

Н. А. ШТИНОВ, В. Г. КОСТИНА, Л. И. РАКОВИЧ

# КОЛЛЕКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА на предприятиях машиностроения



Н. А. ШТИНОВ, В. Г. КОСТИ

---

КОЛЛЕКТИВНЫЕ  
ФОРМЫ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
И ОПЛАТЫ ТРУДА  
на предприятиях  
машиностроения



МОСКВА «МАШИНОСТРОЕНИЕ» 1980

ББК 65.9(2)304.15

Ш91

УДК 658.387.4

Редактор канд. экон. наук Я. Л. Шагалов

Рецензент канд. экон. наук И. И. Шапиро

**Штинов Н. А., Костина В. Г., Ракович Л. И.**

**Ш91 Коллективные формы организации и оплаты труда на предприятиях машиностроения. — М.: Машиностроение, 1980. — 93 с., ил.**

30 к.

В книге обобщен передовой опыт применения коллективных форм организации труда на предприятиях тяжелого машиностроения, показано их влияние на повышение производительности труда; проанализирована целесообразность применения бригадных форм организации труда в тех или иных производственных условиях, рассмотрены различные варианты оплаты труда в бригадах, обоснована экономическая эффективность организации бригад.

Книга предназначена для экономистов, организаторов производства, технологов машиностроительных предприятий и проектных организаций.

**Ш 31301-285**  
**Ш 038(01)-80 — 285-80. 2701010000**

**ББК 65.9(2)304.15**

**338 : 6П5**

© Издательство «Машиностроение», 1980 г.

В успешном претворении в жизнь решений XXV съезда КПСС важная роль отводится предприятиям, производственным, научно-производственным объединениям и организациям тяжелого машиностроения, которые должны обеспечить создание и выпуск значительного количества новых машин и оборудования для различных отраслей народного хозяйства страны. Это требует от всех производственных коллективов выполнения большой организаторской работы как в направлении широкого внедрения достижений научно-технического прогресса в производство, так и в направлении выявления и мобилизации внутренних резервов. Только при успешном проведении этой работы может быть достигнуто значительное ускорение роста производительности труда.

Анализ данных показывает, что до 20% прироста производительности труда на заводах обеспечивается благодаря совершенствованию его организации на научной основе. Одним из наиболее эффективных направлений НОТ является распространение бригадных форм труда. На начало 1978 г. на предприятиях тяжелого машиностроения функционировало 15,5 тыс. бригад, объединяющих 34,2% рабочих. В 4,5 тыс. комплексных бригад работало 14,8% рабочих, а в специализированных — 19,4%.

В период развитого социализма эффективность производства все больше обуславливается возрастающей ролью трудовых коллективов. В отчетном докладе XXIV съезду КПСС тов. Л. И. Брежнев, говоря о трудовых коллективах, отмечал, что в них «... формируются новые, социалистические качества трудящихся, складываются отношения дружбы и товарищеской взаимопомощи». Развитие бригадных форм труда обеспечивает рост производительности труда работников путем сокращения потерь рабочего времени, освоения смежных профессий, усиления контроля и взаимной ответственности за конечные результаты труда, укрепления трудовой и производственной дисциплины.

Особенно большое значение применение бригадных форм труда приобретает в настоящее время, когда в стране практически исчерпаны все источники трудовых ресурсов для экстенсивного развития производительных сил. В десятой пятилетке в связи с этим примерно 90% увеличения объема промышленной продукции предусматривается обеспечить за счет роста производительности труда.

Дальнейшее развитие бригадной формы организации труда предусмотрено в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы», в котором сказано, что «в одиннадцатой пятилетке эта форма должна стать основной».

Положительный опыт применения коллективных форм организации труда имеется на предприятиях тяжелого машиностроения. В постановлении ЦК КПСС от 15 августа 1977 г. «Об осуществлении Орским Горкомом КПСС комплексного решения вопросов идейно-воспитательной работы» отмечается передовой опыт Южно-Уральского машиностроительного завода («Южуралмаш») по созданию сквозных комплексных бригад, работающих по единому наряду с оплатой по конечным результатам. Признанием успехов в достижении высоких экономических показателей за счет применения коллективной организации труда является присуждение бригадирам комплексных бригад производственного объединения «Уралмаш» Герою социалистического труда, члену ЦК КПСС А. И. Храмцову и А. А. Токминову Государственной премии за 1977 г., а также показ на ВДНХ СССР в 1978 г. экспозиции «Опыт работы комплексных бригад на предприятиях тяжелого и транспортного машиностроения».

