

РАЗВИТИЕ БРИГАДНЫХ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ  
И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

РУДОЛЬФ ГАВРИЛОВ (Москва), ЮРИЙ СУВАРЯН

В народном хозяйстве СССР заканчивается период бурного количественного роста бригад. Ныне в промышленности примерно 72% промышленно-производственных рабочих объединены в бригады. В строительстве численность рабочих хозрасчетных бригад составляет свыше 38% от общей численности рабочих на строительно-монтажных работах. Бригадами водителей, занятых на грузовых перевозках, транспортируется почти 80% общего объема грузов. Доля рабочих совхозов и колхозников, работающих на коллективном подряде, в общей их численности в совхозах и колхозах составляет в растениеводстве 26% и в животноводстве 17%<sup>1</sup>.

В промышленности Армянской ССР, по данным ЦСУ республики, количество бригад в 1984 г., по сравнению с 1980 г., возросло в 1,4 раза, в том числе число бригад с оплатой по единому наряду—в 2,4 раза. Численность рабочих в бригадах ныне составляет 232,5 тыс. человек. На конец 1984 г. в промышленности имелось 1120 бригад, работающих в условиях хозрасчета с численностью рабочих 19,9 тыс. человек, а применяли коэффициент трудового участия (КТУ) 8275 бригад с численностью рабочих 129,5 тыс. человек.

Число бригад, работавших на коллективном подряде, в колхозах и совхозах составило: в растениеводстве 1155 и 1957, в животноводстве—675 и 1539<sup>2</sup>.

Экономическая эффективность их труда несомненна. Можно утверждать: бригадная форма организации и оплаты труда действительно стала основной и, таким образом, директива XXVI съезда КПСС на одиннадцатую пятилетку успешно выполнена.

Органический сплав индивидуальных рабочих сил в бригаде порождает качественно новое явление—*производительную силу бригадного труда*. Она существенно выше обычной производительной силы, являющейся следствием простого сложения индивидуальных сил, работающих, хотя и рядом, но каждая сама по себе. Установлено, что индивидуальная работа нередко сопровождается разными потерями «на стыках» отдельных рабочих мест, случающейся несогласованностью в ритме трудовых операций, появлением среди рабочих «любимчиков» и середняков, их взаимными претензиями друг к другу, делением работ на выгодные и невыгодные. Ненадежность индивидуально работающего рабочего (невыходы на работу, внезапный переход на другое предприятие и др.), трудности его оперативной замены и экономический ущерб, возникающий по этим причинам, полностью исчезают в опытной и зрелой бригаде.

Научная теория предвидела, а практика отраслей и подотраслей народного хозяйства подтвердила, что бригадный труд органично сочетает в себе интересы личности, бригады и всего трудового коллектива; устанавливает коллективную ответственность на конкретном

<sup>1</sup> «Вестник статистики», 1985, № 7, с. 73—76.

<sup>2</sup> «Народное хозяйство Армянской ССР в 1983 году», Ереван, 1984, с. 132—133.

участке производства за конечные результаты работы; существенно повышает экономическую и социально-экономическую эффективность производства.

Современные бригады показывают образцы высокопроизводительного труда. Выработка рабочего в составе бригады в среднем на 2—4% выше выработки такого же рабочего, работающего индивидуально. Бригады способствуют существенному повышению производительности труда в целом по предприятию. У бригад лучше и социальные показатели: выше степень удовлетворения трудом; значительные успехи в соревновании; лучше дисциплина, дружба, взаимная выручка, наставничество, творческая помощь и ответственность.

Стратегия совершенствования управления трудом состоит сегодня в том, чтобы последовательнее приводить производственные отношения в соответствие с уровнем развития производительных сил, находя для этого присущие реальному социализму приемы и методы. В практике управления трудом это означает более полное использование коллективистских начал в труде. К. Маркс писал, что социалистическое общество основано на «началах коллективизма»<sup>3</sup>. На нынешнем этапе развития происходит дальнейшее совершенствование производственных отношений на коллективистских началах. Сферой этого совершенствования и являются бригады, в которых преодолеваются элементы индивидуализма. В целом наметилась тенденция замены индивидуальной организации оплаты труда на бригадную.

