

БРИГАДА В СИСТЕМЕ ХОЗЯЙСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА ПРЕДПРИЯТИЯ

ВАЛЬТЕР МАРУТЯН

Повышение эффективности производства, его интенсификация достигаются, прежде всего, повышением производительности труда и рациональным использованием трудовых ресурсов. Экономическая политика партии одним из важнейших путей в этом направлении считает развитие бригадной формы организации и оплаты труда. Об этом отмечается в постановлении ЦК КПСС «О дальнейшем развитии и повышении эффективности бригадной формы организации и стимулирования труда в промышленности», а также в постановлении Совета Министров СССР и ВЦСПС «О мерах по дальнейшему развитию и повышению эффективности бригадной формы организации и стимулирования труда в промышленности»¹. В этих документах, направленных на дальнейшее повышение трудовой активности масс, убедительно показала все возрастающая роль бригады в ускорении интенсификации производства. Бригады становятся в современных условиях основной производственной и социальной ячейкой трудовых коллективов.

К настоящему времени в бригады объединены почти 60 процентов рабочих промышленности². Значительное применение бригадная форма имеет на предприятиях машиностроения и металлообработки Армении³.

Так, удельный вес рабочих, охваченных бригадами на заводе «Электроаппарат», составляет 64,0%, на станкостроительном заводе имени Ф. Э. Дзержинского—57%, Ереванском электроламповом заводе—65,8%⁴.

Бригадная форма организации труда таит в себе большие возможности для совершенствования всего хозяйственного механизма, а именно: как средство активизации деятельности трудящихся и развития их творческой инициативы; как новая форма планирования, способствующая совершенствованию всей системы планирования на предприятии (объединении); как важное направление развития и углубления хозяйственного расчета в низовых звеньях производства; как действенная основа организации индивидуального и бригадного соревнования.

Внедрение бригадной формы организации и оплаты труда в машиностроении очень часто связано с перестройкой хозяйственного механизма в низовых звеньях производства, так как подавляющее число машиностроительных предприятий спроектировано на индивидуальную форму организации. Механическое перенесение бригадной формы в сложившиеся условия производства и управления неизбежно порождает формализм (как это очень часто бывает на практике).

¹ «Правда», 4. XII. 1983.

² Там же, 5. XII. 1983.

³ В статье использованы материалы в основном некоторых машиностроительных предприятий г. Еревана.

⁴ Годовой отчет предприятий за 1982 г.

Бригадная форма как составная часть хозяйственного механизма требует проектирования специальных элементов ее организации, а именно: организационно-технических, экономических, социальных, обобщающих ее внедрение и дальнейшее развитие.

Организационно-технические элементы предполагают выбор рациональной структуры трудового коллектива или вида бригады, установление производственной зоны, в пределах которой может быть создана бригада, определение состава бригады и ее правовой основы. Социальные элементы определяют социально-нравственное лицо коллектива, предполагают проведение работы по укреплению демократических основ управления бригадой, разработку основ бригадного соревнования. Экономические элементы внедрения включают в себя разработку бригадных планов (заданий) по установленному кругу показателей, оценку результативности бригадного труда, организацию оплаты труда и материального стимулирования членов бригады в соответствии с их личным вкладом в общие результаты труда, организацию учета и контроля деятельности бригады.