Изложенные в данной книге отдельные аспекты работы предприятий и производственных объединений по совершенствованию и внедрению коллективных форм организации труда будут полезными для специалистов машиностроительных заводов других отраслей промышленности при решении ими задач повышения эффективности производства.

---

# **I. КОЛЛЕКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА — ВАЖНЫЙ РЕЗЕРВ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

---

## **1. ВЛИЯНИЕ БРИГАДНЫХ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА**

Практика работы предприятий свидетельствует о том, что в условиях развитого социализма бригадные формы организации труда обеспечивают наиболее полные предпосылки для творческого развития работников и повышения эффективности их труда.

Производственная бригада рассматривается как группа рабочих, организованных в первичный производственный коллектив для совместного выполнения определенных операций [8]. В Типовом положении о производственной бригаде и бригадире [11] отмечается, что «производственная бригада является одной из прогрессивных коллективных форм организации труда, наиболее полно отвечающей современным требованиям научно-технического прогресса и задачам повышения эффективности производства. Бригадная форма работы создает широкие возможности для применения научной организации труда, повышения его содержательности, ускорения роста производительности труда и улучшения качества продукции (работ, услуг). Бригадная форма развивает у членов бригады чувство коллективизма, товарищескую взаимопомощь, творческую активность, способствует воспитанию коммунистического отношения к труду». Выявление предпосылок для внедрения бригадного труда открывает пути к использованию значительных резервов повышения его производительности.

Трудовая деятельность работников машиностроительных предприятий протекает в достаточно сложных производственных условиях. В первую очередь это относится к стадии механической обработки, где используется разнообразное металлообрабатывающее оборудование и трудится большое число рабочих различных профессий. На долю механической обработки приходится до 30—40% общей трудоемкости работ [1]. Организация производственного процесса на предприятиях машиностроения сегодня усложняется еще и тем, что ускорение использования достижений научно-технического прогресса в отраслях народного хозяйства требует систематического расширения и частой замены номенклатуры продукции при одновременном повышении ее конструктивной сложности и трудоемкости. А это, в свою очередь, вызывает необходимость постоянно внедрять на машиностроительных предприятиях новые технологические процессы, оборудование. В общей структуре машиностроения число предприятий с единичным и серийным харак-

тером производства постепенно увеличивается, и в настоящее время их доля составляет около 70%.

В современных условиях для организации высокоэффективного производственного процесса на машиностроительном заводе необходимо обеспечение наибольшей непрерывности и уплотненности материальных потоков на всех участках производства — от получения сырья, заготовок до выпуска готовых изделий. Поиск путей эффективного выполнения этого требования представляет значительный интерес для дальнейшей интенсификации машиностроительного производства. Именно здесь коллективная взаимная ответственность и высокая организованность создают необходимые условия для выявления резервов роста производительности труда и ритмичного выпуска высококачественной продукции.

Весьма актуальны задачи повышения степени непрерывности и уплотненности материальных потоков в цехах механической обработки. Для изготовления большинства деталей современных машин и оборудования требуемых габаритов и заданной точности необходимо выполнить на различных типах станков значительное число операций. Поэтому детали в процессе изготовления должны в соответствии с установленной технологией обработки перемещаться от одного рабочего места к другому. Особенно сложен процесс перемещения деталей в единичном и мелкосерийном производствах, когда номенклатура и количество деталей достигают значительных величин. Так, например, в одном из механообрабатывающих цехов Воронежского завода горнообогатительного оборудования в течение года выпускается около 680 тыс. шт. деталей 773 наименований. Для изготовления большинства из них необходимо выполнить при обработке три — семь, а для отдельных деталей и более операций.

