

**Оглавление**

<b>От автора</b> .....	3
Глава 1. Я, Гавриил Попов .....	5
<b>Часть I. РАЗМЫШЛЕНИЯ О ПРОШЛОМ</b> .....	27
Глава 2. Как я жил. ....	29
Глава 3. Как жил Онисимов. ....	51
Глава 4. Как жил Тимофеев .....	74
Глава 5. Год Красной Змеи .....	97
<b>Часть II. РАЗМЫШЛЕНИЯ О РЕФОРМАХ</b> .....	121
Глава 6. Какое столетие на дворе? .....	123
Глава 7. Дачные заготовки .....	145
Глава 8. Перестройка Горбачева .....	167
Глава 9. Реформы Ельцина .....	188
<b>Часть III. РАЗМЫШЛЕНИЯ О БУДУЩЕМ</b> .....	211
Глава 10. Цирк уехал, но клоуны остались .....	213
Глава 11. Будущее России (о российской модели постиндустриализма) .....	230
Глава 12. Российский переход (о российской модели переходного периода) .....	254
Глава 13. Русская тройка (о движущих силах переходного периода) .....	277
<b>Заключение</b> .....	300

## **2.А.2. Из книги Г.Х. Попова «Техника личной работы», глава 5. Будь рационализатором**

*(«Московский рабочий», 1-е издание 1966 г.,  
2-е издание 1968 г., 3-е издание 1971 г.)*

### **БУДЬ РАЦИОНАЛИЗАТОРОМ (Ответ читателю)**

#### **1. БОЛЬШОЕ И МАЛОЕ**

**Читатель.** Как и многие люди, я не раз пытался внести в свою работу рациональные начала: строил планы, чертил схемы, заводил картотеки и папки и т.д. И, откровенно говоря, ничего из этого не получилось. Обычно все рушилось на первых же шагах. У меня даже появилось неверие во все эти личные НОТ, и я плыву по знакомым волнам текучки, авралов, раскачек...

**Автор.** Может быть, вам не хватает настойчивости, характера, чтобы переломить ход событий?

**Читатель.** Дело не во мне. Режим, стиль, темп моей служебной работы заданы не мной. Вы не хуже меня знаете, что причины текучки, например, лежат за пределами моего рабочего места, а порой и за воротами нашего учреждения. Поэтому главное и основное — это укрепление всей системы управления в стране. Мне понравилась ваша книга на эту тему, которая недавно вышла в «Экономике», — «Эффективное управление». Вот наведем порядок в целом, тогда и займемся личным трудом.

**Автор.** Я с вами и согласен, и не согласен. Согласен в том, что главное — совершенствование управления в целом: его структуры, подбора кадров, процесса планирования, технологии. И не согласен, что только после этого можно заняться организацией своего труда.

**Читатель.** Но разве общее не определяет частное?

**Автор.** Здесь не механическое соотношение, а сложная органическая связь. Никогда не будет ситуации, о которой вы говорите: сначала закончим улучшать управление в целом, а потом займемся личным трудом.

Процесс улучшения управления бесконечен — как и развитие самой экономики. Бывают периоды больших изменений, бывают периоды относительной стабильности. Но всегда идет совершенствование. Поэтому рассуждение по схеме: закончим одно, начнем другое — тут неправильно. Если ему следовать, мы никогда к организации личной работы не приступим: всегда будут проблемы в планировании, в стимулировании, в структуре и т.д.

**Читатель.** Я, пожалуй, с этим доводом согласен. То, чему мы научились за последние десять — пятнадцать лет, как раз и сводится к выводу о необходимости непрерывной работы по улучшению организации и управления.

Но почему все же вы считаете, что можно как бы отдельно улучшать личную организованность? Ведь личное определяется состоянием общих дел.

**Автор.** Во-первых, многое в организации личной работы относительно обособленно, самостоятельно. В аппарате самостоятельного завода или в аппарате вновь созданного объединения — везде нужно иметь хорошо организованное рабочее место, везде надо уметь выступать и т.д.

Во-вторых, и это самое главное, улучшать «большое управление» могут только лица, которые по самому своему духу должны быть рационализаторами, которые постоянно стремятся сделать более совершенным то, что уже есть. И сделать немедленно, не дожидаясь каких-то чудес сверху.

Как это ни странно на первый взгляд, «большое управление» нельзя улучшить, не занимаясь организацией личной работы.

Никакое даже прекрасно построенное предприятие или учреждение не сможет в современных условиях нормально функционировать, если руководитель и его подчиненные не будут работниками нового типа, привыкшими экономить время и ресурсы, рационализировать все и вся.

В.И. Ленин подметил, что люди, способные создавать самые смелые проекты коренной реконструкции для будущего, робуют перед элементарной, вполне доступной канцелярской рационализацией, которую надо сделать сегодня.

Смелые проекты иногда оказываются лишь оправданием повседневной нерешительности. В возможность совершенно иного порядка вещей легче поверить, чем практически что-то изменить в существующем. Ведь «проект» не требует никаких усилий по реализации, и о нем можно годами мечтать по дороге домой.

Такие работники и об ЭВМ в основном мечтают как об идеале, никак не связанном с повседневностью и ничего от них сегодня не требующем. «Стоит ли возиться, вот будут машины, и все изменится». Словом, кто-то сожжет волосок бороды, и возникнет дворец, ты станешь писанным красавцем и в красных сапожках войдешь в него. Так бывает только в сказках. Это потре-

бительский подход к совершенствованию управления. Не обижайтесь, но у вас этот мотив звучал: пусть где-то и кто-то изменит управление, и тогда я начну улучшать свой труд.

Гастев еще в 20-е годы утверждал, что рабочий, который сегодня не выработал в себе рационализатора, будет и к машине относиться как потребитель, так же неряшливо и неорганизованно, как к нынешней работе, нынешним обязанностям. И никакая механизация ему не поможет.

Заполучить готовую машину нетрудно. В тысячу раз труднее научиться быть рационализатором. А без этого машину при первой же поломке забросят, не говоря уже о том, что ее плохо будут использовать и пока она целая. Как говорится, для мастера и кривой гвоздь — находка, а неумеха и прямой согнет.

Если администратор — человек дела и привык все рационализировать, то, получив ЭВМ, он прежде всего подумает о том, как ее рациональнее использовать. А если он «машинный романтик», который лишь мечтал об ЭВМ и воспитал в себе потребителя, то, получив готовую машину, он скорее сломает ее, чем усовершенствует.

Мне часто приходится встречаться с охотниками рассуждать об ЭВМ и создавать проекты полной автоматизации своего учреждения. Когда им говоришь о необходимости рационализировать нынешнюю работу, вводить нормы, культурно организовать делопроизводство, стандартизировать работу, у них весь интерес к работе пропадает.

Только правильный подход к рационализации работы (а начинается она с рационализации личного труда, личного времени) может избавить от тех неудач, которыми нередко еще сопровождается применение у нас и зарубежных новинок, и наших новых управленческих машин.

**Читатель.** В институте, работающем над проблемами кибернетики, покоится в шкафу хорошая чехословацкая машинка для заточки карандашей. То ли в ней что-то сломалось, то ли она просто не смазана, то ли о ней забыли. А ведь сначала все восторгались ею, никто не хотел чинить карандаши без нее. Что же произошло?

**Автор.** Дело в том, что такая машинка работает скорее, чем другие, всего на несколько секунд, и потребность в ней имеется по-настоящему там, где экономят секунды. Там за ней следили бы, изучали, берегли, может быть, даже еще усовершенствовали. А там, где и потерю часа считают пустяком, машинка становится игрушкой, интересной до тех пор, пока она крутится, до первой серьезной поломки.

**Читатель.** Я в колхозе одном видел: в правлении есть счетная машина, а все считают на счетах. Спрашиваю: почему не считаете на машине? Отвечают: да что-то там в ней случилось...

**Автор.** Вот именно — «что-то», а что — никого не интересует. Потому что эти работники — потребители, а не рационализаторы. Чтобы любая управленческая машина успешно внедрялась и, главное, применялась, надо, чтобы наши работники воспитали в себе рационализаторов сегодня, на сегодняшней работе, в сегодняшних условиях.

Вот откуда вытекает необходимость научной организации труда вообще и личной работы в частности и огромное значение ее для будущего. Повышение производительности труда за счет улучшения личной работы важно и само по себе, но еще важнее ее роль для общего дела улучшения управления. «Не жди как пассивный потребитель того, о чем звонят популяризаторы. Не жди, что, как счастливый дожидчик, придет Форд из Америки. Совершенствуй постоянно то, что есть, и ты научишься быть рационализатором», писал А.К. Гастев. И еще он писал, что в России рано или поздно появится передовая техника на основе широко проведенной электрификации. И чем решительнее ринется молодое поколение к работе с тем, что есть под руками, тем больше и деловитее оно поверит в неизбежный приход машины и приблизит его.

Рационализация управления и рационализация личного труда это не следующие друг за другом звенья, а две стороны одного процесса. Это и было одной из причин, побудивших меня написать о личной работе, проблеме частной и весьма далекой, казалось бы, и от структуры органов управления, и от ЭВМ, и от механизма стимулирования технического прогресса.

**Читатель.** Если я вас правильно понял, речь идет о воспитании личной, субъективной/наивности, рационализатора. И вы считаете, что свой стол и шкаф, свои личные дела как раз и являются полем, на котором может вырасти рационализатор!

**Автор.** Именно так. В этой области на работе — а еще больше дома — достаточно простора для того, чтобы задумать улучшение, внедрить его, добиться эффекта и, наконец, обрести твердое чувство творца нового, уверенность рационализатора. Потом будут другие дела, но навык, подход — останутся.

**Читатель.** А если вокруг все плохо организовано, что толку от одной организованной клеточки? Ведь это бессмысленная картина: на одном столе все бумаги лежат по папочкам, а на других они валяются и теряются? Я, конечно, сознательно огрубляю картину.

**Автор.** Что все-таки лучше? Учреждение с плохой в целом организацией и плохой организацией личных мест или учреждение, в целом плохо организованное, но в нескольких клеточках которого уже поселился микроб рационализации? Ясно, что в данный момент конечный итог у обоих учреждений одинаково плох. Но нетрудно понять, что через год у первого

все будет по-прежнему, а у второго есть надежда увеличить число клеток рациональности. Это только надежда, но она есть.

А теперь вернемся к той текучке, с которой мы начали беседу.

Конечно, причины текучки лежат за пределами техники и даже вне организации личной работы. Технические средства сами не ликвидируют текучку, их роль и значение нельзя преувеличивать. Но они позволяют быстрее переваривать текучку, ориентироваться в ней. Образно говоря, ты по-прежнему плывешь по ее руслу, но у тебя появляются, руль и весла: можно ускорять или замедлять движение, можно лавировать. Технические средства не дают радикальных решений, но лучше иметь даже ограниченные методы, чем пассивно ждать, что кто-то придет и как-то все изменит. Лучше иметь хотя бы такой руль, как график, чем метаться из стороны в сторону под ударами волн. Текучка скорее будет устранена, если сделать первый шаг к ее упорядочению — использовать средства организации, графики, картотеки и т.п.

Компас не устраняет ни бурь, ни течений, но именно он позволяет морякам бороздить моря и океаны.

Конечно, рационализация управления имеет свою логику. Нельзя создать вычислительный центр завода до того, как определены права завода в области планирования и соответственно объем работы для ЭВМ. А вопрос о правах завода надо решать в связи с вопросами о том, войдет ли этот завод в объединение, какими правами будет обладать объединение, чем будет занято министерство и т.д.

Техника управления — одно из средств рационализации. Но не следует думать, что нельзя вообще заниматься рационализацией техники управления, если, например, не завершён процесс создания объединений. Немало есть средств, которые можно и нужно внедрить сейчас и которые сразу же дадут эффект. Причем начинать надо с внедрения элементарных средств организации.

Многие думают, что научную организацию труда можно вводить только при хорошем оборудовании, машинах, электронике. На самом деле это не так. Научную организацию нужно вводить и в современной механизированной и автоматизированной конторе, но можно ввести и в любом шалаше, любом овраге.

**Читатель.** С этим я согласен. Можно даже на вычислительном центре не иметь хорошей организации. К сожалению, так бывает, и это снижает эффект от ЭВМ. Я не раз видел, как в плохо организованном учреждении и после внедрения нового порядка планирования и экономического стимулирования работа во многом продолжалась по старинке. Видимо, люди не привыкли

быть рационализаторами в обычных условиях, в повседневной жизни. Если следовать вашей логике, то срывы происходят потому, что человек и при новой системе планирования не научился быть рационализатором за простым рабочим столом. Изменения должны произойти не только в самом управлении, но и в людях. Рационализатором действительно надо быть всегда, в любых условиях.

## 2. КАКИМ НЕ НАДО БЫТЬ

**Автор.** Если вы согласны с тем, что надо рационализировать свой труд всегда и в любых условиях, то я хотел бы привлечь внимание к другой проблеме: **каким рационализатором не надо быть.** Нельзя превращаться в горе-рационализатора, который постоянно все меняет ради самих переделок. Лишь бы говорили: смотри, какой неугомонный, все чего-то ищет! Рационализация не самоцель, она всегда должна быть подчинена задаче повышения эффективности труда. Писатель В. Орлов рассказывает об «изобретателе», который все учреждения обегал, добиваясь «рационализации» календарей: пусть они переворачиваются не справа налево, а наоборот. Может быть, хуже от такой рационализации не стало бы, но, несомненно, и выигрыша она не может принести. Затрат на перестройку уйдет больше. Ради чего же переделывать?

О такой горе-рационализации хорошо писал, кто бы вы думали? Гоголь! Вот послушайте-ка отрывок из «Мертвых душ».

Когда Чичиков спросил владельца имения полковника Кошкарева, можно ли купить у него мертвые души, последовал ответ:

— Сколько могу видеть из слов ваших, — сказал полковник, нимало не смутясь, — это просьба: не так ли?

Так точно.

В таком случае изложите ее письменно. Просьба пойдет в комиссию всяких прошений. Комиссия всяких прошений препроводит ее ко мне; от меня поступит она в комитет сельских дел; там сделают всякие справки и выправки по этому делу...

Чичиков оторопел.

Позвольте, — сказал он, — этак дело затянется.

А, — сказал с улыбкой полковник, — вот тут и выгода бумажного производства!..

...Чичиков решил отправиться сам поглядеть, что это за комиссии и комитеты...

...Комиссия всяких прошений существовала только на вывеске. Председатель ее, прежний камердинер, был переведен во вновь образовавшийся комитет сельских построек. Место его заступил конторщик Тимошка...

Да никакого толку не добьетесь, — сказал проводник, — у нас бестолковщина.

В конце концов Чичиков получил ответ, среди пунктов которого говорилось, что души, мертвые и живые, «все в совокупности не только заложены без изъятия, но и перезаложены...».

Так зачем же вы мне этого не объявили прежде? Зачем из пустяков держали? — сказал с сердцем Чичиков.

Как же я мог знать об этом сначала? В этом-то и выгода бумажного производства, что вот теперь все, как на ладони, оказалось ясно.

**Читатель.** Такие рационализаторы у нас встречаются и сейчас. За внешностью гонятся: цветы, дорожки, модерн... Все чудесно, неясно только, достигнут ли эффект в работе. Если и при цветах счетные машины по-прежнему в одну смену работают, то настоящей рационализацией тут не пахнет, а пахнет тем, что в газетах называют парадностью и шумихой, а в народе — показухой.

### 3. О ТВОРЧЕСТВЕ

**Автор.** И еще об одном нам надо поговорить: как творчески подходить к советам, которые даны в этой книге. Ведь в различных книгах можно встретить и немало других. Есть много видов календарей, машин, графиков, картотек. Но главная проблема в рационализации связана не с машинами, а с пониманием идей НОТ.

Эта книжка — не научное исследование по личной работе. Это и не поваренная книга, заполненная готовыми рецептами: возьми то, досыпь того, через столько-то минут добавь другое и т.д. Если вас интересует развернутое описание методов, то их придется собирать из большого числа специальных книг. Моя же главная цель — на отдельных примерах разъяснить основные идеи рационализации личного труда.

Приемы, которые тут описаны, известны давно. Очень хорошо, если они в прежнем виде будут полезны кому-нибудь сейчас. Но главное — понять тот дух, те принципы, которыми люди руководствовались, создавая их.

И тогда станет ясной главная проблема рационализации — как творчески работать.

В выборе методов используй основное правило рационализации: не ходи, если можно стоять, не стой, если можно сидеть, не делай усилий больше, чем того требует результат.

Во многих письмах, которые я получил после выхода первых изданий книги, повторяется одно и то же: читатель описывает свою ситуацию и требует от меня ответа. Трое ребят так и спрашивают: как нам быть, чтобы и работать, и учиться, и в кино ходить, и спортом заниматься.

Такие вопросы означают, что не понято самое главное: НОТ нельзя вводить по принципу «увидел — перенял». НОТ нельзя рекомендовать со стороны.

**Читатель.** Почему? Разве вы сами не даете советов?

**Автор.** Даю. Но не для того, чтобы их механически применять. Даже такой элементарный вопрос, как выбор типа календаря-книжки, требует анализа конкретных условий, да и ситуации быстро меняются. Я сегодня что-то порекомендую, а у вас через месяц условия изменились. Значит, главное в НОТ — усвоить идеи НОТ и самому постоянно, повседневно их применять. Вот почему я стараюсь не рецепты выписывать — от них пользы мало, а советую еще раз вдуматься в принципы НОТ.

Поймет меня не тот, кто забудет описанные приемы. Надо обдумывать их, а не пассивно воспринимать то, что оставил на столе предшественник. Главное — придумать свое. Возможно, вы придете к выводу, что моя рекомендация приемлема, или решите, подумав, что прием, использовавшийся раньше, вполне пригоден. В обоих случаях я буду доволен, так как увижу, что вы уже осмысленно используете метод. Словом, как у Мольера: ты наконец узнаешь, что говоришь прозой.

Описать все особенности различных профессий и дать универсальные советы просто невозможно. Надо привить рационализаторский подход, и тогда можно не опасаться за принятые решения.

**Читатель.** Словом, если я правильно понял, нет плохих средств, как нет и средств, пригодных для всех условий? Надо творчески выбирать, переделывать, приспособлять.

**Автор.** Верно. Главное — думать о любом методе так, чтобы понять, что в нем сильное, а что слабое. И выбирать тот, который в твоих условиях обнаруживает именно силу. Не хватай первое попавшееся средство, а рассмотри весь набор и потом приступай к работе. Работа не спасение утопающего, где важнее всего не потерять время. Работу скорее заканчивает тот, кто предварительно все обдумал. Конечно, древние инки создали сооружения, перед которыми в недоумении останавливается историк. Архимед интегрировал, ничего не зная об интегрировании.

Но, сознательно используя метод, понимая его возможности и ограничения, они, несомненно, пошли бы еще дальше, добились большего. Действительно, свободен тот, кто понял и осознал необходимость.

#### 4. О НЕРЕШЕННЫХ ПРОБЛЕМАХ

**Автор.** Говоря о творческом подходе к организации своей работы, надо учесть еще одно обстоятельство: многие вопросы НОТ разработаны слабо, научная обоснованность рекомендаций недостаточна, и только творческий подход к ним гарантирует от ошибок.

**Читатель.** Что же получается? Вы говорите — внедряйте НОТ и одновременно говорите — НОТ не разработана?

**Автор.** Тут вы в чем-то правы. Некоторые горячие поклонники НОТ считают, что все рекомендации имеются и надо их только внедрять. Оптимисты, столкнувшись с отсутствием среди правил ответов и на то, и на другое, легко теряют веру в НОТ и превращаются в пессимистов. Они живут по принципу: все или ничего. Или давай ответ на все мои вопросы, или долой с глаз. Максимализм тут питается все той же мыслью о чудо-средстве, все той же неподготовленностью к повседневной, непрерывной рационализации.

**Читатель.** Я помню, как группа читателей просила через «Литературную газету», чтобы ученые сообщили, наконец, как организовать умственный труд разных категорий работников. Видимо, авторы письма, начитавшись статей, агитирующих за НОТ, решили, что все рекомендации уже есть и дело лишь за их внедрением.

**Автор.** На самом деле их интересное письмо должно было бы иметь иную концовку: призыв развернуть исследования по НОТ, так как на большинство из поставленных в письме вопросов наука пока не может дать ответ.

**Читатель.** Не может дать ответа?

**Автор.** Я сказал «пока» не может дать. И замечу, что это также надо знать: чего пока НОТ не может. В каждой науке обычно сочетаются разные элементы — есть еще не разработанные области (хотя практика давно требует решения этих проблем), и имеются рекомендации, уже доказанные наукой, но еще не внедренные в практику.

В развитии каждой отрасли науки бывают периоды, когда более актуальными становятся проблемы новых исследований, но бывает и так, что более важно внедрить в жизнь то, что уже есть. Если рекомендации науки долго не внедрялись в практику, то наука теряет силы, как Антей, оборванный от земли. Если, наоборот, долго игнорируются теоретические разработки, то наука рано или поздно окажется бессильной перед лицом новых задач, выдвинутых практикой.

Специфика научной организации труда с этой точки зрения состоит в том, что длительное время не внедрялись в практику давно выработанные рекомендации. Эти рекомендации отрывочны, они не носят комплексного характера, но все же их внедрение принесет несомненную пользу. Вот поче-

му в настоящее время в области НОТ наиболее актуальна задача прикладная: привлечь внимание к ней, внедрить известные науке рекомендации. Поэтому-то в нашей печати ведется такая агитация за НОТ. Вот почему и данная книжка посвящена именно пропаганде НОТ и ее рекомендациям.

Однако после 1964 года, когда готовилось первое издание книги, произошли существенные сдвиги. Правда, агитационный период НОТ еще актуален, но ясно и то, что ситуация меняется. В пропаганде НОТ кое-кто допускает чрезмерное восхваление ее достижений. Порой у непосвященного человека создается даже впечатление, что есть наука, есть рекомендации и нет лишь внедрения. Это опасно для развития самой НОТ (развитию новых научных исследований в этой области уделяется мало внимания) и вредит практике, так как те рекомендации, которые есть, будут внедрены в ближайшее время. И тогда, выполнив дежурные мероприятия по окраске стен и наведению элементарного порядка (эту часть НОТ один рижский инженер удачно назвал не столько научной, сколько нормальной организацией труда), практика потребует рекомендации по существенным проблемам собственно организации труда. Чтобы не оказаться безоружными, необходимо уже сегодня не только пропагандировать достижения НОТ, но и указывать на нерешенные проблемы, привлекать к ним внимание.

**Читатель.** Что же это за проблемы?

**Автор.** Их много. И самая первая — добиться такой организации труда, которая дает максимальный эффект при минимальных затратах. Но что считать **критерием эффективности**, который, естественно, определит выбор метода работы? Перед Тейлором, считавшим буржуазный строй единственно мыслимым, такой вопрос даже не возникал. Разумеется, этим критерием он считал прибыль и лишь вынужденно говорил о размере заработной платы рабочего.

Уже его ближайшие последователи увидели, что тщательное проведение этого критерия низводит рабочего до уровня машины.

Но испугало их, конечно, не это. Оказалось, что такое низведение рабочего до элемента «бесчеловечной» системы ударяет по тому самому критерию прибыли, ради которого эта система внедрялась. Еще в 30-е годы опыты американского психолога Мейо показали, что забота об условиях труда рабочих, о создании хорошего настроения и хороших отношений оборачивается чрезвычайно выгодным ростом производительности труда. Выходит, что в критерий эффективности организованного труда надо включить и какие-то показатели, учитывающие интересы человека, участвующего в этом труде.

Пусть в теории «человеческих отношений» отразился страх буржуазии перед социальными конфликтами, но все же нельзя не видеть того рацио-

нального зерна, которое заключено в ней и которое отражает некоторые объективные черты современного машинного производства и роль «человеческого фактора» в этом производстве.

**Читатель.** Тем более важна проблема «человеческих» критериев тогда, когда организатором становится сам трудящийся, а труд превращается в труд свободных работников.

**Автор.** Что такое эффективно организованный, т.е. научно организованный труд? Тот, который дает больше материальных благ? А если эти блага получены за счет износа человеческого организма? В антагонистической формации, когда работник и продукт его труда противопоставлены друг другу, невнимание к интересам рабочего вытекает из сущности отношений производства. А если рабочий — хозяин процесса труда? Конечно, больше благ — это лучше. Но ведь нам нужны блага не ради них самих, они нужны для потребления этим же работникам. И если производство дополнительных благ вызывает ухудшение здоровья рабочего, то ясно, что такой труд нельзя считать ни эффективным, ни научным. Человек не только биологическое существо, и поэтому удовлетворение социальных и психологических потребностей для него не менее важно, чем еда и одежда. А при социализме факторы, непосредственно не связанные с питанием, одеждой и прочим удовлетворением естественных потребностей, приобретают еще большее значение. И еще важнее станет их роль при коммунизме, когда несомненным критерием научной организации труда станет его способность приносить радость, быть первой жизненной потребностью.

Это и есть основная проблема, с которой приходится сталкиваться НОТ. Чтобы разработать ее методы, нужно определить критерии эффективности. А для этого надо знать, что же такое человек, как сочетаются в нем материальные и идеальные мотивы, общечеловеческие черты и индивидуальные способности. Без этого нельзя отобрать научные методы организации, нельзя добиться оптимального сочетания вещественных факторов и человека в процессе труда.

**Читатель.** Это очень древняя проблема. Еще Диоген из древнегреческого Синопа подметил, что одну и ту же потребность, например в тепле, может удовлетворить и дорогая и дешевая одежда. Проблема не в одежде, а в критериях нашей потребности.

**Автор.** Человек — продукт природы, был и остается им. Его материальные потребности — основа всех других. Но надо правильно понимать эти положения. Марксизм отмежевался от вульгарного материализма, который проблему еды и одежды считал единственной. Мы ничего общего не имеем и

с тем, как говорил Карл Маркс, грубым коммунизмом, который проповедует равенство на базе нищенского уровня и самоограничений.

Марксистское понимание личности человека исходит из полного признания биологической, естественной основы человеческой жизни, из первичности естественных потребностей.

Это означает, что, разрабатывая проблемы организации труда, надо опираться на данные биологических, медицинских наук, на анатомию и физиологию, изучающие статистические и функциональные особенности человеческого организма. Для НОТ очень существенно изучать биологию человека не абстрактно, а в увязке с особенностями реальных процессов труда, в которых человеку приходится участвовать.

Но нельзя игнорировать и духовные потребности человека, его способность думать, воспринимать информацию, радоваться, страдать.

Организовать труд человека научно — это значит учесть и его психологию, типы психического склада людей. И опять-таки не вообще, а в связи с условиями жизни и в первую очередь в связи с важнейшей частью жизни — трудом, с учетом всего многообразия работ, которые приходится выполнять человеку, и с учетом многообразия особенностей самих людей.

Человек — существо общественное. Он становится человеком и может сохраняться как человек лишь в обществе себе подобных. Поэтому необходимо учитывать все аспекты его общественной жизни: взаимоотношения и связи с членами семьи, с людьми, говорящими с ним на одном языке, с людьми, совместно с ним участвующими в производстве и т.д. При разработке проблем НОТ необходим социальный подход.

Но даже этого недостаточно. Человеческое общество развивается, и человек в системе первобытных отношений по своим идеалам, стремлениям, реакциям и т.д. отличается от работника капиталистической фабрики или человека социалистического общества. Не просто социальные, а еще и исторические особенности человека — вот что чрезвычайно важно для НОТ.

В реальной действительности в процессе труда участвует единый живой индивидуум, в котором неразрывно связаны биологическое и социальное, личное и общечеловеческое, свойственное определенной категории людей и данному человеку. В этом комплексе ведущую роль играют материальный и историко-социальный аспекты человеческой личности.

Ведущую роль материального надо понимать диалектически. Материальное, как показал В.И. Ленин в своем труде «Материализм и эмпириокритицизм», — не только биология человека, но и общественно-производственные отношения, которые тоже входят в материальную сущность человека. С другой