В новой редакции Программы КПСС отмечено: «Меры по совершенствованию управления сверху должны сочетаться с развитием коллективных форм организации и стимулирования труда снизу»<sup>4</sup>. Ныне интенсификация экономики—это не только более рациональное использование овеществленного труда (орудий и предметов труда), но и самого живого труда. Перестройка управления трудом заключается, таким образом, в широкой замене индивидуальной формы организации и стимулирования труда на коллективную, бригадную форму.

«Самое надежное в вопросе общественной науки,—писал В. И. Ленин,—...не забывать основной исторической связи, смотреть на каждый вопрос с точки зрения того, как известное явление в истории возникло, какие главные этапы в своем развитии это явление проходило, и с точки зрения этого развития смотреть, чем данная вещь стала теперь»<sup>5</sup>. В связи с этим важно подчеркнуть политэкономические аспекты бригадной организации труда: в развитых видах бригад, т. е. уже на уровне первичного звена трудового коллектива, происходит процесс формирования отношений, адекватных экономике социализма; через бригадный труд реализуется основной принцип управления—демократический централизм; бригадный подряд следует рассматривать как низовую систему хозяйствования, выполняющую экономические, социальные, политико-воспитательные и нравственные функции.

Сейчас уже недостаточно рассматривать бригады только как первичное звено организации и оплаты труда. Важно понимать их политэкономическую сущность: бригады—это новая социально-экономическая, самоуправляющаяся трудовая ячейка, а более широко—самостоятельный субъект социалистических производственных отношений. Справедлив следующий вывод теоретиков и практиков: бригадная форма организации и оплаты труда является социально-экономиче-

<sup>3</sup> К. Маркс, Ф. Энгельс, Соч., 2-е изд., т. 19, с. 18.

<sup>4</sup> «Правда», 7, III, 1986.

<sup>5</sup> В. И. Ленин, Полн. собр. соч., т. 39, с. 67.

ским нововведением на нынешнем этапе реального социализма. Таким образом, производственную бригаду нового типа надо рассматривать как первичную самоуправляющуюся трудовую ячейку предприятия, выполняющую плановые задания на основе общей заинтересованности и ответственности за конечные результаты работы. Наивысшая экономическая эффективность бригадного труда реализуется при работе на единый наряд, с применением полного хозрасчета и коэффициента трудового участия.

Ведущая сфера деятельности советского народа—социалистический труд. Планомерное развитие бригадных форм организации и оплаты труда—это новый этап совершенствования производственных отношений, углубляющий коллективистские начала в труде в условиях реального социализма.

Бригада несет коллективную ответственность за результаты своего труда. Такая ответственность объективно заставляет каждого члена бригады повышать требовательность к самому себе. Отсюда—повышение дисциплины и стабильности коллективов предприятий. Люди в бригадах быстрее повышают квалификацию. Растут профессиональный, общеобразовательный и культурно-технический уровни членов бригады, особенно молодых рабочих. Современная производственная бригада—хорошая основа для воспроизводства высококвалифицированной рабочей силы.

Сформулируем понятия индивидуальной и совместной деятельности. Индивидуальная деятельность—это самостоятельно, изолированно осуществляемая деятельность единичного субъекта с объектом. Совместная деятельность предполагает наличие коллективного субъекта, имеющего единую конечную цель для всех членов группы. Совместная деятельность не сводится к простой сумме индивидуальных деятельностей, имеющих каждая свою собственную цель, осуществляемую даже тогда, когда групповая цель не достигается. Коллективная форма совместной деятельности характеризуется таким *взаимодействием* субъектов, когда непременным условием достижения цели каждого является достижение общей, коллективной цели. Это уже труд не столько индивида, сколько труд первичного, низового коллектива. В этом смысле *бригада—это совокупный работник*. Бригадная форма организации труда является классическим образцом совместного труда. В бригадах субъектом деятельности становится коллектив, в котором общественно-значимое обязательно превращается в лично-значимое. В хорошо организованной бригаде индивидуальный, единичный субъект внутренне принимает и признает дисциплину и цель коллективного субъекта, так как это соответствует его жизненным интересам.