Установление и закрепление за бригадой производственной зоны и оборудования, обеспечение в коллективе бригады такой атмосферы, когда становится выгодным выполнять установленный объем работ меньшей численностью,—все это элементы бригадной организации, но вместе с тем они являются элементами хозрасчета в низовых звеньях производства. Создание и внедрение названных элементов, которые могли бы обеспечить нормальное функционирование производственной бригады, очень часто требуют совершенствования системы планирования, оценки и стимулирования в низовых звеньях производства. Планирование деятельности производственных бригад, прежде всего, определяется установлением им обоснованных заданий (планов) по основным направлениям трудовой деятельности. В свою очередь, действенность и обоснованность заданий (планов) предполагают рассмотрение следующих вопросов: 1) сущность и содержание бригадного задания (плана); 2) период времени, на который рассчитывается бригадный план; 3) измерители объема производства в бригадном плане. Разработка бригадных планов (заданий) является важным элементом бригадной организации. Согласно действующим нормативным документам, бригадный план—общее производственное задание трудового коллектива, которое обеспечивается его совместным и согласованным выполнением и которое предполагает учет индивидуальных возможностей членов этого коллектива, их творческой инициативы. Содержание бригадного плана складывается из: а) достигнутого данным коллективом уровня производительности труда и его роста в плановом периоде с учетом проводимых оргтехмероприятий и намечаемого снижения трудоемкости; б) дополнительного результата бригадной деятельности, проявляющегося через трудовую инициативу каждого члена бригады. В содержании бригадных планов на современной стадии их развития происходят качественные изменения, касающиеся, в основном, изменения соотношения между государственным заданием и трудовой инициативой трудящихся. Принятые в процессе формирования производственного задания и включенные в его состав социалистические обязательства рабочих становятся органической частью последнего. Трансформация социалистических обязательств рабочих в элемент производственного планирования—свидетельство высокого качественно нового уровня участия трудящихся в планировании, регламентируемого из-

вестными постановлениями ЦК КПСС и Совета Министров СССР 1958 и 1965 годов, а также Законом СССР о трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями. В низовом звене производства это нашло отражение в содержании бригадного плана, формирование которого предполагает включение в его состав бригадных социалистических обязательств, направленных на достижение заданной производительности труда при уменьшении численности рабочих против расчетной.

Период времени, на который должен разрабатываться бригадный план (задание),—это вопрос, требующий решения в практике бригадного планирования. В нашем машиностроении бригадные планы (задания) устанавливаются, как правило, на месяц, в лучшем случае—на год. По утверждению ряда экономистов, пятилетний план бригады, во-первых, не может учесть сколь-либо полно тех факторов роста производительности труда, которые зависят от усилий непосредственно самих рабочих; во-вторых, на пятилетний период практически не осуществляется разработки плана оргтехмероприятий для бригады или группы рабочих мест; наконец, на пятилетку трудно определить конкретных исполнителей тех или иных работ. С этими положениями трудно не согласиться. Поэтому бригадное планирование на пятилетку, видимо, не должно идти по линии персонализации заданий. Бригадная пятилетка может строиться как норматив длительного действия по группам рабочих мест или профессиям. Нормативы устанавливаются, исходя из базовой выработки (средней, сложившейся по подразделению или группе рабочих мест) и роста производительности труда, устанавливаемого на пятилетку дня данного подразделения. Нормативная величина бригадной пятилетки определяется в начале пятилетки с распределением ее внутри периода, составляя, таким образом, систему нормативов: на пятилетку, год, квартал, месяц, смену. Нами были предложены для использования в системе бригадной организации Ереванского станкостроительного завода имени Ф. Э. Дзержинского подобные нормативы длительного действия. При их разработке использовалась нормативная величина часовой выработки по группам рабочих в нормо-часах, откорректированная и пересчитанная по трудоемкости планового периода. Так, например, для механических цехов при разработке нормативов по группам рабочих все рабочие-сдельщики были сгруппированы в зависимости от однородности выполняемых работ и их квалификационного уровня (фрезеровщики IV, V разряда; строгальщики IV, V разряда; строгальщики II разряда; шлифовальщики II, III разряда и т. д.). На основе этих нормативов были рассчитаны бригадные пятилетние задания, а также коэффициенты результативности труда по бригадам в целом и отдельным ее членам.

Бригадным пятилеткам как нормативам длительного действия должно придаваться важное значение в выполнении задачи превращения на деле пятилетнего плана в главную форму планирования на предприятии (объединении). Как органическая часть системы внутрипроизводственного планирования они позволяют уже не стадии их разработки и сочетания с планами производственных подразделений обнаруживать слабые звенья и преодолевать «узкие места». Во-вторых, созданием системы нормативов может быть обеспечена оценка результативности труда коллектива бригады на разные периоды времени. Эта оценка, в свою очередь, может быть положена в основу распределения бригадного заработка, а также организации премирования работы бригады и подведения итогов социалистического соревнования.

В практике бригадного планирования в качестве соизмерителя разнородной продукции широко известна нормативная заработная плата или так называемый «нормо-рубль». В экономической литературе много говорится о преимуществах показателя в нормо-рублях перед показателем в нормированной трудоемкости. Преимущества эти бесспорны, что подтвердил проведенный нами анализ выполнения бригадных планов по Ереванскому станкостроительному заводу имени Ф. Э. Дзержинского. Среднечасовая выработка в нормо-рублях более точна по сравнению с выработкой в нормо-часах, а следовательно, она более пригодна для расчета базы бригадного задания. С другой стороны, нормо-рубль позволяет учесть качество затраченного труда и квалификацию рабочих, что наряду с материальным стимулированием усиливает стремление рабочих к выполнению работ более высокого разряда. При неизменных условиях труда и производства этот показатель отразит изменения уровня квалификации рабочих. Однако этому показателю присущи недостатки, которые затрудняют широкое его использование на практике. Как было уже сказано, использование нормо-рубля в плановых расчетах возможно, если обеспечивается соответствие условий планового периода базисным, иначе нарушается сопоставимость результатов. Так, отклонение разряда выполняемых работ только на одну единицу в сравнении с принятым в задании дает отклонение в величине бригадного плана на 15—20%⁵. В результате план в нормо-рублях может быть выполнен и перевыполнен, а в нормо-часах — невыполнение плана, причем может быть не выполнена даже норма по труду.

Таким образом, условие сопоставимости, которое чаще всего достигается в условиях массового и крупносерийного производства, трудно обеспечить на предприятиях серийного и мелкосерийного производства, а тем самым нарушается «надежность» нормо-рубля при измерении бригадного плана.

К экономическим элементам внедрения бригадной организации труда с полным основанием необходимо отнести оценку результативности бригадного труда, которая во многом определяет экономическую целесообразность создания бригады, а также выбор ее вида. Вместе с тем, в настоящее время этот вопрос разработан недостаточно. На практике и в экономической литературе содержатся лишь общие замечания со ссылкой на высокую результативность бригадного труда по всем ее направлениям. При этом оценка результативности очень часто характеризуется степенью охвата бригадами каждого подразделения и предприятия в целом, то есть, чем больше рабочих охвачено бригадами, тем выше эффект от их функционирования. Такое положение представляется нам недостаточным, поскольку оценка должна быть конкретно выражена, а кроме того, величина ее по отдельным бригадам может существенно колебаться в зависимости от конкретных условий. Результативность бригадного труда выражает прирост результата труда на каждую единицу материальных и трудовых затрат по сравнению с принятой базой. Оценка результативности труда бригады, на наш взгляд, должна производиться в двух аспектах: во-первых, как результативность от внедрения бригады, которая может быть получена на момент ее создания; во-вторых, как результативность бригадного труда за период функционирования бригады.

⁵ Расчеты сделаны на основании годового отчета некоторых машиностроительных предприятий г. Еревана за 1982 г.

Оценка результативности на момент создания бригады (Э) определяется сравнением варианта производственной бригады с вариантом действующей индивидуальной формы организации:

$$\mathcal{E} = \left(\frac{T_{и}}{Ч_{и}} - \frac{T_{бр}}{Ч_{бр}} \right) \times Ч_{и} \times \frac{Q}{\Sigma T}, \quad \text{где}$$

$T_{и}$, $T_{бр}$ — сопоставимый объем производства, производимый в условиях бригадной и индивидуальной формы, нормо-часы;

$Ч_{и}$, $Ч_{бр}$ — численность рабочих при заданном объеме работ в условиях бригадной и индивидуальной формы, человек;

Q — плановый годовогой объем валовой (товарной) продукции по подразделению, тыс. руб.;

ΣT — трудоемкость валовой (товарной) продукции по подразделению, нормо-часы.

При оценке результативности за период функционирования бригады мы исходим из социально-экономической результативности ее функционирования, суть которой заключается в планомерном достижении бригадой наибольшего производственного результата по отношению к установленному результату труда, принимаемому за базу сравнения и во многом определяющему достоверность полученной оценки. В качестве подобной базы сравнения могут быть использованы бригадные пятилетние планы, разработанные как нормативы длительного действия по группам рабочих мест или профессиям (мы уже писали об этом выше). Допуская известную условность в том, что высокая результативность бригадной пятилетки при прочих равных условиях ведет к высокой результативности труда на ее основе, можно признать результативность бригадной пятилетки критерием оценки результативности труда бригады. Содержание же критерия оценки определяет, во-первых, экономическая сторона, характеризующая уровень использования в плане фактически выявленных резервов, и, во-вторых, социальная сторона, которая призвана отразить рост творческой активности работников и сознательное их отношение к труду. Показатели же экономической результативности бригадного труда определяются как отношение результата труда бригады по сравнению с названным нормативом длительного действия по данной группе рабочих мест или данной профессии.

Полученная оценка, в свою очередь, как мы уже говорили, может быть использована для более точного определения личного вклада каждого члена бригады в общие результаты труда и распределения бригадного заработка, а также при организации премирования работы бригады и подведения итогов социалистического соревнования.

Бригадная форма тесно увязана с организацией хозрасчета в низовых звеньях производства. Именно через хозрасчет определяется трудовой вклад бригады и каждого ее члена в успешную реализацию планового задания. Бригада имеет задание по объему работ и росту производительности труда; с помощью установленных норм и лимитов определяется величина затрат, которые могут быть произведены для выполнения задания; осуществляется контроль за фактической величиной затрат и определяются достигнутые результаты. Элементы хозрасчета дают возможность рабочим искать и находить пути повышения эффективности их труда. Рабочие сами следят за качеством норм, вносят предложения по пересмотру устаревших норм материальных и

трудовых затрат—все это способствует совершенствованию нормативной базы планирования.

Бригадные задания в ряде случаев (и это предусмотрено методическими рекомендациями), помимо названных показателей, содержат также показатели по повышению качества продукции и экономии материальных ресурсов. Включение этих показателей в состав бригадного плана можно признать целесообразным, если результаты труда бригады содержат в себе элементы этих затрат. Бригада любого типа предполагает установление и закрепление за ней производственной зоны и оборудования, повышение ответственности за использование оборудования.

Материальное и моральное вознаграждение повышает заинтересованность рабочих в изыскании дополнительных резервов, нацеливает их на систематическое снижение необходимых затрат труда, на своевременное выполнение производственного задания.

Все вышеперечисленное позволяет говорить о бригадном хозрасчете как специфической форме индивидуального хозрасчета. Следовательно, любая бригада должна обладать известным правовым статусом, закрепляющим ее права и обязанности. Необходимость установления правового статуса предопределяется весьма сложным правовым механизмом создания бригады. Оформление каждой из них осуществляется в соответствии с приказом директора (начальника производства). Однако само формирование бригады производится на добровольных началах, т. е. каждый имеет право войти в состав бригады или выйти из нее. Сложившийся правовой механизм создания бригад предполагает четкое определение отношений между ее коллективом и администрацией: администрация должна обеспечить бесперебойную работу оборудования, оказать помощь инженерными мероприятиями и т. д. На практике правовой статус бригады может найти себе выражение в разработке специальных положений, трудовых соглашений, договоров. В любом случае эти документы должны представлять собой двусторонние обязательства между рабочими и администрацией. Разработка их, на наш взгляд, является обязательной для всех типов бригад (а не только хозрасчетных, как это имеет место на практике).

Внедрение бригадной организации во многом зависит от системы управления бригадами. Здесь очень важную роль играют взаимоотношения между бригадиром, мастером и другими руководителями среднего звена. Действующее Типовое положение о мастере производственного участка, а также Типовое положение о производственной бригаде, бригадире, совете бригады и совете бригадиров недостаточно отражают их работу в условиях бригадной организации. На практике же нередко, не считаясь с мнением бригадира и совета бригады, администрация по своему усмотрению распоряжается отдельными рабочими.

В условиях бригады произошло явное перераспределение функциональных обязанностей между мастером и бригадиром. Мастер—представитель администрации на участке, он осуществляет руководство первичными организациями через бригадира. До недавнего времени под началом мастера находилось 2-3-5 мелких узкоспециализированных бригад или группа самостоятельных разрозненных рабочих. Сейчас мастер практически имеет дело с тем же количеством рабочих, но уже состоящих в одном коллективе и работающих на единый наряд. Однако большинство внутренних задач на участке решается уже бригадами. Бригадир как квалифицированный рабочий, знающий до тонкости свое дело, становится распорядителем и организатором работ на

своем участке. Многие бригады хорошо подготовлены, досконально знают производство и в ряде случаев могут заменить мастера.

Нами проведен анализ рабочего времени мастера на станкостроительном заводе имени Ф. Э. Дзержинского и «Электроаппарат». Анализ показал, что на предприятиях за последние 3 года охват рабочих бригадами возрос более чем на 20%. Вместе с тем, здесь осталось столько же мастеров с теми же зонами обслуживания. У большинства мастеров в условиях бригады структура рабочего времени не изменилась—это обеспечение рабочего места материалами, инструментом, транспортом, т. е. всего того, что могли бы организовать бригады. Часто мастер и бригадир дублируют друг друга.

Решая вопросы внедрения бригадной формы на ряде машиностроительных предприятий, наряду с проектированием специальных элементов ее организации делаются попытки проектирования и изменения структуры управления цехом и участком. На заводе «Электроаппарат» специальным документом определены функциональные обязанности мастера и бригадира, в соответствии с которыми на бригадира были возложены обязанности распределения сменных заданий, анализа и контроля результатов работы смены, своевременное обеспечение рабочих инструментом, тарой, транспортом. Все это позволило значительно разгрузить мастеров и передать им в подчинение несколько средних (2—3 крупных) бригад—это в случае, если бригады трудятся наравне с другими рабочими. Освобожденный бригадир непосредственно выходит на начальника участка.

Представляется, что вопрос о взаимоотношениях между мастером, бригадиром и другими руководителями среднего звена должен найти отражение в централизованно разработанных документах, содержащих типовые положения. В свою очередь на предприятиях они могут быть уточнены с учетом реальных условий производства.

ԲՐԻԳԱԴՐ ԶԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅԱՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՄԵԽԱՆԻԶՄԻ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

ՎԱՅՏԵՐ ՄԱՐՈՒԹՅԱՆ

Ա մ փ ո փ ու մ

Աշխատանքի կազմակերպման բրիգադային ձևի արմատավորումը տրնսպահական մեխանիզմի կատարելագործման կարևորագույն միջոցներից է: Այս մասին նշվեց նաև վերջերս՝ ՍՄԿԿ Կենտկոմի «Արդյունաբերության մեջ աշխատանքի կազմակերպման ու խթանման բրիգադային ձևի հետագա զարգացման և արդյունավետության բարձրացման մասին» որոշման մեջ: Բրիգադների աշխատանքի արդյունավետությունը բարձրացնելու համար մեծ նշանակություն են ձեռք բերում դրանց պլանների կազմման կարգի, կատարման և խրախուսման ճիշտ իրականացման, ինչպես նաև արդյունավետության գնահատման մեթոդիկայի օպտիմալ ընտրության և պրակտիկ նյութականացման ենթարկելու հարցերը: