

число цифр в этой дроби уже не указывает горизонталь, к которой отнесено данное понятие. Но кроме того, вследствие несоизмеримости отдельных отрезков, цифровое обозначение их не будет выразителем однозначности, одинакового содержания, а понятие «Церковь» приобретет в другом освещении, напр. «историческом», совсем иные цифры, значение которых ничем не связано с цифрами дроби 0,2375.

Относительная совместимость теоретической и практической схемы,

Теперь ясно видно, что при накладывании практичекой схемы на теоретическую или,—что в данном случае одно и то же—на мнемоническую сетку, возможно привести к удовлетворительному совпадению лишь ограниченные участки обеих схем, при чем подобные участки можно избрать где угодно, стоит лишь соответственно изменить масштаб схем, в силу чего может быть доведен до перекрытия намеченный минимумом точек, но за счет расхождения мест, перекрывавшихся ранее.

Это накладывание дает важный вывод: всеоб'емлющая классификационная система не в состоянии во всех своих частях одинаково удовлетворительно использовать все преимущсетва десятичной числовой сетки. Наоборот, чем уже, специальнее, однообразнее и соизмеримее об'ем классифицируемого материала, тем легче возможно достигнуть, при прочих одинаковых условиях, более совершенного сочетания классифицируемого материала с мнемоническими качествами числовой системы.

Универсальная система МБИ.

Возвращаясь к вопросу о самом методе классификации, мы видим, что МБИ, приняв классификацию наших знаний по методу Бэкона-Дьюи, должна была из бесчисленного множества разнообразных точек зрения, с которых виден материал, избрать наиболее рациональные. Практика показала, что решение вопроса не удовлетворило в ожидаемой мере нужды ближайших, т.-е. даже библиографических целей, тем менее оно соответствовало требованиям библиотечным и архивным. При всемерном увлечении международной десятичной системой, наблюдаемом в настоящее время в России, не следует об этом умолчать, каково бы ни было преклонение перед огромной и культурной важности работой, вложенной в составление международного классификационного индексатора, так назыв. «Мануэля». Но это увлечение заставляет многих забыть, что ни из пушек по воробьям, ни из монтекристо по броненосцам стрелять не следует, а что для каждой работы требуется и соответствующий инструмент.

Реальные потребности классификации.

Так. напр., Текущему Архиву следует применять принцип деового распределения понятий, соответствующий по возможности классификационным обычаям своего учреждения. Первая ступень такого распределения имеется в каждом предприятии, и заключается оно в его организационном плане. Дробление функций и возрастающая специализация деятельности сотрудников в нисходящем порядке иерархической лестницы часто очень точно соответ-

ствует разделу классификационной схемы документов учреждения на вертикальные колонны, а равноценная, хотя по существу нередко разная работа сотрудников, стоящих на одной ступени, соответствует до известной степени разделу схемы по горизонталям.

Если таким образом произвести классификацию материалов соответственно компетенции равноценных групп сотрудников, легко достигнуть того, что каждый сотрудник будет интересоваться преимущественно определенным и точно ограниченным отделом классификационной схемы, так что архив, производящий раскладку карточек по такому методу, заранее разложит их в порядке, наиболее удобном для пользования сотрудниками. И не только для пользования но и для запоминания, ибо связь этих материалов с соответствующей мнемонической сеткой десятичных дробностей будет наиболее простой, числа сетки могут быть составлены наиболее свободно и логично, так как названия материалов будут сосредоточены в одном месте схемы, а не разбросаны по множеству колонн с разнородным составом и переменным числом цифр в каждом шифре.

Подобная тесная спайка между способом разметки архивных материалов и потребностями сотрудников до крайности облегчает работу, особенно тех лиц, в задачу которых входит разработка широких обзоров, обширных докладов или составления проектов на основании об'емистых материалов архива. В подобных случаях сотруднику обычно приходится перелистывать бесконечное число бумаг и кропотливо отыскивать среди них требуемые ему сведения. При указанном же методе классификации, карточки бумаг имеют шифры, точно соответствующие трактуемым в них вопросам. По этим числам-шифрам карточки и расположены. Имея перед собой классификационную схему, приведенную в форму каталога (индексатора), работник имеет возможность сочетать те образы, представления и понятия, которые мелькают в его голове, но не получили, может быть, еще даже и словесного выражения, с понятиями, зафиксированными в каталоге. Понятия, наиболее близко подходящие к его представлениям, и соответствуют тем материалам, которые он может получить из архива и которые из всех прочих материалов единственно ему нужны. При этом он волен избирать более или менее широкие понятия и тем определить более или менее специальную область соответствующих им бумаг. Достаточно выписать номера, отвечающие избранным понятиям, чтобы без долгих переговоров, в кратчайший срок, получить из архива нужные и только нужные бумаги.

Чем дальше отстоит классификационная система бумаг архива от организационно-деловой схемы учреждения, тем больше материалов будет рассыпано по всем разделам системы. Так например. сотрудник Управления Военной Промышленности, давая всесто-

ронний обзор по вопросу об аэропланах, мог бы предполагать, что бумаги, трактующие этот вопрос, все имеют однородный номер. Но, если Архив Главвоенпрома заведен по международной децимальной системе и пользуется Мануэлем МБИ, тогда аэроплан с военной точки зрения является понятием, имеющим индекс 623.74 [1]), аэроплан же как предмет инженерного искусства имеет индекс 629.135.2 и, наконец, аэроплан с точки зрения физики имеет индекс 536.5. В индексаторе, разработанном специально для нужд Управления Военной Промышленности, эти различные точки зрения, если бы они вообще являлись нужными, возможно было бы точно сохранить, но все индексы были бы производными одного и того же коренного индекса. (Хотя бы 53.64, 53.65, 53.66 и т. д., где 53.6 всякий раз соответствует одному и тому же родовому признаку «аэроплану», а дальнейшие приставные цифры указывают на видовые подразделения вопроса об аэроплане.)

Индивидуальная и Международная системы.

Указанные преимущества подобной индивидуальной классификационной системы сопровождаются и существенными недостатками. Первый недостаток кроется уже в самом определении этой системы, в ее индивидуальности. Этому термину противостоит понятие—универсальность. Хорошо сшитый фрак хорошо сидит только на одном индивидууме, платье, продаваемое готовым с вешалки магазина, подходит многим, но каждому с грехом пополам. То же самое мы наблюдаем и при классификационной системе, разработанной «индивидуально» для нужд определенного учреждения, и «универсальной» МБИ, готовой для пользования повсюду.

Действительно, достаточно выписать из Мануэля ту совокупность терминов, которые встречаются в данном учреждении, чтобы получить хотя и не наиболее рациональный, но все же вполне пригодный классификатор, распределение индексов которого к тому же совпадает с распределением и нумерацией индексов всякого другого учреждения, применяющего выписки из того же Мануэля. Эта универсальность как будто не требует переучивания архивариусов при переходе со службы на службу; каноническое проведение системы МБИ делает ее понятной на всех языках, по всему земному шару.

Но, к сожалению, универсальность системы способна погубить самое себя, и вот каким образом: всякий предмет может классифицироваться по тем свойствам, которые его определяют либо как часть целого, либо как комплекс элементов, и в таком случае он классифицируется об'ективно. Но он может классифицироваться и с той точки зрения, с каковой предмет представляет в данном слу-

---

[1]) Индекс этот тот же дробный десятичный шифр, но с упущением начального нуля и запятой. Так напр., индекс 623.74 следует читать как 0,623.74. Точки между каждыми тремя цифрами индекса ставятся для наглядности и большей легкости чтения.

чае особый интерес, суб'ективно. Об'ективная цена предмета всегда одинакова, но не всегда на месте. Суб'ективное же отношение меняется нередко даже при оценке различными лицами.

Напр., при постройке моста различные отделы мостостроительного органа будут интересоваться расходами материалов с самых различных точек зрения. В зависимости от перехода материалов из одного состояния в другое, технический, экономический и статистический взгляды будут сильно расходиться в оценке отдельных стадий преобразования, и грани таковых будут устанавливаться совсем по различным признакам. Такого рода оценка выявляется в различных «точках зрения» на предмет. Для классификации она не была бы особенно вредна, если бы предмет менял по мере своего изменения один, два знака своего индекса, но не менял бы его до неузнаваемости, до полной потери мнемоничности.

Из этого следует, что предмет, индексируемый лицом X одним шифром, может лицом У, по тому же Мануэлю и с полным правом на то, индексироваться другим числом. А раз это так, то где же однородность индексов, всеобщая понятность?—Мы слышали возражение, будто в алфавитном указателе индексов Мануэля возможно найти все требуемые сочетания отдельных понятий. Если припомнить, что всевозможные сочетания всего только из десяти цифр в десятизначном числе дают сто миллионов разных комбинаций, то подобное возражение должно предполагать, будто Мануэль содержит еще в тысячу раз более страниц, нежели существующий крупный том его.

Итак, предположение, будто при пользовании Мануэлем одинаковые понятия всегда получат и одинаковые индексы—совсем неосновательно, и мы предвидим в этом отношении большое разочарование, как только универсальной системе удастся быть проведенной в широком масштабе.

Примечания, сделанные нами в скобках текста нашего индивидуального индексатора (см. Приложения), показывают, что даже в индивидуальной системе приходится опасаться произвольностей, ведущих к распылению классифицируемого материала. В несравненно большей степени этот момент имеет место в универсальной системе.

Универсальная система обладает значительно более веским козырем в сравнении с вышеозначенным и, как мы видели, весьма эфемерным преимуществом: это—сравнительная трудность составления индивидуального индексатора.

Для того, чтобы индексатор во всех отношениях удовлетворял требованиям архива и сотрудников, он должен вполне отвечать всем извилинам организационного скелета учреждения, иметь ячейки для всех вопросов, обсуждаемых в корреспонденции, заранее предугадать все возможные направления дальнейшего разви-

тия и, наконец, расположить материал в возможно большем соответствии с идеальной сеткой, т.-е. однозначные и равноценные понятия по горизонталям, а материалы, относящиеся к компетенции определенных групп сотрудников, в соответствующие классы, виды и т. д. по вертикалям.

Пользуясь старым примером о хорошо сшитом фраке, нетрудно согласиться, что все же лучше купить мало-мальски подходящий костюм со склада готового платья, нежели довольствоваться заказным, но испорченным нарядом.

То же самое с системой: универсальная система всегда там лучше, где невозможно ручаться за точную пригонку индивидуальной системы. Наоборот, хорошо разработанная индивидуальная система имеет для процесса пользования ею столько преимуществ перед системой МБИ, что после самого краткого времени работы с нею даже самый ярый универсалист согласится с превосходством индивидуальной классификации.

Упрощения.

Универсальная каноничная система обладает ценным качеством, являющимся следствием ранее упомянутого свойства каждой десятичной системы, согласно которому отдельные небольшие участки схемы могут в достаточно точной степени перекрывать идеальной сеткой определенный круг интересов, если учреждение, желающее принять десятичную систему, как раз охватывается группой понятий, заключающихся в одном определенном классе Мануэля, так что индексы прочих классов не предвидятся к употреблению; в таком случае индексы используемого класса будут все с одинаковыми начальными цифрами, которые без вреда для дела возможно опустить, при чем ясность индексации от этого ничуть не пострадает.

Если же пользование Мануэлем переходит за пределы одного класса, то такое упрощение индексов становится невозможным, ибо тогда теряется возможность их классового различия. В подобных случаях некоторые классификаторы [1]) пользуются буквенными отметками для обозначения того или другого класса, но выигрывают от этого, понятно, весьма мало: вместо двух или трех упускаемых начальных цифр им приходится ставить одну или две заменяющие буквы.

Упрощения другого характера получаются, если индексация производится не до возможных пределов, не до всей полноты предоставленных Мануэлем или другим индексатором числовых возможностей, а доводится лишь до третьей или четвертой цифры индекса. Однако нельзя не отметить, что, хотя работа архивариуса по индексированию этим несколько упрощается, но возможность тонкого подбора почти пресекается.

---

[1]) См., напр., Руководство к индексации дел во ВЦИК. Изд. ВЦИК 1923.

Псевдоканоничные системы.

Мы видим, что каноничная система МБИ способна дать производные системы, которые мы назвали бы псевдоканоничными, при чем по мере приближения этих псевдоканоничных систем к индивидуальным потребностям, таковые постепенно переходят в системы индивидуального характера, связанные уже лишь только по исходной идее с международной системой.

Скорость индексации.

Выяснив главные моменты, определяющие целесообразность выбора каноничной, псевдоканоничной или индивидуальной систем для целей Текущего Архива, мы не можем оставить без внимания один чрезвычайно важный факт: это—требуемая скорость индексации. В библиотечном деле скорость индексации почти что не играет роли; то же относится и к Центральному Архиву. До своего проведения по каталогу книга может быть уподоблена неродившейся еще душе. Ее жизнь в библиотеке начинается лишь после выпуска ее в свет, т.-е. после индексирования. Если библиотекарь по каким-либо причинам затрудняется проиндексировать данную книгу, он может ее спокойно отложить до получения справок или до лучших времен; замедление выпуска книги обычно никого не обеспокоит.

Но и ошибка в индексации не может повлечь за собой больших неприятностей: читатель, знающий о существовании подобной книги, сразу спросит ее по автору и не будет рыться в десятичном каталоге. Читатель, не знающий о существовании подобной книги, не в состоянии заметить отсутствия ее карточки на должном месте.

Живая бумага.

Совсем иначе обстоит дело с живой бумагой. Индексация может происходить либо в момент поступления бумаги в Регистратуру, т.-е. до пуска ее в оборот, либо может быть заключительным аккордом процесса ее обработки до поступления в Текущий Архив. Второй случай будет менее спешным, и тем не менее он не представит архивариусу более чем несколько минут времени для точного установления индекса. Дело в том, что бумаги архивариуса должны быть подработаны без залежей за каждый день. Залежи у архивариуса способны забить и перепутать всю с трудом налаженную справочную систему, а неточная или ошибочная индексация в состоянии переместить бумагу в такие углы, из которых ее почти что невозможно извлечь.

Разница между последствиями затери, правильнее—запрятки еще не выпущенной в свет библиотекой книги и документом, на котором концентрируется интерес учреждения, столь разительны, что слова тут излишни. Понятно, что большая быстрота и точность индексации возможна лишь в случае особо мнемоничной индексационной системы.

„Суть“ и „вопрос“.

Есть один момент, который в значительной мере может повлиять на самый способ индексирования. Он заключается в следующем: каждая бумага имеет определенное содержание—«суть», о ко-

торой текст ее трактует. Данное учреждение имеет суждение об очень большом числе самых разнообразных «сутей». Но вместе с тем каждая бумага имеет обычно отношение еще и к определенному, более общему «вопросу» из ряда тех, коими ведает данное учреждение. Самый «вопрос» этот часто прямо вовсе и не выявлен в данной бумаге, а определяется из ее содержания только косвенным путем. Рассмотрим два примера. Поступившая бумага о поставке пороха для подрывных работ может индексироваться по своей «сути», т.-е. по «пороху» или, более обще, по «взрывчатым веществам». Но являясь одной из бумаг переписки, как в предыдущем примере, о постройке моста, касающейся определенного, замкнутого круга интересов данной мостостроительной фирмы, бумага может относиться и к «вопросу» о «постройке моста такого-то». Понятно, что в первом случае карточка бумаги будет находиться среди других карточек, трактующих о взрывчатых веществах, в то время как в случае втором карточка будет лежать среди карточек, относящихся к одному и тому же делу—«Постройке моста» [1]).

Использование индексатора и вместе с ним картотеки для фиксации «вопросов» придает картотеке совсем иной вид: она уже не является указателем местонахождения всех бумаг, трактующих об одном и том же предмете, бумаг, распыленных по всем папкам учреждения, а указывая бумаги, относящиеся к одному и тому же «вопросу», в сущности определяет «дела» учреждения так, что картотека превращается в оглавление бумаг отдельных досье, т.-е. из «горизонтального» указателя, указателя равноценных, «сочиненных» понятий, она преобразуется в «вертикальный» указатель, указатель подчиненных понятий.

Индексация по такому методу значительно проще, ибо каждое учреждение ведает сравнительно ограниченным кругом «вопросов»; вместе с тем переписка с отдельным корреспондентом ведется по еще более ограниченному числу «вопросов», в то время как содержания бумаг, их «сути», могут варьировать до чрезвычайности.

При проведении десятичной системы классификации бумаг следует поэтому весьма основательно взвесить, в каком направлении должна проводиться индексация, по «сути» ли или по «вопросу». Легкое отношение к этому обстоятельству или смешение обоих принципов может свести на-нет всю ценность системы.

В нашем конкретном случае проведение системы индексации по «вопросу» не имело бы никакого смысла. Во-первых, нам, как известно, было пред'явлено точное требование об определении местонахождения бумаг, имеющих конкретное содержание. Являет-

---

[1]) Любопытным примером боязни „распыления" бумаг индексированием их по существу содержания является статья Н. В. Русинова—„Проект классификации административных документов и архивных дел по международной десятичной системе". „Вопросы организации и Управления", № 1 (4), 1923 г., стр. 166.

ся ли «вопрос» в данном случае «военным», «юридическим», «сельско-хозяйственным» и относится ли соответственно этому бумага к делу «Обороны», «Наркомюсту» или к доссье «Наркомзема»—никакой роли не играло.

Во-вторых, мы в «картотеке оглавлений» совсем не нуждались, ибо, как известно, отрешились от сшитых «дел» в пользу вертикального метода хранения бумаг, при систематическом и хронологическом хранении их по корреспонденту, в порядке дат.

Мы видим, что на рациональный выбор и удобоприменимость классификационной системы для Текущего Архива имеют влияние: об'ем индексируемого материала, его разнохарактерность, особое выделение внимания по отношению к материалу (об'ективный и суб'ективный моменты) и требуемая быстрота точной индексации.

Влияние всех этих факторов, а также многих других существенных элементов системы и работы с ней, специально в применении к практике текущих архивов, а не архивов окончательных, еще столь мало исследованы, что нормализация применения той или иной системы, а в особенности декретирования Универсальной системы МБИ, как то уже сделано для библиотек Главполитпросветом, способно совсем затормозить нормальное развитие методики архивной классификации в одном из наиболее интересных и ценных ее проявлений.

Система в окончательном архиве.

О применении десятичной системы к окончательному архиву нам не приходится много высказываться, ибо по этому вопросу имеется весьма обширная литература. Дело в том, что и по темпу, и по фазам работы, работа окончательного архива не представляет существенного отличия от работы библиотечной. При централизации архива, ввиду более широкого охвата им вопросов, подлежащих индексации, все доводы—за применение системы МБИ.

Этот момент углубляется при требовании передачи архивного имущества в Госархив. Однако тенденции окончательного архива ни в коей мере не должны оказывать обратного действия на работу Текущего Архива, имеющего дело с живой еще бумагой. Интересы гробовщика, который когда-нибудь да будет снимать с нас мерку для произведения своих рук, не должны отзываться на нас при жизни. Заметим, что вследствие крайне простого перехода из любой системы индивидуальной десятичной классификации в систему МБИ окончательному архиву открыта полная возможность свободного и легкого оперирования материалами, проиндексированными любым десятичным методом. На весьма простом доказательстве сего мнения мы не будем останавливаться, ибо таковое не относится к нашей теме.

Что касается практического построения системы, то следует заметить, что вначале мы всеми силами старались держаться системы МБИ, и только, отступая под натиском конкретных требований

жизни, в конце концов пришли к системе размещения материалов, проведенной по совсем иному принципу.

Таким образом вышеизложенные соображения привели нас к разработке индексатора бумаг ТСНК и ТЭС по индивидуальной десятичной системе.

Метод составления индексатора.

Самую технику построения индивидуальной системы мы провели следующим образом: из приблизительно 20.000 бумаг прошлогоднего архива были на отдельных листочках выписаны все впервые встречающиеся понятия. При этом заготовлялись две пачки таких записок: одна, маленькая, приблизительно всего из 200 листков, в которых понятия выписывались в виде короткой фразы, для выяснения встречающихся «точек зрения», под которыми эти понятия комментируются, и большая пачка, приблизительно в 2000 листков, по одному термину на каждый листок. Первая пачка служила в известных случаях для справок, в то время как вторая пачка была именно операционной. Первые два-три просмотра этой колоды, при которых однозначные и соотносительные понятия складывались в отдельные пачки, дали возможность выбросить большее число ненужных для классификации терминов, обнаружили совпадающие и одинаковые обозначения и т. п., вследствие чего число оставшихся для дальнейшей работы терминов значительно, приблизительно до одной пятой, сократилось. После этой фильтрации началось раскладывание, похожее на игру в пасьянс. Задача заключалась в образовнии классовых, видовых и пр. пачек, при чем число таковых ограничивалось десятью в каждой группе, а об'ем и значение этих групп должны были соответствовать распределению функций сотрудников учреждения. Для этого потребовалось составление добавочных записок, содержащих понятия, охватывающие или дополняющие понятия, из'ятые непосредственно из дел. За составлением первого ряда, ряда «классов», последовало составление «видов» и т. д., при чем все время вводились регулирующие поправки для обеспечения правильности размещения понятий по вертикалям и горизонталям.

Составленный, таким образом, перечень был передан всем заинтересованным сотрудникам для критики и корректуры. Особенно ценные замечания мы получили от юридических сотрудников. Добытые таким образом данные послужили для составления индексатора, который и напечатан в «Приложениях».

ЧАСТЬ

IV

ТЕХНИЧЕСКИЕ ПОСОБИЯ

ЧАСТЬ IV.

ТЕХНИЧЕСКИЕ ПОСОБИЯ.

Регистрация бумажного материала по карточным системам для своей успешности и удобовыполнимости требует соблюдения ряда условий, помимо процессуальных, также в той обстановке и оборудовании, в которых функционирование системы происходит.

К основным моментам оборудования относится сама карточка, как материал, с которым оперируют. Главных видов карточек два—индивидуальный и групповой, применяемые для регистрации отдельных бумаг и их групп соответственно. Как внешняя форма и содержание обоих видов, так и все соображения за и против того или другого из них разобраны в ближайших двух главах, при чем нами рассматриваются лишь однокарточные системы.

Затем существенным обстоятельством для успешного ведения работы является наличие приспособлений для хранения карточек в строго систематическом порядке, отвечающем вместе с тем их наибольшей сохранности и долговечности, при удобстве пользования.

Не менее важны и те вспомогательные приспособления, которые, не являясь собственно детально относящимися к самой карточке, входят в систему регистрации как технические пособия при оперировании уже с регистрируемой бумагой, облегчая и систематизируя ее передвижение и сохранность в период обработки, а также создавая рациональные и целесообразные условия ее хранения в фазах нахождения бумаги в Текущем и Основном Архивах.

Глава 13.

РЕГИСТРАЦИОННАЯ КАРТОЧКА.

Карточка в делопроизводственной системе является тем орудием, которым в первую очередь определяется вся простота, четкость, точность, легкость и ясность системы, создающие незаменимое удобство в пользовании ею. Поэтому разработке карточки должно быть уделено первостатейное внимание, и при конструкции ее должны приниматься в расчет далеко не только условия вмещения в нее известного числа требуемых отметок, но вся внешность и размеры ее должны отвечать условиям рационального с нею орудования применительно к условиям работы данного учреждения.

Требования, пред'являемые к идеальной карточке.

К идеально разработанной карточке мы пред'являем нижепоименованные требования, часто, конечно, несовместимые друг с другом и осуществляемые, как все конкретные достижения, лишь в порядке известного компромисса.

Требования эти следующие:

а) Удобный формат.

б) Целесообразное содержание карточки.

в) Рациональное размещение текста и удобозаполняемость, т.-е. распределение граф согласно действительному порядку предлагаемого для записи материала. Систематизация записи. Сочетание рубрик, влекущих принудительность записи и затруднительность пропуска подлежащих заполнению граф.

г) Универсальная удобоприменимость.

д) Прочность.

е) Небольшая стоимость.

Имея в виду разноречивость мнений об этих пунктах, мы считаем необходимым осветить их более подробно и высказать по ним свое мотивированное мнение, при чем мы сперва рассмотрим индивидуальную карточку, а впоследствии сопоставим ее с групповой.

Удобный формат.

Практика выработала для небольших карточек три формата, которые уже нормализованы повсеместным их пользованием в международном масштабе [1]).

Общеупотребительные форматы небольших карточек следующие: международный формат открытого письма 90 × 140 *мм* международный формат библиотечной карточки 75 × 125 *мм* и общепринятый в деловом мире формат канцелярской карточки 3×5 дюймов. При переносе этого последнего, американского формата, в метрическое исчисление получается несколько частных форматов, употребляемых на-ряду с означенным дюймовым и столь мало различных, что эти разновидности карточек большею частью укладываются в одни и те же ящики. Форматы эти следующие 76×127 *мм*, 76×130 *мм*, 75×127 *мм* и 75×130 *мм*. Наиболее употребительным является в настоящее время формат 75 × 125 *мм* соответствующий библиотечному размеру и в то же время в достаточной мере отвечающий дюймовому калибру.

Формат 3 × 5 дюймов, являющийся основным, далее развился уже в значительно большие размеры, получившие также повсеместное право гражданства. Таковы форматы 4 × 6 дюйм. и 5 × 8 дюйм.

---

[1]) Только наши ведомственные канцелярии, придерживавшиеся до-революционного отрицания карточных систем, ничего не знали о выгодности их применения. Широкое развитие в настоящее время пользования „карточкой", не систематизированное достаточными знаниями, направляется в сторону изобретения новых форматов,—и в конечном результате этого, хозяйственные склады заваливаются разноформатным карточным материалом и ящиками для их хранения самых невозможных размеров, совершенно не взаимозаменяемых, а потому быстро превращающихся в неиспользуемый в дальнейшем хлам.

В соответствующем округлении форматы эти в миллиметровом исчислении дают 100 × 150 *мм* и 125 × 200 *мм*.

Карточки почтового формата не нашли сколько-нибудь значительного применения в канцелярской практике.

Всем известные ящики и шкапчики вертикальной регистратуры, распространявшиеся у нас в России Шведско-Датским О-вом Конторской Мебели, т-вом Ж. Блок и К°, Акц. О-вом Б. Лютер и прочими фирмами, устроены именно для вышеозначенных дюймовых форматов.

Небезынтересно отметить, что формат 3×5 дюймов удовлетворяет больше всего и требованиям эстетики, ибо, как указывают сами цифры, стороны отвечают правилу «золотого деления». Это соотношение вместе с тем удовлетворяет как нельзя лучше и условиям прочности.

Неоднократно приходится слышать, что упомянутые размеры не соответствуют условиям безостаточного деления данного основного листа бумаги или картона, что связано с излишним расходованием материала. Поэтому предлагаются размеры в $^1/_{16}$ долю листа, в $^1/_8$ его долю и т. д. Лица, хотя несколько знакомые с фабрикацией бумаги у нас в СССР вообще и с технической нарезкой бумаги в частности [1]), не могут придерживаться подобного мнения, ибо знают, что размеры бумажных и карточных листов сильно разнятся и по сортам, по фабрикам и по отдельным машинам, их изготовляющим, вследствие чего лист бумаги или картона ни в коем случае не может браться за основную единицу. В настоящую минуту под рукой автора находится бумага фабрики Гончаровой № 7, размер листа которой равен 353 × 448 *мм*. Для своих эскизов, требующих бумаги, лучше сопротивляющейся действию резинки, автор пользуется бумагой № 5, размер которой равняется 340 × 430 *мм*. В этом примерном случае, карточки в $^1/_{16}$ долю листа, не считая обреза, имели бы (в целых миллиметрах) следующие размеры: из первого сорта бумаги—88 × 112 *мм*, а из второго—85 × 108 *мм*. Из этого получается разница между форматами в 4 *мм* в длину и 3*мм* в высоту. Разность эта в известных случаях достаточна, чтобы свежая партия карточек из бумаги большего размера оказалась совершенно непригодной для ящиков уже работающей картотеки.

С картоном, продающимся у нас часто не по размерам, а по весу, дело обстоит еще менее благополучно, ибо размеры картонных листов еще менее нормализованы, нежели форматы бумаги.

Имея в конце концов в виду, что покупаемая готовой конторская мебель для карточек не знала других размеров, чем те, которые нами указаны, следует признать, что наиболее рациональным

---

[1]) Как затруднителен вопрос о нормализации основных форматов бумаги, даже в столь передовой стране, как Германия, видно из статьи: «Papierformate» A. Heilandt. Mitteilungen des N. D. J. в журнале «Der Betrieb». Mai 1920. Heft 10.

является принятие международно признанных форматов для всех наших регистрационных целей.

Наиболее распространенным и интересным является формат 3×5 дюймов (округленно 75×125 *мм*), который во всех отношениях достаточен для обычных регистрационных целей [1]).

Большая вместимость.

Требование большой вместимости карточки идет как бы вразрез с требованием небольшого формата ее. Весьма обстоятельные исследования в Германии [2]), о распределении текста на бумагах одной и той же площади, с различными соотношениями высоты к длине, заставляют думать, что и в карточках отношение сторон. следующих правилу «золотого деления» (т.-е. приближенно 3 : 5), дает наибольшую вместимость. Однако это рассуждение требует значительных поправок при распределении материала не строками, а по графам и рубрикам.

Вопрос, поставленный в такой форме, едва ли разрешим в общем виде, и так как мы предыдущим обсуждением уже приняли определенный размер карточки, то лучше решать его, исходя из конкретных предпосылок.

Эту задачу возможно будет в значительной мере сузить, поставив и решив вопрос: нужна ли вообще большая вместимость карточки и в чем таковая заключается? Вместимость в данном случае означает подготовку достаточного места для письма, и это может быть понято либо как место для возможно большего числа рубрик, либо как большее место в каждой рубрике на предмет подробнейшего изложения.

Большое число рубрик, в особенности, если оно своим заполнением задерживает продвижение бумаги, является отрицательным моментом и указывает на необходимость при составлении карточки отказаться от всяких записей, прямого отношения к делу контроля над бумагой и справки по ней не имеющих. В особенности это относится к излюбленным отметкам, преследующим исключительно статистические цели.

Содержание карточки.

При разработке разного рода проектов организации делопроизводств учреждений выявилась необходимость включения в регистрационную карточку следующих пунктов, при чем нами и в данном случае будет рассматриваться карточка индивидуальная; что же касается типа групповой карточки, то соответствующие соображения о целесообразности применения того или иного типа карточки будут приведены ниже.

---

[1]) «Комитет Герм. Пром. Норм» (№ ДІ) вводит следующие четыре формата карточек размеры которых являются взаимно-производными, при чем длинная сторона карточки равняется размеру короткой, помноженной на $\sqrt{2}$

Форматы: 74×105; 105×148; 148×210; 210×297 *мм*.

[2]) См. статью: «Geschäftspapierformat» E. Göding, в журнале «Der Betrieb» 25 Januar 1918. Heft 8.

1) Входящий номер.—Это, в сущности, для дальнейшего делопроизводства практически совсем ненужная отметка, устанавливающая, при известных условиях, юридически незыблемо старшинство по времени вхождения бумаги в учреждение.

2) Дата получения учреждением бумаги.—Отметка эта устанавливает начальный момент исполнения бумаги.

3) Дата отправления бумаги корреспондентом—устанавливает старшинство данной бумаги по отношению к другим бумагам того же корреспондента и служит для установления «личности» данной бумаги по времени.

4) Номер бумаги.—Пока не введена у нас «шифровая система [1]) нумерации бумаг, номер бумаги, встречаясь только один раз среди всех бумаг данного корреспондента, однозначно устанавливает «личность» бумаги по взаимоотношениям к другим бумагам того же корреспондента.

5) Спешность—определяет срочность прохождения бумаги по инстанциям и устанавливает контрольные периоды наблюдения за исполнением ее.

6) Наименование корреспондента—устанавливает личность бумаги по корреспонденту.

7) Форма бумаги—отметка, облегчающая нахождение бумаги и, до известной степени, ее срочность.

8) «Суть», т.-е. содержание бумаги,—устанавливает направление бумаги по тому или иному пути обработки, определяет всю ее судьбу в инстанциях и наблюдение за ней, является важным фактором при отыскивании нужной бумаги, хотя никогда не представляет собою достаточного момента для однозначного определения «личности» бумаги; служит для определения десятичного классификационного индекса и определяет таким образом место карточки в картотеке Текущего Архива.

9) Число приложений—констатирует присутствие всех составных частей бумаги и дает повод к производству особой отметки, в случае передачи бумаги и ее приложений в разрозненном порядке.

10) Направление «Кому»—устанавливает инстанции учреждения, в которые бумага передается. Последняя запись в ряде указывает, за кем данная бумага числится. Общее число записей исполненной бумаги дает сведения о числе пройденных бумагой инстанций.

11) Направление «Дата»—отмечает дату передачи бумаги из инстанции в инстанцию. Отметка необходима для прямой

[1]) Под „шифровой системой" нумерации мы понимаем такой способ составления номера бумаги, при котором он является уже определителем органа, выпускающего бумагу. Так напр., если бумага исходит из 7-го Отдела, 3-го Отделения, относится к 66-му корреспонденту по 41-й переписке, то исх. № 736641 сразу дает все сведения о местонахождении ее, относящегося к ней „дела" и т. п.

цели установления хронологического порядка прохождения по инстанциям, ибо соответствующие отметки на самой бумаге могут при неразборчивости и неряшливости их привести к недоразумениям, напр., к возвращениям бумаги в отправляющую инстанцию. Кроме того, отметка служит для последующего контроля и статистики времени пребывания бумаг у отдельных сотрудников, что может оказать весьма существенную помощь при определении пропускной способности сотрудников.

12) Календарная табличка (недельная табличка на верху карточки)—устанавливает помощью наездника (индикатора, см. рис. 47,1) срок напоминания исполнителю. Календарную табличку следует делать недельной, потому что крайние сроки наблюдения за бумагами не должны превышать недельного. Такой срок устанавливается нарочно с той целью, чтобы не выпускать бумаги из виду на более длительный период даже в том случае, если фактический срок ее исполнения и ожидающегося по ней ответа наступает значительно позже.

13) Архив. Номер десятичной классификации—классифицирует содержание бумаги и определяет местонахождение бумаги в Текущем Архиве.

14) Архив. Номер «Дела»—определяет местонахождение бумаги в Текущем Архиве.

15) Дата ответа.—Таковая представляет собою отметку о моменте окончания действий по данной бумаге.

16) Номер ответа—определяет юридически незыблемо старшинство по времени выхода бумаги из учреждения. В случае, если номер построен как шифровой, то он является и определителем «личности» бумаги.

17) Автор ответа.

18) «Ответ ожидается не позже.....»—служит для наблюдения за своевременным получением ответа.

19) «1-е, 2-е, 3-е напоминание послано».

20) Примечание—отмечает разнородные отступления от нормальных занесений и содержит дополнения к заметкам в рубриках.

Намеченные 20 пунктов сведений, необходимых для внесения в регистрационную карточку, являются предельным количеством таких сведений, ибо даже при рациональном и наиболее естественном размещении этого материала на карточке работнику со стажем и природными данными в области заполнения карточек, как показывает хронометраж, потребуется минимум 40 секунд времени на обработку каждой из них. Таким образом в 1 час времени можно прорегистрировать не более 85 бумаг, а учитывая невольные задержки и передышки во время работы, всего только около 60 штук.

Основываясь на этом, следует произвести размещение рубрик так, чтобы не только упростить характер записей, но и придать им

известный автоматизм, являющийся одним из основных условий сокращения времени, потребного на заполнение данной карточки. Вместе с тем надлежит ограничиваться лишь действительно нужным для данной цели числом рубрик.

Образец карточки, выработанный практикой наших организационных работ (см. рис. 32) и примененный нами в ТСНК, содержит всего 18 рубрик.

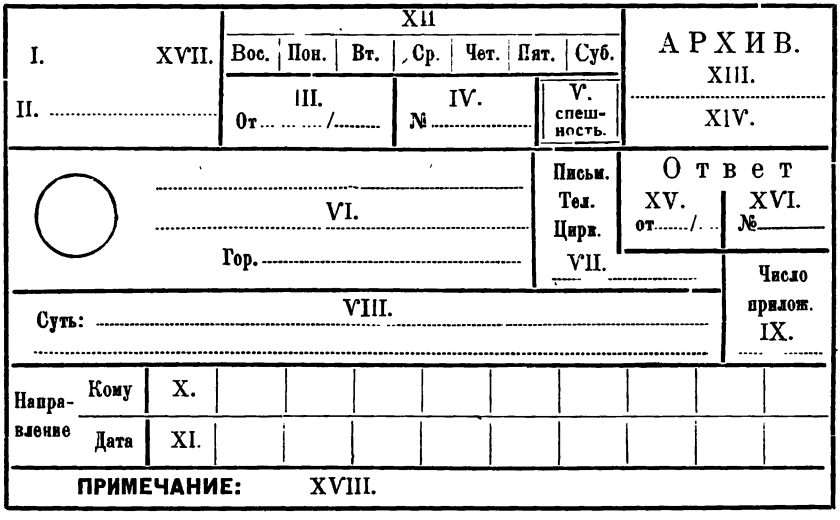


Рис. 32. Индивидуальная регистрационная карточка типа ТСНК (размер 75×125 *мм*).

К мерам упрощения записей необходимо отнести удобное расположение рубрик в порядке натуральной последовательности чтения соответствующих данных как на бумаге, так и на входящем штампе ее, в предварительном отпечатывании на карточке повторяющихся слов, отмечаемых потом лишь одним подчеркиванием (напр., рубрика VII «Форма») или условным знаком (напр., рубрика «Спешность») или сокращением слов текста.

Для последнего случая разрабатывается, напр., особый алфавитный справочник наименований корреспондентов, который облегчает установление единообразной отличительной начальной буквы для каждого корреспондента, ибо большое число корреспондентов-ведомств начинаются с одинаковых букв, и применение то сокращенных, то полных их названий, нередко к тому же меняющихся, может привести к нежелательным задержкам при розыске материалов.

Значительной задержкой при заполнении являются всякого рода отклонения от нормального хода работы, как например, необходимость перерыва работы для промежуточного осушения чернил промокательной бумагой при неудобном расположении граф и т. п.

При заполнении карточки рукописным текстом существенную роль играет размер шрифта этого текста, обусловливаемый ши-

риной строк, принятых для карточки. Нами эта ширина взята в 5 *мм*. Этот размер обусловливает допустимую высоту букв текста: что же касается ширины букв, то она зависит от горизонтального размера карточки и текста, необходимого к занесению.

Исходя из этих соображений, мы приняли размер букв в 3 *мм*. высоты и 2 *мм* ширины, с промежутком между ними в 1 *мм*.

Однако письмо столь крупным шрифтом не является идеалом, и мы настаиваем на более мелком почерке круглом, абсолютно без росчерков и, по возможности, без толстых линий, ибо, как ни странно, крупный почерк не увеличивает, а, наоборот, уменьшает четкость письма, росчерки отнимают время и загромождают карточку ненужными линиями, толстые линии дольше сохнут и загрязняют текст. Круглый вертикальный почерк является более четким, нежели сжатый и косой. Небольшая величина рубрик заставляет экономить место.

Важным моментом при проведении всякой карточной системы является полное изгнание всякого многословия в занесениях, а поэтому следует стремиться к неотступному проведению принципа лаконичности и меткости. Мы неоднократно убеждались, что слишком малая рубрика представляет собою меньшее зло, нежели слишком большая, как ни парадоксально на первый взгляд подобное мнение. В особенности это относится к рубрике VIII «Суть», относительно которой многие придерживаются мнения, будто эта граф должна допускать возможно подробное изложение содержания бу маги, следствием чего является требование в предоставлении это графе чуть ли не половины карточки. Мы же придерживаемс подтвержденного опытом мнения, что всякую тему бумаги можн изложить не более, чем в десяти словах, т.-е., примерно, шестид сятью знаками. Рубрика VIII предоставляет более чем достаточн места для указанного числа знаков при установленных нами вы размерах букв, что соответствует требованию умелого сокращени заносимого текста. В тех весьма редких случаях, когда место одн из граф оказывается недостаточным (напр., при нескольких тем в одном и том же тексте), графа все же заполняется обычным, в все не сжатым карточным почерком, в конце же рубрики ставит знак переноса на следующую страницу, т.-е. двоеточие, перечеркн тое косой линией (:/.), и на обороте карточки, или же в «Примечани пишется дополнительный материал. Таким образом отмечаются бумаги циркулярного характера, т.-е. один и тот же текст, нап вляемый более, чем одному корреспонденту. Такой способ испо зования графы «Примечание», с ее естественным продолжением оборотной стороне карточки, в огромной степени увеличива емкость всех рубрик, и, повторяем, ни разу не примечалось, что какая-нибудь из требуемых отметок не могла бы быть помещена

Относительно печатного текста и разграфки, размещаемых на лицевой стороне карточки, можно привести следующие указания: Размещение текста.

Американцы любят применять так называемую «немую» карточку, т.-е. карточку без надписей и даже без особых подразделений с одними только линиями, правильно рассуждая, что при известном, впрочем, быстро приобретаемом навыке, сотрудник, имеющий постоянное отношение к картотеке, легко ориентируется в записях; сотруднику же, не имеющему постоянной работы по картотеке, нечего и знать, что занесено на карточках. При настоящих условиях русской действительности, при частой смене сотрудников, при малоквалифицированном их составе и крайнем их невежестве в том, что называется карточной системой, мы себе роскошь подобной простоты позволить еще не можем.

Текст карточки может быть двоякого рода: он может являться частичным ответом на вопрос данной рубрики (напр., «письмо», «приложение», «циркуляр»), или же пояснять содержание рубрики напр., «число приложений»). Первый род текста, понятно, ускоряет работу, позволяя производить таковую отчеркиванием, второй же род текста в конце концов полезен лишь неосведемленному читателю. Некоторые конструкторы печатают пояснения мельчайшим шрифтом между линиями раздела рубрик (система Белавенец). Читатель в таком случае обычно затрудняется, к какой именно графе отнести данный текст. Мелкий шрифт затрудняет удобочитаемость, более крупный шрифт уменьшает вместимость карточки. Нетрудно убедиться, что довольно большое количество пояснительного шрифта подходящего размера на нашей карточке не составляет затруднения при чтении и вместе с тем занимает всего только 5,7% поверхности ее. Таким образом, четкость карточки является вполне удовлетворительной.

По означенной причине мы стоим за применение пояснительного текста, но лишь в мере действительной необходимости. Поэтому мы не придерживаемся общих заглавий на карточках, отнимающих много места и никому не нужных. Совсем ненужным мы считаем помещать на предмете внутреннего потребления, каковым является карточка, название учреждения. Если необходимо данную карточку отличить от карточки той же формы, но принадлежащей либо к иной картотеке, либо относящейся к иному составу бумаги и т. п., то легко придать ей отличительный признак в виде косого обреза угла карточки. Уже менее универсальным средством является цветная черта по верхнему краю карточки и наиболее индивидуальной мерой являются карточки разных цветов. Дело в том, что чем меньше форм держит экзекуторская часть, тем это для нее удобнее и тем меньше требует запасов карточек. Обрез может быть сделан на каждой карточке, черта может быть дополнительно отпечатана на краточках, не имеющих таковой, между тем, как цветные карточки должны заказываться в особом порядке. Дополнительным

неудобством цветных карточек является в настоящее время незначительный выбор подходящих цветов бумаг, не затрудняющих удобочитаемость карточек, прочность имеющейся в продаже цветной бумаги или картона и затрудненность подбора тех же цветов при повторном заказе карточек. Совокупность всех этих моментов заставляет нас в настоящее, по крайней мере, время с большой осторожностью подходить к пользованию цветными краточками.

Последовательность расположения рубрик на карточке должна, как нами уже упоминалось выше, отвечать естественному течению регистрируемого материала, систематизированного таким образом, чтобы не создавалось возможности произвольного заполнения граф, и чтобы в самой этой систематизации заключался момент необходимой последовательной принудительности.

Момент принудительности должен пониматься в данном случае лишь в переносном смысле, а именно, в смысле столь отчетливой группировки рубрик, чтобы эта отчетливость как бы сама принуждала записчика заполнять все рубрики без пропуска. Достигается это, первым делом, тем, что все графы, предназначенные для заполнения одним определенным работником, сгруппированы вместе или же заключены в особую рамку. Наша карточка разработана таким образом, что рубрики, предназначенные для записчика, так и сгруппированы. Исключение представляет лишь рубрика «Примечание», которая в этом отношении, понятно, занимает несколько особое положение, ибо ею может воспользоваться каждый, отмечающий что-либо на карточке. Рубрики, относящиеся к исходящей бумаге, ответной по данной входящей, заполняются РИ. Эти рубрики тоже сгруппированы вместе. Наконец, сгруппированы и соединены даже в одну рубрику данные, записываемые Архивариусом, а именно рубрика «Архив», содержащая как десятичный классификационный номер (над чертой), так и номер, указывающий местонахождение бумаги (под чертой).

После наиболее рационального распределения всех рубрик необходимо для придания карточке наибольшей четкости и внешней простоты места всех линий разделов передвинуть так, чтобы избегнуть изломов линий, и чтобы короткие раздельные черточки слились в возможно длинные прямые линии. Нетрудно заметить, что четкость карточки, архитектурная простота и привлекательная внешность ее всегда сопровождают друг друга. Так как вместе с тем карточка служит исключительно для деловых целей, мы отвергаем всякие украшения ее, какие бы то ни было заставки или прочие «заполнители лишних уголков». В частности, мы не употребляем выделяющих рамок, ибо таковые придают карточке неспокойный вид. Образование неиспользуемых для прямой цели карточки углов указывает лишь на неумение конструктора обращаться с плоскостными элементами. Лучше сократить размеры карточки, нежели оставить в ней места, неиспользуемые или лишние для прямых целей

пользования ею. Чем меньше карточка, тем она при одинаковой толщине прочнее, выносливее и дешевле.

Таким образом, изящество карточки является следствием рационального использования ее поверхности и возможно простого расчленения ее на требуемые рубрики.

Универсальность

Универсальность является обычно признаком одинаковой малопригодности универсального предмета для всех целей, обслуживаемых им. Этот афоризм относится, в особенности, к карточкам разных делопроизводственных систем. Но он также верен и для универсальных карточек одной и той же системы и одного и того же делового аппарата. Рассматриваемая нами карточка расходуется в столь значительном количестве экземпляров, что каждый мельчайший заусенец, всякая неловкость, допущенная или оставшаяся после разработки ее, столь часто повторяют свое нежелательное влияние на успешность рабочего процесса и на рациональное пользование карточкой, что в конечном итоге эти с виду незначительные ничтожные из'яны вырастают во внушительную величину. Каждое отступление от самой тонкой и индивидуальной отшлифовки карточки для данной и только для данной цели является моментом определенно деструктивного характера, а поэтому соединение в одной универсальной карточке сведений статистических, юридических, финансовых, делопроизводственных и, может быть, еще каких-нибудь контрольных, притом в одинаковой мере полных и интересных отделам, ведающим каждый своей областью, является абсурдом.

Если в конкретном случае в ТСНК мы сами нарушили этот запрет, использовав одну и ту же форму карточек и для входящих и для исходящих бумаг, то причина такого использования лежит не в подгонке карточки для той и другой цели, а в том, что исходящая бумага не требует других отметок при своей обработке и значительно проще обрабатывается, нежели входящая. Мы столь мало считались, в силу отсутствия указанной разницы, с потребностями исходящей бумаги, что не поместили в карточку даже рубрики о сроке ожидаемого ответа и довольствовались, впрочем без вреда для дела, отметкой рядом с календарной табличкой.

Во всяком случае практика ТСНК показала, что предложенная карточка во всех отношениях отвечала пред'явленным к ней требованиям, так что все последующие заказы на карточки выписывались без малейшего изменения вышеописанного первоначального образца.

Прочность.

Материалом для карточки служат за границей бумаги и картоны разнообразного состава, в зависимости от предусматриваемой интенсивности пользования ими. Наибольшую прочность имеют карточки из бумаги с полотняной прослойкой. Бумага эта сделана непосредственно на черпальной машине и, в смысле прочности, в значительной мере превышает материал, полученный от склеива-

ния двух слоев бумаги, между которыми прокладывается полотно. Многослойные картоны, несмотря на внешнюю крепость, не следует употреблять для карточек и всегда предпочитать им плотные бумаги (напр., чертежные), имеющие только один слой. Слоистость легко определяется, если угол образчика растрепать ногтем, а картон отличается от бумаги именно подобной слоистостью. Следующим по крепости материалом является плотная, хорошо проклеенная бумага из тряпок. Ниже стоит сорт карточек из лучшей целлулозы с прибавлением известного количества тряпичного материала. Последним сортом, годным притом только для временного потребления, следует считать карточки, изготовленные из бумаги на одной древесной массе.

В настоящих условиях приходится часто довольствоваться тем материалом, который дает рынок, но тем не менее не следует забывать, что растрепанная картотека может явиться каторгой для постоянно с нею работающих сотрудников, а ремонт подобной картотеки представляет собою кропотливую и не менее каторжную работу. Поэтому, имея в виду ту или иную степень пользования карточками и соответственный износ их, следует с самого начала изыскивать наилучшие для них материалы.

К карточке пред'являются следующие требования прочности: устойчивость (несгибаемость от собственного веса) в вертикальном положении, вязкость и эластичность, неломкость, большое сопротивление на разрыв, однородность слоя.

Устойчивость (т.-е. прочность на продольный изгиб) в значительной мере повышается при уменьшении вертикального измерения предмета. Листки из плотной писчей бумаги вышиной 75 *мм* обладают этим свойством в вполне удовлетворительной мере, но устойчивость эта легко утрачивается, как только листок будет помят. При пользовании картотекой лицами, стоящими вне аппарата, для нее следует употреблять более устойчивые материалы. Для карточек ТСНК мы употребляли александрийскую бумагу, шероховатую (она более груба и толста, чем гладкая). В подобных же случаях мы пользовались и писчей бумагой № 5. Необходимым условием долговечности карточек является их тщательная обрезка и точная пригонка их формата к размерам ящиков, ибо каждая выделяющаяся из колоды карточка воспринимает именно на себя все механические воздействия, а чрезвычайно широкие ящики дают возможность карточкам передвигаться из стороны в сторону. Если по каким-либо причинам карточка должна состоять из двух частей, разделенных перфорированной строчкой, то эту строчку лучше делать вертикальной, а не горизонтальной, ибо боковые края карточки подвержены меньшему износу, вследствие чего из'яны в них, произведенные перфорированием, менее всего сказываются на долговечности карточки.

Значительное удешевление заготовительной стоимости карточек достигается постепенным их печатанием, по мере спроса на них, пользуясь печатью с готовых клише или стереотипов. **Небольшая стоимость.**

Стоимость карточки играет в бюджете картотеки немаловажную роль, поэтому следует принять все меры к уменьшению расходов, связанных с карточками. Эти меры заключаются, с одной стороны, в понижении стоимости самой карточки, а с другой—в расходовании при установившихся условиях минимума карточек.

Первая мера не осуществляется применением наиболее дешевого материала, ибо быстрая порча карточек удорожает пользование ими. Грань целесообразного выбора материала зависит от той интенсивности пользования картотекой и квалификации работающих на ней сотрудников, которая должна быть установлена в каждом случае особо. Удешевление карточки может быть, однако, достигнуто еще и понижением расходов по отпечатыванию. Весьма целесообразно перевести безукоризненный набор карточки в стереотип или в автотипное клише и отпечатывать ими карточки небольшими партиями по мере расходования таковых.

Вторая мера, т.-е. уменьшение расходования карточек, может осуществляться несколькими путями. Назовем только два главных из них: из'ятие некоторых групп бумаг из регистрации карточным способом и занесение целого ряда бумаг на одну карточку. (Последняя мера, как мы увидим из следующей главы, дает положительный результат только в определенных специальных случаях.)

При из'ятии из карточной системы некоторых групп бумаг в структуру данной системы вносится либо существенный момент усложнения, если из'ятые группы регистрируются иным порядком, либо момент неуверенности, если эти группы пропускаются без всякой регистрации. Принимая, таким образом, известные меры к уменьшению карточек, следует помнить, что меры эти являются обоюдоострыми и при недостаточной осмотрительности могут привести к отрицательным результатам. **Из'ятие из карточной системы бумаг, не подлежащих регистрации.**

В каждом учреждении можно безусловно установить некоторые разряды бумаг, которые не нуждаются в наблюдении, осуществляемом принятой карточной системой (напр., бумаги информационного характера), некоторые группы бумаг, не требующие по своему содержанию подробной регистрации (напр., бумаги личного состава) и, наконец, ряд бумаг, пропуск которых без всякой регистрации не грозит никакими осложнениями (напр., подтверждения телеграмм).

Наиболее соответствующая нашим целям классификация бумаг получится от разделения их на следующие три категории: на информационный, на операционный и на вспомогательный материал.

Информационный материал, напр., доклады, часть протоколов, статистические сведения и пр. обычно принимаются к сведению и не влекут за собою непосредственных ответных операций. Операции, вызванные этими материалами, проявляются обычно в форме инициативных, а не ответных бумаг. Оперативные бумаги являются наиболее важным элементом наблюдения для ЦР. Они состоят из материалов непосредственного воздействия учреждения, главным образом, из корреспонденции, по которой предвидятся ответные действия, но также и из некоторых протокольных материалов, если по таковым принимаются решения, облекающиеся в форму корреспонденции. Вспомогательными бумагами являются извещения, бумаги административно-хозяйственного порядка, бумаги личного состава, большая часть печатных произведений и так называемая мелкая переписка.

Интересно отметить, что в большинстве органов учрежденческого типа количество оперативной переписки составляет ничтожный процент общего числа всего итога обращающихся и проходящих через Регистратуру бумаг. Нередко оно колеблется в границах 10 — 20%. Устройство наблюдения за исполнением всех бумаг, проходящих через Регистратуру, означает в таком случае огромную трату энергии наблюдающего аппарата.

Но весьма трудно априорно определить процент оперативных бумаг и установить строго ограниченные рамки, разделяющие бумаги, подлежащие полной регистрации, от бумаг, подлежащих облегченной обработке. Поэтому следует воздержаться от всемерного ограничения карточной регистрации и подходить к наиболее рациональному способу ограничения только постепенно и с сугубой осторожностью, вводя упрощения по каждой категории бумаг в отдельности.

При из'ятии некоторых групп бумаг из карточной регистратуры следует принадлежность бумаги к означенным группам охарактеризовать столь ясно, точно и , главное, однозначно, чтобы Текущий Архив ни в коем случае не терял уверенности в четкости и результативности своей работы, ибо в противном случае открывается широкая возможность к кривотолкам о существовании или отсутствии разыскиваемой бумаги или карточки.

С первых же шагов новой системы в ЦР ТСНК и ТЭС были из'яты из регистрации около 20% всего числа бумаг. Величина эта достигла в следующем году уже 50%. В возможности достижения столь большого процента сбережения скрывается как бы некоторый своеобразный circulus vitiosus, ведущий от журнальной системы к карточной, а отсюда обратно к системе, не потребляющей карточек.

В тех случаях, когда ЗР получал входящую бумагу, по его мнению не подлежащую регистрации. он на входящем штампе

у знака номера, проставляет черту, преграждающую записчику возможность вносить номер входящей карточки, а поэтому заставляющую последнего пропускать данную бумагу без регистрации. Таким образом решение о регистрации бумаги сохранялось за компетентным лицом. Нерегистрированные входящие никакой дальнейшей обработке в смысле наблюдения или других воздействий ЦР не подвергались.

Рассмотрению второй меры сокращения расхода карточек, а именно, методу занесения ряда бумаг на одну карточку, мы посвящаем, ввиду обширности вопроса, всю следующую главу, а настоящую заключаем рассмотрением порядка заполнения карточки по каждому пункту ее текста в отдельности (см. рис. 32, стр. 175).

Порядок заполнения карточки.

I. На карточах, где сохраняется порядковый номер, следует заблаговременно отпечатать таковой для того, чтобы записчику только оставалось перенести этот входящий номер на входящий штамп бумаги (рис. 32).

II. Дата получения бумаги фиксируется днем записи ее в ЦР на карточку.

III и IV. Дата и номер выпуска бумаги корреспондентом заполняются согласно штампу бумаги.

V. Спешность бумаги заполняется согласно указанию ЗР.

VI. Наименование корреспондента. При просмотре бумаг ЗР всегда подчеркивает начальную отличительную букву принятого Центральной Регистратурой наименования корреспондента, чем достигается единообразие в обозначении на карточках.

Эту первую букву записчик заносит крупно в кружок рубрики VI «Наименования корреспондента», прочие же буквы его наименования он записывает обычным порядком на строчки. Кружок имеет психологическое значение постоянного возбудителя внимания записчика на правильность записи именно этой первой буквы, имеющей большое значение при отыскании карточек по алфавиту. Нахождение начальной буквы в одном и том же месте на всех карточках в ящике картотеки и в увеличенном против других букв размере способствует быстрому просматриванию карточек и сбережению времени на нахождение требуемых сведений.

VII. Форма бумаги определяется подчеркиванием того наименования, впечатанного в карточку, которое отвечает данной бумаге. Если же бумага характеризуется особой формой (напр., «вексель»), то таковая записывается на особой строчке рубрики VII, для сего предусмотренной.

VIII. Содержание бумаги; «Суть», вписывается в карточку только в том числе слов, которые помечены ЗР на бумаге или им самостоятельно прибавлены.

IX. Число приложений проставляется цифрой. В случае, если таковых нет, графа прочеркивается.

X и XI. «Направление» заполняется: «Кому»—согласно указаниям ЗР, «Дата»—согласно фактического отправления бумаги сотруднику.

XII. Календарной табличкой сроков исполнения бумаги пользуются следующим образом: согласно установленного раз навсегда порядка, в зависимости от спешности бумаги, определяемой ЗР, записчик надевает на карточку «наездник-индикатор» на тот день таблички, в который истекает срок исполнения ее.

XIII. Архивный номер десятичной классификации вписывается Архивариусом (РА) над чертой, согласно индексу десятичной классификации (см. Приложения).

XIV. Архивный номер дела вписывается РА под чертой, согласно принятой нумерации папок архива.

XV и XVI. Дата и номер ответа. Заполняются согласно штампа «ответа».

XVII. «Ответ ожидается не позже». Проставляется на свободном месте налево от недельной таблички.

XVIII. Примечание. Графа примечаний служит как для внесения всех предшествующих сведений, не вместившихся в текст, так и для внесения всех замечаний сотрудников, отмеченных на бумаге в течение ее обработки.

Заполнение карточки инициативных исходящих бумаг.

Мы уже упоминали, что ответные исходящие бумаги заносятся на карточке инициативной входящей бумаги. Для инициативных же исходящих бумаг употребляются те же карточки, отличающиеся от только что описанных отсутствием отпечатанного нумератором в рубрике I номера. Эта рубрика оставляется свободной и погашается только горизонтальной чертой, дата отправления бумаги отмечается в рубрике III, исходящий же номер записывается в рубрике IV. Ясно, что известная часть рубрик этой карточки, предназначенной для более сложных нужд контроля за входящей бумагой, останется незаполненной. Легко убедиться, что исходящая бумага не требует особых рубрик, во входящей карточке не предусмотренных.

Выявив все основные условия создания внешней формы карточки и пользования ею, перейдем к рассмотрению следующего вида карточки—групповой.

Глава 14.

ГРУППОВАЯ КАРТОЧКА.

В предшествующей главе нами была рассмотрена карточка применяемая при регистрации бумаг, и отмечена степень ее экономичности.

Вообще экономичность пользования карточкой той или иной системы зависит, с одной стороны, от затрачиваемой нами работы

на заполнение ее и содержание в порядке, с другой,—от количества затрачиваемого карточного материала (бумага, печать) и степени долгосохраняемости того или иного вида карточек.

Посмотрим, в какую сторону и в какой степени изменится выгодность применения карточной регистрации при переходе от одной системы карточек к другой.

Сокращенное число карточек.

Обычный тип индивидуальной карточки построен так, что он обслуживает только одну бумагу, вследствие чего число карточек, циркулирующих в данном учреждении, в точности соответствует числу регистрированных бумаг.

Ближайшей мерой, сокращающей число карточек, является запись ответных исходящих бумаг не на отдельных карточках, а на карточках инициативных входящих, или, другими словами, включение на карточку исходящего номера ответной бумаги.

Как нами уже было отмечено, такое упрощение не влечет за собою никаких осложнений или затруднений в работе аппарата, и описанная нами карточка выполняла свою двойную задачу во всех отношениях удовлетворительно. Заметим, что число исходящих по отношению к входящим весьма различно для различных типов учреждений; в ТСНК оно, как известно, доходило до 90%, и в таком случае подобная мера дает сразу значительную экономию в расходовании карточек, сохраняя в то же время за ними характер индивидуальных регистраторов. В дальнейшем мы этот тип карточек будем называть «индивидуальной карточкой типа ТСНК».

Идея групповой карточки.

Далее мысль невольно останавливается на том положении, что, если карточку использовать как регистратор нескольких бумаг, подбираемых по однородным признакам, то можно, таким образом, подойти к вопросу об экономии карточек, но уже с изменением характера таковых.

Тип этой карточки называют «групповой карточкой».

Рассмотрим ее отличительные признаки, целесообразность и выгодность ее применения по сравнению с индивидуальной карточкой.

Для выявления всех особенностей этой категории карточек рассмотрим пример групповой карточки на 10 бумаг, останавливаясь на этом типе ввиду удобства его применения в условиях десятичного счета. На основании этого примера выведем общие основания пользования групповыми карточками и отличие их от индивидуальных, при чем для однородности примера возьмем тип группповой карточки, отвечающей условиям ТСНК.

Основные групповые признаки, по которым можно производить регистрацию бумаг, таковы: 1) по корреспонденту; 2) по вопросу; 3) по комбинации обоих признаков—по вопросу и по кор-

респонденту, при чем наиболее часто применяется первый способ деления и, несколько реже, второй и третий [1]).

Подобная групповая карточка на 10 бумаг, отвечающая всем вышеизложенным требованиям, представлена на рис. 33, стр. 187. Размер ее уже не 3×5″, а 5×8″, т.-е. площадь ее увеличилась, приблизительно, в три раза. Тем не менее отдельные рубрики более стеснены, нежели рубрики индивидуальной карточки.

Групповая запись в сравнении с индивидуальной.

Выше нами были перечислены (стр. 172) те моменты, которые оформляют содержание карточки. Мы в дальнейшем исходим из положения, что эти основные моменты одинаковы как для индивидуальной, так и для групповой карточки.

После этого посмотрим, как должна измениться наша индивидуальная запись при перенесении ее на групповую карточку.

Представим себе, что по одному и тому же вопросу от одного и того же корреспондента получаются две входящие бумаги. Эти две входящие могут быть получены сравнительно за незначительный промежуток времени, когда операции по первой бумаге еще не окончены, а вторая уже поступила, или же через достаточно долгий период времени, когда предыдущая входящая уже успела закончить свой кругооборот и успокоилась в делах Текущего Архива.

Предположим далее, что каждую из этих входящих мы занесли на отдельную единичную регистрационную карточку, но что затем желаем эти карточки неразрывно связать друг с другом, скомбинировав, таким образом, в групповую карточку. Посмотрим, какие занесения будут тождественными, так что в групповой карточке они могли бы быть занесены всего один раз, какие будут разными, а какие из разных занесений можно будет привести к известной, хотя бы приближенной тождественности. В конце концов определим те пометки, которые без разрыва карточек никак не могут быть осуществлены или не имеют без такового никакого смысла, нося чисто индивидуальный характер.

Содержание групповой карточки.

Рассмотрим моменты, составляющие содержание нашей групповой карточки:

1. Основной номер, заносимый в верхний левый угол карточки, определяет собою порядковый номер вопроса, регистрируемого на данной карточке или группе их. Номер этот повторяется без изменения на всех карточках данной группы.

Порядковый номер карточки группы составляется из упомянутого основного номера вопроса и личного номера карточки, начинающегося с первого (1), выписываемого в первой графе таблицы в прямоугольнике над нулем. Номер бумаги получается добавлением к порядковому номеру карточки (составному) того очередного

[1]) Заметим, что в данной работе мы затрагиваем только систему «единой» карточки, а условий работы с «двойной» карточкой, при которой вторая карточка составляется прописью через копирку или составляется отдельно, мы совсем не касаемся.

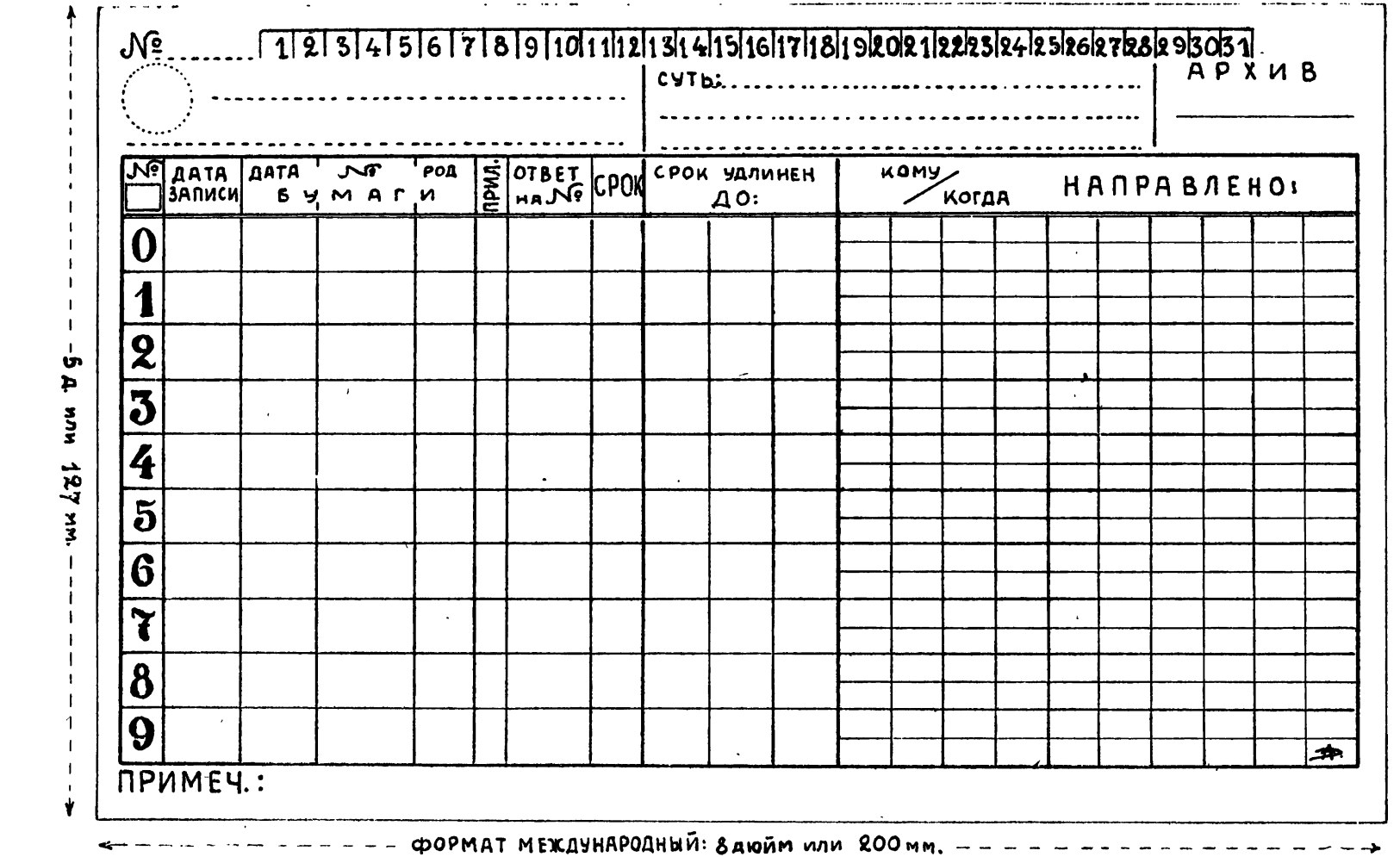


Рис. 33. Групповая регистрационная карточка на 10 записей.

знака. напечатанного в первой графе таблицы, начиная с 0 и до 9, против которого бумага заносится в таблицу карточки.

Общий номер бумаги состоит из: основного номера вопроса, личного номера карточки и очередного номера бумаги.

Таким образом, каждые вопрос, карточка и бумага имеют свои, вторично не встречающиеся, номера [1]).

2. Дата получения.—Если эту отметку формулировать несколько иначе, а именно, как дату записи бумаги на данной карточке, то эта графа одинаково пригодна и для входящих и для исходящих бумаг. Она заносится на групповой карточке столько раз, сколько на этой карточке регистрируется бумаг.

3 и 4. Дата отправления и исходящий номер бумаги корреспондента.—Обе пометки являются специфическими признаками данной именно бумаги, определяющими ее «личность», и не могут быть ни слиты, ни заменены чем-либо иным. Казалось бы, что исходящий номер, проставляемый в порядке чисел, а потому и в хронологическом порядке, может вполне заменить собою дату бумаги. Но это действительно только для самого корреспондента, отправляющего свою бумагу, который по сравнительному старшинству номеров может судить о давности бумаги, но для адресата исходящий номер бумаги ничего не говорит.

5. Срок.—Отметка раздельная.

6. Наименование корреспондента.—Оно для обеих связанных друг с другом карточек одинаково и может быть, при условии их неразрывности, вписано только один раз.

7. Форма бумаги.—Может каждый раз быть различной, а поэтому должна вписываться каждый раз особо.

8. Содержание.—Суть обеих карточек одинакова, ибо мы условились связывать только карточки, обсуждающие один и тот же вопрос. Поэтому запись общая. Переписка с одним и тем же корреспондентом, но по различным вопросам должна будет проводиться по различным друг от друга групповым карточкам, под различными основными номерами.

9. Число приложений.—Отметки раздельные.

10 и 11. Направление «кому» и «дата» передачи по новому направлению.—Эти рубрики должны быть для

---

[1]) Если, напр., основной номер группы, т.-е. очередной номер вопроса—84, по этому вопросу велась столь обширная корреспонденция, что ею заполняется уже групповая карточка—3, а бумага записана на строчке, отмеченной цифрой 7,—то номер самой бумаги будет 8437.

В тех случаях, когда по обычному об'ему корреспонденции приходится заполнять более чем 10 карточек, то следует заранее предусмотреть, что число карточек будет писаться двумя цифрами, а поэтому номер бумаги примет вид 84037.

Легко убедиться, что этот номер может при означенной системе встретиться только один раз.

связанных карточек строго раздельными. В отличие от всех предыдущих рубрик, отметки в этих графах производятся несколько раз, поэтому для них должно быть отведено достаточное и однозначно определенное место.

12. Календарная табличка. — Табличка является инструментом наблюдения за выдерживанием сроков, определяемых «срочностью» бумаги и сроков по ожидаемым ответам в случае исходящих бумаг. Табличка у об'единенной карточки может быть общая.

13 и 14. Архив.—Классификационный номер «содержания», разумеется, таковое во всех бумагах, занесенных на данную карточку, одинаково, понятно, всего один.

Архивный номер дела тоже один.

15 и 16. Ответ, дата, номер.—В связанной, т.-е. групповой, карточке предполагается, что та бумага, на которую служит ответом данная бумага, уже занесена на одной из предыдущих строк группы карточек данного вопроса, а поэтому может быть поставлена рубрика только для сноски на произведенную запись, которая производится в графе «Ответ на №». Старшинство бумаги по времени определяется датой записи на групповой карточке (см. п. 2).

17. Примечания. Примечания должны производиться во всяком случае таким образом, чтобы они с очевидной ясностью относились к соответствующей бумаге.

Различие заполнения групповой и индивидуальной карточки.

Рассмотрев, таким образом, вышеприведенные моменты, вызванные применением об'единенной карточки, мы видим, что пункты 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 15 и 17 являются вполне индивидуальными и об'единению не поддаются.

Пункты же 6, 8, 12, 13, 14 и 16 могут быть об'единены.

На основании этих выводов установим различия в заполнении групповой карточки, по сравнению с индивидуальной, при чем рассмотрим лишь те пункты, которые дают отклонения от индивидуальной карточки. Таковыми являются пункты 1, 7, 12 и 16.

Пункт 1. Основной номер.—В отличие от индивидуальной карточки не представляется возможным отпечатывать номера заранее, ввиду того, что неизвестно, какое количество карточек войдет в группу по каждому вопросу. Вместе с тем является необходимость вести учет нумерации регистрируемых вопросов в особом журнале, чтобы избежать возможности создания параллельного учета по двум и более карточкам.

Значительно бо́льшая сложность нахождения необходимого порядкового номера и бо́льшая степень вероятности ошибки.

Пункт 7. Форма.—Необходимость записывать словами «форму» бумаги, а не просто подчеркивать напечатанное.

Пункт 12. Календарная табличка.—Если на табличку ставится лишь о д и н наездник, именно на число ближайшего срока испол-

нения бумаги, является необходимость внимательного и аккуратного просматривания всех сроков, имеющихся на карточке. Особое внимание должно быть обращено на дублирующиеся сроки.

При нескольких наездниках возникает еще бо́льшая сложность. Включение графы «срок продлен до» ни в какой мере не заменяет сроковой таблички для каждой бумаги. В силу всего этого значительно понижается степень автоматизации наблюдения и возрастает возможность ошибок.

Пункт 16. Ответ на № — является положительным пунктом групповой карточки, давая связь не только по бумагам данной переписки, но и другим. Однако требует, при наличии предыдущих записей, обращения к другим пособиям, помимо регистрируемой бумаги.

Пункты 6, 8, 13, 14 и 16 дают сокращение работы, пункт же 12— некоторое увеличение ее по сравнению с индивидуальной карточкой. Но дальнейшим отрицательным моментом при работе с групповой карточкой следует считать значительно меньшую четкость писаного материала и, в силу увеличенного общего размера карточки, о чем говорилось раньше, бо́льшую ее изнашиваемость при громоздкости принадлежностей ее хранения.

Экономичность расходования карточек обоих видов.

Рассмотрим теперь экономическую зависимость индивидуальной и групповой систем регистрации от расходования карточного материала.

Относительно количества карточек, затрачиваемых на запись бумаг, по отношению к числу бумаг, подлежащих регистрации, существуют весьма превратные представления. Обычное суждение таково: на каждую записываемую бумагу затрачивается одна индивидуальная карточка, стало быть, расход таких карточек выражается в 100% числа регистрируемых бумаг; на каждую групповую карточку в 10 мест можно занести десять бумаг, следовательно, расход групповых карточек выразится в 10% числа регистрируемых бумаг.

Прежде всего отметим по отношению к групповой карточке, что на самом деле с нею положение несколько иное, ибо переписка, на которую заведена та или иная карточка, почти никогда не заканчивается полным десятком бумаг, а поэтому карточка далеко не всегда заполняется до конца. Относительное количество не вполне использованных карточек зависит, как мы увидим, от некоторых характерных свойств данного учреждения, укладывающихся в диаграммную форму.

Это положение касается всех видов карточной регистрации.

В зависимости от этих характерных индивидуальных свойств учреждения стоит и процент относительного расхода карточек

а стало быть и абсолютного расходования их в любой системе. Следовательно, не каждая система дает наименьший сравнительный расход карточек в данном учреждении, а лишь только специально для этого учреждения приспособленная, т.-е. в разных учреждениях только разные, соответственно выработанные, системы карточек дадут наименьший расход таковых.

Следующие строки мы посвятим доказательству этого положения и построению означенных характеристик, при чем, для простоты рассуждения, возьмем индивидуальную карточку типа ТСНК (рис. 32 и отвечающую ей групповую рис. 33, стр. 187). Такого рода анализ может быть распространен и на другие виды карточек.

Расходование индивидуальной карточки.

Расход индивидуальной карточки в ее основной форме, понятно, равен числу регистрированных бумаг. Записи циркулярного характера, т.-е. могущие иметь на одной карточке несколько адресов, мы при этом исключаем из нашего рассмотрения, как специальный тип бумаги. Таким образом, на все переписки, состоящие всего из одной бумаги, будет потрачено полное число индивидуальных карточек, т.-е. все 100%.

Рассмотрим теперь переписку по данному вопросу с данным корреспондентом, заключающую в себе всего только две бумаги. Такая переписка может состоять:

I) из двух входящих;

II) из одной исходящей, после которой получена входящая;

III) из входящей, по которой была отправлена одна исходящая;

IV) из двух исходящих.

I	II	III	IV
вх	ис	вх	ис
вх	вх	ис	ис

Рис. 34. Всевозможные случаи чередования входящих и исходящих бумаг в переписках, состоящих из двух бумаг.

Приведя эти данные в форму таблицы, мы получим рис. 34. На нем вышеперечисленные случаи изображены римскими цифрами, а возможные сочетания в каждом из них выписаны в вертикальном направлении. Эта таблица, читаемая более удобно, нежели предыдущее сопоставление, указывает, что из 8 одинаково часто встречаемых записей, только одна группа бумаг, а именно III, может быть записана на одной общей карточке типа ТСНК, ибо таковая только в том случае допускает использование ее для двух записей, когда по входящей бумаге пишется ответная исходящая. Из четырех случаев таким случаем и будет только III, который отмечен отсутствием горизонтальной черточки между обозначе-

ниями предыдущей и последующей бумаг. В дальнейшем мы везде будем считать комбинацию входящей с ответной исходящей по (вх—ис) однозначной, т.-е. требующей одной индивидуальной карточки. Табличка, следовательно, показывает, что на 8 возможных сочетаний в переписках из двух бумаг приходится 7 разделов таблички, иначе—7 карточек. Таким образом, вероятный расход карточек при достаточно большом числе переписок равняется

$$\frac{7}{2.4}=0{,}875, \text{ или } 87{,}5\%,$$

всего числа зарегистрированных бумаг.

В случае переписок, состоящих из 3 бумаг, мы имеем следующие возможные сочетания бумаг:

0	I	II	III	IV	V	VI	0
вх	ис	вх	ис	вх	ис	вх	ис
вх	вх	ис	ис	вх	вх	ис	ис
вх	вх	вх	вх	ис	ис	ис	ис

Рис. 35. Всевозможные случаи чередования входящих и исходящих бумаг в переписках, состоящих из трех бумаг.

Непосредственно из таблицы имеем, что для восьми возможных сочетаний каждой из трех бумаг потребуется 20 карточек соответственно числу разделов. Таким образом, от всего числа зарегистрированных бумаг потребное количество карточек в процентах будет равно

$$\frac{20}{3.8}= 0{,}833, \text{ или } 83{,}3\%.$$

Однако такой результат следует признать не совсем отвечающим действительности. Крайние, слева и справа, графы, обозначенные цифрой 0, представляют собою маловероятные случаи порядкового следования трех бумаг по одному и тому же вопросу в одном и том же направлении, а потому их надлежит исключить из расчета. Так мы будем поступать и в дальнейшем при более чем двух последовательностях в одном и том же направлении.

На основании этого мы видим, что для 6 оставшихся возможных сочетаний каждой из 3 бумаг потребуется уже только 14 карточек, в силу чего число потребных карточек для переписок состоящих из 3 бумаг, выразится

$$\frac{14}{3.6}= 0{,}778, \text{ или } 77{,}8\%,$$

всего числа зарегистрированных бумаг.

Вероятнее сбережение числа карточек выразится, таким образом, в 22,2% от числа бумаг, т.-е. на 5,5% больше, чем без исключения маловероятных случаев.

Производя исследование в таком же порядке дальше, нетрудно заметить, что процент сбережения, по мере возрастания числа бумаг в переписке, постепенно возрастает, достигая в переписке из 15 бумаг 32, 8% [1]).

Расходование групповой карточки.

Считая переписку из 15 бумаг за практический предел мощности переписки с одним и тем же корреспондентом по одному и тому же вопросу, и суммируя все число бумаг и все потраченные карточки, мы получим при всевозможных сочетаниях и равномерном их распределении всего 5.137 переписок, заключающих в себе 69.164 бумаги, зарегистрированные на 46.083 карточках, из коих 22.761 карточка имеет двойные записи, в силу чего расход карточек будет на 32,8% ниже числа зарегистрированных бумаг, или, что то же самое, отношение числа индивидуальных карточек типа ТСНК к числу бумаг равно 67,2% [2]).

Если теперь обратиться к групповой карточке на 10 записей, то легко заметить, что число карточек, расходуемых на переписки, состоящие каждая из одной бумаги, равно 100%, из 2 бумаг—50%, из 3 бумаг—33,3% и т. д. При переписках, состоящих из 10 бумаг, расход карточек выразится в 10% числа зарегистрированных бумаг. Но при переписках, состоящих из 11 бумаг, будет затрачено по одной карточке на каждый начатый десяток бумаг, т.-е. расход будет не 9,1%, как следовало бы ожидать по только что намеченной закономерности убывающих расходов карточек, а 18,2%, т.-е. вдвое больше означенного размера.

Имея попрежнему комплект из 5.137 переписок от 1 до 15 бумаг, заключающих в себе полное число всевозможных сочетаний входящих и исходящих бумаг, за исключением маловероятных случаев сочетаний, в которых в одном и том же направлении следуют три и более бумаг, оказывается, что потребное число групповых карточек исчисляется в 14,1% числа зарегистрированных на них бумаг.

Таким образом, при одинаковом числе бумаг, имеющихся в достаточно большом количестве, т.-е. в числе не менее 69.164, и при соответственном распределении их по перепискам, число потребных индивидуальных карточек типа ТСНК выразится в сумме 67,2%, а число групповых карточек по 10 записей—только в 14,1% от сум-

[1]) Чтобы не загромождать текст несколько сложными математическими выкладками, таковые приведены в „Дополнении". Здесь же укажем только на некоторые результаты этих выкладок.

[2]) Если не ограничиваться пределом мощности бумаг в одной переписке в 15 бумаг, т.-е. принять какой угодно другой способ классификации их, то отношение это достигает при достаточно большом числе бумаг в пределе величины в 66,6%, т.-е будет еще несколько выгоднее.

мы зарегистрированных на них бумаг, т.-е. ожидаемый расход индивидуальных карточек типа ТСНК будет в 4,77 раза выше групповых.

Таков результат при чисто теоретическом подходе, базирующемся на формальном математическом законе (ряд Фибоначчи), легшим в основу настоящих рассуждений.

Выше уже указывалось, что наименьший расход карточек зависит от специфических условий круга конкретной деятельности учреждения и степени приспособленности системы регистрации к этой деятельности.

Типы учреждений по характеру переписки.

Все учреждения можно подразделить по характеру их переписки с точки зрения частоты повторных сношений в одном и том же направлении, по одному и тому же вопросу, с одним и тем же корреспондентом на следующие четыре основных группы:

1. Сильное преобладание немногократных сношений, незначительность средних и крупных повторных обменов.—Тип ТСНК.

2. Малочисленность мелкой и крупной переписок, сильное преобладание средней.—Тип торгово-промышленного предприятия.

3. Незначительное количество мелкой и средней переписки и сильное преобладание крупного обмена. — Тип судебного учреждения.

4. Приблизительно равномерное наличие всех трех видов обмена сношений, мелких, средних и крупных.—Тип Наркомата, или банка.

Графика характеристик учреждений.

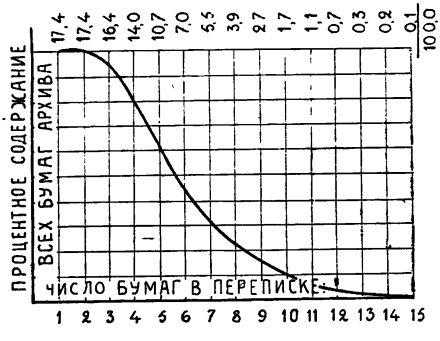


Рис. 36. Идеализированная характеристика относительного числа бумаг в переписке разной мощности для учреждений типа СНК.

На основании общих теоретических соображений и личного опыта для каждой из этих групп нами был построен график, характеризующий особенности переписок данного типа учреждений. Все кривые рис. 36, 37, 38 построены единообразно. По оси абсцисс отложены мощности переписок в арифметическом порядке числа содержащихся в них бумаг, т.-е. переписки из 1, 2 и т. д. до 15 бумаг. По оси ординат отмечены сравнительные количества бумаг, относящихся к данной мощности переписок из всей массы, их, перерабатываемой учреждением.

Что касается учреждений с перепиской промежуточного характера, то не представляет особого труда найти значение и для них по графикам данных четырех групп.

Рассмотрим одну из кривых, а именно ту, которая характеризует в идеализированной форме учреждения типа ТСНК, рис. 36.

Приравняем сумму всех бумаг, участвующих в переписке, 100%. Согласно построенной кривой, число бумаг, относящихся к перепискам из одной и двух бумаг, будет в таком случае равно для каждой из них 17,4% всего числа бумаг. Переписки из 3 бумаг включают 16,4%, из 4—14,0% и т. д. всей совокупности бумаг данного архива. Для 10 бумаг это отношение будет уже только 1,7%, а бумаг, составляющих переписки из 15 экземпляров, окажется всего 0,1%.

Влияние характеристики на расходование карточек.

Умножая эти относительные количества бумаг на ранее определенные в процентах числа требуемых карточек (рис. 67, стр. 236), мы для переписок из одной бумаги будем иметь $17{,}4\% \cdot 100\% = 17{,}4\%$; для переписок из 2 бумаг $17{,}4\% \cdot 87{,}5\% = 15{,}23\%$ и т. д.; переписка из 10 бумаг будет содержать $1{,}7\% \cdot 68{,}2\% = 1{,}16\%$, и, наконец, для 15 бумаг всего лишь $0{,}07\%$.

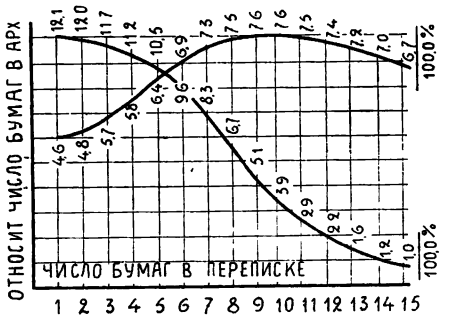


Рис. 37. Идеализированная характеристика относительного числа бумаг в переписках разной мощности для учреждений типа ВЦИК и типа торгово-промышленного.

Суммируя полученные таким образом произведения, мы будем иметь в результате $80{,}47\%$, что соответствует тому количеству индивидуальных карточек, которое достаточно для регистрации всех 100%.

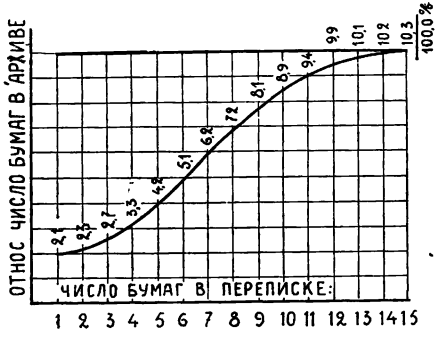


Рис. 38. Идеализированная характеристика относительного числа бумаг в переписках разной мощности для учреждений типа судебного.

Таким образом, учитывая характер работы учреждения, мы получили в результате повышение вероятного расхода карточек индивидуального типа ТСНК с $67{,}2\%$ до $80{,}47\%$.

Проделав те же исчисления на основании той же характеристики для групповой карточки, мы в итоге получим вероятный расход карточек уже не в $14{,}1\%$, как было раньше, а в $40{,}84\%$. Другими словами, принимая во внимание характеристику распределения бумаг по перепискам, согласно кривой на рис. 36, вероятное отношение расходуемых индивидуальных карточек типа ТСНК к десятичным групповым равно $\frac{80{,}74}{40{,}84} \approx 2$ вместо 4,7, полученных в условиях чисто теоретической предпосылки.

Нетрудно убедиться, что классификационный признак на результат наших рассуждений никакого влияния не оказывает. Если поэтому какой-нибудь иной признак, нежели деление материала по «корреспонденту и содержанию» имеет следствием примерно ту же кривую распределения материала, то получится и тот же самый результат.

В таблице рис. 39 мы поместили данные не только об индивидуальной карточке типа ТСНК и десятичной групповой, а также и групповой на две записи и простой индивидуальной, дающей во всех случаях 100%-ный расход карточек.

№ по пор.	Форма характеристики	Вероятный расход карточек нижеслед. систем в %-ном отношении к числу зарегистрированных бумаг при:				Типовые примеры учреждений
		индив. карт. с одной записью	индив. карт. типа Т.С.Н.К	групп. карт на 2 записи	групп. карт на 10 записей	
I		100	81	64	41	СНК
II		100	77	60	33	тип промежуточный
III		100	77	60	33	ВЦИК
IV		100	72	57	22	промышл
V		100	72	54	18	судебное
VI		100	73	57	25	банк
VII	—	100	67	50	10	предельное значение

Рис. 39. Таблица вероятного расхода карточек в зависимости от „характеристики“ учреждения.

Кроме того, мы даем в ней числовые результаты прочих типовых характеристик, согласно подробного разбора, приводимого нами в «Дополнении».

Эта таблица показывает, что если организатор имеет дело с учреждением, переписки которого располагаются, примерно, по характеристике учреждений I группы, то он может ожидать, что расход индивидуальных карточек типа ТСНК будет приблизительно вдвое больше расхода десятичных групповых.

Таким образом, приведенные типовые характеристики могут служить указателем для выбора той или иной системы карточек.

Они позволяют найти типы их, наиболее отвечающие реальным условиям работы учреждения, при удобстве и простоте эксплоатации и наибольшей экономичности системы.

Действительно, принимая во внимание, что площадь десятичной групповой карточки втрое больше индивидуальной, оказывается, что при выборе групповой карточки в условиях ТСНК мы идем навстречу полуторному расходу «группового» карточного материала по сравнению с индивидуальной карточкой. Таким образом, благоприятный результат введения групповой карточки выразится в данном случае только в понижении на 50% численности самих карточек, но, как мы видели, отнюдь не их массы, которая, наоборот, увеличится в полтора раза. Однако приведенные выше данные о групповой карточке вовсе не таковы, чтобы считать пользование ею более удобным и рациональным, нежели индивидуальной.

Вот те выводы, которые заставили нас применить в ТСНК ту карточку, которую мы называем «индивидуальной типа ТСНК».

Глава 15.

ПРОЧИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ПОСОБИЯ.

Всякий делопроизводственный аппарат имеет оборудование, так или иначе отвечающее потребностям системы хранения и передачи бумаг. Канцелярии старого типа довольствовались простыми шкафами и разложенными в них делами. Современная канцелярия и система хранения бумаг требует значительно более совершенного оборудования, при подборе которого следует руководствоваться требованиями данного учреждения и согласовывать их с типовыми конструкциями. Взаимная заменяемость одних предметов другими спасает склады от загромождения ненужными, неиспользуемыми материалами.

Необходимые для успешного функционирования делопроизводственного аппарата ящики, папки и шкафы так тесно связаны с рациональной постановкой работы самого учреждения, что без них никакая систематизация в ней невозможна.

В нижеследующем мы рассмотрим некоторые предметы оборудования, существенно необходимые при рационализации делопроизводства; но до этого считаем необходимым сказать несколько слов о требованиях, пред'являемых к форме самой оперативной бумаги.

Бланк бумаг.

Бланк бумаг, исходящих из учреждения, следует для облегчения связи между бумагами одной и той же переписки и, главное, для уточнения классификации бумаг, снабжать следующими надписями над текстом:

«По вопросу . . . . . »
«На . . . . . »

в огромной степени облегчающим разметки материала.

На верхней строчке следует заносить «суть» бумаги, на второй— форму номера и дату бумаги, ответом которой является настоящая бумага. Подобные бланки заказываются только для бумаг оперативного характера, прочие же бланки не должны иметь означенной отметки. В ТСНК был случай, где машинистка взяла бланк новой формы для печатания удостоверения и добросовестно заполнила строчку «По вопросу» пометкой «о выдаче удостоверения №», продолжая на второй строке изложение текста. Понятно, что такая курьезная по своей форме бумага была немедленно забракована и послужила причиной к длительному безжалостному отклонению этой формы и для бумаг оперативных. Это еще раз доказывает, с какой осторожностью необходимо относиться к проведению самых незначительных мероприятий.

Между тем, отметка «По вопросу» имеет огромное значение для быстрой ориентировки о требуемом направлении бумаги и для проставления по этой отметке единообразного архивного индекса.

Мы придерживаемся правила, что составитель бумаги обязан сначала заполнить строчку «По вопросу» и потом только приняться за текст бумаги, а не наоборот, как то делается повсюду. Это требование заставляет сотрудника предварительно сжато и точно оформить сущность бумаги, подлежащей изложению, а потом уже, осознав ее содержание, передать его в наиболее краткой и все же понятной форме. В настоящее же время большое число бумаг по содержанию своему неточно и неопределенно.

Высказанная мысль, лежащая в основе составления пометки «По вопросу», заставляет строчку для этой пометки помещать не с левой стороны текста, как это часто делается, а поверх его. К размещению этой отметки именно в этом, а не в боковом месте нас приводит еще следующее соображение: редкая машинистка умеет обращаться со специальным приспособлением машинки, позволяющим передвижение каретки без перемещения установителя, вследствие чего тратится непомерно длительное время на отпечатывание короткой боковой фразы.

Штемпель: „Ваш ответ ожидается не позже...“

Часто бумага составляется с расчетом на получение ответа по ней в течение некоторого определенного срока. Но нередко, по недомыслию автора бумаги, упомянутый срок ожидаемого ответа устанавливается столь краткий, что даже почта едва ли сумеет обернуться в назначенный им промежуток времени, между тем как при более длительном периоде нередко и сама бумага теряет весь свой смысл. Поэтому требование ответа, да еще к определенному сроку, должно быть поставлено на почву конкретной возможности его исполнения.

Исходя из этих соображений, мы отвергли мысль об исполнительных сроках, устанавливаемых на основании какой-нибудь общей для всех бумаг сетки, а поручаем определение его самому сотруднику, составляющему бумагу, лучше всех других знающему конкретную возможность и действительную необходимость получения в тот или иной срок ответа.

Для соответствующей пометки, тоже поверх текста, мы предоставляем третью строчку с заметкой:

«*Ваш ответ ожидается не позже . . . . . .*»

Правда, подобная категорическая форма не всегда уместна. Но если текст этот накладывается резиновым штемпелем, он немедленно теряет свою остроту.

По этому штемпелю Центральная Регистратура берет срок ожидаемого ответа под наблюдение и при наступлении такового сообщает исполнителю бумаги, исполнитель же по мере надобности принимает меры к получению ответа и повторному напоминанию адресату.

Вместо «Разносной Книги», являющейся орудием во всех отношениях несовершенным, пакет отправляется в сопровождении особой расписки (рис. 40), при чем таковая своим корешком наклеивается на пакет, а адрес пишется через копирку сразу как на расписке, так и на конверте.

Т. С. С. Р. ТУРЦИК—СОВНАРКОМ.

РАСПИСКА №.....

...../...../*192 г.*

В получении ..... пакета на имя .....

Адрес: .....

Рассыльный обязан требовать от принимающего сей пакет четкого и полного заполнения следующих граф:

Подпись принимающ.	Должность.	**Точное обознач., когда получил.**
.....	.....	Число ..... Час. .....

Рис. 40. Расписка для разноски пакетов по городу. Размер (5+15+130)×65 *мм.*

Номер расписки соответствует номерам исходящих бумаг, вложенных в пакет. В иных случаях номер заранее отпечатывается по порядку нумерации. Расписки сохраняются в порядке номеров.

В ТСНК особое внимание было обращено на действительное заполнение получателями пометок, отпечатанных на бланке расписки, и при наличии отступлений всякий раз принимались соответствующие меры, вследствие чего вскоре была достигнута желательная дисциплина лиц, принимающих пакеты.

В заключение приведем, хотя и не совсем к месту, штамп, накладываемый на входящую бумагу в приложениях (см. инструкции «Входящему» и «Заведывающему Регистратурой»). Он разработан в полном соответствии с требованиями инструкции и проведенной в ТСНК карточной системой регистрации бумаг (рис. 41).

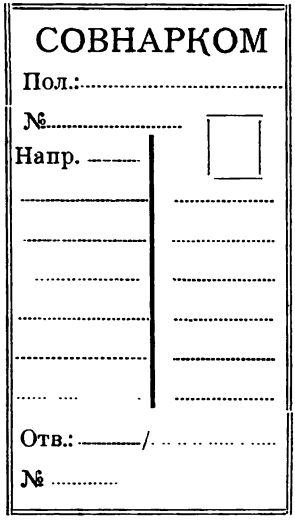


Рис. 41. „Входящий" штамп. Размер 35×65 *мм*.

„Входящий" записывает на штампе номер соответствующей входящей карточки, после того как Заведующий Регистратурой отметил на нем дату, „направление", т.-е. первую инстанцию и в квадрате занес степень „спешности" бумаги. При дальнейших передачах из инстанции в инстанцию, сотрудник, получив бумагу, указывает на штампе дальнейшее направление бумаги и дату отметки. При нескольких передачах получается аккуратно занесенный столбик „направлений", не вызывающий никаких сомнений о правильности передачи бумаг. Если ход бумаги заканчивается ответом, то для № даты такового приурочено также соответствующее место. Несмотря на сравнительно большой размер штампа, он оправдал себя во всех отношениях.

Ящики для карточек.

Переходя к описанию самих мест хранения карточек и бумаг, следует сказать, что карточки размещаются следующим образом: карточки бумаг, находящихся в обороте, помещаются с надетыми на них наездниками в небольших ящиках типа Мем-индекс (см. стр. 208, рис. 52) по алфавиту корреспондентов, карточки же бумаг, поступивших уже в Текущий Архив, распределяются по индексу десятичной классификации в больших ящиках, длина которых доходит до ширины рабочего стола (рекомендуется длину ящика делать не более 60 *см*, соответственно свободной длине руки).

В случае отсутствия наездников, карточки бумаг, находящихся в стадии исполнения, рекомендуется размещать в трех сроковых ящиках: ящике «сегодня», ящике «завтра» и ящике «прочие», при чем в этих ящиках карточки опять лежат по алфавиту корреспондентов. Такой способ распределения карточек менее удобен, чем при пользовании наездниками, так как увеличивает число мест возможного пребывания требуемой карточки и заставляет каждое утро производить выборку из ящика «прочих» в опустевший

за вчерашний день ящик «сегодня», превращаемый этим в ящик «завтра», в то время как заготовленный за предыдущий день ящик «завтра» без изменений превращается в ящик «сегодня». Размеры ящиков следует раз навсегда стандартизировать в зависимости от установленного размера карточек.

Ящики для картотеки.

Для продолжительного хранения большого числа карточек важно, чтобы таковые находились под постоянным прессом, ибо пользование ими, переменная влажность воздуха, окисляющее действие кислорода воздуха, пыль и пр. их быстро портят; находясь же под известным давлением, карточки выпрямляются, остаются

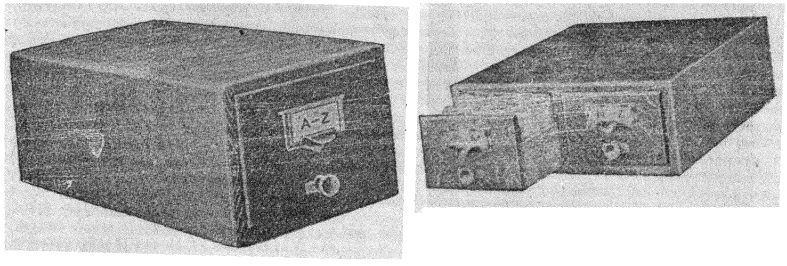


Рис. 42. Ящики для карточек.

гладкими, предохраняются от воздуха и, отчасти, от пыли. Поэтому употребляются ящики с переставными замыкающими клиньями. Такой клин снабжен внизу втулкой, через которую проходит во всю длину ящика стержень. Стержень прикреплен к передней и задней стенкам ящика и находится в прорезе днища несколько ниже уровня дна ящика. Когда ящик только отчасти наполнен карточками, клин придвигается к ним вплотную. От эластичного противодействия карточек на клин, последний получает небольшой перекос во втулке, вследствие чего он стопорится и держит карточки под желаемым давлением и в вертикальном положении.

По окончании занятий следует клин пододвигать к карточкам совсем вплотную.

Карточный шкаф.

Для защиты ящиков с карточками от пыли и для запирания их, таковые размещаются обыкновенно в более или менее крупных шкафах, размер которых зависит от количества размещаемого в них материала (см. рис. 42, 43).

Неудобство подобного хранения заключается в том, что карточки не на виду, и что при интенсивном пользовании ими требуется много лишних движений на постоянное открывание и закрывание ящиков.

Значительно более удобным является в этом отношении специальный карточный стол, состоящий из столообразного ящика, в который вставляются ящички с карточками. Приведенная нами на рис. 44 конструкция Globe-Wernicke допускает к размещению в нем

6	ящиков	для	карточек	размером	75×125 *мм*	(3×5″)
5	„	„	„	„	100×150 „	(4×6″)
4	„	„	„	„	125×200 „	(5×8″)
3	„	„	„	„	150×175 „	(6×9″)
2	„	„	„	„	200×125 „	(8×5″)

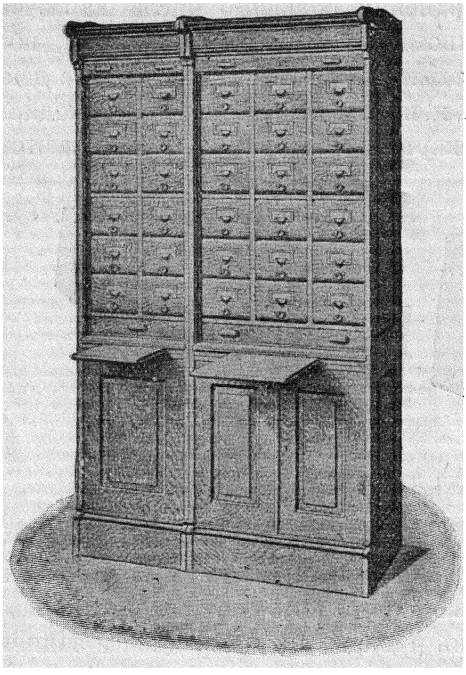


Рис. 43. Шкаф для карточек.

или, наконец, 3 ящиков для листов почтового формата. Все ящики имеют одну и ту же длину, внутри около 500 *мм*. С фронтальной стороны ящики снабжены особыми рейками, которые, как видно из рис. 45, у всех находятся на одном и том же расстоянии от верхней кромки. При вкладывании карточного ящика в стол, ящик становится не на дно, а упирается этими рейками в соответствующий выступ внутри стола, вследствие чего все ящики, независимо от их размеров, находятся на одном и том же уровне. При пользовании карточками самых разнообразных форматов, в разных поэтому ящиках, все карточки находятся на одной и той же высоте, что значительно облегчает работу с ними. Приведенный нами карточный стол американской системы закрывается отдельной крышкой, имеющей такую высоту, что при снятии ее, карточки высовываются в должной мере из глубины ящика.

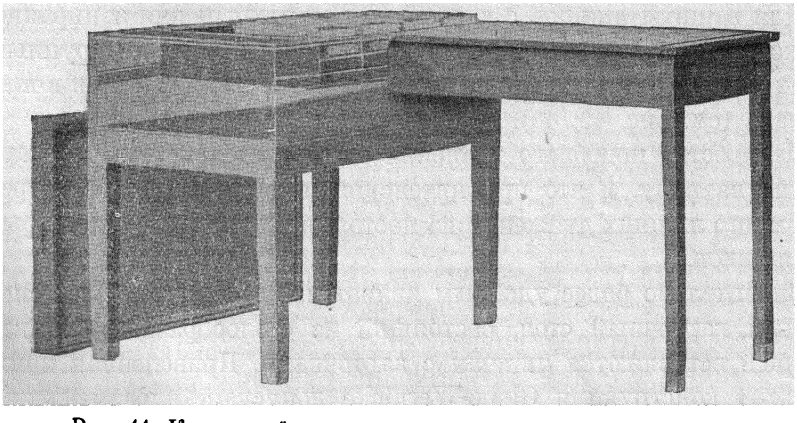
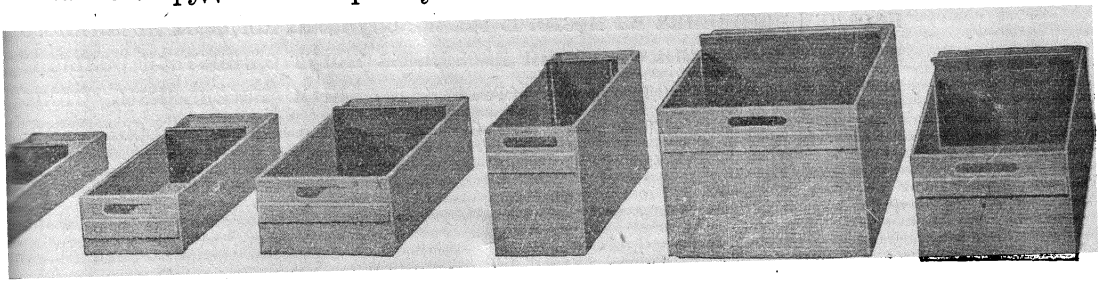


Рис. 44. Карточный стол для совместного хранения карточек различных форматов.

Немецкие конструкции обычно закрываются посредством жалюзи, но в таком случае боковые стенки стола находятся на одном уровне или даже превышают верхние кромки карточек, значительно затрудняя этим работу с ними.



4×6″ 5×8″ 8×5″ Почт. форм. 6×9″

Рис. 45. Ящики для карточного стола.

Для русских условий отдельные крышки являются предметом пропажи и ломки, жалюзийные же затворы значительно дороже и менее удобны. Вполне удовлетворяющую нашим условиям конструкцию крышки следовало бы еще выработать [1]).

Сбоку карточного стола привинчивается отдельный столик для письменных или машинописных работ. Если же требуется увеличить место хранения карточек вторым карточным столом, то такой привинчивается с другой стороны письменного столика, благодаря чему получается двойное бюро.

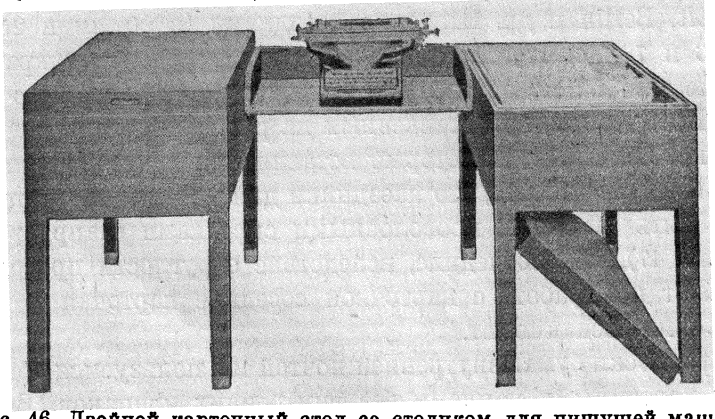


Рис. 46. Двойной карточный стол со столиком для пишущей машины.

Вместимость такого двойного карточного стола (см. рис. 46) или просто на 12 ящиков для карточек размером 75×125 *мм* доходит приблизительно до 18.000 карточек, в зависимости от толщины боковых.

Бумаги, поступившие в Учреждение и требующие исполнения, складываются после их занесения на карточку в папки, а сами карточки для установления сроков снабжаются наездниками.

[1]) Соответствующая конструкция разрабатывается деревообделочной фабрикой Воен-Технич. У-ния Р. К. К. А. Москва (Б. Семеновская, 11).

Наездники.

Таковые употребляются двух типов: простые, которые сделаны из одного куска металла, и двойные, склепанные или сваренные из двух полосок стали. Простые значительно дешевле, и ими пользуются во всех тех случаях, когда не требуется особо крепкой насадки наездника на место. В тех же случаях, когда от нечаянного передвижения или спадания наездника могут ожидаться большие неприятности, следует прибегать к двойным наездникам, столь крепко сидящим на месте, что они надеваются только сбоку карточки и передвигаются по ней с значительным усилием. На рис. 47

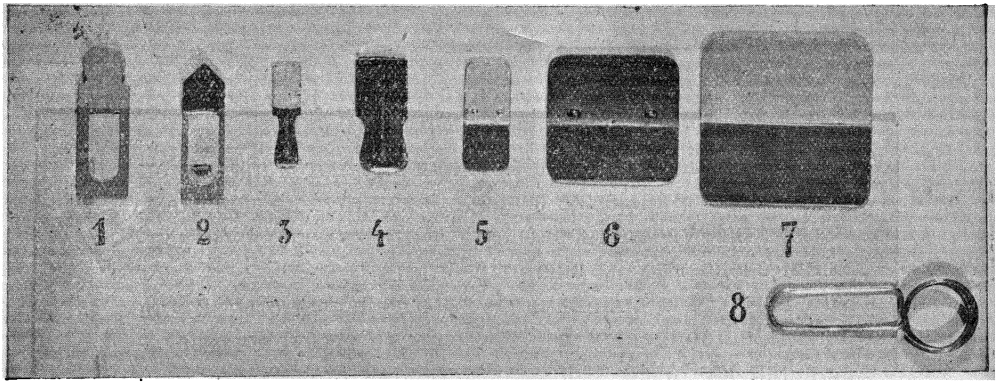


Рис. 47. Типы „наездников".

представлены наездники различных форм системы «Orga»—Aktien Gesellschaft, Berlin и др. Широкие наездники (в 20 *мм* и 25 *мм*; фигуры 6 и 7 рис. 47) часто покрываются шероховатой краской, вследствие чего их поверхность может служить для разного рода пометок. Кроме форм, представленных на рис. 47, имеются еще наездники в виде рамок, в которые вставляются легко заменяемые надписи. Следует указать, что наездники для отметки на карточках не могут быть заменены проволочными скрепками (напр. формы фиг. 8 рис. 47), ибо последние, вследствие округлости проволоки, захватывают при работе с карточкой соседние карточки и часто при этом сами соскакивают.

Папки для внутренней почты.

Для разноски бумаг внутренней почтой мы пользуемся обыкновенными картонными папками без внутренних клапанов. Боязнь потери бумаг через боковой зазор распертой бумагами папки неосновательна, ибо эластичность бумаг и соответствующий способ носки папок на левой руке приблизительно в горизонтальном положении с упором в корпус предохраняет их от подобных случайностей, и мы при этих условиях не наблюдали ни одного случая выпадения бумаг, не говоря уже о потере таковых. Внутренние клапаны неудобны в том отношении, что значительно задерживают работу распределения почты, а небольшого размера бумаги, будучи прикрыты клапаном, могут ускользнуть от внимания получателя и распределителя. Сохранность бумаг в папках безусловна

гарантирована, так что можно спокойно отказаться от снабжения почтальонов особыми сумками. Очень удобным подсобным средством для быстрого распределения почты является распределительный ящик, форма которого как раз подходит для работы с бесклапанными папками. Распределительный ящик конструкции автора представляет собой с первого взгляда обычную полку, содержащую столько ячеек, сколько требуется мест для распределения почты, с несколькими добавочными еще местами (рис. 48). Отличительным признаком ящика является, однако, то, что горизонтальные полочки ящика не доходят с одной стороны до боковых стенок, образуя зазоры приблизительно 1 *см* ширины [1]). По одну сторону распределительного ящика помещается первый сотрудник, получающий почту для распределения по папкам, а по другую — второй служащий, передающий наполненные папки для разноски вступающему в обход почтальону внутренней почты.

Распределительный ящик.



Рис. 48. Распределительный ящик.

Пришедший с обхода почтальон передает все папки первому сотруднику, опоражнивающему тут же папки и передающему их в пустом виде в соответствующем порядке второму сотруднику, сидящему по другую сторону распределительного ящика. В каждой ячейке ящика лежит раскрытая папка, и первый сотрудник распределяет полученную почту, в соответствии с указанным на бумагах направлением, по отдельным ячейкам прямо в открытые папки.

Незадолго до наступления момента обхода второй сотрудник, сидящий по другую сторону ящика, подкладывает под наполняющиеся папки порожние папки только что полученного комплекта таким образом, что верхняя крышка папки откидывается и вдви-

[1]) На рисунке видны, с левой стороны ячеек, откинутые кверху крышки папок, проходящие через зазоры верхних полочек. Другие половинки папок лежат на полочках и на них кое-где разложена корреспонденция.

гается в вышеупомянутый зазор, которым она задерживается, а нижняя сторона подсовывается под наполняющуюся папку. После этого он вынимает наполненные, лежащие сверху, папки в порядке их обхода. В соответствующий момент он передает наполненный комплект почтальону и производит подготовительные действия для следующего обхода.

Ящик для бумаг на столе сотрудника.

Подойдя к столу сотрудника, почтальон (РП) имеет перед собой два места для своих действий: ящик (рис. 49), прикрепленный к боковой стороне стола, в которой он вертикально вкладывает принесенную им папку, и обычную корзинку для бумаг на столе сотрудника, из которой он вынимает папку с обратной корреспонденцией.

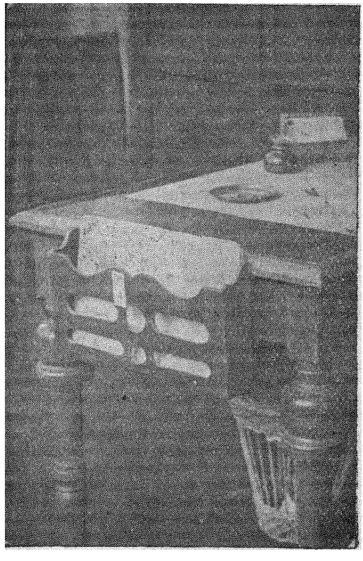


Рис. 49. Боковой ящик для „входящих" папок.

Папку со свежей почтой почтальон снимает с верху имеющейся у него на левой руке стопы папок, а принятую им обратную папку он кладет последней под стопу.

Благодаря разделению мест для папок на столе сотрудника на входящее и исходящее место, папка, не открытая еще сотрудником, не попадает обратно в Центральную Регистратуру, и бумаги в ней не подвергаются повторной ненужной перетасовке.

Кюветка.

Своеобразным средством для переноски и временного откладывания бумаг являются кюветки системы «ODA» (Вейнманн—Берлин, рис. 50.). Существенным отличием кюветки «ODA» от обыкновенных настольных ящиков для бумаг являются скошенные боковые стенки. Благодаря такой форме, примененные для внутренней почты кюветки при переноске их целыми стопками приобретают необыкновенную устойчивость и, входя друг в друга, занимают чрезвычайно мало места. Служа же предметом оборудования стола сотрудника, кюветка может заменить обычную корзинку или ящик с вертикальными стенками. Входящая почта может в Центральной Регистратуре непосредственно распределяться по этим кюветкам. Различаясь по боковым надписям, по окраске, цветным наклейкам и т. д., кюветки разносятся с почтой в них на подобие папок, имея перед таковыми существенные удобства: их не надо раскрывать: находящиеся в них бумаги все время на виду; благодаря боковым стенкам, содержимое при переносе более сохранно, чем в папках: за отсутствием раздувающихся крышек, кюветки более эластично

принаравливаются к количеству переносимого материала. Большие отверстия в днище кюветки делают ее прозрачной, так что попавшая в большую стопку пустых кюветок единичная бумага немедленно заметна.

На столе сотрудника кюветка успешно исполняет роль ящика для бумаг. Но здесь обыкновенно не довольствуются одной только кюветкой, а пользуются четырьмя, собранными на столе же в общей этажерке. (На рис. 51 представлена не настольная этажерка в 4 гнезда, а большая, на 8 кюветок, ставящаяся прямо на пол.) Верхняя кювет-

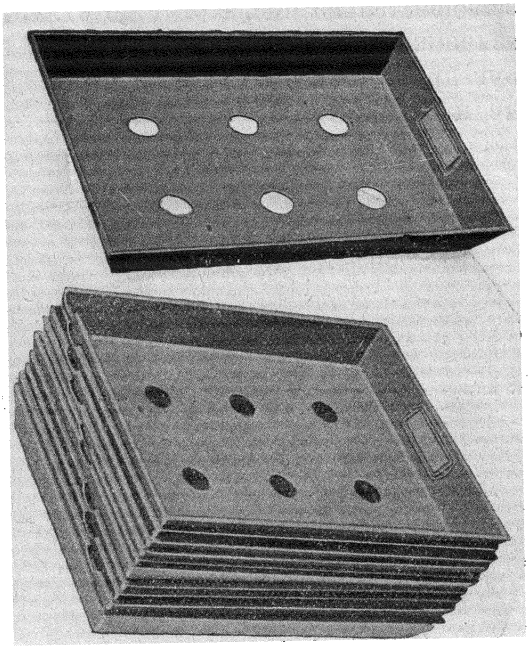


Рис. 50. а и б. Кюветки для разноски бумаг системы „ODA".

ка служит вместо бокового ящика для входящей почты, приносимой через определенные промежутки времени почтальоном, вторая сверху содержит уже просмотренные сотрудником и снабженные резолюциями для функционеров своего Отдела бумаги, третья кюветка вмещает бумаги, ожидающие исполнения, и, наконец, нижняя—бумаги, предназначенные для передачи через внутреннюю почту. Они забираются при обходе почтальоном вместе с кюветкой.

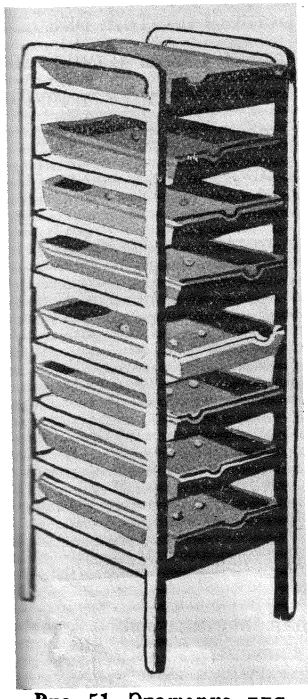


Рис. 51. Этажерка для кюветок.

Записи на ящике „Мем-индексы".

На столе каждого сотрудника, ведущего переписку, ставится небольшой ящик (рис. 52) именуемый „Мем-индекс"[1]) и служащий ежедневным календарем работ сотрудника. Он состоит из двух отделений, разделенных передвижной перегородкой.

Переднее отделение содержит 31 календарную карточку нормального размера 75×125 *мм*, но с выступом на каждой, при чем на таковых отпечатаны

[1]) „Мем-индексы" означенной конструкции готовятся к продаже „Оргбюро" НКРКИ.

последовательно числа от 1 до 31. Выступы эти на карточках размещены таким образом, что при наложении в стопку они друг друга не перекрывают, и через просветы видны упомянутые цифры, представляющие собой числа месяца.

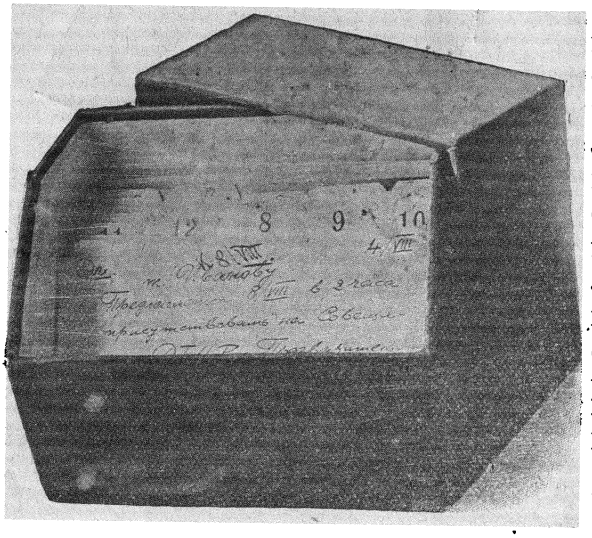


Рис. 52. „Мем-индекс" типа „Эрмус" распространяется „Оргстроем" НКРКИ.

В заднем отделении находятся чистые бумажки того же размера, но без выступов. Желая сделать заметку на какой-либо день сотрудник берет из заднего отделения чистый листок и, написав на нем нужную заметку, откладывает его в переднее отделение спереди карточки того числа, на которое подлежит выполнению его заметка. Если же заметка относится к какому-либо другому сотруднику, то он посылает ее таковому внутренней почтой, снабдив в установленном порядке сигнатурой адресата. В таком случае листок приобретает силу «служебной записки». Адресат может исполнить означенное в записке немедленно, или же отложить ее на соответствующее число уже в своей «Мем-индекс».

Утром, придя на службу, сотрудник вынимает календарную карточку предыдущего дня и ставит ее последней в стопке карточек перед перегородкой. Благодаря этому появляются все записки, срочные на наступающий день. Записки, относящиеся к следующим месяцам года, складываются с пометкой их сроков за карточку 31 числа, а в начале каждого месяца разбираются и разносятся по соответствующим дням.

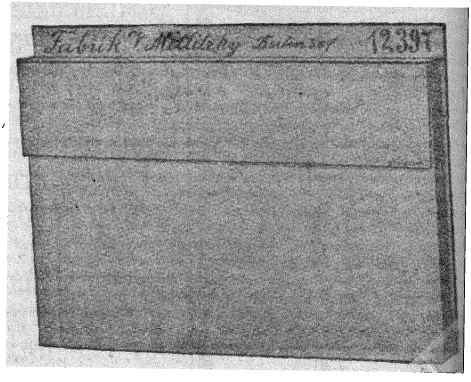
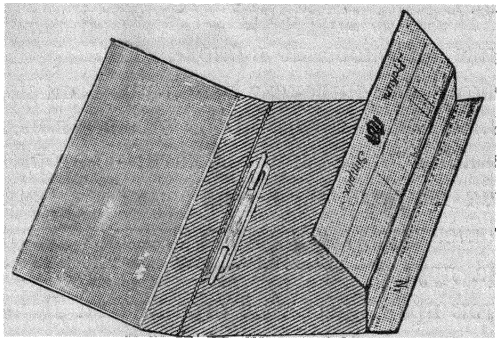
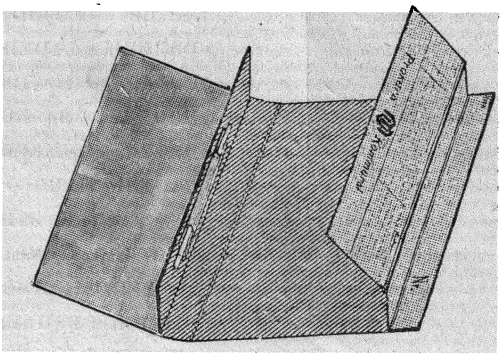


Рис. 53. Папка для вертикального хранения бумаг системы „Pro kura" фи Metlitzky.

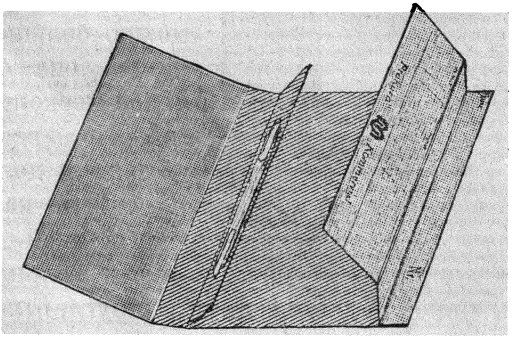
«Мем-индекс» снабжается кроме карточного календаря часто карточным алфавитом, в который откладываются записки бо



а) Папка с держателем, прикрепленным к днищу папки.



б) Папка с держателем, прикрепленным к внутренней стороне особого языка папки.



в) Папка с держателем, прикрепленным к внешней стороне особого языка папки.

Рис. 54. Внутренний вид различных форм папок системы „Prokura фирмы Metlizky.

длительного интереса, напр., номера телефонов и вообще все данные, записываемые обыкновенно в блок-нотах.

Преимуществом «Мем-индекса» перед прочими подобными приборами является, во-первых, то, что он представляет собой склад аккуратно нарезанной для заметок бумаги; во-вторых, заметки, переносимые со дня на день, не переписываются, как то требуется в перекидных календарях, а соответственный листок просто перекладывается на другое место; в третьих—вместимость «Мем-индекса» для заметок практически не ограничена. Далее, каждая заметка без особого переписывания может быть использована как служебная записка, очень удобная для хранения в любом «Мем-индексе» другого сотрудника, имеющего таковой на своем столе.

Папки Центрального Архива.

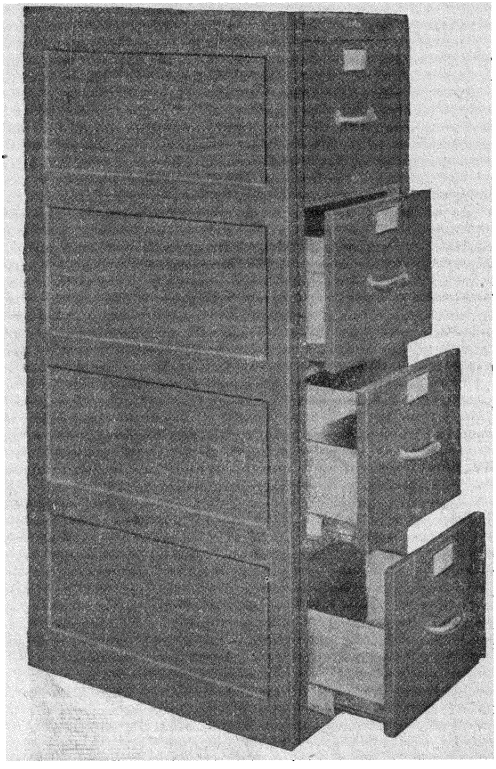


Рис. 55. Шкаф вертикального хранения бумаг.

Переходя к вопросу о хранении самой бумаги после ее поступления в Центральный Архив, остановимся первым долгом на тех папках, в которых находятся бумаги в шкафах вертикального хранения.

Папки эти делаются из плотной бумаги (типа чертежной) и имеют с правой стороны верхней кромки выступ в 1 *см* высоты длиною в $^2/_5$ всего верхнего края. На этом выступе записывается наименование содержимого папки. Для того, чтобы папка могла вместить возможно большее количество бумаг, она снабжается на сгибе несколькими фальцами. Но вся гофрировка фальцами должна находиться только на передней, не снабженной выступом, половине папки, задняя же не должна иметь фальца, в противном случае фальцы папок задевают друг за друга, отчего края папок опускаются, сами папки разбухают, и все содержимое шкафа приобретает неряшливый вид.

Фирма Метлицкий—Берлин, вместо простых папок, предлагает папки системы «Prokura», которые немногим сложнее означенных простых папок, но дают бо́льшую аккуратность при работе (рис. 53, 54), ибо бумаги в них лежат всегда правильно, не выпуч-

ваются наверх, и папки, вследствие имеющегося у них клапана, не могут по ошибке быть вставлены друг в друга.

Пользование папками и пособным карточным материалом подробно рассмотрено в главе 16.

Сами папки в шкафах ставятся, как уже выше указано, в вертикальном положении.

Шкаф вертикального хранения бумаг.

С течением времени развились типовые конструкции шкафов вертикального хранения бумаг (рис. 55, 56). Строятся они преимущественно для двух размеров бумаг, а именно для формата коммерческого (quarto) и актового (folio). В первом случае свободное сечение ящика обычно 260×320 *мм*, во втором 260×380 *мм*. Высота нормального четырех-ящичного шкафа около 1.460 *мм*, ширина его вместе с боковыми стенками—470 *мм* (коммерческ.) или 530 *мм* (актов.), глубина около 650 *мм*. Вместимость одного четырех-ящичного шкафа соответствует примерно 40 регистраторам (типа «Шаннон»), при чем шкаф занимает вдоль стены место около 0,77 $м^2$, а 40 регистраторов—1,4 $м^2$.

Ящики в этих шкафах движутся на особых салазках, вследствие чего они могут быть выдвинуты не выпадая, совершенно до задней своей стенки. Взаимозаменяемость отдельных частей достигнута в хороших конструкциях в столь полной мере, что каждый ящик может легко переставливаться на место любого другого ящика. Так как нередко приходится перемещать наполненные ящики, то при покупке шкафов следует всегда обращать внимание на легкую взаимозаменяемость частей

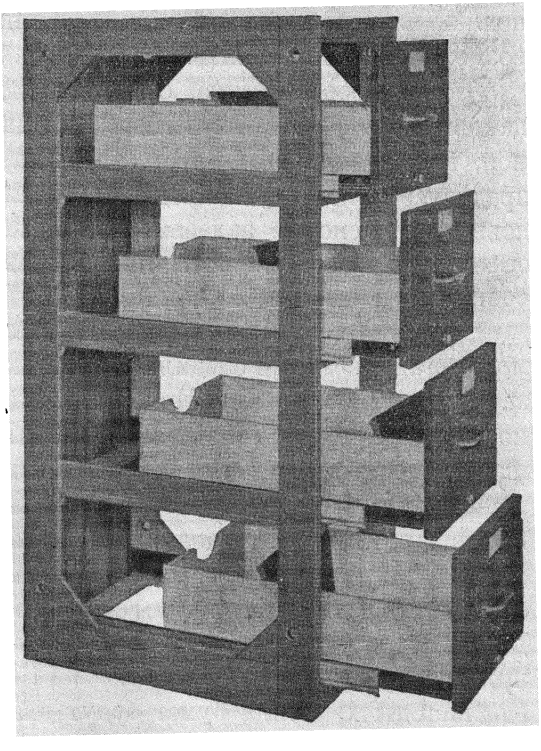


Рис. 56. Шкаф вертикального хранения (без боковых стенок).

Папки в шкафах держиваются в вертикальном положении особыми клиньями, передвижущимися вдоль двух стержней, помещенных в прорезе дна самого ящика. Обычно боковые стенки шкафов привернуты на винтах. При составлении батареи из нескольких шкафов,

шкафы свертываются без промежуточных стенок в одно целое и прикрываются стенками только с крайних боков.

Трудность изготовления безукоризненно функционирующих шкафов из дерева побудила конструкторов в последние годы перейти к постройке таковых из стали, сочетая все преимущества деревянной мебели с прочностью и стойкостью металла.

Глава 16.

СОВРЕМЕННЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ В СПОСОБЕ ХРАНЕНИЯ БУМАГ НА ЗАПАДЕ.

Дав в предыдущем исчерпывающее описание делопроизводственной системы, применимой в Советских Учреждениях, и способа использования и хранения бумаг, мы считаем необходимым осветить те методы, которыми пользуются за границей, в обстановке значительно большей организованности и дисциплины как среди сотрудников, так и самих обывателей.

В первую очередь, бросается в глаза то, что на Западе карточную систему для регистрации бумаг и наблюдения за их исполнением в целесообразно-организованных учреждениях считают возможным не применять.

Условия ненужности карточной регистрации

Всему оборудованию, служащему для хранения бумаг, придается такая форма, что регистрация на карточке является ненужной, ввиду высокого качества состава сотрудников и столь ярко предначертанного пути следования каждого типа бумаги, что таковые напрасно не задерживаются и местонахождение их предопределено их содержанием, при чем сама бумага производит о себе соответствующее напоминание.

Благодаря этому отпадает необходимость особого независимого органа, который следил бы за исполнением бумаг и отвечал бы за порядок их хранения. При таких условиях возможна значительно бо́льшая децентрализация в хранении бумаг, значительно бо́льшая гибкость в сочетании материалов на более или менее длительные сроки в различные группы, а также тонкое разделение корреспонденции по различным признакам их актуальности.— В нижеследующем мы приведем пример наиболее расчлененного способа хранения бумаг. Этим дается возможность для каждого отдельного случая реорганизации соответственно видоизменить нижеприведенную типовую систему.

Четыре вида актуальности бумаг.

Методы хранения бумаг будут указаны для различных видов их актуальности, а именно:

1. Бумаги, находящиеся в процессе обработки, т.-е. ожидающие исполнения или ответа.

2. Бумаги исполненные, но не потерявшие интереса и требующиеся для справок.

3. Бумаги, окончательно исчерпанные.

4. Бумаги, ожидающие своего срока уничтожения или передачи в Государственный Архив согласно соответствующим законоположениям.

Бумаги, находящиеся в процессе обработки.

Первый разряд бумаг имеет наиболее непосредственное отношение к оперативному сотруднику. Бумаги эти должны находиться у него в таком сочетании, чтобы каждая из них была непосредственно в его распоряжении, и он мог бы найти ее немедленно, без всякой задержки среди других бумаг. Кроме того, каждая из этих бумаг, по которой ожидается то или иное действие к определенному сроку, должна автоматически, четко и ясно напоминать о себе. Достигается все это следующим порядком: бумаги, не исполненные, ожидающие ответа или действий по ним, остаются на попечении и ответственности у обрабатывающего их сотрудника и содержатся в небольшом шкафу вертикального хранения бумаг, по типу, описанному на стр. 211, рис. 55, но имеющему всего только один, максимум два ящика.

Примерный путь бумаги, поступившей в учреждение, рисуется следующим образом: после разборки и разметки ее сотрудником, распределяющим работу, бумага поступает к оперативному сотруднику. В известных случаях, когда ожидается скопление бумаг по каждому отдельному вопросу, особенно в коммерческих предприятиях, заводится книга входящего журнала, в которой каждый вопрос получает порядковый номер, после чего все бумаги с данным корреспондентом по данному вопросу имеют этот «комиссионный» номер (номер вопроса).

Архив „ожидающих исполнения".

Оперативный сотрудник заводит на каждый новый вопрос или на нового корреспондента особую папку, форма которой коренным образом отличается от папок для вертикального хранения бумаг при прочих условиях.

Папка ожидающих исполнения.

Она сделана из очень крепкого материала (типа белого английского картона) и вдоль верхней ее кромки отпечатана табличка, на которой размещен в два ряда алфавит, при чем с обеих сторон и посредине алфавита расположены так наз. «сигнальные» прямоугольники, см. рис. 57. Получив бумагу по новому вопросу, оперативный сотрудник берет пустую папку и наездник, изображенный на рис. 47, фиг. 7, стр. 204. Наездники эти в 25 *мм* длины имеются разных цветов и покрыты шероховатой эмалевой краской, хорошо принимающей карандаш и легко очищающейся резинкой. Для каждого из двух рядов алфавита употребляются наездники своего определенного цвета, напр., желтый для верхнего ряда и синий для нижнего ряда. Сотрудник надписывает на наезднике название корреспондента и, если таковой есть, то и номер вопроса, и надевает наездник на заднюю стенку папки соответственно начальной букве наименования корреспондента. Определив кроме того срок, когда бумага должна опять напомнить о себе, он надевает второй наезд-

ник, отличный от предыдущих по цвету, и записывает на нем срок напоминания.

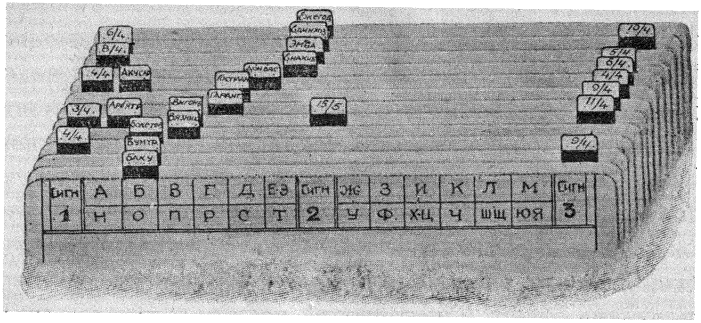


Рис. 57. Папки „ожидающих исполнения" с насаженными на них „наездниками".

Наездник для напоминания ставится против одного из сигнальных прямоугольников, при чем каждому из прямоугольников придается особый и точный смысл, напр., левый крайний сигнал определяет отношение к сотрудникам собственного же учреждения, напр., «доклад начальнику» или «получить со склада». Средний сигнал указывает на действия, ожидаемые от самого сотрудника, напр., «составить смету», «сравнить с другими данными». Третий сигнал относится к действиям вне учреждения напр., «напоминание об ожидаемом ответе», «протест векселя» и т. п.

Использование для последних целей наездников различной окраски дает возможность каждому цвету дать также особое значение, указывая, хотя бы, на те лица, с которыми приходится иметь сношения. Напр., по сигналу I, красный наездник может обозначать Директора, а зеленый—Завскладом.

Средний наездник, над сигналом 2, может своей раскраской указывать на спешность означенных сроков, а расцветка наездников над сигналом 3 может указывать на повторность упомянутых сроков и т. п.

При большом количестве сотрудников, обрабатывающих один и тот же вопрос, хранение и наблюдение за этими бумагами может быть централизовано, т.-е. из'ято из рук высококвалифицированного сотрудника и передано на попечение работников типа конторщика. Таким образом создаются групповые бумагохранилища одно или несколько в каждом под'отделе, в зависимости от группировок параллельно работающих сотрудников.

Текущий Архив.

После заключения вопроса бумаги приобретают степень актуальности второго порядка, т.-е. они теряют непосредственный интерес, требуются только для справок и передаются поэтому в Текущий Архив.

Текущий Архив вынимает бумаги из папок «ожидающих исполнения» и оставляет их у себя, а папки с наездниками возвр.

щает обратно для нового использования. Полученные бумаги откладываются в особые шкафы вертикального хранения, рассмотренные в гл. 15 стр. 211.

Шесть случаев порядка хранения бумаг.

Всех возможных порядков хранения бумаг может быть 6:

1. Алфавитный, по наименованию корреспондентов.
2. Номерной.
3. Алфавитно-номерной.
4. Географический.
5. Хронологический.
6. По содержанию или, иначе говоря, по вопросу.

В зависимости от круга деятельности и организационной структуры той части учреждения, которая обслуживается данным Текущим Архивом, может оказаться наиболее целесообразным применение того или иного из шести порядков хранения бумаг.

Распределительные органы ящика вертикального хранения.

Элементы распределения во всех случаях одинаковые. Они заключаются в следующем: ящики содержат папки с бумагами, порядок которых устанавливается особыми разделительными карточками. И папки, и карточки имеют особые выступы, при чем эти выступы устроены так, что занимают весь верхний обрез материалов, вложенных в папки. Представив себе, что вся линия обреза разделяется на 5 равных частей, относим две пятых левого края для выступов разделительных карточек, при чем каждый из этих выступов имеет длину одной пятой обреза, и карточки эти раскладываются так, что левые и правые обрезы всегда чередуются. См. изображение наполненного ящика рис. 58 стр. 218.

Две пятых правой части обреза предназначены для выступов папок, при чем длина выступа каждой папки действительно равняется двум пятым обреза. Одна пятая часть обреза, находящаяся в середине, остается свободной и предназначается для разнообразных карточек, имеющих указательные, напоминательные и т. п. назначения.

Алфавитный порядок.

При алфавитном порядке на выступе разделительной карточки печатается одна буква алфавита или две. Разделительная карточка сделана из особо крепкого картона (типа английского) и имеет внизу выступ с отверстием, через которое проходит стержень; головка последнего видна на лицевой стороне ящика. Таким образом, эти карточки свободно передвигаются в ящике, а из него не могут быть удалены.

Непосредственно за алфавитной разделительной карточкой устанавливаются папки корреспондентов, расположенные в строго алфавитном порядке [1]). Группа, относящаяся к букве (или к буквенной паре), отмеченной на разделительной карточке, заканчивается «сборной» папкой А, отличного от прочих папок цвета, на

[1]) На рисунке 58 представлен не алфавитный, а несколько иной,—алфавитно-номерной порядок, поясненный на стр. 217.

выступе которой отмечены те же буквы разделительной карточки В эту папку вкладываются бумаги случайных и малообширны: корреспондентов, для которых нет смысла заводить отдельные дела Если же, наоборот, корреспонденция с кем-либо разрастается на столько, что не может вмещаться в одну папку, то непосредственно за первой папкой устанавливается следующая, при чем на выступе отмечается первая и последняя дата отложенных в папку бумаг. Но если, наоборот, корреспонденция имеет столь большой об'ем, что каждый месяц может заполняться отдельная папка, то корреспонденция располагается по отдельным папкам точно по месяцам месяцы же обозначаются на выступах папок вместе с наименованием корреспондента, а впереди всех папок устанавливается особая «добавочная» карточка, выступ которой расположен посередине, и на нем отмечается наименование данного корреспондента Напр., карточка Г для «Азнефти», возглавляющая папки, разделенные в данном случае не по месяцам, а по филиалам.

При из'ятии бумаги или целого дела и данного состава папок на их место устанавливается флажок З, или клинообразная карточка Е, с кармашком, в который вкладывается расписка получателя материала.

В том случае, если какой-либо корреспондент имеет несколько наименований, устанавливается «ссылочная» карточка Д, на среднем выступе которой поименован вариант названия корреспондента а на самой карточке обозначается его основное название, под которым расположено его дело.

Для того, чтобы предохранить Текущий Архив от слишком больших залежей мертвого материала, таковые передаются в Окончательный Архив или в Репозиторий. Чтобы не утерять следа переданных в Репозиторий материалов, таковые записываются в особую «репозитурную» карточку Ж, устанавливаемую в конце каждой большой буквы алфавита.

Алфавитная система в иных случаях неудобна тем, что один и тот же корреспондент может иметь большое число наименований и что в случае неустановившегося контингента корреспондентов могут происходить большие нарастания материалов в ящиках, требующих время от времени кропотливой и небезопасной с точки зрения сохранения порядка в ящиках работы по перекладке материалов.

Номерная система.

Эти недостатки избегаются в номерной системе, при которой каждая папка, независимо от ее содержания, получает последний номер очереди и укладывается в соответствующее последнее место вследствие чего самое быстрое нарастание материала не может отразиться вредно на загруженности отдельных ящиков. Вспомогательным средством для определения места бумаг является обычная простая алфавитная книжка или карточный алфавит, в который заносятся всевозможные варианты наименования корреспондент:

с ссылкой на обозначение, взятое за основное. При основном наименовании же отмечаются номера отдельных папок. Если желательно, чтобы все же папки одного и того же корреспондента сохранялись в одном и том же месте, то здесь возможно отступление следующего порядка: пусть при наличии 372 папок содержимое папки под номером 95 разрослось до таких пределов, что требуется дублирование таковой; при нормальном методе следовало бы завести папку 373, но для сохранения местонахождения всех бумаг по основной папке—к 95-й папке прибавляется справа запятая и знак «0», а позади нее ставится новая папка 95,1. Знак «0» обозначает, что за этой папкой следует папка-продолжение, так что всякое отсутствие подпапки без труда обнаруживается.

Разделительными карточками в данном случае служат карточки с обозначением десятков. Следует отметить, что хранение может производиться не только по одному признаку, напр., наименованию корреспондента, но и по смешанному, хотя бы по корреспонденту и по содержанию. Бумаги «Разных лиц», т.-е. сборный материал, группируются либо по содержанию, либо складываются в номерные папки принятого названия, или же откладываются в специально предусмотренные папки для «Разных лиц». Отметим, что архивариусы очень быстро свыкаются с номерным распределением и только в редких случаях прибегают к алфавитной книжке. В этом лежит даже опасность небрежного ведения таковой.

Комбинированная, или алфавитно-номерная система.

Комбинированная алфавитно-номерная система преследует цель соединить преимущества алфавита и нумерации, избегая при этом их недостатков. Действительно, порядок алфавита прост, но не всегда надежен при сложных составных наименованиях, а порядок номерной точен, но слишком сложен, вследствие необходимости ведения параллельно с ним алфавитной книги, которая может разрастись в отдельную карточную систему.

Приведем одно из решений этого вопроса, разработанное фирмой «ODA» в Германии для распределения бумаг и названное ею системой «Нумеральфа» (рис. 58). Порядковым основанием принимается алфавит, подразделенный сообразно потребностям учреждения. Но, кроме того, каждая папка снабжается номером, благодаря которому место ее находится значительно быстрее и точнее, чем по алфавитному признаку. Таким образом, эти папки стоят как в порядке алфавита, так и в порядке нумерации, и поэтому бумаги могут разыскиваться двояким путем: если известно только название бумаги, по которому она классифицируется (либо по корреспонденту, либо по вопросу), то местонахождение определяется по алфавиту; но если известен и номер папки (а номер папки может входить в шифр исходящего номера), то ее значительно легче найти по номерному порядку.

Продолжение текста: стр. 222.

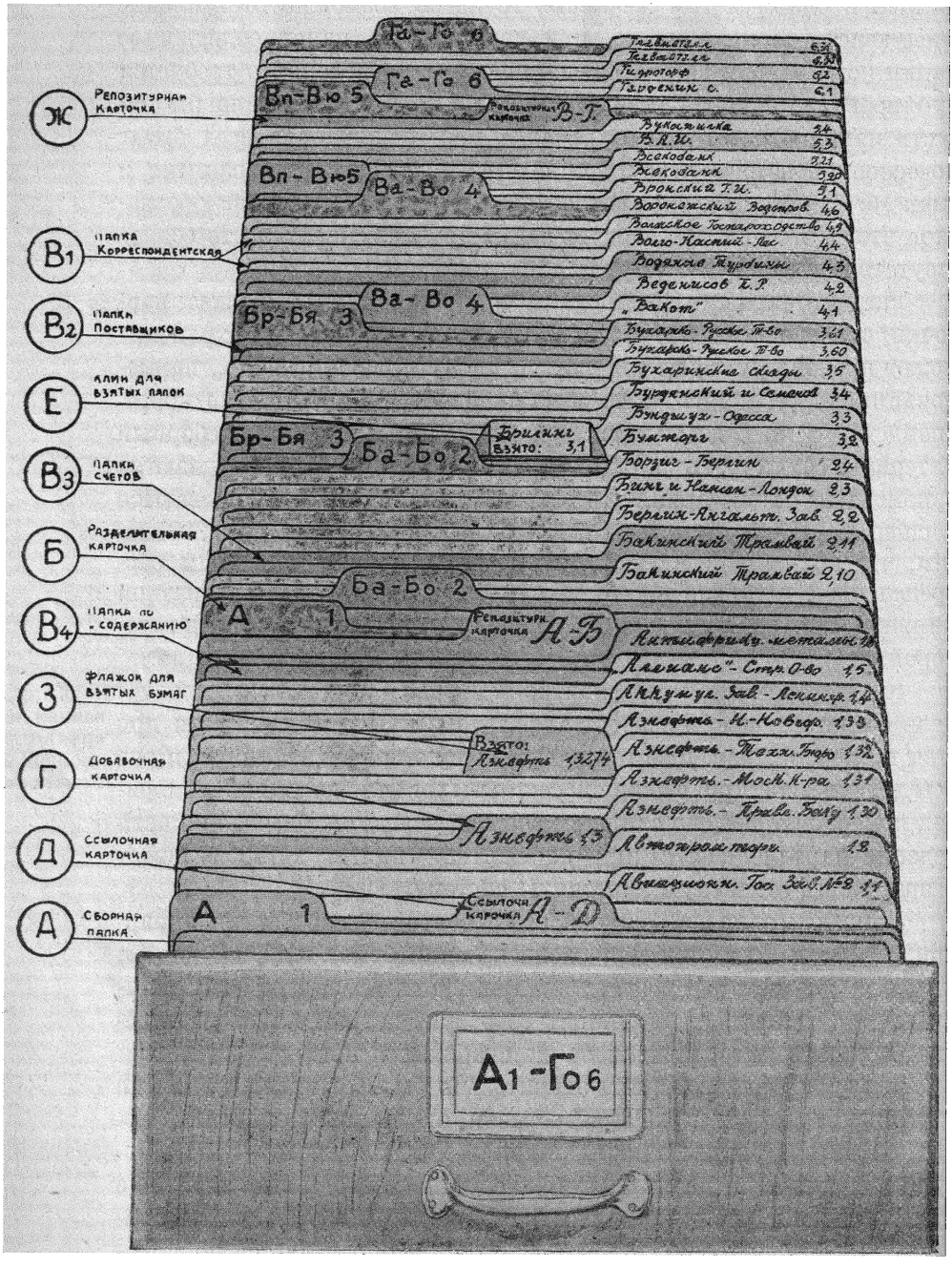


Рис. 58. Вертикальный способ хранения бумаг по алфавитно-номерной системе „Нумеральф

ДЕТАЛИ «ВЕРТИКАЛЬНОЙ РЕГИСТРАТУРЫ» И ПОЯСНИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЕЖИ К РИС. 58.

А. СБОРНАЯ ПАПКА имеет номерную таблицу, в которую вписываются наименования папок в той последовательности, в которой таковые заводятся. Наименование вписывается так, что вторая буква его попа-

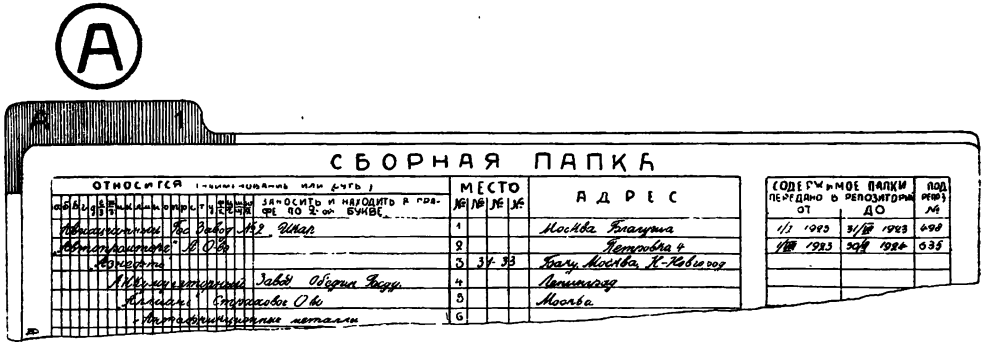


Рис. 59 А.

дает в соответствующий столбец алфавитной сетки. При заполненной таблице этим значительно облегчается отыскивание нужного наименования. В самую папку откладываются все бумаги, не имеющие своей папки, так, что каждое наименование, не занесенное на таблице сборной папки, обязательно находится в самой папке. Сборная папка в алфавитно-номерной системе помещается в начале каждой группы.

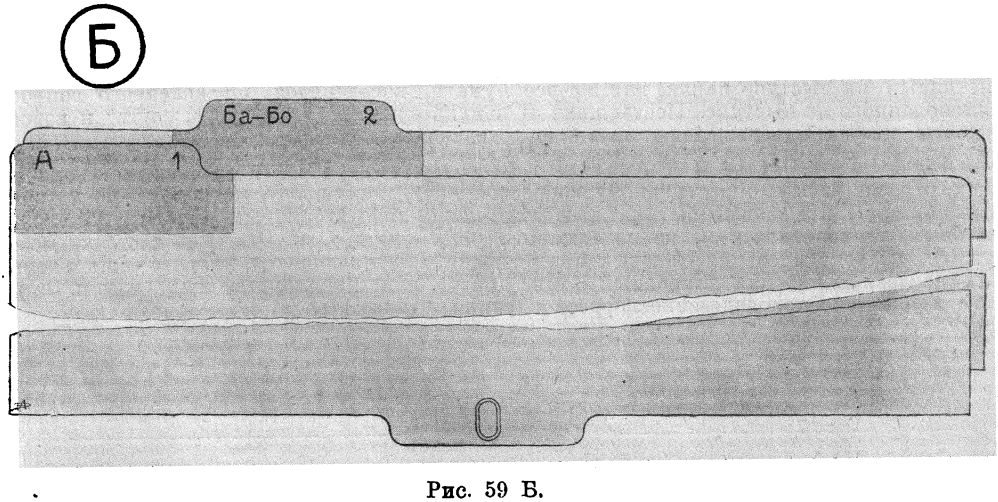
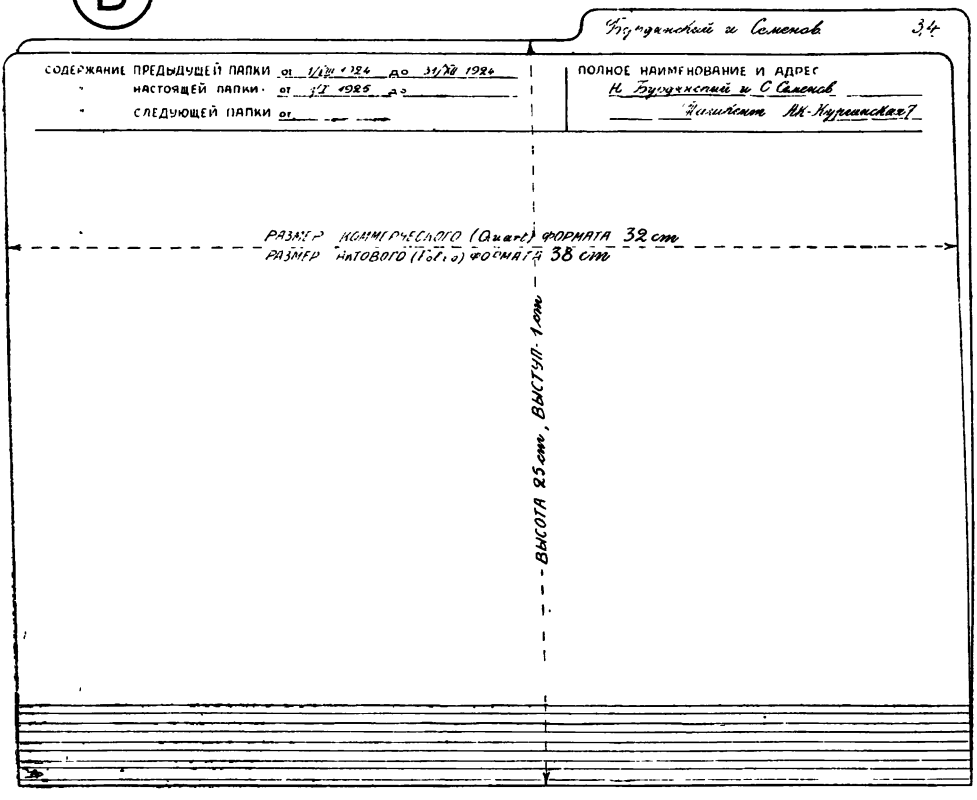


Рис. 59 Б.

Б. РАЗДЕЛИТЕЛЬНАЯ КАРТОЧКА является указателем распределения материалов и заключает собою алфавитную группу. Карточка эта нижним своим ушком насаживается на стержень, проходящий через весь ящик шкафа, вследствие чего не может быть вынута из ящика, хотя свободно передвигается вдоль ящика.

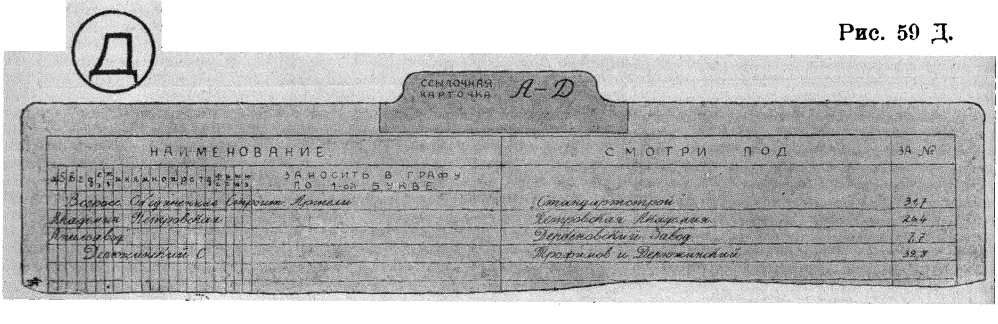
Рис. 59 В.



В. ПАПКА содержит в хронологическом порядке переписку с корреспондентом, отмеченным на выступе папки, или же все бумаги, касающиеся определенного вопроса, поименованного на выступе. Поставщики и покупатели, письма и счета; „суть" и корреспонденты могут быть выделены различной окраской папок.

Г. ДОБАВОЧНАЯ КАРТОЧКА содержит перечень помещенных позади нее папок, относящихся к определенному корреспонденту или вопросу, материалы по которым столь обширны, что должны быть разделены по каким-либо вторичным признакам: территориальным, хронологическим, по содержанию, по форме и т. п. Эта же карточка может служить для подразделения сложных наименований, начинающихся, напр., с общего названия „Всероссийский" или „Народный Комиссариат", или „Государственный" и т. п. На рисунке изображено подразделение корреспонденции с „Азнефтью".

Рис. 59 Д.



Д. ССЫЛОЧНАЯ КАРТОЧКА указывает в сомнительных случаях, в какой алфавитной группе находится требуемая папка. Так, напр., „Всероссийское Об'единение Строительных Артелей" находится не под буквой В, а под С—„Стандартской 31.7".

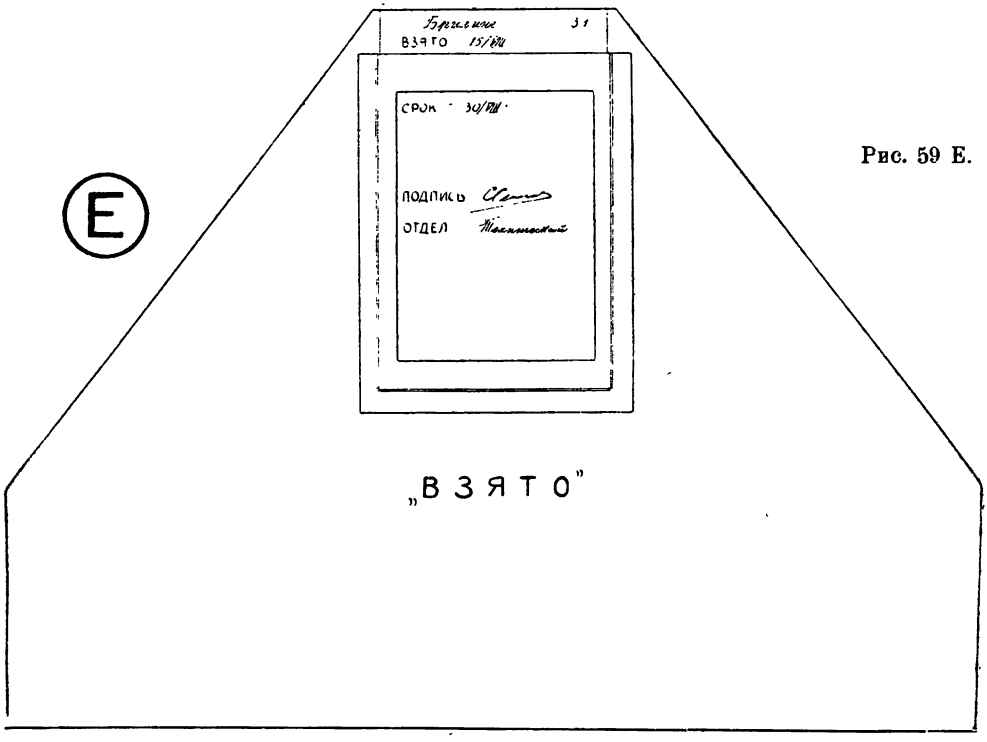


Рис. 59 Е.

Е. ИСХОДЯЩАЯ КАРТОЧКА или КЛИН „ВЗЯТО" устанавливается на место вынутой из ящика папки. В кармашек клина вкладывается расписка получателя (размер расписки соответствует „Мем-индексу" 75×125 *мм*). Расписка указывает, кому и на какой срок выдан материал. Тот же клин может употребляться и в случае выдачи отдельных бумаг. Вместо клина пользуются также особым клинообразным флажком из плотной бумаги, высотой 26 *см.* служащим вместо расписки. Флажки выписываются каждый раз заново и в этом их неудобство.

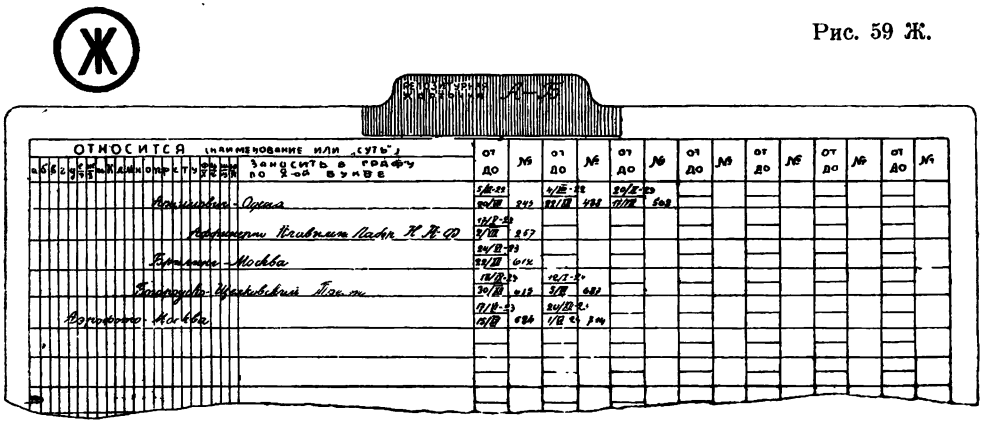


Рис. 59 Ж.

Ж. РЕПОЗИТУРНАЯ КАРТОЧКА является соединительным звеном между Текущим Архивом и Репозиторием, или Окончательным Архивом. Она содержит название изъятых из Текущего Архива папок с отжившим материалом и номера, под которыми таковые хранятся в Репозитории.

З. ФЛАЖОК ДЛЯ ВЗЯТЫХ БУМАГ употребляется подобно исходящей карточке.

В принципе оказывается, что тот алфавитный указатель, в виде справочной книжки, который был необходим для номерной системы, просто перенесен на самую папку.

Задача разрешается таким образом, что каждому организационному элементу, находящемуся в шкафу для хранения бумаг, начиная с разделительной карточки до папки единичного корреспондента и сборных папок включительно, присваивается, кроме буквы, определенное число и, кроме того, устанавливается подсобное средство для быстрого перехода от буквы к номеру и обратно. Таковым является сборная папка отличного от других цвета, с которой начинается каждый алфавитный раздел. На ее выступе всегда помещается как буква, так и присвоенное букве число (см. рис. 58), так что сразу видно, с каким номером связана данная часть алфавита. Бумаги, относящиеся к «Автопромторг», получают, напр., классовый номер **1.**

Но запись на сборной папке еще более связывает букву с номером; для этого сборная папка на своей передней стороне имеет особую регистрационную сетку, в которую вносится то наименование, под которым заводится новая папка (см. рис. 59 А). Номер строчки на сетке соответствует и номеру папки в данной алфавитной группе. Отсюда полный групповой номер «Автопромторга» будет 1,2.

Единичные бумаги откладываются в эту же сборную папку, но на нее не заносятся. Если таким образом наименование, по которому разыскивается бумага, не отмечено на сетке, то это означает, что бумага находится в самой папке.

При сложных переписках всегда возможно в какую-нибудь часть алфавита вставить отдельный частичный алфавит, буквы которого отмечены на добавочных карточках, имеющих средние выступы, или выделить особо крупного корреспондента, благодаря чему каждая отдельная часть материалов может развиваться до желаемой степени дробности. (На рис. 58 выделена сложная переписка с «Азнефтью».) Прочие подробности системы те же, что и в предыдущей чисто алфавитной системе.

Система распределения по географическому признаку.

Географическая система удобоприменима в тех случаях, когда какое-нибудь возглавляющее учреждение выделяет в своих шкафах вертикального хранения переписку со своими филиалами.

Принцип классификации бумаг следующий: с левой стороны отделяются разделительные карточки алфавита, посередине устанавливаются карточки с названиями главных районов, а правые две пятых пространства заполнены выступами папок, на которых выписывается название района и находящегося в нем филиала. Таким образом, легко находятся мельчайшие корреспонденты по признаку их территориального тяготения, при чем в наиболее сложных случаях устраивается отдельный ссылочный алфавит корреспондентов или мельчайших географических единиц.

Распределение по хронологическому признаку употребляется главным образом для кассовых отчетов, накладных и, в особенности, для складывания отпусков «исходящих» за день, или для информаций, передаваемых руководителям этого учреждения за истекший день. Левую сторону обреза занимают в таком случае выступы карточек с обозначением месяца, средние выступы предназначаются для подразделительных карточек, напр., 1—15, 16—31 и т. п., а выступы папок снабжаются названием даты или, если нужно, другой отличительной отметкой. **Хронологическая система.**

Система распределения бумаг по вопросам заключается в том, что ряд бумаг складывается в папку по какому-нибудь об'единяющему признаку, напр.: «Заседания Правления». «Банковый кредит», «Налоги» и т. п. С левой стороны, как и раньше, две пятых пространства занимают разделительные карточки алфавита, с правой стороны располагаются выступы папок, снабженных путевым признаком. Если требуется какой-нибудь признак подразделить, то он вписывается на серединном выступе, и подразделенные папки ставятся позади него, напр., «Налог»: «Налог единовременный», «Налог поимущественный», «Налог сельско-хозяйственный». Нетрудно заметить, что четкое составление ссылочных карточек имеет существенное значение для сохранения строгого порядка в системе. **Подразделение по вопросам.**

Выемка из ящиков Текущего Архива устаревших материалов производится по мере накопления таковых, когда чувствуется перегрузка ящиков, или в определенные сроки, напр., один или два раза в год, или, наконец, по окончании сезона. Материалы при этом передаются в Репозиторий в своих же папках. **Репозиторий.**

Репозиторий складывает папки в порядке поступления в деревые простые картонные ящики, открывающиеся сбоку и сверху так, чтобы были видны выступы папок (рис. 60). Здесь они обычно хранятся в течение одного года сверх операционного.

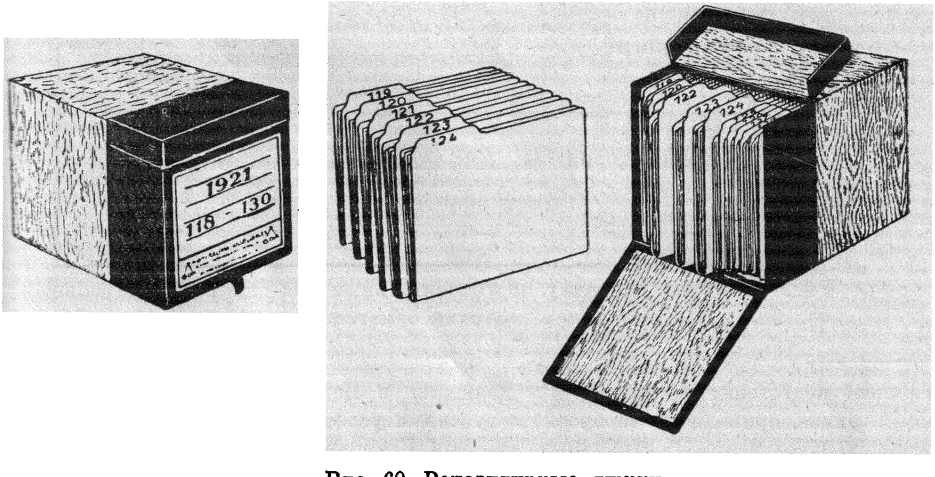


Рис. 60. Репозитурные ящики.

На обороте выступов папок заносится порядковый номер каждой папки, согласно ее положению в репозитурном ящике. Этот же самый номер вместе с наименованием папки заносится на Репозитурной карточке, находящейся всегда в конце соответствующего раздела алфавита Текущего Архива. Из сборных папок бумаги выделяются в отдельные репозитурные папки отличного цвета, а сборная папка, сделанная из прочного материала и содержащая ряд заметок, возвращается на свое старое место в Текущий Архив.

Связь Репозитория с Центральным Архивом. На основании соглашения с Заведующим Центральным Архивом, Репозиторий производит подборку материалов для передачи таковых в Центральный Архив, где они хранятся до наступления их срока уничтожения или сдачи в Государственный Центральный Архив [1]).

Классификационные признаки. Руководящим признаком классификации материалов для Центрального Архива является срок хранения бумаг, вытекающий из самой формы бумаги, напр., «Протоколы Правления», «Переписка общего характера», «Отчетные ведомости» и т. д.

Подготовка материала для сдачи. Во избежание кропотливых переборок материалов при сдаче их в Центральный Архив, следует этот классификационный признак иметь в виду уже при заведении порядка хранения бумаг в «Текущем Архиве». Требования Центрального Архива выявляются в составленном им «Расписании книг, дел и документов с распределением их по срокам хранения», которое он согласовывает как со всеми начальствующими лицами своего учреждения, так и с Госцентрархивом, руководствуясь при этом общими узаконениями.

ОТДЕЛ .....

Содержание материала: .....

..... за год: .....

№№ по описи .....

.....

№№ Репозитория .....

.....

Рис. 61. Ярлык на пачку подготовительных для сдачи в Центральный Архив бумаг.

[1]) Способ подготовки материалов для хранения в Центральном (правильнее—Окончательном) Архиве, приводится сообразно с русскими условиями, на основании методов разработанных Заведующим Центральным Архивом Государственного Банка С. С. Медниковым.

На основании этого расписания Репозиторий подготавливает материал для сдачи, вшивает бумаги в папки, номерует листы в папках, поименовывает входящий в папку материал, указывая время начала и окончания его производства. Из этих папок он формирует пачки одинакового срока хранения высотой около 20 сантиметров и снабжает пачку с лицевой стороны ярлыком с указанием репозитурных номеров входящих в пачку папок, общим содержанием этой пачки и номером по описи (рис. 61).

Подготовленный таким образом материал Репозиторий заносит в опись, составляемую с двумя копиями, при чем на каждый срок хранения составляется отдельная опись (рис. 62).

Кат. №.....
№ по кат.....

АРХИВНАЯ ОПИСЬ

материала, сданного.....Отделом в Ц. Архив

.....192 г. на .....лет.

Подпись Заведующего:.....

№№ по порядку.	Содержание материала.	№№ Репозитория.	Число писанных полулист.	Когда		Срок хранения.	Уничтожено.	Примеч.
				Началось.	Окончено.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Рис. 62. Форма описи материалов, сдаваемых Репозиторием в Центральный Архив.

Описи эти подписываются ответственным сотрудником и снабжаются сверх того резолюцией Заведующего Отделом о сдаче в Архив на определенное число лет.

Следует отметить, что одновременно Репозиторий принимает соответственные сдаваемому материалу репозитурные карточки из Текущего Архива и сдает их без какой-либо подшивки в виде живого карточного материала в Центральный Архив.

Дата принятия.	Из Отдела.	Содерж. материала.	№№ Репозитория.	За годы.	Количество.			№ каталога.	№ описи.	Срок хранения.	Уничтожено.
					Дел.	Книг.	Пачек.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Рис. 63. „Хронологический Реестр", являющийся в то же время инвентарной книгой Центрального Архива.

По означенным описям материалы сдаются из Репозитория в Центральный Архив. Квитанцией о принятии материалов является первая копия описи, подписанная Заведующим Центральным Архивом. **Сдача материала.**

Центральный Архив записывает в хронологическом порядке полученные им материалы в «Хронологический Реестр» (рис. 63), являющийся инвентарной книгой Центрального Архива, в книгу «Сроков» (рис. 64), наблюдающую за сроками хранения материа- **Работа Центрального Архива.**

КНИГА СРОКОВ.

№№ по порядку.	Из отдела.	Содерж. материала.	Количество.			№№ каталог.	№№ описей.	Отметка о времени уничтож.	Примеч.
			Дел.	Книг.	Пачек.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Рис. 64.

лов, и на карточки «Указателя местонахождения дел» (рис. 65), при чем детальные справки Ц. А. получает из каталога репозитурных карточек.

ОТДЕЛ ..... пачки №№ (от—до).....

Пачка №	№№ по Репозит.	№ шкафа.	Сторона шкафа.	Отделение.	Полка.

Размер: 75×125 *мм.*

Рис. 65. Карточка Указателя местонахождения дел.

Вторые копии описей по обработке их складываются в хронологическом порядке в каталоги, формируемые по Отделам учреждения

с особой порядковой нумерацией описей по каждому такому каталогу.

Сами пачки раскладываются по полкам в порядке сроков хранения, так что после каждой выемки материалов на предмет их передачи в Государственный Центрархив освобождаются сплошные пространства полок, вследствие чего оставшиеся материалы не нуждаются в перегруппировке, а вновь поступающие не вклиниваются в старые.

Справка. Справки по делам, хранящимся в Центральном Архиве, выдаются обычно по ордерам, подписанным сотрудниками, имеющими право первой подписи по Отделу, при чем ордера выдаются либо для справки на месте, либо на временную выдачу дела из Архива.

Такое осторожное отношение к хранимым документам вызывается теми обычно серьезными мотивами, которыми обусловливаются архивные справки, требующие особого внимания к сохранности документов именно в том виде, в каком они находятся в Центральном Архиве.

Иногда Центральный Архив заводит особую «Книгу о выдаче материалов», в которой отмечает все выдачи и возврат документов.

Требования судебных и государственных органов о выдаче определенного материала из Центрального Архива подлежат исполнению в тех случаях, когда обязательство предоставления дел и документов предусмотрено законом [1]).

Относительно произведенной выемки немедленно составляется надлежащий акт.

Уничтожение материала. Уничтожение архивного материала производится в следующем порядке: в начале каждого года Заведующий Архивом составляет на основании Срочной Книги описи дел, срок хранения которых истек в минувшем году, и передает их на заключение в соответствующие Отделы. По возвращении описей из Отделов, Заведующий Архивом составляет сводный список с указанием пересрочек и мотивов к таковым и вносит его на рассмотрение высшего начальства, а по утверждении он препровождает его на заключение Государственного Центрархива. По получении соответствующего извещения от Государственного Центрархива материалы, включенные в описи к уничтожению и к сдаче в Госархив, передаются Госархиву в порядке особого с ним соглашения.

[1]) В СССР действуют по этому поводу следующие указания: Положение о Прокурорском Надзоре, ст. 57, гл. IV, 176, гл. XVI, 254, гл. XXI Угол.-Проц. Код. РСФСР, равно и соответствующие статьи и пункты Положения о ГПУ и пр.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Работа организатора заключается, как мы видели, в создании рационально построенного делового организма. Создав его, организатор сообщает ему живую струю жизненного дыхания и устраняет или обезвреживает деструктивные начала, препятствующие в первое время нормальному функционированию и развитию обновленного организма.

Условия дальнейшего преуспеяния реорганизованного аппарата.

Но вот организатор исполнил свою задачу, и дело его рук предоставляется на произвол судьбы. Спрашивается, может ли реорганизованный аппарат в дальнейшем обходиться без организаторской помощи, иными словами, может ли организатор дать ему соответствующую стойкость, иммунитет, предохраняющий его от реакции и нежелательных отклонений от намеченного пути?

Рационализированный орган не обладает прочно установившимися традициями, дающими ему опору против дезорганизующих влияний; наоборот, он состоит из обновленных, т.-е. только что оформившихся и слабо между собой спаянных, а потому и легко колеблемых частей, а потому напоминает предмет, выведенный из состояния устойчивого равновесия. Требуется бдительное наблюдение за всяким изменением органа, за заменой каждой детали новой частью, чтобы вместе с ней не проникли вредные, но более устойчивые элементы обывательской идеологии, с таким трудом удаленные организатором. Они как раз способны в самый короткий срок задушить своей массой приподнятую на высокий уровень систему и низвести ее до прежнего положения обыденщины.

Иммунизирующие средства.

Изыскивая иммунизирующие средства, мы таковые находим как вне обновленного организма, в охране его покровительствующими силами, так и внутри его—в дисциплине его элементов.

Покровительственная система, как повсюду, так и здесь, с идейной точки зрения вещь хорошая, но практически она создает изнеживающую тепличную атмосферу, которая при отсутствии веских коррективов ведет к скорому вырождению созданного дела.

Поэтому иммунитет должен достигаться силами, источник которых лежит не вне, а внутри самого организма. Мы назвали уже самую действенную из них—дисциплину, поддерживаемую важнейшим стимулом—успехом.

Успех. Успех создает атмосферу бодрости, привлекает колеблющиеся и сомневающиеся элементы и до известной степени обезвреживает действие злых языков. Успех выражается двояким образом: во-первых, об'ективно, как результативность самого рабочего процесса, а затем суб'ективно, как результат материального преуспеяния работника.

К сожалению, мы чрезвычайно быстро привыкаем к успеху и, как только остановится повышающая его тенденция, хотя бы и достигнув серьезнейших результатов,—он теряет свое стимулирующее значение, создавая нередко реакцию обратного направления, в лучшем случае устанавливаясь на безразличии.

Препятствия, преодолеваемые на пути к успеху, имеют значение положительного стимула только при наличии известного спортивного настроения. Поэтому мы считаем развитие и поддержку спортивного духа прекрасным средством для достижения бодрости, инициативы и дисциплины (см. стр. 91).

Спортивность.

Материальная заинтересованность. Интересно убедиться в том, что и материальная заинтересованность только тогда может считаться средством стимулирующим, когда получение высокого вознаграждения лишается свойств привычки. Поэтому высокая оплата труда сама по себе еще не является стимулом к успешности в работе, а также должна принять специально противоусыпляющую форму, форму поощрительной (напр., премиальной) системы, непосредственно, постоянно и до очевидности ясно связывающую личную заинтересованность с преуспеянием дела.

К этим двум положительным факторам успешности: спортивности и личной заинтересованности, прибавим третий—фактор надлежащего подбора сотрудников.

Эти три фактора создают в свою очередь благоприятные условия успешного проведения дисциплины, превращения ее в самодисциплину и создания традиции.

Дисциплина. Подходя к содержанию термина «дисциплина», нам хотелось бы остановиться на трех важных для нас разновидностях ее проявления. Мы назвали бы их следующим образом: дисциплина подсознательная, дисциплина сознательная, благоприемлемая, и дисциплина сознательная, тягостная.

Различные психические индивидуумы воспринимают дисциплину по разному и претворяют ее в означенные разновидности в разной мере, испытывая при этом различное давление, различную нагрузку, различную тягость.

Чем меньше дисциплина будет испытываться, как тягость, чем более она выльется в привычку и, может быть, претворится в ощущение приятного свойства, тем выше стойкость дисциплинированного работника, тем значительнее его иммунитет по отношению к деструктивным влияниям извне.

Организатор должен поэтому привести тягостные моменты дисциплины к минимуму и превратить максимум ее влияний в восприятия и действия обратного свойства.

Первым средством для достижения означенной цели является, понятно, соответствующий подбор служащих.

Второе средство, это—введение дисциплины в область подсознательного, т.-е. превращение целого ряда отношений сотрудников к своим служебным обязанностям и друг к другу в действия чисто рефлекторного характера, в функции неосознаваемых целесообразных привычных действий, не вызывающих реакции недоброжелательной критики. Это достигается в виде параллельного побочного результата при разбивке рабочего процесса на действия механизируемые и не механизируемые, т.-е. при проведении цепного инструктажа. При этом механизируемые функции, как мы знаем, доводятся до формы автоматизма, т.-е. до подсознательной реакции, в то время, как не механизируемые передаются лицам, специфически приспособленным к критическому отношению.

Параллельно с таким делением трудовых функций распределяются, как нетрудно заметить, и отношения дисциплинарного свойства. Другими словами, при подборе работника, специфически пригодного к исполнению механизированных действий, мы приобретаем и человека, в характере которого моменты служебной соподчиняемости развиты тоже в сторону механизируемую, т.-е. тоже в направлении рефлекторного ответа.

Остающимся не механизируемым функциям организатор должен придать форму возможно удобоваримых психических восприятий.

Наилучшим образом эта цель достигается при наличии соответствующей корреляции между психическим обликом работника и характером поручаемой ему деятельности (т.-е. опять при условиях целесообразного подбора служащих) и затем, при условии полной согласованности мнения работника и организатора о целесообразности положенной в основу работы инструкции.

Таким образом не знание «что» делать сотруднику и не «как» делать, а ответ на вопрос «почему» ему надо так делать—имеет преимущественное значение для создания положительно настроенного критицизма, а вместе с ним и ясно осознанной и благожелательно воспринятой дисциплины.

И этот момент также удовлетворяется цепным инструктажем, при условии тесного общения организатора с работниками.

Остается доведенный до минимума клубок дисциплинарных отношений, явно осознаваемых тягостными.

Поскольку такие отношения являются непосредственным следствием организационной конструкции, они должны быть из'яты во что бы то ни стало и заменены отношениями принципиально положительного характера. Ибо как бы глубоко ни были скрыты

подобные тягостные моменты, они выявляют свой деструктивный характер в первую же секунду ослабления какого-либо из организационных звеньев.

Известно, например, что дикая солдатская муштра, имевшая целью вколотить в солдата уважение к начальству, заталивала злобу, немедленно пробивавшуюся наружу в тот момент особой опасности и распада дисциплины, когда уважение и беспрекословное повиновение начальнику играет решающую роль. Поэтому применение сурового режима уходит в область предания и заменяется внедрением осознанных мотивов целесообразности.

Мы уверены, что в каждом планомерно построенном организме можно тягостные отношения, являющиеся следствием самой конструкции аппарата, довести до такого минимума, что они вполне растворятся в избытке отношений положительного характера.

На особом месте стоят отношения, являющиеся следствием природного несовершенства человеческой натуры, обусловливающей моменты взаимной симпатии и антипатии, покровительства и придирчивости. Регулирование этих моментов только в исключительных случаях входит в задачу организатора и предоставляется всецело компетенции и такту начальствующих лиц, решающих подобные задачи чаще всего дипломатическим путем.

В результате мы имеем следующее положение: все факторы отдельных свойств дисциплины, относящиеся к будущему, принимаются в расчет уже при разработке организационной конструкции; моменты подсознательного характера безостановочно растворяются в инструкциях, моменты сознательного отношения приводятся к легко воспримемой форме соответствующей архитектурой организационной конструкции; тягостные формы обязательно доводятся тоже конструктивными мерами до такого минимума, что они воспринимаются как должное и без вреда растворяются в массе прочих отношений. Что же касается тягостных форм, являющихся следствием суб'ективных взаимоотношений личностей, то таковые относятся к области деятельности начальствующих лиц.

Длительность сохранения проведенных мер.

Если теперь подойти вплотную к вопросу о продолжительности действия указанных мер после ухода организатора, то мы заметим, что конструктивно-организационные формы являются наиболее устойчивыми, меняющимися только вместе с изменением организационного облика самого учреждения,—изменением, которое производится, может быть, при соучастии нового организатора. Таким образом основанные на этом фундаменте формы сознательной дисциплины тоже сохраняются наиболее длительно.

Продолжительность действия мер, относящихся к формам подсознательной дисциплины, зависят от действенности разработанного и проведенного организатором инструктажа, а сила последнего находится в прямой зависимости, во-первых, от распространения инструктажа на вновь поступающих сотрудников; во-вторых, о-

постоянного наблюдения за безоговорочно точным соблюдением инструкций; и, в-третьих, от сохранения за ним формы и содержания, отвечающих положению и потребностям последнего момента.

Напомним еще раз, что все эти меры возглавляются условием соответствующего подбора сотрудников.

Личные качества наблюдающего за преуспеянием аппарата.

Итак, для придания системе длительной жизненности, необходимо удовлетворить целому ряду весьма основательных условий, сопряженных с деятельностью, требующей от нагруженного ею лица значительной квалификации. Назовем главнейшие из требуемых качеств такого функционера: независимое мнение, обширный кругозор и общая стойкость (для подбора лучших людей и отвода протежируемых элементов), настойчивость (для наблюдения за проведением инструкций), терпеливость (для инструктирования новых служащих), эластичная инициатива (для внесения и проведения изменений по инструкциям).

В распыленном состоянии эти качества не будут иметь достаточного значения, они должны быть по возможности собраны в одном лице, в крайнем случае в особо выделенной группе лиц («Оргбюро»).

Преемственность.

Этому функционеру уходящий организатор передает два мощных рычага к урегулированию дальнейшей успешной деятельности аппарата учреждения: «Цепной инструктаж» и Журнал изменений и дополнений». Они являются тем conditio sine qua non, без которого система не может удержаться. Очень небольших трудов стоит поддержка их в должном порядке, но эта поддержка требуется безусловно.

Ведь результаты системы, как сочные фрукты высокосортной яблони, даются только при бережном, неустанном и умелом уходе за ней.

Этот уход должен непременно быть предусмотрен заблаговременно. Поэтому всякий раз, начиная реорганизацию, следует сразу поставить вопрос: «Кто и как будет поддерживать результаты реорганизации?»

Установите надлежащую преемственность, найдите эту поддержку, и длительный успех вашей работе обеспечен.

ДОПОЛНЕНИЕ

К ТЕОРИИ РАСХОДОВАНИЯ РЕГИСТРАЦИОННЫХ КАРТОЧЕК

К ТЕОРИИ РАСХОДОВАНИЯ РЕГИСТРАЦИОННЫХ КАРТОЧЕК.

В последующем мы подробнее остановимся на теории расходования регистрационных карточек, чтобы, с одной стороны, подтвердить доказательствами положения, приведенные в главе 14, стр. 193, а с другой—чтобы дать некоторые путеводные нити читателю, интересующемуся этим вопросом.

Между об'емом корреспонденции и расходованием регистрационных карточек той или иной системы существует определенная зависимость, связанная как с об'емом каждой переписки, так и с многообразными последовательностями, в которых чередуются сношения того или другого направления, входящего и исходящего.

Эта зависимость может быть схвачена математически при условии, если мы имеем дело со столь значительным количеством входящих и исходящих бумаг и с таким большим числом переписок, что на них с достаточной точностью отразится закон больших чисел о равномерном распределении всех возможных случаев сочетаний в последовательности получения и отправления входящих и исходящих бумаг.

Имея при этом в виду условия действительности и приближая к ним возможно плотно отвлеченные соотношения математических выкладок, заметим, что только в крайне редких случаях последуют отправки или получки бумаг одного определенного корреспондента по одному и тому же вопросу не в чередующемся, а в одном и том же направлении три и более число раз сряду, а поэтому мы подобные маловероятные сочетания последовательностей входящих—исходящих бумаг исключаем из рассмотрения и ограничиваемся чередованиями, где в одном и том же направлении друг за другом следуют не более двух бумаг.

Упоминаемый нами часто термин «переписка» мы понимаем как то сочетание бумаг, которое вследствие одинаковости регистрационного признака могло бы быть принципиально занесено на

одну и ту же групповую карточку, имеющее, напр., отношение к одному и тому же корреспонденту по одному и тому же вопросу [1]).

Согласно предположению в архиве имеется достаточное число переписок, состоящих из одной, двух, трех и т. д. до n бумаг. Мы останавливаемся на пределе всего 15 бумаг в одной переписке, ибо ошибка, вводимая этим упрощением, как видно из подытоженных столбцов сводной таблицы на рис. 67 (стр. 236), в худшем случае не достигает и 1%.

Проведем исследование, пользуясь изображениями на рис. 66. Входящую бумагу мы представим в виде точки (исходя из изображения острия стрелы, направленной на нас), а исходящую—в виде крестика (имея в виду оперение стрелы, пущенной от нас).

Общий вопрос сводится теперь к решению следующих задач: 1) Определение всевозможных сочетаний в последовательностях входящих (●) и исходящих (×), согласно изложенных предпосылок, для переписок, состоящих из 1, 2, 3 и т. д. до 15 бумаг. 2) Установление всех последовательностей «вход. — исх.» (●/×), дающих возможность использовать для двух бумаг всего только одну индивидуальную карточку (типа ТСНК). 3) Вывод алгебраической формулы, определяющей закономерность как сочетаний, так и расходования регистрационных карточек различных систем.

Решение вопроса в означенной плоскости исходит из предположения, будто в архиве количество переписок мелких и крупных одинаково. На самом деле это, конечно, далеко не так; без особого доказательства ясно, что преимущественное содержание мелких, средних или крупных переписок является характерным для каждого типа учреждений. Отсюда следует как 4)—рассмотрение общей формулы в связи с влиянием на нее типовой характеристики учреждения.

Обращаясь после этих предварительных замечаний к рисунку 66, мы из него извлекаем следующее: под римскими литерами I, II, III и т. д. отмечены переписки, состоящие из одной, двух, трех и т. д. бумаг, а рядом с ними отмечены все возможные последовательности в чередовании вх (●) и ис (×) бумаг в этих переписках. Так, переписка всего из одной бумаги (группа I) может состоять либо только из одной ● , либо из × бумаги. Но, если переписка состоит из 2 бумаг (группа II), то число возможных последовательностей удваивается против предыдущего случая, ибо предыдущая группа может дополнительно сочетаться с двумя вх и с двумя

---

[1]) Папка определенного корреспондента, в которой находятся бумаги по разнородным вопросам, напр., целый ряд разнообразных заказов, относящихся к данному корреспонденту, распадается. коль скоро эти вопросы потребуют регистрации на различных по существу содержания карточках, на соответствующее этому числу содержаний число „переписок".

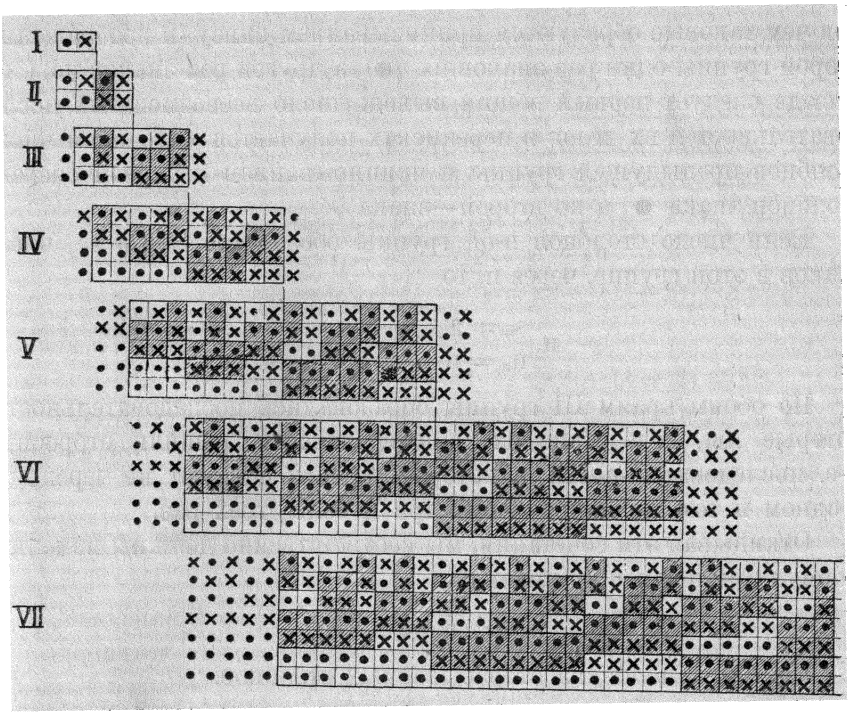


Рис. 66. Изображение всевозможных случаев чередования входящих (·) и исходящих (×) бумаг, в переписках, состоящих из I, II, III и т. д. бумаг.

ис бумагами. Получаются всего 4 возможности, которые на стр. 191 были уже отмечены таблицей, и которую вторично приводим здесь.

I	II	III	IV
вх	ис	вх	ис
вх	вх	ис	ис

Вспомнив, что индивидуальная карточка типа ТСНК может быть использована для двух записей лишь в том случае, если после вх бумаги последует ис, мы заметим, что 8 отмеченных группе бумаг могут регистрироваться всего на 7 карточках, ибо встречается всего одно сочетание формы $\overset{\bullet}{\times}$, для которого может быть использована только одна карточка. Эти сочетания, дающие возможность уменьшить расход карточек, выделены на рис. 66 заштриховкой, вследствие чего сразу заметно, что заштрихованные прямоугольники, содержащие отметки двух бумаг, удовлетворяются расходом только одной регистрационной карточки.

В группе III, соответствующей всевозможным чередованиям вх и ис в переписках из 3 бумаг, мы замечаем, что число столбцов этой группы опять двойное против числа предыдущей группы,

при чем таковые образуются приписыванием снизу, к изображению второй группы один раз знаков вх (●), а другой раз знаков ис (×). Отсюда следует первый общий вывод: число всевозможных последовательностей вх и ис в переписках получается удвоением числа столбцов предыдущей группы и приписыванием к первой очереди столбцов знака ●, а ко второй—знака ×.

Если число столбцов n-ой группы обозначить через s_n, число знаков в этой группе, через n, то

$$\text{и} \quad \begin{matrix} s_n = 2\, s_{n-1} \\ n_n = n \cdot s_n = 2\, n\, s_{n-1}. \end{matrix}$$

По обоим краям III группы образовались последовательности, которые мы, вследствие их маловероятности, решили отбросить т.-е. последовательности, в которых бумаги следуют не чередуясь в одном и том же направлении три и более трех раз.

Откидывая эти сочетания, мы соответственно должны изменить формулу, которая принимает вид

$$n_n = 2\, n\ (s_{n-1} - f),$$

где f есть половина отбрасываемых столбцов.

Построение IV и последующих групп сводится таким образом к следующему: столбцы предыдущей группы сносятся и повторяются два раза. К первой сноске приписываются знаки ●, а ко второй—знаки ×; крайние левые и правые столбцы, содержащие троекратные последовательности ● и × отбрасываются.

Остается определить закономерность возрастания числа столбцов, остающихся после отбрасывания столбцов, подлежащих исключению. Не останавливаясь на анализе явления, мы прямо из рисунка замечаем, что ряд столбцов возрастает в следующей последовательности: 2; 4; 6; 10; 16; 26 и т. д.

В этот ряд повсюду входит множителем число 2. Упростив его делением на это число, мы получим первичный ряд, а именно 1; 2; 3; 5; 8; 13 и т. д.

(Ряд этот выписан на таблице рис. 67, стр. 242 в графе II.)

Последовательность эта носит название ряда Фибоначчи и отличается той особенностью, что каждый член f сего ряда является суммой двух предыдущих членов, т.-е.

$$f_n = f_{n-1} + f_{n-2}.$$

Отсюда следует, что число столбцов какой-нибудь группы равно сумме столбцов двух предыдущих групп, а число знаков n-ой группы будет

$$n_n = 2_n\ f_n = 2_n\ (f_{n-1} + f_{n-2}) = n \cdot s. \qquad (1)$$

Что касается последовательностей формы $\overset{\bullet}{\times}$, обусловливающих возможность использования одной индивидуальной карточ-

типа ТСНК для двух бумаг, то закономерность их распределения в группах вытекает из следующего примера:

Возьмем группу VI. Число прямоугольников i_6, соответствующее числу индивидуальных карточек с двойной записью для левой и для правой половины группы в отдельности будет

$$i_6 = i'_6 + i''_6 = 19 + 26 = 45,$$

но $$i'_6 = i_5 - i''_6 = 22 - 3 = 19,$$

а $$i''_6 = i_5 - (i'_3 + f_3) + f_5 = 22 - (1 + 3) + 8 = 26,$$

вследствие чего

$$i_6 = 2i_5 + f_5 - (i_3 + f_3) = 2 \cdot 22 + 8 - (4 + 3) = 45.$$

Соответственно этому общий случай представится в следующем виде:

$$i_n = 2i_{n-1} + f_{n-1} - (i_{n-3} + f_{n-3}).$$

Но эта формула может быть упрощена до следующего вида:

$$i_n = 2\, i_{n-1} - i_{n-3} + f_{n-2} \qquad (2)$$

Значение формул (1) и (2) для всех групп, состоящих из 1 до 15 элементов, сопоставлены на таблице рис. 67. В результате эти данные в графе VII показывают, как количество расходуемых индивидуальных карточек (типа ТСНК) постепенно уменьшается сравнительно с числом бумаг в переписках, достигая в пределе $2^2/_3$ числа регистрированных бумаг (66,7%).

Ссылаясь в дальнейшем на подробное рассмотрение вопроса о влиянии «характеристики» учреждения на расходование карточек в гл. 14, стр. 194, мы для первой из рассмотренных «характеристик», представленной в виде кривой на рис. 36, поместили в той же сводной таблице, в гр. VIII и IX, параллельные детальные данные, показывающие, что благодаря преобладающему числу мелких переписок, отмеченных рассматриваемой кривой, ожидаемый расход карточек должен повыситься с 67,2% до 80,47%.

Обращаясь в заключение к групповой карточке, мы разобрали два примера таких карточек: карточку на 2 записи и карточку на 10 записей, при чем эти записи относятся к бумагам, образующим одну переписку, но безразлично какой последовательности, кроме, понятно, последовательностей с тремя бумагами в одном направлении.

Число расходуемых «двойных» карточек равно половине числа регистрированных бумаг только в случае четного числа бумаг в переписке, в другом случае оно на единицу больше, т.-е.

и $$d'_n = 2f_n \cdot \tfrac{n}{2} = f_n \cdot n \quad \text{для четных групп} \qquad (3а)$$

$$d'_n = f_n\ (n + 1) \quad \text{для нечетных групп.} \qquad (3б)$$

Сообразно этим соотношениям получаются значения граф X и XI, которые дальше, при рассмотрении их отметок под влиянием «характеристики» учреждения, дают значения графы XII.

Данные общие.				Данные для индивид. карточки (типа ТСНК).			При распр. бум. в переписк., число котор. опред. крив. рис. 36.		Данные для групповых карточек.					
									На 2 записи.			На 10 записей.		
Число бумаг в переписке.	При распределении бумаг согласно всем возможным последовательностям вход. и исходящих (исключая сочетаний, в которые входят 3 и более бумаг одного и того же направления).								При распр. бумаг согласно всевозможн. последовательн.		При распр. в зависим. от крив. р. 36.	При распред. бумаг согл. всевозможным последовательностям.		При распр. в зависим. от крив. р. 36.
		Число всевозм. последоват. в направл. бумаг.	Число участв. в этих последовательн. бумаг.	Число возможных двойных записей.	Число расход. карточек.	Число карточек по отнош. к числу бумаг.	Относит. число переписок в Текущ. Арх.	Число расходуем. карточек	Число расход. карточек.	Число карточек по отношен. к числу бум.	Число расход. карточек в зависим. от кривой.	Число расход. карточек.	Число карточек по отношен. к числу бум.	Число расход карточек в зависим. от кривой.
	Члены ряда Фибоначчи.	Число столбцов в группе.	Число знаков в группе.	Число сочет. формы $\dot{\times}$					1)			2)		
n	$f_n = f_{n-1} + f_{n-2}$	$s_n = 2\,f_n$	$n_n = ns$	$i_n = 2i_{n-1} - i_{n-3} + f_{n-2}$	$d_n = n_n - i_n$	$k_n = \frac{d_n}{n_n}\%$	$p\%$	$p \cdot k_n\%$	$d'_n = f_n \cdot [n\,(+1)]$	$k'_n = \frac{d'_n}{n}\%$	$p \cdot k'_n\%$	$d''_n = s \cdot 0{,}1\,[n]$	$k''_n = \frac{d''_n}{n}\%$	$p \cdot k''_n\%$
I	II.	III	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	XIII.	IX.	XV.
1	1	2	2	0	2	100,0	17,4	17,40	2	100,0	17,40	2	100,0	17,40
2	2	4	8	1	7	87,5	17,4	15,23	4	50,0	8 70	4	50,0	8,72
3	3	6	18	4	14	77,8	16,4	12,76	12	66,7	10,95	6	33,3	5,45
4	5	10	40	10	30	75,0	14,0	10,50	20	50,0	7,00	10	25,0	3,50
5	8	16	80	22	58	72,5	10,7	7,73	48	60,0	6,36	16	20,0	2,14
6	13	26	156	45	111	71,2	7,9	5,63	78	50,0	3,95	26	18,6	1,47
7	21	32	294	88	206	70,1	5,5	3,88	168	57,1	3,14	42	14,3	0,79
8	34	68	544	167	377	69,4	3,9	2,70	272	50,0	1,95	68	12,5	0,49
9	55	110	990	310	680	68,7	2,7	1,86	550	55,6	1,50	110	11,1	0,30
10	89	178	1780	566	1214	68,2	1,7	1,16	890	50,0	0,85	178	10,0	0.17
11	144	288	3168	1020	2148	67,8	1,1	0,75	1728	54,5	0,60	576	18,2	0,20
12	233	466	5592	1819	3773	67,4	0,7	0,47	2796	50,0	0,35	932	16,7	0,12
13	377	758	9802	3216	6586	67,1	0,3	0,20	5278	53,8	0,16	1508	15,3	0,05
14	610	1220	17080	5645	11435	66,9	0,2	0,13	8540	50,0	0,10	2440	14,3	0 03
15	987	1974	29610	9848	19762	66,7	0,1	0,07	15792	53,4	0,05	3828	12,9	0,01
		5137	69164	22761	46083	67,2%	100,0%	80,47%	36178	52,3	63,60	9746	14,1%	40,84%

1) В формуле число 1 прибавляется для нечетных значений n. 2) В формуле величина n дополняется до полных десятков.

Рис. 67. Таблица вероятных сочетаний последовательностей входящих и исходящих в переписках, состоящих из 1÷15 бумаг и соответствующего расхода регистрационных карточек различных систем.

Число расходуемых групповых «десятичных» карточек по каждой группе равно числу столбцов группы, помноженному на число десятков знаков в столбце, при чем неполные десятки считаются за полные, т.-е.

$$d''_n = 2\ f_n \cdot 0{,}1n, \qquad (4)$$

где n округляется кверху до полного десятка.

Подытоженный вывод упомянутых граф показывает, что ожидаемый расход десятичных карточек, при наличии всех возможных сочетаний, равен всего только 14,1% регистрированных бумаг. Но это число резко меняется, как только число переписок в Текущем Архиве соответствует кривой характеристики рис. 36. В таком случае, как показывает графа XV, расход подымается до 40,84% и всего на всего только на половину меньше расхода индивидуальных карточек.

Соотношения, определяемые кривыми других форм, мы в деталях не привели, а сопоставили только их результативные числа в таблице рис. 39, стр. 196.

Необходимо оговориться, что в зависимости от мощности Текущего Архива и целого ряда привходящих обстоятельств, не охваченных математическим анализом, действительные результаты в расходовании карточек будут более или менее сильно отклоняться от вычисленных ожидаемых. Результаты исчислений будут поэтому лишь там представлять интерес, где таковые дают при сопоставлении разности не в один, два процента, а отличаются целыми десятками процентов. Но подобные большие разности мы как раз и наблюдаем при сравнении выводов, относящихся к карточкам различных систем, вследствие чего таковые даже в сравнительно небольших скоплениях переписок могут оказать существенную помощь.

ИНДЕКСАТОР И ИНСТРУКЦИИ

ИНДЕКСАТОР ДЕСЯТИЧНОЙ СИСТЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ БУМАГ ТУРКСОВНАРКОМА И ТЭС'а [1]).

Первой задачей, преследуемой при разработке индекса по десятичной системе, является определение места бумаги по содержанию, а не по корреспонденту. Для нахождения по корреспонденту, десятичная система, будучи «предметной», непригодна, ибо автор для десятичного индексатора значения не имеет, а имеет, значение только содержание, «суть» означенного произведения, независимо от автора и от формы произведения (книга, документ...). Другими словами: индекс должен служить предметным указателем для нахождения всех бумаг, имеющих сходное содержание или касающихся одного общего вопроса.

Второй задачей системы является облегчение размещения и розыска материала, суть которого недостаточно определена. Причина такой невыявленности признака кроется часто в том, что вопрос, по которому разыскивается материал, может быть поставлен очень широко или весьма узко. Чем уже, чем специальнее он ставится, тем сравнительно реже данный вопрос встречается, и возможны случаи, что впервые выплывший вопрос в каталоге не предусмотрен в том виде, в котором он поставлен, хотя бумаги, имеющие близкое отношение к этому вопросу, встречались неоднократно. Система должна в таких случаях дать возможность легко найти соответственный материал путем простого расширения того понятия, к области которого поставленный вопрос относится.

Третьей задачей системы является обеспечение возможности дальнейшего логического развития об'ема индексатора, без нарушения связи в составленном ранее материале, путем внесения новых понятий, преследуя принцип: «Всегда готово — никогда не закончено».

Кроме этих трех главных принципов, общих для каждой классификационной системы десятичного деления, в данном случае был внесен еще четвертый принцип, весьма облегчающий взаимное понимание между лицом, которому нужны материалы по какому-

[1]) Индексатор составлен для ТСНК еще до образования СССР. Вследствие легкости изменения его соответственно всяким специальным требованиям, мы печатаем его в первоначальном его виде.

нибудь вопрос, и Архивариусом, которому надлежит выдавать соответствующие бумаги.

Весьма часто мысль лица, которому требуется справка по той или иной категории бумаг, еще не настолько ясна и не столь точно очерчена, чтобы она могла быть вылита в совершенно определенное, точное требование Архивариусу. Случается, что мысль эта, при переводе ее в словесное выражение, невольно приобретает новую окраску, превратно понимаемую Архивариусом, вследствие чего выдаваемые бумаги не соответствуют действительно требуемым материалам.

Индексатор оказывает здесь существенную помощь в том отношении, что данное лицо может в нем найти то понятие, которое наиболее близко подходит к его, может быть, весьма мало оформившейся мысли, и укладывает эту мысль в рамки десятичного определителя, безошибочно понятного каждому другому лицу.

Четвертая цель данной системы заключается, таким образом, в том, чтобы приучать лиц, требующих бумаги и пользующихся данными индексатора, точно обозначать свои требования и этим в значительной степени сокращать труд Архивариуса по компиляции нужных материалов.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.

Все наличие бумаг учреждения считается равным единице. Бумаги классифицируются на 10 больших главных Отделов. Тогда один Отдел соответствует дробной части всей единицы и может быть выражен десятичной дробью. Напр., 0,1 может соответствовать Отделу Высших Органов Власти; 0,6—Земледелию и т. д. Но каждый Отдел, представляя собой единицу низшего порядка, также может быть разделен на дробные части. Так., напр., «Совнарком» является одним из «Органов Власти» и может быть фиксирован дробью 0,13, т.-е. является вследствие классификации третьим П/отделом Первого Отдела. Таким же образом «Животноводство» является привходящим элементом более обширного понятия «Земледелия», фиксированного дробью 0,6, и изображается поэтому дробью 0,65. Дальнейшее деление «Животноводства» даст и дальнейшее деление соответствующей дроби. Напр., «Овцеводство». являясь частью «Животноводства», изобразится дробью 0,656. а «Каракулевое Овцеводство»—дробью 0,6562.

Легко заметить, что по этой системе возможно подыскать всякому понятию, еще не занесенному в каталог, соответствующее ему место и таким образом дополнить каталог, увеличивая его содержание без нарушения связи.

Каждое число-индекс, будучи по существу своему десятичной дробью, начинается по смыслу с нуля, но на практике ноль и запятая после него опускаются, а пишутся только значные цифры дроби.

С целью наглядности и обеспечения возможно легкого отыскания главных разделов каталога первые две цифры десятичной дроби индекса выписаны только у главных разделов, не имеющих более двух цифр в индексе. После двух первых цифр проставлена точка, служащая для более отчетливого деления дробного числа (подобно разделению телефонных номеров). Так напр., Военные Комиссариаты имеют индекс 21. Более дробное понятие «Штаб Туркфронта» обозначает знаком .21, но полностью индекс этого понятия составляется из индекса более широкого понятия «Военные Комиссариаты», т.-е. 21 указанной .21, так что в общем индексе «Штаба Туркфронта» будет 21.21.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ.

В Нулевом Отделе собраны все бумаги, имеющие общее значение, т.-е. могущие иметь значение для каждого из последующих Отделов. Поэтому сюда введены все оформленные уже Декреты, Постановления, Законы, а также Циркуляры, но отнюдь не переписка о таковых. Переписка, касающаяся соответствующих постановлений, классифицируется по своему Отделу. Напр., постановление о порядке занятия жилищ находится под индексом 01.2, переписка же, касающаяся жилищного вопроса, обсуждающая самое это Постановление, а также прошения обывателей по жилищным делам, находятся в подотделе «Местное Хозяйство» индекс 28 под более дробным понятием «Жилищный вопрос» индекс 28.25.

Журналы заседаний по отдельным Комиссариатам находятся в нулевых подразделениях индексов соответствующих Наркоматов.

Ввиду того, что число Наркоматов больше десяти, то не имеется возможности за каждым из Наркоматов сохранить отдельную главу, особый отдел.

В каждом Отделе Наркоматы и Органы Управления поставлены во главе соответствующих понятий. Наркоматы и Органы Управления, если то требуется, дробятся на свои составные части: Отделы, Части и т. д. Напр., 31.2—«Туркнаркомюст»; 31,24—«Консультативный Отдел Наркомюста». После главных Отделов Управления следуют другие учреждения и органы, которые также способны дробиться, а потом уже идет перечисление тех предметов, которыми ведают соответствующие Наркоматы и Учреждения.

Из Наркоматов во главе всегда поставлен соответствующий Наркомат РСФСР, обозначение которого всегда заканчивается цифрой 1. Индекс Наркомата Туркреспублики всегда оканчивается цифрой 2. Например: Наркомрабкрин РСФСР 56.1, НК РКИ Туркреспублики—56.2. Если не требуется особого разделения между Федеративным и Туркестанским органом, то может быть просто упомянуто: «Наркомрабкрин» индекс 56.

Наркоматы РСФСР обычно не раздроблены, ибо переписки с Отделами таковых в делах ТСНК не имеется. В случае же нужды

дробные части такого Наркомата, если таковые соответствуют частям Туркестанского Наркомата, определяются тем же индексом, но с заменой цифры 2 после точки (на третьем месте) цифрой 1. Напр., Главпрофобр имеет индекс 91.13, Туркпрофобр—91.23.

Такое взаимное соответствие чисел и отдельных цифр индексов при соответствии представленных ими понятий в значительной степени обеспечивает легкое запоминание системы, а поэтому оно проведено возможно точно повсюду, где представляется к тому возможность без непомерного увеличения числа цифр в числе индекса.

В тех случаях, когда какой-либо Отдел Наркомата возглавляет весьма важное и обширное число элементов системы, такой Отдел выделен под особый индекс. Например: ЦСНХ имеет индекс 71.2, а подведомственное ему «Управление Металл. Промышленности», возглавляющее «Металлообрабатывающую Промышленность 75», имеет индекс 75.1. Там, где деление понятий достигает цифры 9. под эту цифру обычно укладывают «все прочие» элементы понятий. не входящие в предыдущие индексы. Таким образом цифра 9 служит для продолжения деления понятия по «горизонтали».

Так как тот или иной вопрос, та или иная «суть» бумаги может рассматриваться с различных точек зрения, то в известных случаях в индексе в скобках сделаны соответствующие примечания—сноски, указывающие на индексацию, относящуюся к этим точкам зрения. Например, «Церковь» с точки зрения строительной имеет индекс 76.5. Та же «Церковь» с точки зрения археологической имеет индекс 96.5. С другой стороны, отвлеченное понятие «Церковь» в правовой трактовке «Отделения Церкви от Государства» имеет индекс 36.

Часто понятия различаются по своим географическим признаком. Для выделения таковых, в конце основных таблиц Индексатора, приведена особая «Таблица Географических Определителей». Таблица эта составлена совершенно по той же идее десятичной системы. Для отличия же географических определителей от основных индексов, таковые помещены в круглые скобки. Географический определитель помещается позади основного индекса. Напр., «Университет» имеет индекс 91.4. Указывая определенно на «Туркестанский Университет», индекс следовало бы писать 91.4 (2). Индекс «Московского Университета» имеет вид 91.4 (11.11.1).

Если необходимо различить еще более дробно несколько понятий, об'единенных в географически определенном месте, то позади, вне круглых скобок, ставится соответствующее число. Например, «Второй Московский Университет» определяется индексом 91.4 (11.11.1) 2.

В тех случаях, когда один и тот же вопрос имеет отношение к различным Отделам, то вопрос может индексироваться по всем соответствующим Отделам, при чем индекс связывается знаком «отношения» (:) и впереди ставится наиболее важный индекс

В таких случаях рекомендуется иметь не только одну карточку данной бумаги, но по каждому индексу заготовить отдельную карточку, подчеркивая то частное значение индекса (каждый раз другое для каждой из равных карточек), под которым карточка будет помещена в картотеке. Напр.: «Раздел воды» инд. 66.3 относится к «Ирригации» 66, а «Раздел воды между сопредельными странами» относится к внешним сношениям, инд. 58, поэтому весь индекс имеет форму 66.3 : 58. (Таким образом одна карточка, основная, за № 66.3 : 58, будет находиться в 6 Отделе, а другая, дополнительная, за № 66.3 : 58, будет помещена в 5 Отдел.)

ПОЛЬЗОВАНИЕ ИНДЕКСАТОРОМ И СИСТЕМОЙ.

Необходимо ясно сознать, что числа «Индексатора» представляют собой десятичные дроби, у которых, ради краткости обозначения, отпущены ноль и запятая.

Необходимо помнить, что каждое выписанное в Индексаторе понятие следует читать не просто, а с предпосылкой: «переписка касательно... с точки зрения...». Так, напр., индекс 31.21 «Тюрьмы» в указанной трактовке получает определение «переписка касательно тюрьмы, с точки зрения ведомственной», т.-е. как учреждения. ибо этот индекс относится к числу 31., т.-е. к органам правосудия, а не к действиям правосудия, т.-е. к репрессивным мерам его. Если поэтому требуется нечто другое, напр., «переписка касательно тюрем с точки зрения отбывания наказания», «короче, мер Правосудия», то такому понятию соответствует индекс 37.— «Репрессии», при чем в Индексаторе понятие «Тюремное Заключение» не значится, но, в случае необходимости, может быть помещено рядом с индексом 37.5 «Принудительные работы». Можно добавить, что «переписку касательно тюрем с точки зрения строительной» необходимо будет отыскивать в «Строительном деле» инд. 76 под более дробным понятием «Общественные здания» инд. 76.61.

Указанные в примерах разнородные точки зрения на один и тот же предмет заставляют его помещать в различных местах. Таковые в Индексаторе в некоторых случаях отмечены соответственными примечаниями в скобках. При затребовании той или иной группы переписки необходимо совершенно точно определить, во-первых, касательно какого предмета переписка требуется и, во-вторых, с какой точки зрения предмет трактуется.

Легко заметить, что точка зрения, с каковой трактуется данное понятие, определяется старшей цифрой индекса.

От Архивариуса не требуется, чтобы бумаги всегда индексировались по дробности, предусмотренной Индексатором. Действительно: количество бумаг по данному вопросу, специфичность и постоянство интереса к определенной совокупности вопросов и их

бо́льшая или меньшая дифференциация дают Архивариусу ту практическую мерку действительной потребности более или менее дробного деления при классифицировании, дальше которой не имеет смысла делить ту или иную группу понятий.

Вытекающее отсюда несоответствие между дробностью Индексатора и делением, проведенным в действительности, нисколько не затрудняет пользования Индексатором и скорости нахождения по нем бумаг.

Действительно, возможно себе представить два следующих случая. Первый. Данному лицу требуется переписка касательно «Свекловицы с точки зрения сел.-хозяйственной» (инд. 63.16). Вследствие незначительности бумаг по данному вопросу или по другим уважительным причинам Архивариус такого дробного деления не проводил. Он выдает поэтому бумаги не с индексом 63.16, которого у него нет, а с более общим: 63.1—«Полеводство», а если и этого раздела нет, то по номеру 63—«Культура растений», в числе которых найдутся и требуемые бумаги.

И, наоборот, второй случай. Данное лицо интересуется действиями Рабкрина, предпринятыми по бухгалтерской отчетности. Таким образом требуется от Архивариуса «Переписка с Рабкрином с точки зрения предпринятых действий по бухгалтерской отчетности». Если Архивариус сам не развил индекса 56.—«Контроль» дальше того, чем он выявлен в Индексаторе, он выдает лицу всю переписку, относящуюся к индексу 56.2 «Туркнаркомрабкрин». Если же Архивариус самостоятельно раздробил этот индекс и взял, может быть, в придачу оставленный свободным для самостоятельного развития понятий индекс 57., то он выдаст ту группу бумаг, которая наиболее близко подходит к данному детализированному вопросу [1]).

При требовании на одну бумагу по индексу меньшей дробности Архивариус выдает все бумаги, относящиеся к данному индексу, а потому и все бумаги высшей дробности. Напр., если затребованы бумаги, касающиеся «Нефтяной Промышленности» инд. 74.6, то выдаются бумаги по всем дробностям, т.-е. 74.62.—«Нефтяные промыслы», 74.64—«Продукты нефт. промышленности» и т. д.

Дальнейшее развитие Архивариусом Индексатора производится таким порядком, чтобы, во-первых, смысл основного, более об'емлющего понятия не терялся при дальнейшем дроблении его на специальные, более узкие понятия. Во-вторых, чтобы числовая система была сохранена в таком виде, чтобы понятия одинакового веса, одинаковой широты и об'ема, помещающиеся, так сказать, по

---

[1]) Если лицо требует не сгруппированный материал по какому-либо вопросу, а совершенно определенные бумаги известных ему корреспондентов или авторов, т пользование Индексатором излишне, ибо такого рода требования исполняются помим Индексатора.

одной горизонтали, соответствовали числам с одинаковым числом цифр (одинаковой степени дробности), и чтобы понятия, проведенные по Индексатору с одинаковыми числами, сохранили по возможности цифры, соответствующие коренному понятию (см. «Церковь» в вышеприведенном примере, которая сохраняет свои основные цифры независимо от изменения «точки зрения», т.-е. индекса 36, 76.5, 96.5).

Развитие Индексатора должно производиться сообразно действительным потребностям, выявляющимся, с одной стороны, из преобладающего числа запросов на определенные группы бумаг, а с другой—на определенные требования пользующихся архивом лиц о создании той или иной дробности. При проведении такой дробности Архивариус может не придерживаться точного требования, а должен уложить данное требование в Индексатор, по возможности ближе подходя к сути его вопроса, но обязательно согласуя его с вышеочерченными условиями дальнейшего логичного развития системы.

ИНДЕКСАТОР ДЕСЯТИЧНОЙ СИСТЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ БУМАГ ТСНК и ТЭС.

0. Бумаги общего характера.

01. Декреты и постановления.
(Сюда входят только сами законы, а переписка о таковых см. 35).
.0 Собрание узаконений и постановлений Правительства.
.1 Декреты и Постановления Центральных Органов.
.2 Декреты и Постановления по Туркреспублике.
(Декреты и постановления других республик Федерации с соответствующими географическими определителями.)

02. Приказы.
.1 Приказы федеративного характера.
.2 Приказы по Туркреспублике.

07. Циркуляры, касающиеся всех Наркоматов или большего числа их.

08. Материалы, подготовляемые для предстоящих заседаний С'ездов и Сессий.
(Этот индекс ставится карандашом впереди основного индекса бумаги со знаком :. По миновании надобности карточка бумаги ставится на место по своему основному индексу. а под этим индексом может быть помещена ссылочная карточка.)

09. Бумаги внутреннего характера ТСНК и ТЭС.
.2 Приказы и распоряжения по ТСНК и ТЭС.

.29 «К сведению и руководству».
.4 Личный состав.
.42 Мандаты, Удостоверения и Командировочные Свидетельства.
.5 Бухгалтерия.
.54 Отчетность.
.56 Ассигнования. Кредиты.
.6 Хозяйственная часть.
.9 Переписка, касающаяся прочих сторон внутреннего распорядка СНК и ТЭС.

1. Центральные органы власти.—Партийные органы.

10. Журналы заседаний. Бюллетени С'ездов и Сессий.
.11 Всероссийского С'езда Советов.
.12 Туркестанского С'езда Советов.
.21 ВЦИК.
.22 Туркцика.
.31 Совнаркома РСФСР.
.32 Турксовнаркома.
.4 Экономических органов Совнаркома.
.43 Совета Труда и Обороны.
.44 Госплана РСФСР.
.45 ТЭС.
.452 С'езды Экономических Советов Туркреспублики.
.453 Госплана Туркреспублики.
.50 С'ездов Наркоминтерна.
.51 С'ездов и Конференций РКП.
11.52 С'ездов и Конференций КПТ.
.61 ЦКР КП.
.62 ЦКК ПТ.
.622 Исполбюро ЦКК ПТ.
(Но переписка по означенным органам в соответствующих Отделах).
12. Исполнительные Комитеты.
(Переписка касательно этих органов и их деятельности).
.1 ВЦИК.
.12 Туркомиссия.
.2 Турцик.
.5 Амнистия.
13. Совнаркомы.
.1 Совнарком РСФСР.
.2 Турксовнарком.
.22 Туркпредставительство.

.233 Суждения законодательного характера.
.234 Мнения.
.235 Информационные сведения.
.27 Государственное Политическое Управление.

14. Экономические органы Совнаркомов.
.3 Совет Труда и Обороны.
.4 Госплан РСФСР.
.5 ТЭС.
.52 Экосо.
.53 Госплан Туркреспублики.
.532 Комиссия по районированию.
(Переписка по существу сельско-хозяйственного районирования 62.2).
(Переписка по существу промышленного районирования 72.2).
.533 Секции Учета и Распределения.
(Учет и Распределение, см. также 72.31).

16. Партийные органы.
.1 ЦК РКП.
.2 ЦК КПТ.
.22 Исполбюро ЦК КПТ.
.24 Областные Комитеты (с соотв. геогр. определ.).

2. Внешняя и внутренняя охрана.—Областное и Коммунальное Управление.

21. Военные Комиссариаты.
.1 Наркомвоен.
.2 Реввоенсовет Туркфронта.
.21 Штаб Туркфронта.
.6 Совет по снабжению Армии.

23. Политуправление Туркфронта.

24. Военные меры.
.2 Военные меры по Туркреспублике.
.25 Борьба с басмачеством.

25. Охрана государственных границ.
(Борьба с контрабандой, см. 37.3).

26. Комиссариаты Внутренних Дел.
.1 Нар. Ком. Внутренних Дел РСФСР.
.2 Нар. Ком. Внутренних Дел Туркреспублики.
.23 Центральный Коммунальный Отдел.
.25 Отдел Принудительных Работ.
(Переписка о принудительных работах, см. 37).
.3 Милиция.

27. Областные и Коммунальные Управления.
.2 Обл. и Коммунальные Управления Туркреспублики.

.2(21) Сыр-Дарьинский Областной Исполком.
27.2(211) Ташкентский Горисполком.
.3 Отделы Обл. и Коммун. Управлений.
28. Местное хозяйство и местное обложение.
.1 Базары. Торговля базарная.
(Торговля вообще, см. 8).
.16 Аренда базарных и торговых помещений.
.2 Городское строительство. Жилища.
(Строительство вообще, см. 76).
.25 Жилищный вопрос.
.252 Аренда жилищная.
.3 Городские земли.
.4 Городские предприятия.
.43 Трамвай. Электрическая энергия.
(Электрификация, см. 73).
.44 Бойни и утилизационные заводы.
.5 Санитария и Гигиена. Противопожарные меры.
.55 Пожарные команды.
(Борьба со стихийными бедствиями, см. 47).
.6 Местное водопользование.
(Ирригация, см. 66).
.66 Водяной сбор.

3. Юстиция и правосудие.—Национальности.

31. Наркомюсты и органы правосудия.
.1 Наркомат Федерации.
.2 Наркомат Туркреспублики.
.24 Консультативный Отдел Наркомюст.
.26 Издательский Подотдел Туркнаркомюста.
.4 Судебный Контроль.
.5 Кассационный Трибунал.
.6 Верховный Трибунал.
.8 Исправительно-Трудовой Отдел.
.81 Тюрьмы. Исправительные дома.
.82 Концентрационный лагерь.
32. Работники правосудия.
.1 Судебный состав.
.2 Прокуратура.
.3 Адвокатура.
.4 Следователи.
.41 Следователи по особо важным делам.
.42 Следователи Народных Судов.

35. Законы и постановления.
(Только переписка о таковых. Сами законы, см. 01).
.1 Опубликование законов.
.2 Систематизация, кодификация законов.
36. Отделение церкви от государства.
37. Правонарушения и репрессии.
.3 Контрабанда.
.5 Принудительные работы.
.7 Конфискация.
39. Дела национальностей.
.2 Наркомнац.

4. Труд.—Профессиональные организации.—Здравоохранение.—Социальное обеспечение.—Страхование.

41. Наркомтруд.
.1 Наркомтруд РСФСР.
.2 Наркомтруд Туркреспублики.
42. Тарифно-нормировочные органы.
.3 Тарифные сетки.
.5 Трудовая повинность.
.53 Трудгужналог.
43. Охрана труда.
44. Профессиональные организации.
.0 Журналы заседаний С'ездов профорганизаций.
.1 ВЦСПС.
.2 Туркбюро ВЦСПС.
.3 Профессиональные союзы.
(Союз Кошчи, см. 61.29).
44.4 Профдвижение.
45. Наркомздрав.
.2 Туркнаркомздрав.
.24 Чрезвычайная Комиссия по борьбе с эпидемиями.
(Эпидемия, см. 47.1).
46. Наркомсоцобес.
.2 Туркнаркомсоцобес.
.24 Краевой Комитет помощи больным и раненым красноармейцам.
47. Стихийные бедствия и борьба с ними.
.1 Эпидемии.
(Борьба с с.-х. вредителями и эпизоотия, см. 62.8).
.2 Водяные бедствия. Паводки.
.3 Снежные заносы.
.4 Пожары.
(Пожарные команды, см. 28.4).

.5 Голод.
(Помгол, см. 12.22).
48. Страхование.
49. Международное о-во помощи революционерам — МОПР.

5. Финансы.—Контроль.—Внешние сношения.

51. Комиссариаты финансов.
.1 Наркомфин РСФСР.
.01 Госбанк.
.012 Средне-Азиатская Контора Госбанка.
(Прочие банки, см. 54.2).
.0121 Обл. Отделы Госбанка с соотв. географ. определ.
.0123 Касса Госбанка.
.21 Наркомфин Туркреспублики.
.23 Налоговое (Акцизное) Управление.
.231 Отдел Прямых Налогов.
.232 Отдел Косвенных Налогов.
(Налоги, Акцизы, см. 53).
52. Бюджет. Распределение кредитов.
.1 Бюджет общефедеративный.
.2 Бюджет Туркреспублики.
.21 Местные бюджеты.
.5 Снабжение денежными знаками.
.6 Валюта.
.7 Курс.
(Прочие банки, см. 54.2).
53. Налоги. Акцизы.
(Продналог, см. 68.5).
(Трудналог, трудповинность, см. 42.5).
54. Финансовые операции.
.2 Банки.
(Госбанк, см. 51.01).
(Биржа, см. 31.3).
56. Контроль.
.1 Наркомрабкрин РСФСР.
.2 Туркнаркомрабкрин.
58. Внешние сношения.
.2 Туркпредставительство Наркоминдела.

6. Земледелие.—Продовольствие.

61. Наркомземы.
.1 Наркомзем РСФСР.
.2 Туркнаркомзем.

.29 Союз Кошчи (бедноты).

62. Сельское хозяйство.

.1 Землеустройство. Земельные реформы.

.12 Землепользование и водопользование.

.15 Почвоведение.

.2 Сельско-хозяйственное районирование.
(Комиссия по районированию при Госплане, см. 14.532).

62.3 Сельская кооперация.

.4 Посевкампания.

.43 Селекция.

.44 Семенной фонд.

.5 Реализация урожая.

.56 Заготовка фуража.

.7 Снабжение сел.-хоз. инвентарем.
(Сельско-хозяйственное машиностроение, см. 75.7).

.8 Борьба с вредителями. Эпизоотии.

.9 Удобрение. Туки.
(Изготовление минеральных туков, см. 74.7).

63. Культура растений (кроме хлопка 64).

.01 Посевы бочарные.

.02 Посевы поливного хозяйства.

.1 Акклиматизационные станции. Опытные насаждения.

.2 Полеводство.

.22 Злаки. Пшеница. Ячмень. Просо. Кукуруза.
(Дело мукомольное, см. 77.72).

.23 Рис.

.24 Клещевина. Кунжут. Мак. Лен. Конопля.
(Дело маслобойное, см. 54.4).

.25 Бобовые.

.26 Свекловица.
(Производство свеклосахарное, см. 78.5).

.27 Табак.

.3 Огородничество. Бахчеводство. Луговодство.

.38 Лекарственные растения.

.4 Садоводство.

.41 Фруктоводство.

.51 Виноградарство.
(Виноделие, см. 78.8).

.6 Лесоводство.
(Лесная промышленность, см. 77.6).

.9 Прочие растения, в том числе и дико-растущие.

64. Хлопководство.

.1 Хлопковые Комитеты.

.2 Хлопковое хозяйство.

.21 Хлопковые насаждения.

.3 Хлопкоочистительное дело.
.4 Маслобойное и мыловаренное дело (только растительного происхождения).
(Мыло животного происхождения, см. 77.95).
65. Животноводство. Скотоводство.
(Бойни, см. 28.44).
.3 Коневодство.
.4 Верблюдоводство.
.5 Крупное скотоводство.
.6 Мелкое скотоводство.
.61 Овцеводство.
.611 Курдючное овцеводство.
.612 Каракулевое овцеводство.
.7 Шелководство.
.72 Гренаж.
.8 Пчеловодство.
66. Ирригация. Мелиорация. Дренаж.
.1 Главное Водное Управление.
.2 Водное хозяйство.
(Водопользование, см. 62.12).
3. Ирригационные сооружения.
.32 Плотины. Шлюзы.
.33 Водохранилища. Запруды.
.64 Оросительные системы.
.643 Дренажные системы.
(Плотины для электрификации, см. 73.47).
.6(23) Ирригационные сооружения Туркмении.
.6(23)1 Ирригационные сооружения по Мургабу.
(Борьба с паводками, см. 47,2).
68. Продовольствие.
.1 Наркомпрод РСФСР.
.2 Туркнаркомпрод.
.5 Продналог.
(Вообще налоги, см. 53).

7. Промышленность.

71. Высшие регулирующие органы народного хозяйства.
.1 ВСНХ.
.2 ЦСНХ.
72. Регулирование промышленности.
.2 Промышленное районирование.
(Комиссия по районированию, см. 14.532).
.25 Изыскания.

.3 Производственная программа.
.31 Учет и распределение.
(Секция Учета и Распределения при Госплане, см. 14.533).
.4 Заявки и концессии.
(Торговые концессии, см. 83.1).
.7 Распределение и учет топлива.
.71 Минеральное топливо.
.72 Жидкое топливо.
.73 Дровяное топливо.
73. Электрификация.
.0 Труды С'ездов и др. органов по электрификации.
.2 Электрификация Туркреспублики.
(Трамвай. Электричество в городе, см. 28.43).
.4 Электрификационные сооружения.
.47 Плотины (кроме ирригационных 66.62).
74. Горная промышленность.
.1 Управление Горного Округа.
.2 Прииски, копи, предприятия для добывания железной руды. Вопросы, касающиеся добывания таковой.
.3 Прииски, копи, предприятия для добывания красных и белых металлов.
74.4 То же, касательно драгоценных металлов.
.5 То же, касательно минерального топлива.
(Распределение топлива, см. 72.7).
.52 Копи минерального топлива.
.6 То же, касательно нефтяной промышленности.
.62 Нефтяные промыслы.
.64 Продукты нефтяной промышленности.
.641 Натуральная нефть.
.642 Кéросин.
.643 Прочие легкие дестилляты нефти. Бензин. Лигроин.
.645 Остатки. Мазут. Пек.
.7 Прииски минералов: Азбест. Сера. Мергель. Сульфаты. Фосфатин. Минеральные туки.
.8 Соляные прииски. Глауберова соль.
.9 Озокеритовые прииски. Прочие ископаемые. Сапропель.
75. Металлообрабатывающая промышленность.
.1 Металлпром.
.3 Железнодорожные мастерские и их изделия.
.4 Механические и чугунно-литейные заводы. Слесарные и ремонтные мастерские.
.5 Котельные и клепальные заводы. Судостроительные заводы.
.57 Суда.

.6 Мастерские точных приборов.
.7 Заводы сельско-хозяйственных машин.
.8 Двигатели. Паровые машины.
.9 Мастерские автомобилей и аэропланов.
76. Строительное дело. Архитектура.
.34 Строительные материалы.
.5 Церкви. Монастыри. Мечети.
(Если с археологической точки зрения, то 96.5).
.6 Гражданские сооружения.
.61 Общественные здания. Учреждения, театры, казармы
.62 Жилищные постройки.
(Жилища с точки зрения коммун. хоз., см. 28.2).
.7 Мосты.
76.7(21) Мосты Сыр-Дарьинской области.
.7(23) Мосты Туркмении.
.7(23)1 Мосты через Аму-Дарью.
77. Обработка растительных продуктов.
.1 Центральные органы Управления.
.11 Текстрой.
.12 Управление лесопромышленности.
.2 Прядильное дело. Нитяное производство.
.3 Ткацкое дело. Мануфактура. Вязание.
.31 Бумажно-ткацкое дело.
.32 Шерсто-ткацкое дело.
.33 Шелко-ткацкое дело.
.4 Ковровое производство. Войлок. Кошма.
.66 Лесная промышленность.
.61 Деревообделочная промышленность.
.611 Лесопильное производство. Доски. Шпалы.
.612 Плотничное, столярное производство.
.614 Бондарное производство.
.615 Корзиночное производство.
.616 Спичечное производство.
.62 Бумажное производство.
.621 Производство целлюлозы.
.622 Производство бумаги и картона.
.7 Обработка зерна.
.72 Мукомольное дело.
.73 Рисоочистительное дело.
.74 Хлебопечение.
.75 Макаронное производство.
.76 Кондитерское производство.
(Хлопкоочистительное дело, см. 64.3).
(Маслобойное дело, см. 64.4).
.8 Обработка фруктов, овощей и т. п. консервы.
.82 Сушеные фрукты.

.83 Патока. Пастила. Пюре.
.84 Табачное производство.
77.9 Обработка животных продуктов.
.92 Гастрономические фабрикаты.
.93 Кишечно-очистительное производство.
(Бойни и утилизационные заводы, см. 23.44).
(Обработка шерсти, см. 77.)
.94 Салотопки. Свечное производство. Глицерин, мыло.
(Мыло из растительных масел, см. 64.4).
.95 Молочные продукты.
.96 Кожевенное производство.
.97 Клееварное производство.
(Удобрительные туки, см. 62.9).
78. Химическая промышленность.
.1 Химпром.
.2 Производство кислот и солей. Сода. Фосфориты. Сульфаты. Минеральные краски.
.4 Обжигающая промышленность.
.41 Керамика. Посуда. Фарфор. Глина.
.42 Кирпичное производство.
.43 Гончарное производство.
.44 Цементное производство.
.45 Стеклодувное производство.
.5 Свеклосахарное производство.
(Культура свеклы, см. 63.16).
.6 Фармацевтические и химические препараты. Сантонин. Опий. Морфий. Дубильные вещества.
.7 Взрывчатые вещества. Нитробензол. Бертолетова соль. Порох. Динамит.
.8 Бродильное производство. Напитки.
.82 Виноделие. Уксус. (Виноградарство, см. 63.36).
.83 Винокурение. Спирт. Коньяк. Дрожжи.
.84 Пивоварение.
.88 Прохладительные напитки.
79. Прочие виды производства.
.2 Холодильное дело.
.3 Промыслы.
.31 Рыбные промыслы.
.311 Главрыба.
.31(23)1 Красноводский рыбопромышленный район.
.34 Охота.
.4 Промышленность одевающая, обшивающая.
.42 Обмундирование. Платье. Белье. Шапочное дело.
.43 Сапожная.
.44 Шорно-седельная. Аммуниционная.

.7 Кустарная промышленность.
.71 Кустпром.

8. Торговля.—Транспорт.—Средства сообщения и связи.

81. Наркоматы торговли.
.1 Наркомвнешторг.
.2 Туркпредставительство Наркомвнешторга.
.3 Биржа.
(Банки, см. 54.2).
82. Торговые сношения.
.1 Торговые сношения с центром.
.2 Внутренние торговые сношения.
83. Формы торговых органов.
.1 Монополия. Торговые концессии.
(Промышленные концессии, см. 72.4).
.2 Тресты. Синдикаты.
.3 Акционерные общества. Товарищества. Артели.
.4 Единоличные фирмы.
.5 Кооперативные об'единения.
(Сельская кооперация, см. 62.3).
85. Наркомпуть.
.1 Наркомпуть РСФСР.
.2 Туркпуть. Турк. Округ Путей Сообщения.
.4 Железнодорожные тарифы.
.6 Железные дороги.
.6(21) Ташкентская железная дорога.
.6(23) Средне-Азиатская железная дорога.
86. Флот. Порты. Пристани.
87. Обыкновенные дороги.
(25)1 Семиреченский тракт.
.4 Автотранспорт.
.41 Главное Управление Местного Транспорта. ГУМТ.
.5 Гужевой транспорт. Извозный промысел.
88. Почта. Телеграф. Радио.
.1 Наркомпочтель РСФСР.
.2 Туркнаркомпочтель.

9. Просвещение. Наука. Искусство. Информация. Статистика.

91. Органы просвещения и воспитания.
.1 Наркомпрос РСФСР.
.13 Главпрофобр.
.2 Туркнаркомпрос.

.22 Научный Совет.
.23 Туркпрофобр.
.3 Главполитпросвет.
.4 Университет.
.5 Технические и профессиональные учебные заведения.
.6 Школы обще-образовательные.
.7 Учреждения дошкольного воспитания.
.72 Ясли. Дома ребенка.
.8 Приюты.
.83 Приюты для дефективных.
92. Геодезические и астрономическе учреждения.
.3 Главное Геодезическое Управление.
.4 Обсерватория.
.43 Метереологические станции.
.44 Сейсмологические станции.
93. Научные органы. Общества. Экспедиции.
.2 Музеи. Библиотеки. Архивы.
94. Пресса.
.1 Госиздат.
.4 Периодические издания.
95. Статистика.
.1 Центральное Статистическое Управление (ЦСУ).
96. Искусство. Художество.
.2 Выставки. Отдельные художественные произведения.
.3 Театр.
.4 Музыка.
.42 Консерватория.
.43 Концерты.
.5 Охрана памятников старины.
.6 Кинематограф.
.62 Кинос'емка Туркестана.
97. Спорт.

Географические определители.

(1) РСФСР.
(11) Губернии России.
(11.1) до (11.6) Губернии Европейской России.
(11.1) Московская Губ.
(11.11) Москва.
(11.2) Лениградская губ.
(11.2.1) Лениград.
(11.7) до (11.9) Губернии Сибири.
(12) Украинская Сов. Республика.

(13)	Автономные Сов. Республики (кроме Туркестана .2).
(13 1)	Белоруссия.
(13.2)	Башкирская.
(13 4)	Киргизская.
(13 5)	Крымская.
(13 6)	Татарская.
(14)	Кавказская Автономн. Сов. Республика.
(14.1)	Горская
(14.2)	Азербейджанская.
(14.3)	Армянская.
(14.4)	Грузинская.
(14.5)	Дагестанская
(15)	Дальневосточная Республика.
(16)	Автономное Об'единение.
(16.1)	Вотского народа.
(16.2)	Зырянская.
(16.3)	Кабардинская.
(16.4)	Калмыцкая.
(16.6)	Нахичеванская.
(17)	Трудовые Коммуны.
(17.1)	Карельская.
(17.2)	Немцев Поволжья.
(2)	Туркреспублика.
(20)	Области Туркреспублики вообще.
(21)	Сыр-Дарьинская обл.
(21.1)	Ташкент.
	Сопредельные страны.
(3)	Хива.
(4)	Бухара.
(5)	Персия.
(6)	Афганистан
(7)	Индия.
(8)	Китай.
(8.1)	Монголия.
(8.2)	Кульджа.
(9)	Прочие страны.

ИНСТРУКЦИИ

Делопроизводственного Аппарата Туркомвнаркома и Туркэкономсовета.

СОДЕРЖАНИЕ: СТР.

I. Заведующий Регистратурой ЗР 269
II. Регистратуры Входящей РВ 273
III. Регистратуры Записчик РЗ 275
IV. Регистратуры Исходящей РИ 279
V. Регистратуры Почтальон РП 282
VI. Регистратуры Архивариус РА 284
VII. Регистратуры Компилятор РК 288
VIII. Помощ. Завед. Экспедицией ПЗЭ 292
IX. Заведующий Экспедицией ЗЭ 295
X. Экспедиции Рассыльный ЭР 296
XI. Машинистка М 298
XII. Заведующая машинистками ЗМ 301
XIII. Правила пользования Делопроизводственным Аппаратом ТСНК и ТЭС Пр 305

СОКРАЩЕНИЯ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ИНСТРУКЦИЯХ:

ПЗС—Зам. Предсовнаркома.
ЗУ—Управл. Делами (Завед. Управл. Дел.).
ЗС—Завед. Секретариатом.
СІ—Секретарь Первый.
КЗП—Комиссия Законодат. Предположен.

ПРИМЕЧАНИЕ: Число, проставленное в Инструкции в скобках при шифре сотрудника, обозначает соответствующий параграф в Инструкции упоминаемого сотрудника.

I. ЗАВЕДУЮЩИЙ РЕГИСТРАТУРОЙ (ЗР).

I.— Получает от РВ (11, 12 и 8) входящую корреспонденцию, сложенную в порядке спешности и снабженную грифом «Входящий Штамп».

II.— Получает от сотрудников (5) указания о наиболее целесообразном направлении бумаг и о замеченных неправильностях в прохождении таковых.

III.— Получает от Завхоза бланки карточек и прочие бланки.

IV.— Получает от РЗ (9) испорченные номерные карточки.

V.— Получает от всех сотрудников ЦР заявления о раз'яснении недоразумений по Инструкциям, о недоразумениях по службе и принимает от них предложения об улучшениях по делопроизводству, а также всякого рода жалобы.

I. — 1) Просматривает входящую корреспонденцию, настолько в нее углубляясь, чтобы получить ясное представление о сути бумаги.

2) Подчеркивает цветным (по возможности зеленым) карандашем то минимальное число слов текста, совокупность которых дает ясное и недвусмысленное представление о сути бумаги.

3) Если бумага трактует о нескольких разнородных предметах. то слева, на полях, у подчерка первого предмета ставит цифру (1) в скобках, у второго—цифру (2) и т. д.

4) На бланке бумаги подчеркивает ту начальную букву, под которой корреспондент значится в алфавите.

5) На грифе «Входящий Штамп» отмечает:

а) срок поступления бумаги,

б) спешность ее,

в) направление ее,

последнее по системе сигнатур сотрудников.

6) Обработанные бумаги передает без задержки РЗ (I).

7) Если входящая бумага имеет указание: «на Ваше . . . . (№ или дата нашего инициативного отношения)», то ЗР ставит на Входящем Штампе два «направления»: РК и под ним сигнатуру соответствующего сотрудника, затем передает бумагу РК (III—) для

подкалывания к данной бумаге копии, указанной в ней нашей исходящей.

II.— 8) Имея в виду, что каждая бумага должна достигать возможно непосредственно именно той инстанции, где получает свою обработку, ЗР ежедневно, приблизительно через четверть часа после последней бумаги утренней почты, производит обход всех получающих корреспонденцию и опрашивает означенных лиц, имеются ли у них какие-либо замечания касательно более правильного пути тех или иных бумаг, самым подробным образом рассматривает эти указания и условливается с соответствующими сотрудниками (5) о наиболее целесообразном улучшении дела.

9) Получив сведения о неправильно направленной бумаге, немедленно принимает все меры к тому, чтобы подобная ошибка не повторялась и соответственно сговаривается как с сотрудником, коему бумага была неправильно направлена, так и с тем, которому надлежит ее направить, устанавливает тип бумаги, вызвавшей ошибку, и принимает вообще все меры к предотвращению повторения подобных случаев.

10) Имеет наблюдение, чтобы со стороны сотрудников (5) не проявлялось произвольности в направлении ими бумаг от инстанции к инстанции. Поэтому обращает особое внимание на те бумаги и карточки, которые имеют значительное число «направлений». В надлежащих случаях сговаривается с соответствующими сотрудниками, а в особых случаях обращается к ближайшему начальству тех сотрудников, которые непроизводительно направляют бумаги по неподлежащим инстанциям.

11) Имеет наблюдение, чтобы указываемая им и прочими сотрудниками (63) «спешность» бумаг соответствовала действительным нуждам и не выходила из рамок конкретной необходимости.

12) В случаях неправильно указанной спешности, сговаривается с сотрудником в порядке, указанном предыдущими параграфами.

III.— 13) Получаемые от Завхоза карточки хранит в запираемом помещении и расходует их по порядку номеров, передавая таковые РЗ (II.—) по мере надобности.

IV.— 14) Полученные от РЗ испорченные бланки номерованных карточек хранит до конца отчетного года.

V.— 15) ЗР является Начальником Центральной Регистратуры Бюро Машинописи, Телефонисток, Телефонограммиста. Под его наблюдением находится также Стол Личного Состава и переписка внутреннего характера.

16) Следит за точным исполнением своими подчиненными Инструкций, каковые могут быть нарушены исключительно с его личного разрешения и за его ответственностью. Никаких отступле-

ний по личной инициативе сотрудников он не допускает, а требует чтобы о случаях необходимых отступлений немедленно докладывалось ему. Проявление личной инициативы, в порядке предварительного осведомления его, ЗР всячески поддерживает.

17) Особенно строго ЗР должен преследовать всякого рода побочные записи, не относящиеся к делу, устройство неразрешенных им вспомогательных книжек, памятных тетрадок и журналов, кои, по мнению тех или иных сотрудников, способны облегчить работу или скорее достигают цели, нежели пособия, заведенные официальным путем.

18) Имея заявление об улучшении в деле, ЗР серьезно проверяет таковое всесторонне и, если оно действительно заслуживает внимания, разрабатывает соответствующее изменение в Инструкциях, заносит таковое в «Журнал Дополнений и Изменений к Инструкциям» и докладывает о сем ЗУ на предмет разрешения отступления или коренного изменения Инструкции , а также на предмет выпуска соответствующего Приказа.

Дата.	По инструкции.	Текст, подлежащий изменению.	Затрагивает инструкции.
		Левая сторона книги.	

Заменить или дополн. текстом.	Затрагиваемые инструкции.	ВИЗА начальника		Проведено приказом.	
		Дата.	Подп.	№	От.

Правая сторона книги.

Рис. 68.

Журнал изменений и дополнений к Инструкциям.

19) Если в изменяемой Инструкции имеются ссылки на параграфы Инструкций других сотрудников, то ЗР производит изменение данной Инструкции только после согласованного изменения всех связанных с ней Инструкций.

20) Принимает от подчиненных ему сотрудников заявления о недоразумениях по Инструкциям и по службе, принимает их жалобы и дает все необходимые раз'яснения, облегчающие работу подчиненных ему сотрудников.

21) С вопросами, превышающими его компетенцию, обращается к ЗУ.

22) Совместно с РИ (VI.—) разрабатывает план обхода РП столов.

23) Совместно с РА (23) расширяет Индексатор и в затруднительных случаях помогает РА (7) в классификации бумаг.

24) Совместно с Заведующим Столом Личного Состава РЛ редактирует в затруднительных случаях Приказы и внутренние Распоряжения.

25) Заместителем ЗР является РА (31), поэтому (ЗР) держит его в курсе всей своей работы.

26) За раз'яснениями обращается к ЗУ.

27) С жалобами на действия ЗУ обращается к Зам. Пред. СНК.

Требуемые качества:

а) аккуратность,

б) распорядительность, административный опыт, самостоятельность, настойчивость,

в) прогрессивный способ мышления с инициативой.

II. РЕГИСТРАТУРЫ ВХОДЯЩИЙ (РВ).

I.— Получает извне вновь поступившую корреспонденцию.
II.— Получает от РП (13) промежуточную переписку.

I.— 1) Имеет корзинку для откладывания входящей корреспонденции.

2) Новые поступления рассматривает с точки зрения правильности адресования.

3) Неправильно адресованные бумаги передает РИ (III.—).

4) Переписку, имеющую надпись «Секретно», не распечатывает, а на передней стороне пакета косо ставит «Входящий Штамп» и в таком виде передает РЗ (III.—).

5) Частную переписку в нераспечатанном виде передает РИ (IV.—).

6) Всю прочую корреспонденцию распечатывает, расправляет, складывает по порядку страниц и приложений, проверяя правильность числа заявленных в письме приложений.

7) Если замечает несоответствие числа приложений с заявленным числом или другие какие-либо ненормальности, делает на свободном поле, слева под «Входящим Штампом», соответствующую пометку и ставит свою сигнатуру и дату.

8) На первой странице, слева наверху, вкось через бланк корреспонденту ставит «Входящий Штамп».

9) На брошюрах и печатных произведениях штампа не ставит. Если же таковые бандеролированы, то ставит его на бандероли.

10) Скрепляет относящиеся друг к другу бумаги скрепками или другим подходящим образом и складывает их в порядке обозначенной на них спешности, укладывая наиболее спешные бумаги сверху.

11) Бумаги экстренной спешности и весьма срочные передает ЗР (.—) без всякой задержки.

12) Передает обработанные таким образом бумаги ЗР (I.—).

13) Освобожденные от корреспонденции папки РВ препровождает РИ (II.—).

II.— 14) Получив от РП папки с промежуточной корреспонденцией, делит корреспонденцию на следующие категории:

а) Входящие бумаги, поступающие извне. Таковые в порядке спешности передает РЗ (IV.—).

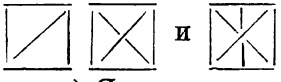
б) Листки внутренней переписки от сотрудника к сотруднику; таковые передает РИ (I.—). Листки, предназначенные сотрудникам Регистратуры, находящимся в помещении Центральной Регистратуры, передает непосредственно на руки таковым.

в) Черновики бумаг, направляемых для отпечатания в Машинописное Бюро (РМ). Таковые немедленно передает РИ (I.—).

г) Чистовики из Машинописной. Таковы передает РИ (I—).

д) Исходящую корреспонденцию, за подписью надлежащих лиц. Таковую передает РЗ (IV.—).

15) Помогает РЗ (V.—) в выборке из алфавита картотеки карточек проходящих через РЗ бумаг, при чем в записи бумаг участвует лишь с личного каждый раз на то разрешения ЗР.

16) Имеет наблюдение, чтобы переписка всех видов спешности  проходила без всякой задержки.

17) Является непосредственным помощником РЗ (29) и в случае отсутствия его заменяет его, а поэтому заблаговременно входит в курс всей его работы.

18) За раз'яснением недоразумений и с жалобами обращается к ЗР.

19) С жалобами на ЗР обращается к ЗУ.

Требуемые качества:

а) Аккуратность.

б) Быстрота в работе.

в) Распорядительность.

г) Хороший почерк.

III. РЕГИСТРАТУРЫ ЗАПИСЧИК (РЗ).

I.— Получает от ЗР (6) переписку с его заметками.

II — Получает от ЗР (13) карточки.

III.— Получает от РВ (4) секретную переписку.

IV.— Получает от РВ (14) промежуточную переписку.

V.— Получает от РВ (15) содействие по распределению бумаг.

VI.— Получает от РК (8) входящую корреспонденцию с приколотыми к ней копиями инициативных отношений ТСНК.

I до VI.— 1) На каждую входящую бумагу, полученную от ЗР (6) или РК (8), заполняет карточку, имея в виду спешность бумаг, и вносит в нее:

а) дату Входящего Штампа,

б) наименование корреспондента, при чем в кружок карточки вносит подчеркнутую ЗР букву, с которой и начинает название корреспондента,

в) дату и № бумаги,

г) суть бумаги, придерживаясь порядка подчеркнутого текста ЗР (2) и согласно его пометкам. Если бумага содержит несколько вопросов, то в таком случае РЗ заносит на бланк карточки лишь первый вопрос, согласно отметки ЗР (3), а после нее делает пометку переноса ·/., прочие же вопросы записывает на обратной стороне карточки, производя их нумерацию в соответствии с нумерацией ЗР,

д) спешность бумаги, согласно пометке на штампе,

е) род (форму) бумаги,

ж) число приложений к бумаге,

з) «направление» и дату его простановки.

2) На «Входящем Штампе» бумаги отмечает № карточки.

3) Если заметит, что ЗР раньше отмечал того же корреспондента иной начальной буквой, немедленно сообщает об этом ЗР и производит отметку согласно его указанию.

4) Если бумага не имеет некоторых из указанных в пункте 1 данных, то ставит в соответствующих местах карточки горизонтальные черточки (—).

5) При занесении «сути» бумаги, старается обходиться минимумом слов, располагая их наиболее ясным и понятным образом.

При неясности смысла подчеркнутого, обращается немедленно за соответствующим раз'яснением к ЗР.

6) Заполнив карточку, немедленно передает соответствующую бумагу РИ (I.—).

7) На «Недельную Табличку» карточки насаживает наездника в соответствии со спешностью бумаги. При спешности:

«Экстренно», знак		наездник ставится на тот же день.
«В. срочно», знак		наездник ставится на следующий день.
«Срочно», знак		наездник ставится на второй день.
«Нормально», знак		наездник ставится на тот же день.

8) При «экстренной» бумаге, откладывает карточку в алфавит «Срочного ящика». Во всех прочих случаях РЗ откладывает карточку в нормальный алфавит картотеки.

9) Испортив карточку, ни в коем случае не заменяет ее безномерной карточкой, а передает испорченную карточку ЗР (IV.—) и для повторной записи употребляет карточку со следующим порядковым номером, расходуя карточки строго в порядке номеров.

II.— 10) Полученные от ЗР (13) номерованные и неномерованные карточки хранит в особом ящике и держит их под запором, отвечая за пропажу каждой полученной карточки.

III.— 11) При прохождении секретной переписки, поступает с ней вышеизложенным способом, но только не заполняет знаками «тире» неизвестные данные, а № карточки заключает в квадратные скобки. № карточки помещает на Входящем Штампе, или на конверте секретной бумаги, заключая его тоже в квадратные скобки [ ].

12) Если не имеется более определенных данных, то поступает с секретной бумагой, как имеющей спешность  .

IV.— 13) В зависимости от собственной нагрузки и нагрузки РВ (1) осведомляет его о своей работе и передает ему частичное исполнение своих обязанностей, отнюдь, однако, не допуская его к заполнению карточек, каковая работа может производиться кем-либо другим только с разрешения ЗР.

V.— 14) Получив от РВ (14) промежуточную переписку, сложенную в порядке спешности, вынимает из алфавита своей картотеки соответствующую карточку и отмечает на ней дальнейшее направление по последней отметке на Входящем Штампе бумаги, затем ставит карточку на свое место, а бумагу передает РИ (I.—).

15) Если бумага имеет отметку окончательного исполнения, то РЗ не возвращает карточку в алфавит картотеки, а прикрепляет ее к исполненной бумаге и совместно с другими исполненными бумагами препровождает РА (I.—).

16) Получив вместе с исполненной бумагой и ответ на нее за надлежащими подписями, подлинник и отпуск, РЗ записывает на карточке в графе «Направление» отметку об исполнении и ответе, скрепляет всю переписку вместе и передает их РИ (I.—).

17) Получив (за надлежащими подписями) лишь одну ответную бумагу, из которой, однако, ясно видно, какой входящей бумаге она служит ответом, РЗ отыскивает соответствующую карточку, делает на ней отметку об исполнении и, прикрепив ее к ответу, передает РИ (I.—).

18) Если из ответной бумаги ясно не видно, к какой входящей бумаге таковая относится, то РЗ отправляет автору бумаги, сигнатура которого помещена в конце бумаги, вопросительную записку: «К какой входящей относится Ваша туда-то? (вписывается адрес бумаги). Дата.—РЗ».

19) В ожидании ответа откладывает эту бумагу в сторону. Если же бумага имеет спешность  или  , то поступает с ней, не дожидаясь ответа, как с самостоятельной исходящей.

20) Если бумага является самостоятельной исходящей, т.-е. не является ответом на какую-либо входящую, то РЗ заготовляет неномерную карточку, заполняя ее совершенно тем же способом, как указано выше, при чем в графе «Направление» ставит сигнатуру автора бумаги.

21) Если исходящая направлена нескольким корреспондентам, то выписывает всего одну карточку. Один адрес пишет на должном месте, после него делает знак переноса ·/. и все прочие адреса пишет на обороте карточки.

22) Если входящая бумага отправляется корреспонденту обратно с резолюцией на ней, то РЗ в графе даты «Ответа» ставит знак ·/. и на обороте карточки выписывает полностью резолюцию, после чего передает бумагу с прикрепленной к ней карточкой РИ (I.—).

23) Если в исходящей бумаге указан срок ожидаемого по ней ответа, то записывает этот срок слева над недельной календарной табличкой, надевая наездник на тот день таблички, на который срок ответа приходится и, скрепив бумагу с карточкой, передает переписку РИ (I.—).

24) Если срок превышает недельный, то РЗ ставит наездник на день заполнения карточки.

25) Ежедневно утром, перед тем, как приступить к очередной работе, РЗ вынимает из алфавита все карточки, имеющие наездника, поставленного на текущий день, и посылает сотрудникам (9), сигнатуры которых значатся последними в графе «Направление», напоминательную записку. Текст ее: «Сигнатура сотрудника. Сегодня срок бумаги такой-то (наименование корреспондента), № бумаги и число по ее штампу. Дата. РЗ».

26) Карточки бумаг, по которым произведено напоминание, откладывает в алфавит «Срочного ящика».

27) Карточки, не вынутые из этого ящика до 1 часу дня, РЗ заносит на «Лист неисполненных» и немедленно препровождает «лист» Зам. Пред. СНК. Карточки при этом возвращает в «срочный ящик».

28) В случае, если карточки, находящиеся в «срочном ящике», не получат движения более двух дней, сообщает об этом ЗР (V.—).

29) Ближайшим сотрудником, помощником и заместителем РЗ является РВ (17), а поэтому РЗ вводит РВ заблаговременно и возможно полно в курс своей работы.

30) В случае каких-либо неясностей, а также по всем вопросам, не предусмотренным настоящей Инструкцией, обращается к ЗР (V), к которому обращается также с недоразумениями по службе и с жалобами.

31) С жалобами на ЗР обращается к ЗУ.

Требуемые качества:

а) Каллиграфический, мелкий и возможно круглый почерк.
б) Аккуратность.
в) Быстрота работы.
г) Исполнительность.

IV. РЕГИСТРАТУРЫ ИСХОДЯЩИЙ (РИ).

I.— Получает от РЗ (6 и др.) и РВ (14) промежуточную и исходящую корреспонденцию.

II.— Получает от РВ (13, 14) внутреннюю переписку и пустые папки.

III.— Получает от РВ (3) неправильно, т.-е. не по адресу, поступившую корреспонденцию.

IV.— Получает от РВ (5) частную переписку.

V.— Получает от сотрудников Пр (34а) и из Центральной Справочной адреса новых корреспондентов.

VI. — Получает от ЗР (22) указания относительно изменений плана обхода столов Почтальонами (РП).

VII — Получает из Экспедиции ПЗЭ (17) квитанционные бланки с расписками получателей.

I.— 1) Полученную от РЗ (6) корреспонденцию раскладывает по папкам тех сотрудников, «Направление» которых отмечено последним на бланке «Входящего Штампа» [1]).

2) Наполненные папки складывает в стопку в порядке обхода соответствующих сотрудников.

3) Если которому-нибудь из сотрудников не адресовано бумаг, то тем не менее вкладывает пустую папку на свое место среди прочих папок.

4) Если не все номера папок на месте, то вместо отсутствующей папки берет запасную папку без номера.

II.— 5) Стопку папок, сложенных в надлежащем порядке, передает очередному РП.

III.— 6) Неправильно адресованную корреспонденцию возвращает в Экспедицию, сделав на ней предварительно пометку: «Возвращается как неправильно доставленное в СНК. Дата РИ».

IV.— 7) Частную корреспонденцию размещает по папкам соответствующих сотрудников.

V.— 8) Ведет «Исходящий Журнал». Заранее заготовляет название месяца и в графе очередных номеров заранее проставляет нумерацию (Исходящие номера).

[1]) Изображение «Входящего Штампа» рис. 41 на стр. 200.

9) Занесение текста в Журнал производит с наибольшей краткостью, каковая доступна без ущерба для ясности, сокращая даже отдельные слова.

10) Исходящий номер заносит на исходящую бумагу, а также на карточку. Если исходящая бумага самостоятельная, т.-е. не служит ответом на какую-либо входящую бумагу, то РИ ставит исходящий номер и дату бумаги непосредственно под календарную табличку карточки. Если же исходящая является ответом на определенную входящую бумагу, и карточка является «номерной», то РИ ставит № и дату в графу «Ответ».

11) Исполненные исходящие бумаги и отпуска с прикрепленными к ним карточками по мере накопления передает РА (I.—).

Примечание: Если ответ на данную входящую отправляется корреспонденту в форме резолюции на самой входящей, то РИ передает РА (I—в) одну лишь карточку, на которой РЗ (22) полностью выписана резолюция.

12) Назначенные к отправке бумаги проверяет как с точки зрения правильности приложений, так и прочих особенностей, которые следуют из сути бумаги.

13) Если у РИ возникают сомнения относительно полного порядка отсылаемой бумаги, РИ передает ее для проверки ЗР.

14) Исполнение бумаг производит в порядке их спешности.

15) Иногороднюю корреспонденцию вкладывает в конверты, а городскую складывает в пакеты без конверта.

16) На свободное место сложенного пакета наклеивает «квитанционный бланк» так, чтобы «Расписка» его не была приклеена. Кладет переводную бумагу-копирку между пакетом и «Распиской» и пишет на последней адрес.

17) Если адрес неизвестен, запрашивает сотрудника (Пр 34 в) или Центральную Справочную.

18) Заготовленную переписку препровождает Экспедиции.

19) Телеграммы отправляет установленным порядком, не пользуясь квитанционными бланками.

20) Папки складывает всегда в порядке их нумерации.

21) На каждый стол имеет две папки, снабженные номером соответствующего стола. Кроме того, имеет приблизительно $^1/_3$ общего количества папок в резерв, без нумерации.

22) При укладывании папок ни в коем случае не пользуется помощью РП.

23) Следит за тем, чтобы РП (11) ни в коем случае не прикасался к содержимому папок. При замеченных проступках делает выговор РП и немедленно докладывает ЗР.

24) Передает папки РП (П.—) в заранее назначенное по расписанию время.

VI.— 25) Составляет совместно с ЗР (22) план обхода столов РП.

26) Следит за своевременным исполнением обходов РП (1).

27) Если РП (2) в назначенное время не на месте, немедленно расследует причину и, если таковая вызвана серьезными основаниями, без замедления докладывает ЗР.

28) При передаче папок придерживается расписания, нарушая таковое лишь с личного распоряжения ЗР.

29) Инструктирует РП (15, 16) касательно всех его обязанностей.

30) В случаях перемен в размещении сотрудников, немедленно принимает меры, чтобы правильность обхода и доставки корреспонденции от этого не пострадала. В затруднительных случаях советуется с ЗР.

31) Является непосредственным начальством над РП (15).

VII.— 32) Полученные из Экспедиции исполненные расписки квитанционных бланков передает РК (4).

33) Заместителем РИ, на случай отсутствия, является РК (25), которого заблаговременно знакомит с своим делом.

34) За разрешением недоразумений и с жалобами обращается к ЗР.

35) С жалобами на ЗР обращается к ЗУ.

Требуемые качества:

а) Исполнительность.
б) Распорядительность.
в) Самостоятельность.
г) Быстрота работы.
д) Хороший почерк.

V. РЕГИСТРАТУРЫ ПОЧТАЛЬОН (РП).

I.— Получает от РИ (29) все указания относительно производства обхода.

II.— Получает от РИ (24) папки с бумагами.

III.— Принимает из корзинок сотрудников (16) папки с обратными бумагами.

I.— 1) Получив от РИ указания, в каком порядке обходить все столы, строго придерживается этого порядка и ни в каком случае не изменяет его самовольно.

2) Если по какой-либо причине пришлось отступить от заведенного порядка обхода столов, немедленно по возвращении сообщает об этом отступлении РИ.

3) Обход должен совершаться без каких-либо задержек в пути.

4) Начало обхода должно совершаться, строго сообразуясь с расписанием.

5) Отсутствие РП к моменту обхода ни в коем случае не допускается. Для отдыха и прочих нужд отводится соответствующее время, вне которого никакие отступления от служебных обязанностей не допускаются.

6) Во время обхода не допускается принимать никаких других поручений, от кого бы таковые ни исходили.

II.— 7) Получив от РИ (24) папки с бумагами, откладывает папки согласно их нумерации в приемные корзины столов с теми же номерами.

8) Если папка не имеет номера, то РП откладывает таковую на место, следующее за номером предыдущей папки.

III.— 9) Отложив папку на соответствующее место, РП из корзины того же стола вынимает обратную папку с бумагами, назначенными в Центральную Регистратуру.

10) Обратную папку подкладывает под стопку папок, имеющихся на руках.

11) Собирая папки, РП ни в коем случае не касается бумаг, лежащих в них.

12) Ни в коем случае никому не разрешает дотрагиваться до содержимого папок и ни по чьей просьбе не выдает ничего из них и не показывает бумаг, одним словом, не дает никаких справок по своим папкам. Вообще ни с кем не вступает в разговоры во время обхода и производит таковой без лишнего шума и без всяких задержек в пути.

13) Возвратившись в помещение Центральной Регистратуры, РП немедленно передает папки РВ (II.—).

14) Отдохнув положенное время, в точно назначенный срок является к РИ за новым набором папок.

15) Непосредственным начальством над РП является РИ (31).

16) Со всеми недоразумениями и жалобами обращается к РИ (29).

17) С жалобами на действия РИ обращается к ЗР.

Требуемые качества:

а) Честность.

б) Расторопность.

в) Исполнительность.

VI. РЕГИСТРАТУРЫ АРХИВАРИУС (РА).

I.— а.—Получает от РЗ (15) бумаги с карточками, имеющими отметку об исполнении.

б.—Получает от РИ (11) отпуска с перепиской и карточками как по ответным, так и по самостоятельным бумагам.

в.—Получает от РИ (11) карточки входящих бумаг, возвращаемые корреспонденту, с резолюцией на них.

II. — Получает от сотрудников Пр (77) требования на выдачу из Архива бумаг по заявленному автору или корреспонденту.

III.— Получает от сотрудников Пр (77) требования на выдачу бумаг по содержанию.

IV.— Получает требования на расширение Индексатора от сотрудников Пр.

V.— Получает из библиотеки издания для индексаций статей.

I.— 1) Производит индексацию бумаг по Индексатору [1]), пользуясь таковым согласно указаниям предисловия к Индексатору.

2) Ставит индекс на карточке в графе «Архив» над чертой, (в виде числителя). Тот же индекс записывает на бумаге с левого боку, вдоль левой ее кромки первой страницы.

3) Если бумага отвечает нескольким индексам, при чем содержание ее достаточно важно, РА составляет вторую, третью и т. д. карточки, на которых, однако, записывает только те данные, которые имеют важность для индексации и сохранения бумаги в Архиве, а именно: Корреспондента, Суть, № и Дату бумаги, полный Архивный номер, при чем подчеркивает тот № индекса, который соответствует основной карточке. Этот номер подчеркивается и на основной карточке. Одновременно РА вписывает под чертой (в виде знаменателя) Архивный номер дела, соответственно месту, занимаемому делом в шкафах вертикального хранения.

4) По отдельным бумагам, не имеющим формы отношений, напр., по мнениям, протоколам и т. п., не прошедшим через РЗ,

[1]) См. Индексатор, в „Приложениях“ стр. 247.

а потому не имеющим номерной карточки, РА составляет неномерную карточку, которую здесь же индексирует, подчеркивая синим карандашом ту часть текста ее, которая выявляет суть бумаги. Вместе с тем РА подчеркивает начальную букву того слова, которая должна служить для включения в алфавит.

5) Получив отдельные или разрозненные бумаги, являющиеся приложениями или подсобным материалом, отыскивает основную бумагу, к которой таковые относятся, и индексирует их по основной бумаге.

6) Иногда требуются отступления от § 5. В таком случае РА принимает меры, чтобы подобные отступления были введены в известную систему и отнюдь не затрудняли, а, наоборот, облегчали нахождение соответствующей бумаги.

7) В случаях неясных производит индексацию совместно с ЗР (23).

8) Получив от РЗ (15) или РИ (11) карточки, проводит в графе «Направление» после последней отметки вертикальную заключительную черту.

9) Если бумага состоит из отдельных листов, производит нумерацию таковых. Для этого: ставит наверху, посредине первой страницы листа между двумя горизонтальными черточками порядковый номер листа:—2—, —3— и т. д. На первой же странице первого листа, позади номера этого листа ставит в скобках общее число всех листов данной бумаги. Напр.: —I (4)—. Это означает: «Первый лист из четырех».

II.— 10) После обработки бумаг и карточек, передает их РК (I.—) для размещения в Архиве.

11) Наблюдает, чтобы при выдаче из Архива бумаг РК на карточке, за заключительной чертой в графе «Направление», заносил сигнатуру получателя, а на карточку, на «Недельную ее табличку» на два дня вперед надевал наездника. Действия эти производит сам РА или поручает их РК (24).

12) Совместно с РК (1) заготовляет папки для бумаг.

13) Перед производством надписей на корешках папок группирует последние таким образом, чтобы корешки их правильно чередовались: левый, средний, правый и т. д. Слева на корешке должно быть оставлено место для очередного номера, который заводится после соответствующей продолжительности действия вертикальной регистратуры и достаточного развития таковой.

14) Распределяет наименования корреспондентов в алфавитном порядке. В случае столь большого накопления бумаг в папке, что является потребность разместить бумаги в добавочную папку, заключение старой папки приурочивается к последнему числу месяца. На корешке заключаемой папки или немного ниже ставится

дата начала и окончания папки, а на том же месте новой папки ставится дата начала новой папки.

15) Добавочная папка ставится непосредственно позади старой.

16) Получив от сотрудника Пр (77) требование на выдачу определенной бумаги, РА вынимает таковую из соответствующей папки, прикрепляет к ней записку с обозначением сигнатуры затребовавшего сотрудника, даты выдачи и названия бумаги. Требование сотрудника помещает в свой календарный «Мем-индекс». На карточке бумаги, за вертикальной чертой графы «Направление», проставляет дату выдачи и сигнатуру получателя бумаги и на «недельную табличку» насаживает наездника на два дня вперед.

17) Если сотрудник Пр (82) на своем требовании сделал надпись о сроке, на который ему необходимо выдать бумагу, то устанавливает наездника на этот именно срок, но никогда не превышает недельного срока.

18) Получив обратно бумагу, проверяет целость таковой. снимает наездника с карточки, возвращает требовательную записку сотруднику Пр (83), зачеркивая на ней свою сигнатуру и надписывая сигнатуру сотрудника. Бумагу укладывает немедленно на свое место.

19) Не получив бумаги обратно в установленный срок, посылает сотруднику напоминательную записку и передвигает наездника на карточке опять на два дня.

20) Если по истечении и этого срока бумага не возвратится и нет о ней каких-либо других сведений, сообщает ЗР.

III.— 21) Настаивает, чтобы требования на бумаги конкретного содержания, «сути», подавались сотрудниками Пр (79, 80) в виде совершенно определенного индекса, и только в уважительных случаях допускает требования, изложенные словами. Разрешение недоразумений по этому поводу предоставляет ЗР.

22) При выдаче бумаг по «сути» руководствуется предисловием к Индексатору.

IV — 23) Расширение Индексатора производит в порядке, выявленном в предисловии к Индексатору, пользуясь в затруднительных случаях указаниями ЗР (23).

24) По накоплении достаточного числа новых терминов в Индексаторе или производстве в нем более или менее важных изменений. составляет соответствующее «Прибавление к Индексатору». которое за подписью своей и ЗР препровождает всем сотрудникам, пользующимся Индексатором.

V.— 25) При индексации печатных произведений, исполняет таковую совершенно таким же путем, как индексацию отдельных бумаг.

26) Является непосредственным руководителем РК (26) и пользуется во всех нужных случаях его помощью.

27) Наблюдает за целесообразным использованием картотек всеми сотрудниками не только Центральной Регистратуры, но и всего Учреждения, давая необходимые пояснения и пользуясь для этого помощью РК (15).

28) В случаях замеченных отступлений немедленно выясняет причины и в случае уважительности таковых сообщает ЗР на предмет соответствующих изменений Инструкции.

29) Заместителем РА является РК (24), которого заблаговременно знакомит с своей работой.

30) В случаях отсутствия РК замещает его.

31) Является непосредственным помощником ЗР и заместителем ЗР (25) во время его отсутствий, а потому заблаговременно входит в курс всей деятельности его.

32) За раз'яснением недоразумений и с жалобами обращается к ЗР.

33) С жалобами на ЗР обращается к ЗУ.

Требуемые качества:

а) Аккуратность.
б) Специальная подготовка.
в) Хороший почерк.
г) Самостоятельность.
д) Распорядительность.
е) Прогресивный образ мышления.

VII. РЕГИСТРАТУРЫ КОМПИЛЯТОР (РК).

I.— Получает от РА (10) карточки с бумагами для размещени в Архиве.

II.— Получает от РИ (37) расписки квитанционных бланков с по писями получателей.

III.— Получает от ЗР (7) входящие бумаги для подкалывания к ни копий инициативных отношений ТСНК.

IV.— Получает от сотрудников (Пр 67), а также из Центрально Справочной, требования на выдачу всевозможных справок каса тельно местонахождения поступивших бумаг внутри Учреждени об исполнении таковых, о резолюциях по ним, дальнейшей судьб их и т. д.

V.— Получает от сотрудников (Пр 34-е) требования по наблюдени за своевременным исполнением тех или иных действий и по прои водству напоминаний по таковым.

I.— 1) Вместе с РА (12) заготовляет папки для бумаг.

2) Складывает бумаги в папки по наименованиям корреспо дентов в хронологическом порядке последние по времени бума сверху.

3) Если по входящей бумаге имеется отпуск исходящей, прикрепляет его к той бумаге, ответом на которую этот отпу служит.

II.— 4) Полученные отпуски вкладывает в папки лишь по получ нии от РИ (32) расписок квитанционных бланков. До получени расписок складывает отпуски, а вместе с ними и прикрепленны к ним входящие, в «ящик неквитированных».

5) Получив расписку, прикрепляет ее сзади отпуска. Расписк относящиеся к бумагам, возвращенным адресантам с резолюциям вкладывает в соответствующую папку Архива на место сам бумаги.

6) В случаях, если расписка относится к нескольким номерам (бумагам), прикрепляет расписку к отпуску с меньшим номером, а после текста других отпусков делает пометку: «Квитировано по № такому-то (указывает соответствующий младший номер). III.— Дата. РК».

7) Карточки всех бумаг складывает в картотеку десятичной классификационной системы по номеру индекса.

8) Прикалывает к полученным от ЗР (7) бумагам копии упомянутых в них инициативных отношений ТСНК и передает бумаги РЗ (VI.—).

IV.— 9) Если упоминаемых в бумагах копий отношений ТСНК в Архиве не имеется, справляется по картотеке с местонахождении их на руках сотрудников и пришпиливает к бумагам записки: «NN СНК №... от . . . . находится у . . . . . дата РК».

10) Ежедневно утром, перед началом очередной работы, вынимает карточки, относящиеся к бумагам, ожидающим срочного ответа, и наездники которых соответствуют по своему положению на календарной табличке карточки настоящему дню. Пишет автору соответствующей исходящей, сигнатура которого имеется на бумаге, напоминательную записку: «Сотруднику (сигнатура его) такому-то. Сегодня срок ответа на Ваше (Наименование адресата) за №, Дата. РК».

11) Наездника на карточке переставляет на два дня вперед, по истечении которых, если не последовал ответ сотрудника о снятии наблюдения за соответствующей бумагой, производит вторично V.— напоминание и ставит скрепку опять на два дня вперед.

12) По истечении вторичного срока напоминает еще раз и сообщает ЗР.

13) На требование сотрудников Пр (90) об определении местонахождения какой-либо бумаги, справляется о таковом по карточке, которая может находиться, в порядке своей обработки, в следующих руках:

а) у РЗ в нормальном алфавите его или в «срочном ящике» (РЗ 8, 27),

б) у РИ (11),

в) у РА (1),

г) у самого РК.

14) Местонахождение карточки определяет в зависимости от давности бумаги, лучше всего, однако, в следующем порядке: РК, РЗ, РА, РИ. Вообще же пользуется всем аппаратом Центральной Регистратуры, с каковой целью знакомится с ведением всех картотек.

15) Замечая отступление от правильного ведения карточной системы, немедленно сообщает РА (27).

16) При поступлении запроса на справку в виде «Посетительского Листка» из Центральной Справочной, записывает справку на обороте его в установленном месте в самой краткой, но ясной и недвусмысленной форме и расписывается своей сигнатурой и инициалами своей фамилии.

17) Если по неполности или общности данных пред'явленного РК запроса, таковому соответствует несколько бумаг, то выписывает свою справку в наиболее сокращенной форме по всем бумагам. В сомнительных же случаях обращается к РА (32).

IV.— 18) Для наблюдения за своевременным исполнением действий, преподанных РК сотрудниками Пр (90), РК имеет особый «ящик напоминаний», в который вкладывает все требования и производит в соответствующие сроки записками напоминание соответствующим сотрудникам.

19) Если напоминания относятся к лицам или учреждениям, стоящим вне СНК или ТЭС, то, в зависимости от времени и целесообразности, производит лично по телефону соответствующие напоминания или пишет соответствующее требование Телефонограмм-мисту. В последнем случае требует от него сообщения обратной запиской о результате напоминания. Результат напоминания сообщает запиской соответствующему сотруднику.

20) Если ощущается потребность в организации постоянных справок определенной категории вопросов, то в согласии с ЗР и РА устраивает соответствующую справочную картотеку и вступает в тесную связь с теми лицами, которые являются источниками подобных справок. (К таким справкам относятся, напр., данные о днях заседаний, напоминания, относящиеся к целой группе лиц сразу, и т. д.).

21) Имея в виду, что справки, имеющие одинаковый интерес и для СНК и для Турцика, целесообразнее концентрировать при Центральной Справочной, предлагает и уговаривается об устройстве соответствующих справочников там, действуя в данном случае по указаниям и через ЗР.

V.— 22) Составляет по образцу карточек картотеки (см. предыдущие параграфы и предисловие к Индексатору) Картотеку Компиляций печатных произведений.

23) Если компиляция должна производиться по требованиям, элементы которых не предусмотрены в Индексаторе, то совместно с РА вводит соответствующие новые термины в Индексатор.

24) Является ближайшим сотрудником и заместителем РА (29).

25) Является заместителем РИ (33) во время его отсутствия, а поэтому заблаговременно знакомится с его работой.

26) За раз'яснением недоразумений и жалобами обращается к РА (26).

27) С жалобами на РА обращается к ЗР (V.—).

Требуемые качества:

а) Аккуратность.
б) Внимание.
в) Усидчивость.
г) Хороший почерк.

VIII. ЭКСПЕДИТОР[1]) (ПЗЭ)

Помощник Зав. Экспедицией.

I.— Получает из ЦР пакеты, а из прочих Канцелярий бумаги в незакрытой форме для отправки.

II.— Получает от ЗЭ (28) указания о разбивке Районов и о наилучшем использовании Рассыльных.

III.— Получает от ЭР (6) возвращаемые подписанные расписки.

IV.— Получает из Справочной адреса неизвестных ему адресатов.

I.— 1) Получив бумаги для отправки, проверяет их относительно точности адреса и упомянутых в бумаге приложений.

2) Если имеется сомнение в правильности адреса и ПЗЭ самолично не решается установить, куда именно послать сомнительную бумагу, он обращается к ЗЭ, или немедленно, в зависимости от целесообразности, отправляет бумагу обратно в ту канцелярию, из которой таковая получена, при чем пришпиливает к ней записку с точным обозначением смущающего его вопроса.

3) Точно таким же образом поступает, если число упомянутых в бумаге приложений не соответствует действительности.

4) Каждый Исходящий № заносит в Журнал, т.-е. записывает в этом Журнале лишь Исходящий № и, в сокращенном виде, наименование адресата.

5) Занесение в Журнал ПЗЭ производит непосредственно перед выдачей бумаг ЭР, для того, чтобы все бумаги, относящиеся к одному району и одной отправке, записывались вместе.

6) Если по одному и тому же адресу направляется некоторое число бумаг, то ПЗЭ скрепляет их одной общей бандеролью.

7) На каждую бумагу, а если таковые связаны общей бандеролью, то на каждую бандероль прикрепляет квитанционную «Расписку», на которой записывает название адресата и, если нужно, подробный его адрес. Вместе с тем он записывает все исхо-

[1]) Экспедиция мыслилась сначала в отдельном от Центральной Регистратуры помещении, об'единенном с Пропускной. Соответственно этому и составлены инструкции, касающиеся работников Экспедиции, которые первое время обслуживали не одну только ЦР ТСНК, но и Канцелярии всех других учреждений, находившихся под одной крышей с ТСНК.

дящие номера, относящиеся к данной бандероли. В случае, если бумага запечатывается в конверт, то ПЗЭ производит запись на Расписке, прокладывая под нее копирку, чтобы на конверте осталась копия записи на Расписке.

8) Бумаги, предназначенные для отправки почтой, вне города, заносятся по-прежнему в отдельную «Почтово-разносную Книгу».

9) Запись бумаг городских в Журнал производится за 10 минут до отправки соответствующего Рассыльного, строго согласно с расписанием, и отнюдь не задерживая отправку.

10) Выдавая ЭР (I.—) корреспонденцию для разноски по городу, ПЗЭ берет с него расписку в Журнале в получении им занесенного там числа исходящих бумаг.

11) ПЗЭ обязан быть в курсе местонахождения всех нормально встречающихся адресов. При вступлении на должность нового Рассыльного он обязан обстоятельно об'яснить ему местонахождение всех адресатов, бумаги которым он ему выдает.

12) По поводу каждого нового адреса, местонахождение которого ему неясно, ПЗЭ запрашивает Справочную и об'ясняет ЭР по плану, где находится то или иное учреждение,—одним словом, принимает все меры к тому, чтобы ЭР был освобожден от необходимости тратить время на разыскивание адресатов.

13) ПЗЭ следит за тем, чтобы ЭР (9), которому надлежит вступить в обход, был на месте по крайней мере за тридцать минут до назначенного в расписании времени.

14) Имеет наблюдение, чтобы отправка корреспонденции происходила минута в минуту, имея в виду, что никакого рода причины не должны задерживать точного отправления корреспонденции.

15) О каждом отступлении немедленно докладывает ЗЭ на предмет самого решительного из'ятия всех причин, тормозящих точное исполнение расписания.

II.— 16) Имея в виду наиболее целесообразное расходование времени Рассыльными, инструктирует их относительно правильного обхода и составления маршрута, пользуясь для этого соответственно планом города и разбивкой города на районы.

III.— 17) По возвращении из обхода, ЭР (6) немедленно передает ПЗЭ подписанные Расписки, при чем ПЗЭ следит, чтобы подписки производились не как-нибудь, а в точном соответствии с напечатанным на Расписке текстом. В случае об'яснений ЭР, будто приемщики того или иного учреждения отказываются подчиниться законному требованию точного учета действий Рассыльного, выявленного требованиями расписки, ПЗЭ сообщает немедленно об этом ЗЭ (на предмет принятия соответствующих мер). Упомянутые Расписки ПЗЭ препровождает РИ (VII.—).

18) ПЗЭ использует Почтового Рассыльного Велосипедиста исключительно для получения почты с почтамта и для развозки, вне нормального расписания, экстренных и высшей срочности пакетов.

19) При наличии экстренного отправления  Почтовый Рассыльный Велосипедист отправляется абсолютно без всяких дальнейших задержек.

20) При наличии отправления высшей срочности  ПЗЭ передает Почтовому Рассыльному еще и всю ту срочную корреспонденцию  , которую он может, без отвлечения от прямого пути, передать на возвратной дороге.

21) Если среди корреспонденции, передаваемой ЭР, имеется корреспонденция срочная (знак ), то ПЗЭ указывает ЭР начать при своем обходе раздачу корреспонденции по возможности с тех мест, куда назначена срочная корреспонденция.

22) При раскладке в ящик отправлений корреспонденции ПЗЭ сверху кладет наиболее спешные отправления.

23) Передача корреспонденции высшей срочности и экстренной Рассыльным нормальных отправок возможна, если таковая будет доставлена безусловно без всякой задержки.

IV.— 24) Имея в виду, что Рассыльные только в последнюю минуту до отправки рассматривают пакеты, и что узнавание в такой момент местонахождения какого-нибудь нового адреса может задержать всю отправку, ПЗЭ заблаговременно узнает в Справочной адреса тех адресатов, которые ему неизвестны и являются впервые.

25) Телеграммы отправляются с заносом в соответствующую книгу, обычным путем.

26) В случаях, требующих тех или иных изменений, отступлений или улучшений, обращается к ЗЭ. К нему же обращается за раз'яснениями и с жалобами.

27) С жалобами на ЗЭ обращается к заведующему Приемной.

Требуемые качества:

а) Быстрота работы.
б) Точность и аккуратность.
в) Четкий почерк.
г) Распорядительность.

IX. ЗАВЕДУЮЩИЙ ЭКСПЕДИЦИЕЙ (ЗЭ).

На ЗЭ возлагаются все те обязанности, что и на ПЭЗ (см. Инструкцию для ПЗЭ), а кроме того:

28) ЗЭ составляет маршруты для ЭР.

29) Производит всемерные контрольные действия над правильным исполнением возложенных на ЭР и на ПЗЭ функций, обращая особенное внимание на соответствие занесений дат и времени на Расписках действительности, с каковой целью осведомляется непосредственно на местах и сверяет почерки на Расписках.

30) Производит инструктирование ПЗЭ и ЭР, требуя от них точного знания относящихся к ним врученных им Инструкций.

31) Замечая пропуски в Инструкциях или возможность каких-либо улучшений, не предусмотренных Инструкциями, берет на себя инициативу по изменению таковых, сообщая о необходимости намеченных им изменений Заведующему Приемной.

32) Особое внимание уделяет пунктуальности исполнения плана расписания разноса корреспонденции, ни в коем случае не допуская никакого отступления, а особенно никакого, хотя бы малейшего, запаздывания в отправке почты, против расписания.

Требуемые качества, кроме указанных в инструкции для ПЗЭ.

д) Административные способности.

е) Настойчивость и твердость.

X. ЭКСПЕДИЦИИ РАССЫЛЬНЫЙ (ЭР).

I.— Получает от ПЗЭ (10) почту для разноски.

II.— Получает от приемщиков почты в учреждениях. коим почта адресована, расписку в получении почты.

III.— Получает от ПЗЭ (16) требования на получение из посещаемых им учреждений несложных справок.

I.— 1) Получив от ПЗЭ (10) почту и указание, по какому району таковую разносить, просматривает все пакеты касательно их адреса и раскладывает их по порядку обхода. Если какой-либо из адресов неясен или ему неизвестен, обращается к ПЗЭ (11) за точным раз'яснением.

2) Раскладку пакетов производит таким образом, чтобы разноску таковых произвести, по возможности, с наиболее срочных.

3) Расписывается в Журнале у ПЗЭ (9) в получении для разноски такого-то числа исходящих номеров.

4) Если данный пакет не соответствует району, куда ЭР должен направиться, и передача ему именно этого пакета не обусловлена какой-нибудь особой причиной, то ЭР возвращает ПЗЭ данный пакет.

II.— 5) От сотрудника того учреждения, куда направлен пакет. получает на квитанционной «Расписке», прикрепленной к каждой посылке, подпись принимающего и вместе с ней обязательно должность его (напр., «Журналист», «Делопроизводитель» и т. п.), ЭР также требует от него пометки, когда и в какой час данный пакет получен.

6) Квитанционные «Расписки» ЭР возвращает ПЗЭ (III.—17) обратно немедленно по возвращении с обхода по счету, согласно отметке в Журнале.

7) Если по какой-либо причине пакет не может быть сдан, то ЭР на обороте Расписки делает соответствующую пометку.

8) Разноска почты производится на основании точного расписания района обхода.

9) ЭР обязан быть на месте за получением новой почты ни в коем случае не позже, чем за 30 минут до отправки ее по расписанию.

10) Немедленно по возвращении с обхода, ЭР передает ПЗЭ (III.—) квитанционные Расписки, при чем требует от ПЗЭ, чтобы тот расписался в Журнале о получении им, Экспедитором, точного числа Расписок. При несоблюдении сего правила Экспедиция имеет право, в случае недоставки или несвоевременной доставки бумаги или утери Расписки, взыскивать с ЭР.

11) Несданную корреспонденцию ЭР не задерживает у себя, а немедленно по окончании обхода возвращает в Экспедицию или Комендатуру, при чем представляет экспедитору соответствующие раз'яснения о задержке.

12) Ни в коем случае не разрешается завозить корреспонденцию к себе домой, хотя бы только на ночь.

13) Если ЭР, несмотря на несоответствие адреса, все же самостоятельно доставил бумагу по назначению, он немедленно по возвращении с обхода докладывает ПЗЭ о точном местонахождении данного адресата на предмет сообщения в Справочную.

14) Во время отправления служебных обязанностей ни от кого другого, кроме ПЗЭ, поручений не принимает. Исполнение всякой личной просьбы производит исключительно с ведома и разрешения ПЗЭ.

III.— 15) В случаях, если Экспедиции требуются некоторые несложные справки, то ЭР по требованию ПЗЭ (16) собирает таковые.

16) За раз'яснением относительно адресов местонахождений тех или иных учреждений и тому подобных пояснений, ЭР обращается к ПЗЭ (16).

17) За раз'яснением недоразумений, а также с жалобами обращается к ЗЭ.

18) С жалобами на действия ЗЭ обращается к Заведующему Приемной.

Требуемые качества:

а) Способность быстро ориентироваться.
б) Расторопность.
в) Сообразительность.
г) Память на места.
д) Исполнительность.
е) Аккуратность.
ж) Честность.

XI. МАШИНИСТКА (М).

I.— Получает от ЗМ (19) материалы для перепечатывания.

II.— Получает от ЗМ (20) распоряжения касательно печатания под диктовку.

III.— Получает от ЗМ (29) распоряжения касательно дежурств по срочным бумагам.

IV.— Получает от Дежурной Машинистки предыдущего дня дежурную машинку (М 16).

I.— 1) М обязана строго придерживаться всех пометок, сделанных на черновике и касающихся всех особенностей и требований к печатаемому подлиннику, имея в виду, что данные пометки заранее проверяются ЗМ (1).

2) На всех номерных бумагах характера отношений, по указании адресата, ставит заметку:

«На Ваше» (и дальше указание бумаги, ответом на каковую служит данная бумага) и

«Касательно» (и дальше краткую суть данной бумаги); и тот и другой текст дается сотрудником.

3) Если печатаемая бумага самостоятельная, т.-е. не является ответом на какую-либо предыдущую, то М тем не менее ставит заметку «На Ваш», и ставит вместо указания две черточки.

4) Если сотрудник не указал содержания бумаги, тем не менее ставит слово «Касательно», оставляя достаточно места для последующего внесения от руки сути бумаги.

5) В особых случаях следует указанию ЗМ (30).

6) С возможной точностью придерживается формы бумаги «Нормального Отношения».

7) В конце бумаги, внизу, слева, ставит сначала сигнатуру автора бумаги (т.-е. действительно писавшего черновик или диктовавшего ее) и непосредственно под этой отметкой, или же, если не хватит места, справа от нее, отступя 7 ударов, свою сигнатуру из трех знаков, а именно буквы М, своего порядкового номера и начальной буквы своей фамилии. Напр. М IV С, т.-е. «Машинистка четвертая Соколова».

8) Работу принимает исключительно от ЗМ или только по ее распоряжению. Прием работы от кого бы то ни было помимо ЗМ строжайше запрещается. М передает исполненную работу ЗМ (III.—).

9) Бумагой для своей работы М пользуется исключительно с заготовочного стола, где таковая всегда находится в нарезанном виде, а именно в размерах ½ листа, ¼ и ⅛ листа.

10) Заготовку бумаги для вкладывания в машинку М производит на заготовочном столе, куда по использовании немедленно возвращает копирки. На своем месте никаких материалов не держит.

11) Работу под диктовку производит по распоряжению ЗМ. Имея в виду, что печатание под диктовку значительно ускоряет работу, М приглашается всемерно приучаться к такого рода производству печатания.

12) М имеет в своем распоряжении одну только определенную пишущую машинку, за целость, сохранность и опрятность которой она всецело отвечает.

13) Замечая какой-либо дефект или несовершенство в работе машинки, который доступными М средствами не устраняется, М немедленно сообщает ЗМ на предмет получения новой машинки до исправления дефекта или для принятия иных мер по распоряжению ЗМ.

14) В целях упорядочения работы, всемерного устранения нервозности и сохранения спокойствия, учреждаются дежурства по печатанию срочных бумаг, согласно особого распоряжения, составленного ЗМ (29).

15) Во время своего дежурства Дежурная М кроме своей обычной машинки располагает еще и другой машинкой, на которой и печатает всю передаваемую ей ЗМ особо срочную переписку.

16) Получая утром от Дежурной М предыдущего дня дежурную машинку, проверяет ее и удостоверяется в полной ее сохранности, опрятности и готовности к работе.

17) Приняв от Дежурной М предыдущего дня машинку и не сделав ЗМ заявления о найденных при приемка дефектах, принимает на себя всю ответственность за состояние машинки и за доброкачественность работы на ней.

18) Дежурная М всегда держит дежурную машинку заправленной полулистом бумаги с д в у м я копирками. Немедленно по окончании работы на дежурной машинке заправляет машинку таким же порядком.

19) В свободное от срочной работы время Дежурная М исполняет на своей машинке обычную несрочную, преимущественно мелкую работу.

20) Вступая утром на дежурство, Дежурная М приводит в порядок заготовочный стол, нарезает бумагу на соответствующие формы, налагает заблаговременно штемпельные бланки, просматривает копирки, удаляет износившиеся и заменяет таковые свежими в достаточном количестве.

21) В продолжение всего дежурного дня Дежурная М наблюдает за опрятностью и порядком на заготовочном столе.

22) Использованную копирку М возвращает на свое место на заготовочном столе, укладывая ее под низ стопки копирок, чтобы все машинистки имели возможность пользоваться верхними, доброкачественными копирками.

23) По окончании дня Дежурная М приводит в порядок заготовочный стол, а на следующее утро передает новой Дежурной М и стол и дежурную машинку в безукоризненном виде.

24) Машинистки, работающие во внеурочное время, обязаны строго следить за порядком на заготовочном столе.

25) Имея в виду, что при важности большинства бумаг, печатаемых в стенах СНК, малейшая опечатка может повлечь за собою весьма крупные и вредные последствия, М приглашаются писать настолько медленно и приучать себя к такому способу писания, чтобы опечатки по возможности отсутствовали.

Уверенность, что такая-то М всегда делает много опечаток, обесценивает заранее уже ее весьма, может быть, быстрое письмо, ибо заставляет особенно строго и медленно производить корректуру ее работы. Вместе с тем необходимость делать помарки от руки и тратить много времени на вытирание неправильных слов и замены их правильными, уменьшает в значительной степени ценность данной М для срочных и ответственных работ.

26) За раз'яснением непонятных и неразборчивых слов М обращается к ЗМ. Непонятные слова и обороты М печатает только в том случае, если в действительной правильности преподанного к напечатанию не может быть никакого сомнения.

27) За раз'яснением всевозможных недоразумений, а также с жалобами М обращается к ЗМ.

28) С жалобами на ЗМ обращается к ЗР.

Требуемые качества.

а) Полная техническая подготовка для писания всеми десятью пальцами на пишущей машинке.

б) Способность разбирать чужие почерки.

в) Известный кругозор и начитанность.

г) Сообразительность.

д) Аккуратность.

XII. ЗАВЕДУЮЩАЯ МАШИНИСТКАМИ (ЗМ).

I.— Получает от сотрудников Пр (34) черновики для переписывания.

II.— Получает от сотрудников Пр (33) требования на диктовку бумаг и на представление машинисток с машинками.

III.— Получает от М (8) напечатанную ими работу.

IV. Получает от Завхоза требуемые канцелярские материалы.

I.— 1) Получив черновик для напечатания, обращает внимание на следующие моменты:

а) спешность бумаги,

б) правильность (точность) обращения,

в) указание «сути»,

г) указание, на какую бумагу адресата настоящая бумага является ответом,

д) указание срока ожидаемого ответа,

е) указание о числе требуемых экземпляров (всего числа отпечатков, а не копий),

ж) указание о подписывающих лицах.

з) четкость написанного,

и) сигнатуру автора данной бумаги,

к) прочие особенности переданной к напечатанию бумаги.

2) Если на черновике спешность не указана, то принимает работу в порядке нормальной спешности.

3) Знаки высшей спешности  и  имеют для ЗМ значение только в случае контрсигнации их визами ЗУ, ЗС, или ЗР.

4) Если какой-либо из сотрудников явно чрезмерно пользуется высшими степенями «спешности», сообщает об этом ЗР.

5) Бумаги высшей спешности ЗМ передает для напечатания Дежурной М (14), при чем наблюдает, чтобы бумаги спешности,  и  абсолютно ничем не задерживались.

6) В крайнем случае, когда дежурная машинка уже занята работой высшей спешности, ЗМ. при наличии новой бумаги спеш-

ности  и выше, освобождает одну из занятых очередной работой машинок. Ни в каком из других случаев бумаги из машинок не могут вынимаются.

7) Сотрудники (Пр. 34) обозначают спешность бумаг знаками  , указывающими срочность, с которой настоящая бумага должна быть изготовлена и отправлена, но не имеет никакого значения для адресата. В случаях, если сотруднику необходимо указать адресату на срочность данной бумаги, он, кроме знака, сообщает словами данную срочность, каковая и впечатывается на исполняемую бумагу. Знаки же спешности в печатаемую бумагу не переносятся.

8) Имея постоянно в виду всемерное сокращение ненужных и излишних слов, ЗМ следит за тем, чтобы в обращениях пользовались теми же сокращениями, которые вошли в общее употребление. Напр., если бумага направляется в Народный Комиссариат Просвещения, то обращение пишется сокращенно: «В Наркопрос». В том, однако, случае, когда бумага направляется не безлично в учреждение, а напр., его главе, обращение пишется более подробно, напр.: «Наркомиссару Просвещения».

9) Если ЗМ замечает неточность в обращении, каковую сама не в состоянии выяснить, или имеет какие-либо другие вопросы к сотруднику, составившему данную бумагу, то пишет ему соответствующую записку с надлежащим вопросом, приглашая его в особых случаях для личных об'яснений и возвращая, если печатание не может производиться безостановочно, и самый черновик.

10) Если на бумаге, имеющей форму отношения, нет указания «сути», то ЗМ распоряжается о надписи: «На Ваше» и «Касательно», при чем после этих слов оставляется свободная строчка для вписывания текста рукой сотрудника. Дает указания, на каких бумагах указанные надписи н е с т а в я т с я.

11) Если отсутствует указание о сроке ожидаемого ответа или о числе приложений, то никаких действий в этом направлении не принимает.

12) Указываемое число требуемых оттисков всегда относится к числу печатаемых экземпляров, а не только копий. Если никаких указаний в этом отношении на черновике не имеется, печатается два экземпляра.

13) Наименования подписывающих лиц ЗМ производит согласно сокращениям, установленным особым Приказом.

14) Официальных подписей на бумагах нормального характера имеются две. Кроме того ЗМ наблюдает, чтобы соответствующие

машинистки ставили позади текста, в левом нижнем углу бумаги сигнатуру автора, т.-е. составителя данной бумаги, а под ней сигнатуру соответствующей машинистки в составе трех букв, а именно буквы «М», номера машинки и первой буквы ее фамилии.

15) Следит за тем, чтобы сотрудники Пр (38) подавали черновики в возможно четком виде. О сотрудниках, явно ненужным образом затрудняющих работу М неразборчивым почерком или неряшливым письмом, ЗМ сообщает ЗР и всеми мерами старается оградить машинисток от затруднений в работе, являющихся результатом несовершенства черновиков, не останавливаясь при этом перед самыми решительными мерами, проводимыми ею при содействии ЗР.

16) Многие бумаги имеют особую форму, форму таблиц, перечней и т. п., при чем требуется соответственное выделение тех или иных фраз, тот или иной способ подчеркивания или такой способ группировки печатаемого материала, который дает данной бумаге особую четкость и опрятность. Без глубокого вникания в суть бумаги лучший способ печатания ее не всегда легко улавливается Машинисткой. В подобных случаях ЗМ предлагает соответствующему автору (36) сделать приблизительный набросок размещения материала карандашом, при чем лучшим способом разметки материала считается указание числа букв от места до места или числа строк, если расстояния считаются сверху вниз.

17) Общая форма отношения может нарушаться только в особых случаях.

18) Телеграммы начинают свой текст номером телеграммы, на который печатаемая телеграмма является ответом, и текст ее заканчивается исходящим номером самой телеграммы, после которой значится подпись.

19) ЗМ не допускает использования Машинисток без своего разрешения другими лицами. О всяком вмешательстве кого бы то ни было в свои распоряжения немедленно сообщает ЗР на предмет самого жесткого отвода.

II.— 20) Для диктовки предоставляет машинисток по возможности по очереди, чтобы мало-по-малу все машинистки привыкли писать под диктовку.

21) Имея в виду, что печатание под диктовку в значительной мере облегчает и ускоряет работу, принимает меры к развитию такого способа работы.

III.— 22) Получив от М (8) заготовленную работу, проверяет ее по смыслу § 1 и производит корректуру.

23) В согласии с природными особенностями каждого человека, у каждой машинистки проявляется тенденция делать ошибки особого свойства. Одна машинистка по преимуществу делает про-

пуски букв, другая особенно часто берет соседнюю клавишу, третья пишет буквы не в надлежащем порядке и т. д. ЗМ надлежит ознакомиться с характеристикой каждой из своих сотрудниц и педагогическим путем исправлять указанные выдающиеся недостатки их.

24) Мелкие опечатки, легко исправляемые от руки, исправляет сама, более крупные передает для исправления соответствующей М.

25) Оценку качества и количества ошибок машинисток, ощутительно задерживающих правильный ход работы, ЗМ. производит на основании особой инструкции.

26) Следит за тем, чтобы М не писали наобум непонятных им слов, а обращались в требуемых случаях за раз'яснением к ЗМ. В случаях неясности ЗМ обращается запиской за раз'яснением к автору черновика.

27) Ведет «Журнал Работы Машинисток» на основании особой Инструкции.

28) Пользование машинками посторонним лицам разрешается в виде особого исключения и за личную ответственность ЗМ.

29) Составляет план дежурства М.

30) Являясь непосредственным начальством над М (27), имеет наблюдение за точным исполнением Машинистками Инструкций.

31) Из числа М выбирает себе заместительницу, которую заблаговременно инструктирует по своим обязанностям.

32) Непосредственным начальством ЗМ является ЗР (15). к которому обращается со всеми недоразумениями и жалобами.

33) С жалобами на ЗР обращается к ЗУ.

Требуемые качества:

а) Знание машинописи.
б) Распорядительность.
в) Аккуратность.
г) Авторитетность.
д) Ровный характер.

XIII. ПРАВИЛА ПОЛЬЗОВАНИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВЕННЫМ АППАРАТОМ СОВНАРКОМА И ТЭС'а (Пр).

Деятельность аппарата СНК и ТЭС можно рассматривать по трем направлениям, по которым происходит главная работа его:

А. По направлению входящему, относящемуся к действиям внешним, имеющим вхождение внутрь данного учреждения.

Б. По направлению исходящему.

В. По взаимоотношениям внутренним.

Нижеследующие правила разработаны по этим трем главным группам действий.

А. Направления входящих.

Входящие бумаги:

1) Всякая бумага, поступающая тем или иным путем в СНК или ТЭС, подлежит регистрации в ЦР (о сокращенных сигнатурах см. § 54).

2) Если бумага поступила не через Экспедицию, а, напр., передана непосредственно в руки кого-либо из сотрудников, то таковому надлежит немедленно передать ее для регистрации в ЦР, прикрепив к ней записку след. содержания:

«ЗР

Провести по ЦР. (дата) —

Получено ..... (сигнатура соотв. сотрудника).

Направить ..... (сигнатура передающ. бумагу).

3) Все получаемые секретные бумаги направляются, минуя регистрацию, в ЦР Первому Секретарю (СІ), который производит их учет, контроль над ними, распределение и хранение.

4) ЦР вскрывает все бумаги (искл. § 3) и сверяет число приложений при них. ЗР просматривает все бумаги, подчеркивает их «суть», по определении которой делает на бланке Входящего Штампа пометку о срочности бумаги и «направлении» ее.

5) Имея в виду определение для каждой бумаги наиболее прямого, скорого и безошибочного пути к месту действительной обработки ее, ЗР (8) ежедневно обходит все столы, получающие корреспонденцию, для того, чтобы сотрудники имели возможность указывать ему наиболее целесообразное движение бумаг и сообщать

о замеченных ими неправильностях касательно работы подведомственного ему аппарата. Сотрудникам же предлагается блюсти по отношению к каждой бумаге такую пометку пути ее движения, чтобы затронутый ею вопрос проходил возможный минимум инстанций.

6) Замечания по исправлению наблюденных дефектов, по требующимся улучшениям и т. д. лучше всего делаются записками, адресуемыми тому лицу, от которого зависит проведение означенного изменения.

7) На каждую входящую бумагу ЦР составляет особую карточку, заменяющую собой отметку в прежнем «Входящем журнале».

По секретным поступлениям, по поступлениям характера журналов и газет, по периодически поступающим сведениям формы бюллетеней и некоторым малозначащим бумагам карточки не составляются.

8) Карточка составлена таким образом, что по одному взгляду на нее, сообразно спешности отмеченной на ней бумаги, автоматически дается знать о сроках этой спешности, и производится напоминание, если бумага не исполнена в назначенный срок: срочность бумаг и сроки на исполнение следующие:

Срочность бумаг.	Знак	Сроки исполнения
«Экстренная»		в тот же день.
«Высшей срочности»		на следующий день.
«Срочно»	 или 	через два дня
«Нормальной срочности»		через 3 и 6 суток.

9) Если за указанный срок по бумаге не произведено еще окончательных действий, т.-е. не отправлен ответ, или она вообще не является исполненной, ибо еще не сдана в Архив, ЦР (РЗ 25) отправляет сотруднику, за которым числится бумага, «напоминательную записку»:

«NN (сигнатура соответствующего сотрудника)
Сегодня срок (название адресата) за №.....
от.....дата
суть
Дата РЗ»

10) Если сотрудник до 1 часа срочного дня не доставит удовлетворительных сведений, то соответствующая бумага заносится на «Лист неисполненных» (РЗ 27), который ежедневно передается ЗПС.

11) Удовлетворительными сведениями являются те, которые бесспорно доказывают, что действия по данной бумаге доведены до соответствующего конца.

12) Если бумага находится в обработке, требующей удлинения срока, то сотрудник препровождает означенную записку ЗС или ЗУ с просьбой удлинить срок до определенного числа. В таком случае напоминательная записка от означенных лиц возвращается к РЗ с припиской:

«Отсрочить до . . . . . (точная дата)
Дата ЗС (или ЗУ) и инициалы их».

13) РЗ заносит представленную отсрочку на карточку, при чем новой датой напоминания является срок, указанный ЗС в записке (или ЗУ).

14) Бумаги, числящиеся в день напоминания за ЗС или ЗУ, дальнейшей отсрочке не подлежат и заносятся на «Лист неисполненных».

Почтальоны.

15) Передача бумаг производится в папках особыми мальчиками-почтальонами (РП), производящими разноску, согласно точному расписанию и в строго предписанном порядке.

16) РП вкладывает папку со всеми бумагами в ящик для новой корреспонденции, прикрепленной к столу соответствующего сотрудника, а папку предыдущего обхода с просмотренными бумагами вынимает из корзинки для бумаг.

17) РП запрещено принимать или передавать какие-либо отдельные бумаги или записки, исполнять какие-либо поручения или действия, кроме разноски папок. Всякое, вызванное особыми обстоятельствами, прикосновение к доверенным им бумагам, строжайше запрещено. Им строжайше запрещено раскрывать папки по дороге или предоставлять кому бы то ни было осмотр содержимого таковых.

Передача бумаг.

18) Если сотрудник желает препроводить данную входящую бумагу другому сотруднику, то он, на бланке Входящего Штампа, непосредственно под пометкой, изображающей его сигнатуру, ставит сигнатуру того сотрудника, которому бумага препровождается. Направо от пометки, за вертикальной чертой бланка, он проставляет дату.

19) Если бумага исполнена или может быть, хотя бы временно, отложена, сотрудник делает на бланке Входящего Штампа пометку:

«Исполнено.. ....(дата)».

Бумага с означенной отметкой препровождается в Архив.

20) Направляя бумагу другому сотруднику, отправитель кладет ее в папку предыдущего обхода и вместе с ней в корзинку для бумаг, откуда папка забирается РП.

21) Возвращенная бумага отмечается в Пр на своей карточке и препровождается, согласно пометке, по новому направлению.

22) С новой пометкой бумага снимается с учета и ответственности предыдущего сотрудника. Все же время, пока сама бумага или записка о ней (согласно следующего § 23) не пройдет через ЦР, таковая числится за соответствующим сотрудником, и никакие отговорки не могут снять с него ответственность за ее местонахождение и сохранность.

23) Если сотрудник при докладе или по другому уважительному поводу принужден передать бумагу непосредственно с рук на руки другому сотруднику, то отправляет следующую записку за своей подписью и за визой сотрудника, получившего данную бумагу:

«ЗР

Передал

. ...

посредственно подле и за предыдущей, так, чтобы независимо от даты, которая определяет хронологическую последовательность резолюций, уже порядок записи самих резолюций указывал на последовательность возникновения их.

27) Каждая резолюция подписывается:

а) сигнатурой сотрудника;

б) его инициалами;

в) датой.

28) Имея в виду, что при бо́льшем скоплении слов является бо́льший простор для их толкования, рекомендуется резолюции писать возможно кратко, однако не в ущерб ясности и точности.

29) На расшифровку резолюций, написанных неразборчивым почерком (или недостаточно острым карандашем), тратится часто больше времени, нежели на то, чтобы написать четкую резолюцию, а поэтому необходимо писать их возможно чисто' четко и надлежаще подготовленным пишущим прибором.

30) Чистота и опрятность деловых бумаг—признак внимательного к ним отношения; поэтому следует иметь в виду, что деловая бумага не должна являться местом всевозможных заметок и помарок,—для этого существуют пришпиливаемые записки. На самой бумаге место только тем заметкам, которые настолько важны, что их необходимо сохранить вместе с бумагой.

Хранение входящих бумаг:

31) Входящие бумаги хранятся в Архиве по алфавиту корреспондентов и в хронологическом порядке. Отпуска исходящих бумаг, служащие ответом на входящую, хранятся прикрепленными к тем входящим, ответами на которые они служат.

Б. Направления исходящих.

Исходящие бумаги:

32) Исходящие бумаги производятся двояким способом:

а) предварительным составлением черновика, по которому печатается «исходящая», или

б) непосредственной диктовкой машинистке требуемого текста без предварительного наброска на бумаге.

33) Ввиду значительного повышения скорости работы делопроизводственного аппарата при заготовке исходящих помощью непосредственной диктовки, сотрудники приглашаются всемерно пользоваться этим вторым способом составления бумаг и приучаться к планомерному диктованию без предварительного изложения мысли на бумаге.

34) Сотрудник, заготовивший черновик исходящей бумаги для печатания на машинке, отмечает на ней следующие подробности:

а) число требуемых экземпляров (т.-е. общую сумму всех требуемых оттисков) в верхнем левом углу черновика. Таким образом цифра 4 в левом углу наверху рукописи указывает, что печатаемое количество оттисков должно равняться четырем, считая в том числе первый оттиск и три копии;

б) срочность, при чем быстрота, с которой должна быть печатаема заготовляемая бумага, отмечается сотрудником условным знаком (см. § 8), а «официальная» срочность бумаг приписывается им соответствующими словами. Машинистка печатает на бумаге только «официальную» срочность бумаг;

в) обращение, т.-е. название адресата. Таковое печатается, с применением тех сокращений, которые уже получили право гражданства. Если данному адресату бумага пишется впервые и местонахождение его не общеизвестно, сотрудник обязан после «обращения» приписать точный его адрес;

г) если бумага является ответной, то отмечает, на какую бумагу печатаемый текст является ответом. (Приписка «На Ваше...». Если бумага является инициативной, т.-е. не представляет ответа на какую-либо бумагу, машинистка тем не менее приписывает слова «На Ваше», после которых ставит две черточки, указывая этим на первичность данной бумаги и на необходимость зафиксировать ее и хранить как самостоятельную, а не пришпиливаемой к данной «входящей»;

д) суть бумаги («Касательно») начинается всегда со слова «Касательно» и выписывается поэтому в родительном падеже, ибо в такой форме она обычно формулируется легче и с большей краткостью;

е) в какой день ожидается ответ по данной бумаге («Ваш ответ ожидается не позже.. числа»). Сотрудник, составляющий данную бумагу, лучше кого бы то ни было другого должен знать действительную возможность получения в известный срок ответа и вытекающие отсюда последствия для трактуемого им вопроса. Обороты вроде «три дня от сего числа» недопустимы, ибо неизвестно, включены ли сюда праздничные дни или нет; указания вроде «недельный срок по получении сего» при нынешних обстоятельствах являются растяжимым требованием, что в большинстве случаев ни к какому результату не приводит.

Бумага, имеющая заметку об ожидаемом по ней ответу, принимается в ЦР (РК V.—) под особое наблюдение, и в означенный срок ЦР сообщает сотруднику о наступлении по этой бумаге срока получения ответа. В зависимости от того, получил или не получил

сотрудник за это время ответ, и от прочих обстоятельств, сотрудник имеет возможность назначить ЦР новый срок наблюдения или принять другие меры;

з) сколько в данной бумаге имеется приложений;

и) приписывает свою сигнатуру (в левом нижнем углу после текста).

35) При отсутствии тех или иных из указанных выше элементов, сотрудник не в праве требовать, чтобы таковые были правильно занесены, и чтобы срочность бумаги имела желаемую спешность.

36) Если печатаемая бумага имеет особую форму, напр., форму таблицы, ведомости и т. п., то рекомендуется произвести самостоятельно графление бумаги для первых строк ее, при чем расстояние столбцов или строк друг от друга лучше всего указываются числом букв (по линейке пишущей машинки) (на 1 дюйме укладывается 15 машинописных знаков).

37) Посылая ЗМ черновик для печатания, сотрудник не прилагает к нему абсолютно никаких других бумаг, не необходимых для прямой цели печатания.

38) Ввиду того, что неразборчивый почерк, частые перечеркивания или выноски, небрежное распределение материала в черновике, отсутствие точных указаний, как именно печатать, чрезвычайно затрудняет скорость работы, создает излишнюю нервность и влияет на общую успешность деятельности машинисток,—ЗМ обязана отмечать качества черновиков каждого сотрудника соответствующим коэффициентом, который служит определителем возможной срочности работы по его черновикам, а также показателем успешности совместной работы с ним с данной точки зрения.

39) Сотрудники должны иметь в виду, что те специальные термины и технические названия, которыми им по роду их деятельности постоянно приходится пользоваться, могут быть совершенно чужды и непонятны переписчицам. Во избежание досадных опечаток и задержек, сотрудникам предлагается эти термины выписывать особенно четко, повторяя их по мере надобности выноской на полях черновика.

40) Бумаги, не имеющие формы отношений, печатаются с приписками § 34, только в той, конечно, мере, в какой это требуется фактической необходимостью.

41) Число и характер подписей на бумагах фиксируется особым приказом. Бумаги корреспондентского характера ни в коем случае не должны иметь более двух подписей и сигнатуры составителя (автора) бумаги.

42) ЦР включает в свой архив отпуск исходящей бумаги только после подписания подлинника соответствующими должностными лицами.

Телеграммы.

43) Телеграммы даже без всяких обозначений трактуются как бумаги срочности 

44) Если исходящая телеграмма является ответом на какую-либо входящую бумагу, то в начале текста ее обязательно проставляется № бумаги (исход.), ответом на который данная телеграмма является. Текст всякой телеграммы заканчивается ее исходящим номером.

Телефон.

45) Телефонистка имеет список лиц, от которых принимает заказы на вызов.

46) При заказе такого вызова, сотрудник сообщает Т требуемые ей для вызова данные в нижеследующем порядке:

а) свою должность;

б) фамилию;

в) по какому внутреннему телефону его вызвать (№ его);

г) № требуемого телефона;

д) название учреждения, из которого лицо вызывается. В других случаях сообщается «из дома» или «из кабинета» и т. д.;

е) из какого отдела;

ж) должность вызываемого лица;

з) фамилию вызываемого лица.

47) Получив требуемое соединение с вызываемым лицом, Т вызывает заказчика, сообщая ему «по Вашему вызову . . .».

48) Получив сообщение об отсутствии вызываемого лица, Т оставляет просьбу о вызове его к телефону, как только лицо это явится, и немедленно сообщает заказчику о результате соединения.

49) Если линия исправная и Т все же не имеет возможности дозвониться в течение 15 минут, то Т по истечении этого срока сообщает заказчику результат и действует дальше согласно распоряжения заказчика.

50) Имея в виду, что главная задача Т состоит в соединении и раз'единении сети внутренних телефонов между собой и с внешней сетью, а заказы на вызов являются второй задачей, заказчики не имеют права претендовать на проявление телефонисткой особой спешности при исполнении заказчиками соединений.

Фонограммы.

51) Фонограммами следует пользоваться во всех тех случаях, когда ими можно достигнуть значительно более быстрой передачи извещения, нежели предварительным отпечатанием на машинке, проведением через экспедицию и отправкой рассыльным.

52) Имея в виду трудность передачи помощью фонограмм малопонятных и необычных оборотов речи, редких слов и т. п. трудностей, лицами, занимающими обычно должность передатчиков фонограмм, и что при передаче фонограмм вступают в сношение не одно, а даже два таких лица, способных усугубить раз сделанную ошибку в передаче, сотрудникам рекомендуется при составлении фонограмм по возможности пользоваться самыми ходовыми оборотами речи и самой популярной терминологией.

53) К фонограммам применяются те же знаки спешности, что и ко всем прочим бумагам.

В. Взаимоотношения внутренние.

Сигнатуры.

54) Для облегчения внутренних сношений каждый сотрудник имеет определенную сигнатуру по той должности, которую он занимает. Нормально сигнатура состоит из двух букв. Первая буква обозначает тот Отдел, к которому соответствующий сотрудник приписан. Исключение делается для Заведующим Отделом и для лиц, стоящих вне или над Отделом. Вторая буква означает начальную букву должности сотрудника или порядковый номер (римскими цифрами) его, если одинаковые должности имеют несколько сотрудников. Таким образом ЗР означает «Заведующий Регистрацией», а РЗ—«Регистратуры Записчик», РП—«Регистратуры Почтальон», ЭП—«Экспедиции Почтальон» и т. д. Полный список сигнатур прилагается при сем. Дальнейшая разработка списка возлагается на ЗР.

55) Кроме сигнатуры, которая, как указано в предыдущем параграфе, присуща не лицу, а должности, каждый сотрудник может после сигнатуры ставить и свои Инициалы (визу), т.-е. начальные буквы имени и фамилии. Рекомендуется, однако, ставить их только в тех случаях когда необходимо зафиксировать не только должность лица, но придать записке документальный характер своей подписью.

Сношения сотрудников между собою.

56) Ввиду того, что РП передают и распределяют бумаги в точно установленные промежутки времени наиболее рациональной про-

должительности, необходимость личной передачи сведений от сотрудника к сотруднику весьма сокращается, ибо может производиться помощью записок, которые в случае необходимости легко складываются в памятные ящики («Мем-индексы»), вследствие чего преподанные запиской мысли никак не могут пропасть. Таким образом записки являются лучшим средством для передачи всякого рода заметок внутреннего характера.

Записки.

57) Нормальный тип записки следующий: в левом верхнем углу «направление», в правом нижнем сигнатура автора, в левом нижнем—дата, т.-е.

NN (сигнатура адресата).

т е к с т

Дата NN (сигнатура адресата).

58) Записки составляются возможно короче, с отбрасыванием всех формальных оборотов. Но все же записка должна содержать все необходимые данные для разрешения затронутого ею вопроса и быть вполне ясной. Например:

«РА
Где находится. Н-фина № 1867 от 17/II.
суть: Бюджет.

24/V С IV».

59) Если сотрудник требует выдачи определенной бумаги или других подобных сему действий, требующих от него расписки, то он, кроме своей сигнатуры, ставит еще и свою визу, заменяющую подпись, напр.,

«РА Прошу выдать
журнальное постановление СНК от 17/V.
30/V С/IV Н. В.».

60) Рекомендуется по каждому отдельному вопросу писать отдельную записку (то же требование относится и к исходящим бумагам). Если требуется узнать местонахождение, напр., трех различных бумаг, то сотрудник пишет РК три отдельные записки.

61) Ответ на записку может писаться на том же листочке. В таком случае сотрудник, пишущий ответ, обязательно перечеркивает «направление» в левом верхнем углу и несколько ниже зачеркнутого пишет новое «направление». Свой текст он снабжает опять своей сигнатурой и датой ответа.

62) Запросы сотрудников в ЦР о местонахождении и о судьбе бумаг и по другим подобным вопросам ни в коем случае не подаются лично, а через записку, на которой ясно и кратко излагается вопрос.

Знаки спешности.

63) Для урегулирования спешности работы по вопросам внутри учреждения устанавливается четыре категории спешности, обозначаемые соответствующими знаками.

«Экстренно» Знак 

«Высшей срочности» 

«Срочно»  или 

«Нормальной спешности» 

64) Бумаги, не имеющие знака спешности, трактуются «нормальной спешности». Бумаги секретного характера и телеграммы считаются бумагами спешности  , если таковые не имеют признаков, увеличивающих их спешность.

65) Срочность  употребляется для тех бумаг и действий, которые должны быть исполнены впереди всех остальных бумаг и дел, под особым нажимом на рабочий персонал, но без нарушения общего хода делопроизводства.

66) Срочность «Экстренная»  употребляется для бумаг, исполнение которых должно быть ускорено во что бы то ни стало, хотя бы с нарушением некоторых правил делопроизводства.

67) Печатание бумаг срочности «высшей» и «экстренной» производится на особой дежурной машинке дежурной машинисткой.

68) Печатание бумаг срочности  и  принимается ЗМ (3) в указанном порядке спешности исключительно с контрсигнацией этого знака срочности визой ЗУ, ЗС, или, в особых случаях, ЗР.

Без этой контрсигнации эти бумаги трактуются в Бюро машинописи, как бумаги срочности 

69) Сотрудникам предлагается ни в коем случае не злоупотреблять чрезмерными «спешностями» бумаг, а придерживаться правила заблаговременной заготовки бумаги, чтобы таковые испол-

нялись не чрезмерными, а нормальными усилиями делопроизводственного аппарата.

Направление бумаг.

70) Под «направлением» бумаг подразумевается сигнатура того сотрудника, которому направляется данная бумага.

71) На бумагах, не имеющих по той или иной причине Входящего Штампа, «направление» пишется особо ясно и четко в верхнем левом углу, косо, по свободному месту или, в крайнем случае, через бланк учреждения.

72) Каждое следующее направление с соответствующей датой заносится обязательно непосредственно под предыдущим, тоже в косом направлений, так что при некотором числе таких «направлений» образуется правильный столбик сигнатур и рядом с ними такой же столбик с датами их занесения на бумаге. Только при таком порядке ЦР в состоянии быстро ориентироваться, какое направление является последним в очереди и по дате и направлению, к какой именно из сигнатур следует отправить данную бумагу.

73) Если по какому-либо недоразумению бумага повторно возвращается к отправителю ее, то рекомендуется пришпилить к ней записку с повторением правильного направления и с краткой заметкой о непорядке. Записка с бумагой направляется ЗР на предмет расследования дела и из'ятия возможности повторения подобной ненормальности.

Архив.

74) Архив является центральным складом всех бумаг, как окончательно исполненных, так и временно ненужных, как напр., ожидающих ответа и т. п.

75) Сотрудникам предлагается держать на руках минимум бумаг и только те из них, которые нужны им для срочной работы. Все прочие бумаги должны сохраняться в Архиве, который их выдает по первому требованию.

76) Бумаги, требуемые данному сотруднику или Отделу для постоянных справок, или для текущей работы, как напр., документы денежного характера, сохраняются при соответственном Отделе и не находятся под наблюдением ЦР. При напоминании ЦР о таковых сотрудник отвечает: «остается при . . .»; «Для постоянных справок» и т. п.

77) При затребовании бумаг сотрудники могут запрашивать их двояким способом: или по номеру, дате и адресату, или по сути.

78) Бумаги в Архиве хранятся в порядке наименований корреспондентов. Нахождение бумаг по заявленному корреспонденту производится поэтому непосредственным образом.

79) Если сотруднику требуется одна или целый ряд бумаг по данному вопросу, данной «сути», то для этого он пользуется Индексатором; найдя в нем индекс, наиболее подходящий к интересующему его вопросу, составляет записку, по примеру, следующего содержания, подписывая таковую не только своей сигнатурой, но и визой. Например:

«РА прошу бумаги
VI Индекс № 67.34
27/III С IV Л. В.»

80) Выдача бумаг из Архива по «сути» без указания сотрудниками индекса допускается лишь в особо уважительных случаях.

81) Все бумаги, выдаваемые Архивом, выдаются под условием возвращения в тот же день.

82) Если сотруднику требуемые бумаги нужны на более продолжительный срок, то он отмечает точный срок на записке, при чем максимальный срок—недельный.

83) При возвращении сотрудником бумаг, РА (18) возвращает ему обязательно требовательную записку.

84) Бумаги в Архиве сохраняются не в «делах», а распределяются по имени корреспондентов. Если сотруднику необходимо об'единить целый ряд бумаг в особое «дело», имеющее определенное начало и заканчивающееся исполнением известных, вполне определенных действий (напр., судебное дело), то Архив, получив соответствующее требование, контрасигнированное ЗУ или ЗС, производит соответствующую компиляцию. Имея в виду, что такого рода выборки бумаг нарушают общий план распределения их, такая компиляция должна производиться лишь в исключительных случаях, когда целесообразность производства ее неоспорима.

85) Архив производит карточную компиляцию материалов по разнообразным признакам, которые должны быть соответственным образом разработаны сотрудником, заказывающим, за контрсигнацией ЗУ или ЗС, такую компиляцию.

86) Самостоятельное устройство картотек и производство компиляции разрешается сотрудникам не иначе, как по соглашению с ЦР, при ее участии и под ее наблюдением. ЦР ответственна за целесообразность применяемой системы и за недопущение параллелизма при создании подобных пособий.

87) За местонахождением бумаг, не проведенных через карточную систему ЦР, переданных, напр., непосредственно из рук в руки, минуя передаточный аппарат ЦР, или обработанных без соблюдения правил, указанных в настоящем собрании таковых, ЦР не следит, ответственности не имеет и мер к разысканию подоб-

ных бумаг не обязана принимать. Если же по данной бумаге имеется карточка, то ответственным за бумагу является последний из занесенных на карточке сотрудников.

Справки.

88) Каждый из сотрудников имеет возможность и право, пользуясь запиской, обращаться за справкой по деловому вопросу к каждому из товарищей по службе, от которого может ждать делового и серьезного ответа на поставленный вопрос. Использование записок и сил Внутренней Почты для передачи не относящихся к делу вопросов строго преследуется.

89) Кроме записок внутреннего характера, более или менее частного свойства, Справочная или Пропускная посылает вопросы на листках особого вида. Сотрудник, получивший вопрос с такой справкой, обязан в порядке «высшей срочности» ответить на заданный ему вопрос в самой краткой, ясной и понятной форме, подписывая справку своей сигнатурой и визой: заполненный им «листок» он отправляет установленным порядком обратно в Справочную.

90) РК (13, 18) дает справки касательно местонахождения бумаг и всех тех формальных вопросов, которые могут быть разрешены архивным материалом.

91) Справочная при Пропускной дает справки об адресах и фамилиях руководящих сотрудников городских и иногородних учреждений и их телефонов, сведения о предстоящих заседаниях, месте нахождения таковых и т. п.

МЕТОД НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ДЕЛОПРОИЗВОДСТВЕ НА ПРИМЕРЕ ТУРКСОВНАРКОМА.

О Г Л А В Л Е Н И Е.

Стр.

ПРЕДИСЛОВИЕ 3
ОТ АВТОРА 5

Часть I.—Обследование учреждения.

Об'ект обследования.

1.—Структура Турксовнаркома и Туркестанского Экономсовета

Задачи и условия реорганизации.—Договор.—Полномочия организатора.—Зависимость организатора. 9

2.—Общие основания обследования.

Обследование состава сотрудников.—Опросная книжка —Вопросы, выявляющие характеристику личности опрашиваемого сотрудника 15

3.—Обследование аппарата.

Этапы обследования.- Обследование в трех направлениях.—Обследование в пространстве.—Обследование во времени.—Обследование взаимоотношений.—Обычный вид организационный схемы.—Структурный график по плоскостному методу изображения 19

4.—Результат обследования и доклад о нем.

Основные выводы по обследованию.—Характеристика хождения, исполнения и хранения бумаг.—Характеристика работы сотрудников.—Существующее размещение сотрудников.—Заключение по докладу.—Предварительное установление срока проведения реорганизационных мер. 29

Часть II.—Основные принципы разработки плана реорганизации.

Организационные принципы.

5.—Требования, пред'являемые к реорганизационному плану.

Относительная ценность каждого из принципов и влияние их на организационный план.—Таблица взаимного влияния принципов.—Пользование таблицей.—Выводы. 49

6.—Механизация.—„Компилирование".—„Напоминание".

Механизация.—Этапы проведен. механизации.—Компилирование.—Определение понятия.—Фиксация местонахождения бумаг.—Карточная система.- Внутренняя почта.— „Напоминание". — Установление сроков. — Механизация напоминаний. — Наблюдение за сроком ответа по исходящим. 54

7.—Сокращение штатов.—Простота системы.—Сохранение старых форм.—Скорость.—Таблица взаимного влияния оперативных моментов на успешность рабочих действий.

Сокращение штатов.—Отношение учреждений к вопросу о сокращении штатов.- Роль организатора, как конструктора механизма учреждения.—Принципиальная правдивость организатора. - Сокращение штатов, как результат реорганизационных мер.—Простота системы.—Сохранение старых форм.—Скорость.- Таблица взаимного влияния оперативных моментов на успешность рабочих действий.—Термины вертикального ряда таблицы.—Термины горизонтального ряда —„Хочу все знать".—Слабейшее звено рабочего аппарата.—Цепная и сетевая связь.—Пользование таблицей.—Выводы. 59

Часть III. Разработка плана реорганизации и проведение его.

Этапы реорганизации.

8.—Реорганизация во времени.

Подготовка наличного персонала и подбор новых сотрудников.—Возбуждение интереса сотрудников к новым методам работы.—Штат Центральной Регистратуры и прочий персонал - Ответственность организатора.—Скорость ликвидации переходного времени.—Оппозиция.—Тактика. 85

Стр.

9.—Реорганизация в пространстве.

Условия геометрического характера.—Топографические условия.—Рабочая цепь.—Метод графического построения плана размещения сотрудников.—Пути движения делового потока.—Обслуживание потока посетителей.—Приемная.—Схема развернутых путей посетителей.—Техника работы приемной.—Справка. 98

10.—Взаимоотношения сотрудников.

Элементы движения и обработки бумаги.—Схема движения бумаг.—Инструктирование сотрудников.—Система „Цепного Инструктажа".—Условия регулировки аппарата учреждения.—Психотехнические моменты в Цепном Инструктаже.—Подчиненность сотрудников.—Сводка правил. 123

11.—Архив.

Моменты, определяющие сущность Архива.—Централизация Архива.—Текущий Архив Центральной Регистратуры.—Сочетание признаков бумаги. 142

12.—Десятичная система классификации.

Составные части классификационной системы.—Графическое изображение понятий.—Международная система библиографической классификации.—Теоретическое основание десятичной системы.—Индивидуальные системы децимальной классификации.—Псевдоканоничные системы.—Система в окончательном Архиве.—Метод составления индексатора. 150

Часть IV. Технические пособия.

Условия технического обслуживания.

13.—Регистрационная карточка.

Карточка.—Требования, пред'являемые к идеальной карточке.—Удобный формат.—Большая вместимость.—Содержание карточки.—Размещение текста.—Универсальная удобоприменимость.—Прочность.—Небольшая стоимость.—Из'ятие из системы бумаг, не подлежащих регистрации.—Порядок заполнения карточки. . . 169

14.—Групповая карточка.

Сравнение индивидуальной и групповой систем регистрации.—Относительное расходование карточек различных систем.—Расходование индивидуальной карточки.—Расходование групповой карточки.—Расходование карточек различных систем в зависимости от характера учреждения.—Графическая характеристика учреждения. 184

15—Прочие технические пособия.

Бланк бумаги.—Ящики для карточек.—Карточный стол.—Наездники.—Папки для внутренней почты.—Распределительный ящик.—Ящик для бумаг на столе сотрудника.—Кюветка.—Записные ящики сист. „Мем-индекс".—Папки Центрального Архива.—Шкаф вертикального хранения бумаг. 197

16.—Современные достижения в способе хранения бумаг на Западе.

Условия ненужности карточной регистрации.—Четыре вида актуальности бумаг.—Путь бумаги.—Архив „ожидающих исполнения".—Папка „ожидающих исполнения".—Текущий Архив.—Шесть случаев порядка хранения бумаг.—Распределительные органы ящика вертикального хранения.—Алфавитный порядок хранения.—Номерная система.—Комбинированная система.—Географическая система.—Хронологическая система.—Подразделение по вопросам.—Репозиторий Центральный Архив.—Классификационные признаки.—Подготовка материала для сдачи.—Сдача материала.—Справка.—Уничтожение материала. 212

Заключение.

Условия дальнейшего преуспеяния реорганизованного аппарата.—Иммунизирующие средства.—Покровительство, дисциплина, успех, подбор сотрудников.—Личные качества наблюдающего за преуспеянием аппарата.—Преемственность. 229

ДОПОЛНЕНИЕ.

К теории расходования регистрационных карточек 237

ПРИЛОЖЕНИЯ.

Индексатор десятичной системы классификации бумаг ТСНК и ТЭС 247
Инструкции Делопроизводственного Аппарата ТСНК и ТЭС 267