Бригада как форма кооперации труда известна теории и практике социалистического строительства с 20-х годов, когда в нашей стране возникли ударные бригады. На первом Всесоюзном съезде ударных бригад в 1929 г. бригады были названы «центральной организационной формой социалистического соревнования». Их появление имело большое значение для становления советского труженика, так как они развивали дух коллективизма, товарищескую спайку, повышали коллективную выработку. В 60—70-х годах бригады претерпели новые качественные изменения. Повышение технического уровня производства оказало решающее влияние на обобществление труда. Высокопроизводительные аппараты и технологические линии, все больше становящиеся техникой коллективного пользования. Эффективное использование современного оборудования требует особо комбинированного коллективного труда.

Таблица 1

Организационные формы производственных бригад	
Признак классификации	Организационные формы бригад
По профессиональному составу	Специализированная бригада
По режиму труда	Комплексная
	Сквозная
	Сменная
По степени разделения и внутрибригадной кооперации труда	Бригада с полным разделением труда
	С полной взаимозаменяемостью
По количественному составу	Мелкая
	Средняя
	Крупная
По учету результатов труда:	
По периоду учета	Сменный учет
	Суточный
	Недельный
	Декадный
	Месячный учет
По индивидуальному учету	Бригада с ведением индивидуального учета
	Без индивидуального учета
По планово-учетной единице	Бригада, использующая в качестве плано-во-учетной единицы:
	—деталь
	—узел
	—изделие
	—операция
	—бригадо-комплект
По применяемым расценкам	Индивидуальные расценки
	Бригадные расценки
По показателям оплаты	Натуральные показатели
	Стоимостные показатели
По методу начисления зарплаты	Повременная, сдельная оплата
	Сдельно-премиальная система оплаты
По формам оплаты	Индивидуальная оплата (индивидуальное закрытие нарядов)
	Коллективная оплата (работа на один наряд)
	По присвоенным тарифным разрядам
По способу распределения общебригадного заработка	По коэффициентам трудового участия (КТУ)
	Индивидуальное премирование
По формам премирования	Коллективное премирование
	Бригады, не имеющие хозрасчетных отношений
По развитию хозрасчетных отношений	Бригады, применяющие отдельные моменты хозрасчета
	Хозрасчетные бригады

*Сейчас настала пора перейти к новому этапу—качественному совершенствованию бригад. Необходимо закрепить все хорошее, сделать его массовым достоянием, отсеять все плохое и не повторять ошибок.*

Более конкретно это означает преимущественное развитие укрупненных комплексных сквозных бригад. Они накопили большой опыт работы с оплатой по единому наряду за конечный результат; применяют хозрасчет; экономят материальные ресурсы; успешно применяют КТУ для правильного распределения приработка и премий. Бригадный подряд является наиболее развитым видом бригадного труда. Организационные формы бригад показаны в табл. 1. Работа на единый наряд, оплата за конечный продукт—это экономические формы выражения коллективистского труда.

Отметим существенные признаки высокоразвитой бригады нового типа: имеет плановые задания по объему продукции, ее номенклатуре и по производительности труда; применяет полный хозрасчет; работает на единый наряд; оплачивается по конечному результату; заработок распределяется с помощью КТУ; имеет совет бригады.

Необходимо также закрепить успехи и технологических бригад, они оправдали себя, поэтому незачем их превращать в комплексные, если они хорошо обслуживают этап технологического процесса. Не снята с повестки дня и оптимизация численности мелких, средних и крупных бригад с учетом конкретных условий производства. Многие инструкции и методики берут на себя неоправданную ответственность, рекомендуя «данную численность бригад» бозотносительно к особенностям отрасли, предприятия и производства. Реальная же практика развертывает эту «оптимальную рекомендацию» в широком диапазоне: от 6—7 человек в специализированной до 60—70 работников в сквозной комплексной бригаде.