При такой разнообразной номенклатуре деталей и большом объеме производства особое значение имеет проблема сокращения потерь рабочего времени и простоев оборудования. Здесь, как правило, нельзя ограничиться работой по совершенствованию организации рабочих мест. Необходимо также повышать квалификацию рабочих, расширять их производственный профиль, существенно улучшать оперативное планирование на каждом производственном участке, обеспечивать условия для лучшего взаимодействия рабочих в процессе работы. Наиболее успешно эти вопросы решаются там, где применяются бригадные формы организации труда. В современных условиях вопросы организации труда на отдельных рабочих местах нельзя решать без учета их взаимосвязи в производственном процессе. Переход от индивидуальной организации труда к коллективным ее формам является прогрессивным направлением, так как позволяет в значительной степени устранить причины, порождающие потери рабочего времени, и на этой основе обеспечить рост производительности труда. К. Маркс указывал: «...помимо той новой силы, которая возникает из слияния многих сил в одну общую, при большинстве производительных работ уже самый общественный контакт вызывает соревнование и своеобразное воз-

буждение жизненной энергии..., увеличивающее индивидуальную производительность отдельных лиц, так что 12 человек в течение одного совместного рабочего дня в 144 часа произведут гораздо больше продукта, чем двенадцать изолированных рабочих, работающих по 12 часов каждый, или один рабочий в течение следующих подряд двенадцати дней труда»<sup>1</sup>.

Велико значение бригадных форм для социального развития коллектива. В бригадах устанавливается более высокий уровень коллективизма и взаимной ответственности за выполняемую работу, появляется потребность в повышении квалификации, овладении смежными профессиями, особенно, если применяемая форма оплаты труда обеспечивает коллективную заинтересованность в конечных результатах труда и распределение коллективного заработка с учетом индивидуального вклада каждого рабочего в эти результаты.

На предприятиях тяжелого машиностроения получили распространение все формы коллективной организации труда: специализированные сменные и сквозные бригады, комплексные сменные и сквозные бригады. Каждая из указанных форм применяется в конкретных производственно-технических условиях машиностроительного производства. Основой для формирования бригад указанных типов является характер выполняемых работ.

Специализированные бригады выполняют однородные технологические операции. Все члены таких бригад, как правило, работают только по своей профессии. В отличие от индивидуальной формы организации труда специализированные сменные бригады позволяют сократить внутрисменные потери рабочего времени путем более организованного обеспечения заготовками, оснасткой, улучшения обмена опытом и повышения дисциплины труда. Данные, обобщенные по результатам проведенных исследований на группе предприятий, представленные в табл. 1, показывают, что в таких бригадах время на подготовительно-заключительные работы и обслуживание в 2,6 раза меньше, чем на рабочих местах при индивидуальной организации труда, потери рабочего времени по организационно-техническим причинам меньше в 2,5 раза, а по зависящим от рабочего причинам — в 1,5 раза. В результате производительность труда рабочих в таких бригадах выше почти на 18%. В то же время необходимо подчеркнуть, что поскольку рабочие в специализированных бригадах выполняют работы только по своей специальности, их возможности по расширению производственного профиля и освоению смежных профессий ограничены.

Опыт работы многих сменных специализированных бригад показывает, что они не всегда обеспечивают необходимую ритмичность работы в течение суток и максимальную загрузку оборудования. Значительной величины достигают потери на операциях, которые требуют много времени на наладку оборудования, так как станочники, не успевшие до конца смены обработать деталь, вынуждены снимать ее со станка, а их сменщики должны устанавли-

---

<sup>1</sup> Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., т. 23, с. 337.

**Распределение сменного фонда  
рабочего времени по категориям затрат  
в зависимости от формы  
организации труда (в %)**

| Категории затрат рабочего времени                          | Форма организации труда     |                                                             |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                                            | Работающие<br>индивидуально | Работающие<br>в специализиро-<br>ванных сменных<br>бригадах |
| Время оперативной работы                                   | 66                          | 84,0                                                        |
| Время подготовительно-заключительной работы и обслуживания | 21                          | 8,0                                                         |
| Простои по организационно-техническим причинам             | 3                           | 1,2                                                         |
| Потери времени, зависящие от рабочего                      | 10                          | 6,8                                                         |
| Итого:                                                     | 100                         | 100                                                         |

ливать другие детали. Это приводит к непроизводительным затратам времени, простоям оборудования и увеличению времени изготовления детали. Как показывают наблюдения, указанные непроизводительные затраты времени иногда составляют 30—40 мин в смену. К ним нередко добавляется время на наладку станка и ликвидацию мелких неисправностей, если один из сменщиков оставляет станок разлаженным или неисправным. В подобных условиях предпочтительнее создавать специализированные сквозные бригады с передачей сменщику незаконченной работы «на ходу», без останковки станка.

Организация специализированных сквозных бригад позволяет повысить эффективность производства благодаря сокращению потерь рабочего времени при передаче смен, затрат на подготовку инструмента и оргоснастки, а также лучшему использованию производственных площадей. Важным преимуществом сквозных бригад по сравнению со сменными, как видно из табл. 2, является улучшение использования рабочего времени в результате более рационального проведения подготовительно-заключительных работ и обслуживания рабочих мест, а также сокращения потерь рабочего времени, зависящих от рабочего.

Приведенные в табл. 2 данные показывают, что более эффективное использование рабочего времени в сквозных специализированных бригадах по сравнению со сменными обусловлено прежде всего значительным сокращением затрат времени на подготовку рабочего места и снижением потерь времени благодаря ликвидации межсменных простоев.

В механическом цехе Ясиноватского машиностроительного завода, например, в результате создания из состава индивидуально ра-

**Распределение сменного фонда  
рабочего времени по категориям затрат  
в специализированных сменных  
и сквозных бригадах (в %)**

| Категории затрат рабочего времени                                       | Виды бригад     |                  |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
|                                                                         | Сменные бригады | Сквозные бригады |
| Время оперативной работы                                                | 84,0            | 88,0             |
| Время подготовительно-заключительной работы и обслуживания рабочих мест | 8,0             | 5,6              |
| <b>В том числе:</b>                                                     |                 |                  |
| подготовки рабочего места                                               | 2,1             | 1,2              |
| получения и сдачи инструмента                                           | 0,8             | 0,2              |
| получения деталей                                                       | 1,2             | 1,0              |
| сдачи продукции в ОТК                                                   | 2,5             | 2,0              |
| уборки рабочего места                                                   | 1,4             | 1,2              |
| Простой по организационно-техническим причинам                          | 1,2             | 1,0              |
| Потери времени, зависящие от рабочего                                   | 6,8             | 5,4              |

ботающих токарей специализированных сквозных бригад по изготовлению деталей с длительным циклом обработки на крупных станках сократилось подготовительно-заключительное время, передача смены осуществляется без выключения станка, улучшилось обслуживание рабочего места и повысилась ответственность работников за качество обработки деталей. Производительность труда станочников в этих бригадах возросла на 18—20%; соответственно увеличилась и их заработная плата.

Характерным для специализированных сменных и сквозных бригад является значительная зависимость их от организационно-технических условий в целом на участке, в цехе. Совершенствование техники и технологии, изменение номенклатуры изготавливаемых деталей, узлов, изделий отражается на содержании труда членов бригады, а следовательно, на результатах труда всей бригады. Поэтому необходимо постоянно следить за работой бригад и своевременно принимать меры по обеспечению достигнутого ими уровня производительности труда. Наиболее существенное значение имеет подбор и закрепление деталей за рабочими местами бригады.

Специализированные бригады, состоящие из рабочих одной профессии и выполняющие технологически однородные работы, имеют еще один существенный недостаток, который заключается в том, что для обеспечения загрузки членов бригады им поручают иногда работы не первой очередности; в результате нерационально

используется рабочая сила, увеличиваются объемы незавершенного производства.

Указанные недостатки специализированных бригад в значительной степени устраняются при организации комплексных сменных и комплексных сквозных бригад, выполняющих взаимосвязанные технологически разнородные операции и изготавливающих законченный продукт, так как объединение в одну бригаду рабочих различных профессий и квалификации позволяет широко применять совмещение профессий и функций. По своему социально-экономическому содержанию такой коллективный труд наиболее полно удовлетворяет современным требованиям формирования рабочего с широким производственным профилем.

О высокой эффективности внедрения комплексных бригад свидетельствуют масштабы их распространения на предприятиях тяжелого машиностроения. Так, только за один 1977 г. создано 851 сменная и 294 сквозные комплексные бригады.

Результаты работы комплексной сквозной бригады механосборочного цеха «Южуралмаша» также подтверждают высокую эффективность этой формы организации труда. Созданная на участке, имеющем 24 единицы оборудования, бригада состоит из 64 рабочих-станочников различных профессий и вспомогательных рабочих. За 2,5 года работы бригады на участке увеличился выпуск продукции в 2 раза, производительность труда повысилась на 20%. Растет заинтересованность рабочих в результатах труда бригады, они фактически контролируют изготовление продукции от начала ее производства до сдачи в готовом виде, в результате чего сократился цикл изготовления изделий и на 12—14% уменьшился объем незавершенного производства. За счет совмещения профессий, маневренности в расстановке кадров по рабочим местам, повышения трудовой дисциплины, товарищеской взаимопомощи, взаимоконтроля улучшается использование рабочего времени. С введением коллективной оплаты утратила свою остроту проблема «невыгодных» и «выгодных» работ. В бригаде находят большее применение передовые методы и приемы труда. Кадровые рабочие заинтересованы в передаче своего опыта молодым. В начале смены бригадир и квалифицированные рабочие помогают молодежи разобратся в чертежах, технологических схемах, наладить станки, подготовить инструмент. В бригаде более рационально распределяются работы с учетом квалификации рабочих.

О влиянии работы комплексных бригад на технико-экономические показатели ряда цехов производственного объединения «Уралмаш» свидетельствуют данные, представленные в табл. 3 [3]. Именно благодаря широкому распространению бригадной организации труда в указанных цехах было достигнуто увеличение объемов производства при сокращении численности рабочих, а также повышен коэффициент сменности.

Опыт внедрения коллективных форм организации труда на предприятиях показывает, что высокие темпы роста производительности труда, характерные для начального этапа работы бри-

## Эффективность комплексных бригад

| № цеха | Доля рабочих, занятых в бригадах, к общему числу рабочих, % | Показатели работы цехов в 1976 г. по отношению к 1974 г. |                          |                     | Коэффициент сменности |         |
|--------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|---------|
|        |                                                             | Объем производства                                       | Производительность труда | Численность рабочих | 1975 г.               | 1976 г. |
| 29     | 76,2                                                        | 104,8                                                    | 107,9                    | 97,0                | 2,51                  | 2,64    |
| 30     | 58,3                                                        | 107,6                                                    | 108,9                    | 98,9                | 1,75                  | 1,88    |
| 96     | 50,4                                                        | 107,8                                                    | 111,0                    | 97,1                | 2,2                   | 2,31    |
| 88     | 39,1                                                        | 104,4                                                    | 108,2                    | 96,6                | 1,78                  | 1,87    |
| 82     | 32,9                                                        | 103,2                                                    | 105,3                    | 97,9                | 1,83                  | 1,85    |

гады, могут со временем уменьшаться в связи с устранением в бригадах тех потерь и непроизводительных затрат рабочего времени, которые имели место при индивидуальной организации труда. Поэтому при организации бригад следует заранее наметать мероприятия, обеспечивающие не только сохранение достигнутого уровня производительности труда но и дальнейший ее рост.

Значительные резервы роста производительности труда, присущие бригадным формам его организации, раскрывают большие возможности перед коллективами производственных объединений и предприятий машиностроения по повышению эффективности производства. В то же время практика показывает, что для приведения в действие этих резервов как на предприятиях, так и в целом по отрасли требуется большая повседневная организаторская работа со стороны руководителей производства, партийных, профсоюзных и комсомольских организаций, хорошо подготовленная методическая база, позволяющая рассчитать экономическую эффективность от применения коллективных форм организации труда. При решении вопросов о создании бригад необходимо учитывать конкретные производственно-технические условия участка, цеха, а также раскрывать для каждого члена бригады социально-экономические последствия коллективного труда: его влияние на квалификационный уровень, профессиональное мастерство, содержательность труда, рост заработной платы и т. д.

Определенный положительный опыт в решении данного комплекса вопросов при внедрении коллективных форм организации труда, накопленный на предприятиях тяжелого машиностроения, показывается в последующих разделах книги.

## 2. КОЛЛЕКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЯЖЕЛОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

Многие заводы тяжелого машиностроения имеют богатые традиции в деле совершенствования и развития коллективных форм организации труда. Одним из замечательных примеров является

создание в годы Великой Отечественной войны на Уральском заводе тяжелого машиностроения им. С. Орджоникидзе по инициативе комсомольца-расточника Михаила Попова первой в стране молодежной фронтовой бригады. Такие бригады получили широкое распространение в различных отраслях народного хозяйства.

Продолжая эти традиции, коллективы предприятий в творческом содружестве с учеными научно-исследовательских и проектно-конструкторских институтов отрасли постоянно ведут поиск путей более полного использования резервов повышения производительности труда и эффективности производства. Высокие результаты поиска обеспечиваются проводимой большой организаторской работой на всех уровнях — от цехов и предприятий до управлений министерства.

В середине 60-х годов на предприятиях тяжелого машиностроения, как и во всей стране, развернулось движение за внедрение научной организации труда. Этому в значительной мере способствовал общественный смотр на лучшую постановку работы по НОТ, проведенный в честь 50-летия Великой Октябрьской социалистической революции. Первое место в смотре было присуждено Уральскому заводу тяжелого машиностроения им. С. Орджоникидзе — инициатору движения за внедрение НОТ среди предприятий отрасли.

В конце восьмой пятилетки работа по научной организации труда в отрасли организационно оформилась. Сложилась достаточно четкая система планирования, учета и отчетности по внедрению мероприятий НОТ. Введение государственной статистической отчетности создало возможность проводить сравнительный анализ результатов внедрения научной организации труда и на этой основе выявлять передовой опыт и его наиболее эффективные направления.

В соответствии с планом научно-исследовательских работ по НОТ были разработаны необходимые методические материалы, регламентирующие организацию и проведение работы на предприятиях отрасли, определены перспективы развития методов совершенствования организации труда.

Большое значение во внедрении научной организации труда имело хорошо организованное обобщение и распространение передового опыта по данной проблеме. Достигнутые при внедрении НОТ результаты экспонировались предприятиями отрасли в 1970 г. на ВДНХ СССР. Большая группа их удостоена дипломов, а свыше 200 участников выставки награждены медалями.

В направлении НОТ «Разделение и кооперация труда» получили дальнейшее развитие коллективные формы организации труда. На ВДНХ был представлен интересный опыт ряда заводов (Ново-Краматорского машиностроительного им. В. И. Ленина, Ждановского тяжелого машиностроения им. 50-летия Великой Октябрьской социалистической революции, Узловского машиностроительного им. И. И. Федунца, Калининского вагоностроительного им. М. И. Калинина, Воронежского завода горнообогатительного оборудования и др.) по созданию комплексных и специализированных бригад, изучению принципа их работы и системы оплаты тру-

да. Так, в экспозиции Ново-Краматорского машиностроительного завода был раскрыт опыт сквозной бригады расточников, состоящей из 12 высококвалифицированных станочников и 12 подручных рабочих.

С организацией бригады сразу же появилась заинтересованность каждого из ее членов в результатах не только своего труда, но и коллектива в целом. Станки были закреплены за конкретными лицами, улучшился контроль за их состоянием, проведением технического обслуживания и ремонтов. Появились условия для своевременной подналадки оборудования, что позволило увеличить полезное рабочее время. Стало возможным использовать общий комплект режущего и измерительного инструмента. Это создало предпосылки для улучшения организации и обслуживания рабочих мест членов бригады.

Такая организация труда позволила сократить на некоторых операциях вспомогательное время на 40—50%, повысить коэффициент использования оборудования с 0,65 до 0,96; практически полностью были ликвидированы потери рабочего времени, что позволило сократить цикл обработки трудоемких крупногабаритных изделий.

На Ждановском заводе тяжелого машиностроения широкое распространение коллективные формы организации труда получили в кузнечном, заготовительно-комплектующих и сборочных цехах, где к концу восьмой пятилетки работало 400 бригад, включающих 56,6% сдельщиков. Организация комплексных сквозных бригад только при изготовлении железнодорожных цистерн позволила за счет уменьшения внутрисменных потерь рабочего времени сократить цикл их изготовления в 2 раза и высвободить 120 рабочих. Хорошие результаты от внедрения бригадного труда были получены и на других заводах.

Характерной особенностью внедряемых коллективных форм организации труда этого периода являлось то, что специализированные и комплексные сквозные бригады в основном создавались в заготовительных и сборочных цехах, где по своему содержанию работы должны выполняться группой рабочих. В механообрабатывающих цехах применялись только сквозные специализированные бригады при работе на крупных и средних станках, на которых обрабатывались детали с длительностью операций более одной смены. Основная масса станочников в этот период выполняла работы по индивидуальным заданиям.

В целом на предприятиях тяжелого машиностроения в 1970 г. в бригадах работало около 13% рабочих. Анализ результатов внедрения НОТ в этот период показал, что мероприятия по развитию коллективных форм организации труда были наиболее эффективными. Так, если от внедрения мероприятий по совершенствованию НОТ эффективность на 1 р. затрат в среднем составила 1,74 р., то от внедрения мероприятий по совершенствованию разделения и кооперации труда — 3,69 р. Данному направлению в отрасли стало уделяться большее внимание.

Дальнейшему распространению коллективных форм организации труда в девятой пятилетке в значительной мере способствовали разработанные предприятиями отрасли «Перспективные комплексные планы технического прогресса, научной организации труда, производства, управления и социального развития коллектива на 1971—1975 гг.» Необходимость разработки таких планов была подтверждена практикой работы предприятий по внедрению НОТ. При разработке планов НОТ выявлялась необходимость не только проводить в жизнь мероприятия по совершенствованию организации труда и улучшению его условий, но и решать вопросы по использованию техники, технологии, организации производства и управления в масштабе участка, цеха и даже предприятия. Комплексный подход давал возможность наиболее полно и взаимосвязанно решать вопросы организационно-технического развития производства.

В комплексных планах организация коллективных форм труда стала решаться с учетом перспектив развития техники, технологии и организации труда. Накопленный опыт работы был обобщен в «Типовом положении о порядке применения коллективных форм организации труда на предприятиях тяжелого, энергетического и транспортного машиностроения» [10], которое стало основным методическим руководящим материалом на заводах по организации бригад. Хорошим пособием при проектировании коллективных форм организации труда для специалистов по НОТ стал «Типовой проект организации труда для механообрабатывающих и механосборочных цехов» [13]. В проекте для конкретных организационно-технических условий дается обоснование оптимального количества рабочих, занятых в сквозных и комплексных бригадах. Количество работающих в бригадах для отдельных групп цехов согласно проекту должно составлять около 78%.

Проведенная на предприятиях работа по распространению коллективных форм организации труда обеспечила в девятой пятилетке в целом по отрасли достаточно высокие темпы их внедрения — в среднем около 2% в год. В 1975 г. в бригадах различного типа на предприятиях тяжелого машиностроения работало уже около 24% рабочих.

Весьма показательными являются обобщенные данные статистической отчетности по форме 19—т(НОТ) за 1970 г. и 1975 г. по большой группе предприятий тяжелого машиностроения, приведенные в табл. 4. Они наглядно характеризуют значение внедрения мероприятий НОТ по совершенствованию разделения и кооперации труда для роста его производительности: доля прироста производительности труда за счет внедрения мероприятий по указанному направлению НОТ возросла за девятую пятилетку почти в 4 раза и составила 43,9%.

Необходимо отметить, что принятый порядок оплаты труда рабочих в бригадах создавал определенный социально-психологический барьер и сдерживал внедрение коллективных форм организа-

## Рост производительности труда в результате внедрения НОТ

| Показатели                                                                      | 1970 г.                                        |                                     | 1975 г.                                        |                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                 | % прироста<br>производи-<br>тельности<br>труда | в % к общей<br>величине<br>прироста | % прироста<br>производи-<br>тельности<br>труда | в % к общей<br>величине<br>прироста |
| Всего за счет внедрения НОТ                                                     | 1,05                                           | 100,0                               | 1,32                                           | 100,0                               |
| В том числе по направлению<br>«Совершенствование разделения и кооперации труда» | 0,12                                           | 11,4                                | 0,58                                           | 43,9                                |

ции труда. Как писал директор «Южуралмаша» Г. В. Буров<sup>1</sup>, «применявшийся раньше в бригадах порядок распределения коллективного заработка только по тарифным разрядам и отработанному времени не давал возможности достаточно полно учесть личный вклад каждого рабочего в результаты общего труда. На практике рабочие совершенствуют свое мастерство в неодинаковой степени, их индивидуальная производительность и отношение к работе меняются. Учесть эти изменения только с помощью тарифных разрядов было довольно трудно, а такие факторы, как совмещение профессий, оказание помощи молодым рабочим, в конечном итоге влияющие на общебригадную производительность труда, и совсем невозможно».

К началу десятой пятилетки создались реальные организационно-методические предпосылки для более ускоренного внедрения коллективных форм организации труда. Был накоплен определенный опыт по распространению коллективного заработка на основе применения коэффициента трудового участия (КТУ)<sup>2</sup> с учетом отработанного времени.

Коллективы многих заводов, таких, как Ждановский и Уральский тяжелого машиностроения, Южно-Уральский машиностроительный, развернули большую работу по повышению эффективности производства, качества продукции и успешному выполнению заданий десятой пятилетки с наименьшими трудовыми затратами, так как практически весь прирост объема промышленной продукции на предприятиях необходимо было обеспечить за счет роста производительности труда. Одним из важных направлений в решении этих задач стало дальнейшее ускорение внедрения бригадных форм организации труда. На многих предприятиях к этому времени были разработаны «Положения об организации комплексных бригад», различные варианты методик распределения обще-

<sup>1</sup> «Социалистический труд», 1977, № 3, с. 40.

<sup>2</sup> В дальнейшем для краткости будет применяться данное сокращение.

бригадного заработка и другие необходимые организационно-методические материалы.

В производственном объединении «Уралмаш» «Перспективным комплексным планом технического, организационного и социального развития коллектива объединения на 1976—1980 гг.» предусмотрено увеличение числа рабочих, объединенных в бригады, на 23%, что превышает среднеотраслевые темпы за девятую пятилетку более чем в 2 раза. В основном предполагалось создание комплексных бригад в механообрабатывающих цехах, а также развитие комплексных бригад в сборочно-сварочных и заготовительных цехах путем включения в их состав рабочих с повременной оплатой. Необходимые предпосылки для решения этой большой и сложной задачи в объединении уже имелись. Было принято решение начать работу с изучения имеющегося передового опыта. Большая группа специалистов объединения побывала на родственных предприятиях, в том числе и на «Южуралмаше».

На заводе «Южуралмаш» к концу девятой пятилетки был накоплен значительный опыт по внедрению коллективных форм организации труда. На начало десятой пятилетки 150 комплексных и комплексно-сквозных бригад завода объединяли свыше 2500 рабочих, что явилось результатом серьезной организаторской работы на предприятии. Одним из важных моментов этой работы следует считать то, что возглавил ее директор завода. Согласно ежемесячному плану систематически проводились оперативные совещания по рассмотрению различных вопросов, связанных с организацией и работой бригад. В их числе, например, обсуждалось состояние прохождения оплатной документации какой-либо из бригад, организация выполнения сменно-суточных заданий, обмен опытом и т. д. В работе совещаний принимали участие как заинтересованные в решении вопросов специалисты, так и руководители заводских и цеховых общественных организаций. Рассматриваемые вопросы заранее подготавливались: к обсуждению представлялись краткие справки с предложениями по их решению и дальнейшему развитию. Результаты обсуждения в двухдневный срок доводились до исполнителей, а контроль осуществлял руководитель, готовивший вопрос. Большая работа по внедрению бригадного труда проводилась и в цехах завода. Важное место в ней отводилось цеховым экономистам и специалистам службы НОТ.

Подготовительная работа по организации бригад в каждом цехе предусматривала обучение ее членов на специально организованных заводских курсах целевого назначения. На занятиях слушателям излагался необходимый теоретический и методический материал, раскрывающий значение организации, функционирования и эффективность коллективных форм организации труда. Заканчивались курсы занятиями в одной из лучших бригад завода, которая делилась опытом организации коллективного труда, распределения бригадного заработка, проведения мероприятий по улучшению трудовой и производственной дисциплины, а также освещала эффективность работы по-новому. Примечательным в этой