«Чтобы действительно знать предмет,—учил В. И. Ленин,—надо охватить, изучить все его стороны, все связи и «опосредствования». Мы никогда не достигнем этого полностью, но требование всесторонности предостережет нас от ошибок...»<sup>6</sup>. Сейчас стало ясно, что в управлении бригадами нет, да и не может быть раз и навсегда установленных подходов. Искусство управления ими состоит в том, чтобы опираясь на ленинские принципы социалистического управления, использовать такие приемы и методы, которые больше всего отвечали бы нынешнему этапу—этапу качественного совершенствования бригад. И здесь широкое поле деятельности открыто перед плановиками, управленцами и социологами.

Часто за «спецификой производства» руководство предприятий пытается скрыть нежелание искать решение вопросов, требующих творческого подхода. В одних случаях создают бригады, но не меняют систему оплаты и распределения приработка. В других—переходят на единый наряд, применяют КТУ, но не меняют систему планирования и отчетности. В третьих—вводят то и другое, но считают излишним внедрение бригадного хозрасчета.

Вообще на первых порах бригады создавались в основном для «расшивки узких мест». Но сейчас уже не имеет смысла создавать в авральном порядке «скороспелые» и «облегченные» варианты бригад—народное хозяйство нуждается в высокоэффективных, дружных и надежных бригадах. Улучшение управления бригадным трудом должно быть органически увязано с более широким применением хозрасчета, новых методов планирования и прогрессивных экономических стимулов. Одновременно на повестке дня остро стоит вопрос о повышении роли бригад в реализации достижений научно-технического

<sup>6</sup> В. И. Ленин, Поли. собр. соч., т. 42, с. 290.

прогресса. Ведущее место в плановых заданиях бригад должны занять сквозные показатели и нормативы (система сквозных показателей показана в табл. 2).

Стадии формирования, становления и функционирования бригад сложны, многогранны, подчас противоречивы. Управление этими стадиями, по мнению опытных хозяйственных руководителей, непременно предполагает «элемент чуткости». Ключом решения многих трудностей является постоянное, неослабевающее и чуткое внимание к бригадам. И такое требование закономерно, так как появились факты небрежного к ним отношения.

Таблица 2

Образец системы сквозных показателей

Показатель	Предприятие в целом	Производства и цехи	Бригады
Производство	Объем реализации с учетом поставок в соответствии с заключенными договорами	Отгрузка изделий в соответствии с заказами (для подразделений, выпускающих конечную продукцию). Обеспечение сборочных цехов комплектным набором деталей в соответствии с заказами (для заготовительного производства)	Номенклатура продукции, работ и услуг (в бригадокомплектах)
Производительность труда	Рост производительности труда, исчисляемой по чистой (нормативной) продукции	Трудоемкость продукции (в нормо-часах)	Снижение трудоемкости продукции и работ (в нормо-часах)
Себестоимость	Снижение затрат на 1 рубль товарной продукции	Затраты производства (цеха) на 1 рубль продукции	Лимит материальных ресурсов (в натуральном выражении)
Качество продукции	Удельный вес продукции высшей категории качества в общем объеме продукции	Удельный вес изделий высшей категории качества (для подразделений, выпускающих конечную продукцию). Сдача продукции с первого предъявления (для заготовительного производства)	Удельный вес продукции, принятой ОТК с первого предъявления, и процент выхода годных изделий

Случающееся распадение бригад—это прямое следствие «гигантомании», когда они создаются «кампанейски», непродуманно, когда подбирают бригадира, выделяют ему рабочих—одним словом, в спешке «сколачивают» бригаду. Эффективность же бригады во многом зависит от научно-инженерного обеспечения ее работы. Она нуждается в технологической, планово-учетной и нормативной документации.

Имеющиеся методические материалы порой трудно использовать в конкретной ситуации. Возникает много неожиданных вопросов. С чего начинается бригада? Как учесть тяжесть и сложность отдельных работ? Как справедливо разделить общий заработок? Всегда ли нужно применять коэффициент трудового участия? Кто может быть бригадиром? Для чего нужен паспорт бригады? Какие научные новинки и передовой опыт уже сейчас надо использовать?—вот далеко не полный перечень постоянно возникающих практических вопросов.

*Системный подход* в управлении бригадным трудом рассматривает в комплексе экономические, социальные, технологические, организационные, правовые, моральные и психологические вопросы создания бригад нового типа. Рассмотрение каждой из них в отдельности, без увязки с другими задачами, не дает должного эффекта. Настоятельно необходимы не частные усовершенствования работы бригад, а комплексный охват всех сторон их деятельности.

*Принцип комплексного подхода* применяется не только по отношению ко всей бригаде, но и к каждому ее члену. Малоэффективны те подходы, которые обращают свое внимание на какую-то одну потребность члена бригады,—необходимо учитывать комплекс потребностей личности: материальные, социальные, моральные, психологические, а также уважение, признание, авторитет, мастерство и т. д. Поэтому должны быть: *учет необходимости и достаточности квалификации* и мастерства именно этой личности и именно для этой бригады; *учет индивидуального вклада* в «общий котел», а не уравниловка.

Неправильное поведение в бригаде вовсе не исключает наказания, но его целью является не карательная мера, а профилактика и перевоспитание. Оценка индивидуального вклада предполагает гласность и сравнимость результатов.

Фундаментальным экономическим преимуществом правильно спроектированной и хорошо организованной бригады является то, что в ней возникает новая производительная сила. Хозяйственные руководители образно называют ее «волшебной силой коллективного труда». Источником ее является закономерность, открытая К. Марксом: «Здесь дело идет не только о повышении путем кооперации индивидуальной производительной силы, но и о создании новой производительной силы, которая по самой своей сущности есть массовая сила»<sup>7</sup>.

Случающиеся факты низкой эффективности бригад не являются следствием внутренней природы бригадной организации труда, а вытекают из формального к ней подхода. «Волшебная сила коллективного труда бригад» расцветает лишь при постоянном внимании со стороны экономических, технических и функциональных служб предприятия. Эта сила ускользает из рук управленцев, когда они встречаются с ней только по «жесткому графику», непременно увядает от редких встреч и погибает при «мимолетных свиданиях».

Так вот, чтобы эта «волшебная производительная сила» получила полный простор в XII пятилетке, необходимо производственно-технологическое проектирование бригад существенно дополнить социально-экономическим обоснованием. И первый, и второй подходы должны иметь в виду: пришел срок, когда нужно уже не столько бригады приспособлять к действующим технологиям, режимам работы оборудования, сложившейся организации производства и труда, а, наоборот, все это повернуть ближе к бригадам. Многие управленческие работ-

<sup>7</sup> К. Маркс, Ф. Энгельс, Соч., т. 23, с. 337.

ники справедливо говорят: надо уже условия производства, само планирование ( в широком смысле) также приспособлять к бригадам. Если на первом этапе рабочие объединялись в бригады, приспособляясь к сложившемуся порядку, то ныне необходима «подстройка» управления к бригадам. Время требует выдвинуть бригаду в центр внутризаводского планирования и управления. Когда бригада становится основным объектом планирования и управления, это означает, что конечный результат работы бригады, например, бригадокомплект, приобретает свойства плановой, учетной и платежной меры. Таково требование времени—успешная его реализация в управлении позволит дать полный простор производительной силе труда бригад.

Научное управление справедливо считает бригаду «маленькой», первичной, но ключевой подсистемой управления трудом. Бригада требует сейчас совершенствования планирования, управления и стимулирования. Необходимо коренным образом улучшить планирование работы первичного звена со стороны вышестоящих плановых отделов предприятий. Проводимый крупномасштабный экономический эксперимент как раз подтвердил этот вывод. Бригадное планирование существенно уменьшает «разрывы» в планировании, из-за которых планы на разных уровнях (объединение, производство, цех, участок) зачастую плохо между собой согласованы, а порой попросту не доходят до исполнителей на рабочих местах. Поэтому планы бригад являются сейчас новым, эффективным средством для согласования интересов и целей структурных уровней предприятий. Вполне правомерно мнение: выполнение бригадных обязательств по существу адекватно выполнению плана поставок продукции потребителям в соответствующем ассортименте на уровне предприятия.

Решающий признак социально-экономического содержания бригадной формы организации и стимулирования труда состоит в ее самоуправлении. Развитие именно самоуправления является стержневой задачей дальнейшего совершенствования производственных бригад. Осуществление реального самоуправления в деятельности промышленных, строительных, сельскохозяйственных и транспортных бригад (с учетом отраслевых особенностей) означает более полную передачу им функций оперативно-производственного планирования, социального развития членов бригад, повышения их ответственности за конечные результаты работы, оплаты труда в соответствии с количеством и качеством работы члена бригады.

Накоплен значительный опыт управления соревнованием в бригадах. Существует два вида соревнования—индивидуальное и коллективное. Оба организуются одновременно и не существуют один без другого. Основой социалистического соревнования как индивидуального, так и бригадного является план. Индивидуальное соревнование внутри бригады организуется на основе принятия *личных творческих планов*. Коллективное соревнование между бригадами организуется на основе принятия бригадных социалистических обязательств. Межбригадное соревнование организуется в масштабах цеха, производства, предприятия (объединения), между специализированными, комплексными, сменными и сквозными бригадами.

Бригадир, получив годовой план, обязан проработать его со всеми членами бригады, собрать предложения по его выполнению, рассмотреть их на Совете бригады и передать предложения начальнику смены (мастеру). Начальник смены анализирует предложения, поступившие от всех бригад и, с привлечением соответствующих функцио-

нальных служб, разрабатывает мероприятия, обеспечивающие выполнение плана и социалистических обязательств. На этапе разработки «условий соревнования» бригадир и члены Совета бригады принимают участие в определении целей и задач конкретной формы соревнования. С их участием устанавливается система показателей для сравнимости результатов соревнующихся. Определяется система гласности. Устанавливаются сроки подведения итогов соревнования. Таким образом, «условия соревнования» содержат: главные задачи, стоящие перед бригадой и каждым членом бригады в планируемом периоде, и основные пути их решения; формы соревнования, группы соревнующихся (бригады, рабочие); систему показателей и критерии оценки, которые дают право на получение классного места в соревновании; порядок подведения итогов соревнования, меры морального и материального поощрения победителей соревнования.

Сквозное соревнование смежных коллективов по технологической цепочке на основе взаимных договоров направлено на достижение лучших конечных результатов труда всей технологической цепочки.

Социалистическое соревнование, основанное на личных и бригадных дополнительных обязательствах, обеспечивает активное участие трудящихся в управлении производством. Оно предполагает наиболее полное включение выявленных резервов в систему внутрипроизводственного планирования и хозяйственного расчета. А поскольку перевод бригад на хозрасчет—явление прогрессивное и перспективное, наиболее целесообразным становится включение в сферу соревновательных процессов между бригадами следующих показателей: своевременное, ритмичное и качественное изготовление продукции в заданном объеме и номенклатуре; рост производительности труда или снижение нормированной трудоемкости (работа с меньшей численностью, расширение зон обслуживания); эффективное использование оборудования; экономия сырьевых и энергетических ресурсов; активное участие в рационализации производства, внедрение новой техники и технологии, научной организации труда общественной работы.

Содержание обязательств бригады взаимосвязано с показателями деятельности цеха, участка, а содержание обязательств звеньев и отдельных рабочих—с обязательствами бригады.

Рост производительности труда в соревнующихся бригадах достигается, главным образом, за счет повышения трудовой и технологической дисциплины, совмещения профессий, расширения зон обслуживания, экономного расходования живого и овеществленного (прошлого) труда.

В условиях интенсификации экономики и в целях повышения эффективности деятельности бригад, на наш взгляд, необходимо: больше ориентировать работу бригад на снижение суммарных затрат живого и овеществленного труда, на снижение себестоимости единицы продукции при любом запланированном ее объеме; повернуть управление работой бригад, прежде всего, на повышение фондоотдачи, и, в целом, на рост ресурсоотдачи; больше доверять уже сложившимся специализированным и комплексным бригадам в овладении принципиально новыми машинами, технологиями и материалами, т. е. научно-техническим прогрессом.

Разовьем эти идеи.

1. Функцией живого труда является экономное расходование не только самого себя (рабочего времени), но и того, чем он вооружен. К. Маркс писал, что какова бы ни была общественная форма произ-

водства—орудия и предметы труда всегда останутся естественными условиями производства. Сейчас же управление бригадами больше имеет дело с экономией живого труда. В самом деле: нормирование, оплата труда и стимулирование труда; квалификация, сложность и тяжесть работ; роль бригадира, инженера и мастера; психологическая совместимость, дружба и наставничество; коэффициент трудового участия, личный творческий план и совмещение профессий, тарифный разряд, приработок и премии; односменная, сквозная, специализированная, комплексная бригада—все это относится к экономике труда. Масса научной и прикладной литературы, методики и инструкции, указания и постановления,—преимущественно относятся к живому труду, рабочему времени. А где же экономия овеществленного времени? Ей есть место, но явно недостаточное. Хозрасчетных бригад, соизмеряющих результаты и затраты материальных средств, не так уж много. Управление работой бригад следует самым решительным образом повернуть в сторону снижения издержек производства.

Научная литература, на наш взгляд, еще не обобщила проблему «бригады и экономия средств производства». Считаю, что в двенадцатой пятилетке экономия живого труда в бригадах будет поднята на новую ступень, но одновременно с этим надо добиться того, чтобы бригады имели прямые плановые задания по снижению себестоимости.

2. В народном хозяйстве продолжает снижаться фондоотдача. Производительность труда в бригадах растет, но одновременно растет и фондоемкость продукции. На глазах бригад простаивают многомиллионные фонды. И зачастую вместе с ними «перекуривают» и сами бригады. В чем состоит роль бригад в преодолении падения фондоотдачи?—вопрос редко ставится, не поднимается, не исследуется. По-прежнему основные фонды (особенно их активная часть) недогружены ни по мощности, ни по времени. А ведь опыт лучших предприятий—это удивительные успехи по экономии издержек и по высокой загрузке фондов (ВАЗ, КАМАЗ, Калужский турбинный и многие и др.).

Не следует забывать о том, что К. Маркс эффективность труда в кооперации прямым образом связывал с тем, что мы сейчас называем экономией сырья, материалов, орудий труда и фондоотдачей.

Почему многие специалисты считают, что бригады и их оплата—это само по себе, а фонды, огромный ресурсный потенциал—это совсем другое?

3. Для опытного, первоначального освоения принципиально новых технологий, материалов и систем машин управленцы предпочитают чаще всего заново создавать специальные *творческие* бригады, внутри которых практически еще ничего не устоялось. Пройдет много времени, пока члены такой бригады притрутся, начнут понимать друг друга с полуслова и установят психологические контакты. В устоявшихся же бригадах ничего этого давно уже нет. Дополнительное введение двух-трех специалистов только усиливает их. В результате трудности по переводу устоявшейся бригады на новую технологию гораздо меньше тех, которые возникают при создании специальной бригады и овладении ею новой технологией. Конечно, шаблонов здесь не может быть, поэтому на практике применяются оба пути. Однако масштабы использования сложившихся бригад для освоения принципиально новых орудий и предметов труда могут быть увеличены. Для проведения модернизации оборудования создают временную комплекс-

ную бригаду из ремонтников, гидравликов, электриков. Включают в нее специалистов технических служб. Выбирают бригадира. Выписывают аккордный наряд. Тесный контакт со специалистами в такой бригаде форсирует профессиональное созревание рабочих. Но и инженерам, специалистам это полезно. Известно, что инженерная зрелость—это синтез знаний и опыта. В оторванности от практических задач развивается разрушительная сила профессиональной немочи. Вот почему создание временных целевых бригад из сильнейших специалистов и рабочих помогает «расшивке» узких мест.

Жизнь доказывает, что с падением практических познавательных нагрузок снижается и активность работника, происходит ускоренная деградация специалиста. Думается, периодическое привлечение всех инженеров предприятия к горячей работе целевых бригад—лучшее лекарство от профессионального старения.

Крупномасштабный экономический эксперимент позволяет наконец-то ИТР-ам совмещать профессии на собственном предприятии.

Создание ударных, специальных бригад для освоения новой техники и технологии предусматривается постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по ускорению научно-технического прогресса в народном хозяйстве».

Недавно вышло постановление Госкомтруда и ВЦСПС о порядке оплаты труда и премирования работников временных коллективов.

Таким образом, новый этап совершенствования управления бригадными формами организации и стимулирования труда предполагает: инженерно-технологическое проектирование бригад надо дополнить их социально-экономическим планированием; дополнить «подгонку» бригад к сложившемуся производству «подстройкой» самого производства к бригадам; нацеливать бригады не только на рост производительности труда в узком смысле слова (рост выработки), но и на повышение производительности труда в широком смысле слова (на экономию полных затрат); планировать работу бригад таким образом, чтобы снизить тенденцию падения фондоотдачи; шире развивать соревнование между бригадами за снижение себестоимости и фондоёмкости продукции; шире использовать сложившиеся бригады для освоения новых технологий и систем машин.

**ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ԵՎ ԽՔԱՆՄԱՆ ԲՐԻԳԱԴԱՅԻՆ ՁԵՎԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ**

ՌՈՒԳՈՒՆ ԳԱՎՐԻՈՎ (Մասկվա), ՅՈՒՐԻ ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ

**Ա մ փ ո փ ո մ**

Աշխատանքի կառավարման կատարելագործման գլխավոր ուղղություններից մեկը անցումն է աշխատանքի կոլեկտիվ կազմակերպման և խթանման սկզբունքներին: Անհատական աշխատուժի օրգանական միավորումը կոլեկտիվի (բրիգադի) կազմում ձևավորում է որակապես նոր երևույթ՝ բրիգադային աշխատանքի արտադրողական ուժը: Սովորաբար բրիգադում ընդգրկված բանվորի աշխատանքի արտադրողականությունը 2—4% -ով բարձր է անհատական աշխատանքով զբաղված բանվորի արտադրողականությունից: Բրիգադային աշխատանքը զուգակցում է անհատի, բրիգադի և կոլեկտիվի շահերը, ապահովում է կոլեկտիվի պատասխանատվությունը աշխատանքի վերջնական արդյունքների նկատմամբ, բարձրացնում է արտադրության արդյունավետությունը:

Ներկայումս երկրի արդյունաբերության մեջ զբաղված բանվորների գերակշռող մասը (72%) ընդգրկված է բրիգադներում: Աշխատանքի կազմակերպման այդ ձևին են անցնում նաև ժողովրդական տնտեսության մյուս ճյուղերում աշխատողները:

Ահա թե ինչու այժմ կարևոր է որակապես կատարելագործել բրիգադային աշխատանքի կազմակերպումը՝ անցնել լրիվ տնտեսաշվարկով և միասնական կարգադրով աշխատող բրիգադների ստեղծմանը: Արտադրության ինտենսիվացման պայմաններում կարևոր է նաև բրիգադների գործունեությունը նըպատակամղել կենդանի և առարկայացած աշխատանքի ծախսերի կրճատմանը, արտադրական ռեսուրսների միավորից ստացվող հատույցի, առաջին հերթին՝ ֆոնդահատույցի մեծացմանը, նոր տեխնիկայի ներդրմանը: