

В. А. МАКЕЕВ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, НОРМИРОВАНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА



ПРОФИЗДАТ

В. А. МАКЕЕВ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
ОРГАНИЗАЦИИ,
НОРМИРОВАНИЯ
И СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА**



МОСКВА • ПРОФИЗДАТ • 1983

Владимир Андреевич Макеев

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, НОРМИРОВАНИЯ
И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

Зав. редакцией *Г. Ф. Скуратова*

Редактор *Л. А. Селищева*

Мл. редактор *В. Б. Фурсова*

Художник *В. А. Фатехов*

Художественный редактор *Е. А. Сумнительный*

Технический редактор *Л. И. Лялина*

Корректор *В. Н. Лаврухин*

ИБ № 1334

Сдано в набор 30.12.82. Подп. в печать 20.04.83. А 09415. Формат 84×108¹/₃₂.
Бумага тип. № 2. Гарнитура обыкновенная. Печать высокая. Усл.
печ. л. 7,56. Уч.-изд. л. 8,50. Тираж 40 000 экз. Заказ 19. Цена 55 к.

Ордена Трудового Красного Знамени издательство ВЦСПС Профиздат,
101000, Москва, ул. Кирова, 13. 1-я типография Профиздата, 109044,
Москва, Крутицкий вал, 18.

Макеев В. А.

**М 15 Совершенствование организации, нормирования
и стимулирования труда. — М.: Профиздат, 1983. —
144 с.**

55 к.

Книга посвящена вопросам совершенствования организации, нормирования и материального стимулирования труда рабочих на промышленных предприятиях. Подробно рассматриваются особенности внедрения и совершенствования бригадной формы организации труда, принципы нормирования труда различных категорий и групп рабочих, порядок пересмотра норм, в том числе по инициативе самих рабочих. Автор характеризует роль заработной платы в повышении производительности труда, условия, показатели и источники премирования за основные результаты хозяйственной деятельности.

Книга будет полезна для профсоюзного актива, хозяйственных руководителей.

М 0604020103—439 32—83
081(02)—83

ББК 65.9(2)24
331

ГЛАВА I. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА РАБОЧИХ

1. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Всякий процесс материального производства, независимо от того, в каких конкретных исторических условиях он протекает, представляет собой взаимосвязь трех основных моментов: самого труда, предметов труда и орудий труда, с помощью которых люди воздействуют на предметы труда, преобразуя и видоизменяя их для достижения конечной цели производства.

По мере развития научно-технического прогресса орудия и предметы труда, равно как и технология производства, постоянно изменяются. Они становятся более совершенными, что, естественно, вызывает необходимость систематически улучшать и организацию труда, ибо техника эксплуатируется в определенных организационных формах и создается всегда в расчете на них.

Организация труда в рамках определенного производственного коллектива представляет собой систему мер, обеспечивающих функционирование живого труда с целью достижения наиболее полного использования средств производства и на этой основе повышения его производительности.

Особенностью организации труда в социалистическом трудовом коллективе является то, что ее целью является также создание и поддержание на высоком уровне работоспособности трудящихся, повышение степени привлекательности труда.

Определение сущности НОТ дано в рекомендациях Всесоюзного совещания по организации труда в промышленности и строительстве (1967 г.). Это определение полно отражает задачи организации труда на современном этапе развития социалистического производства: «...Научной надо считать такую организацию труда, которая основывается на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в производство, позволяет наилучшим образом соединить технику и людей в

едином производственном процессе, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда, способствует сохранению здоровья человека, постепенному превращению труда в первую жизненную потребность»¹.

Указанными рекомендациями предусмотрены основные направления научной организации труда:

1. Разработка рациональных форм разделения и кооперации труда между подразделениями предприятия (цехами, участками) и внутри этих подразделений (службами, бригадами, отдельными рабочими) по технологическому, функциональному, пооперационному и квалификационному признаку.

2. Улучшение организации и обслуживания рабочих мест, которое предполагает разработку и внедрение:

а) типовых проектов организации рабочих мест;
б) системы регламентированного обслуживания рабочих мест, обеспечивающих своевременную наладку и ремонт оборудования, доставку инструмента, материалов и т. п. в соответствии с графиками и сменными заданиями;

в) системы обеспечения рациональной технологической и организационной оснасткой, различными устройствами, то есть всем необходимым для выполнения производственного задания применительно к требованиям данной профессии и производства.

3. Изучение и распространение передовых приемов и методов труда. Это направление НОТ предусматривает:

а) проведение исследований трудовых процессов, отбор наиболее рациональных приемов и методов работы;
б) организацию школ и семинаров по изучению передового опыта и внедрение его на рабочих местах.

4. Совершенствование нормирования труда включает:

а) расширение сферы нормирования труда (рабочих-повременщиков, инженерно-технических работников и служащих);

б) разработку и применение прогрессивных отраслевых нормативов по труду;

в) широкое использование при установлении норм трудовых затрат межотраслевых нормативов по труду;

г) планирование пересмотра норм, обеспечивающее

¹ Всесоюзное совещание по организации труда (26—29 июня 1967 г.). М., НИИ труда, 1967, с. 205—206.

выполнение заданий по снижению трудоемкости изделий и росту производительности труда;

д) повышение удельного веса технически обоснованных норм.

5. Совершенствование материального и морального стимулирования труда.

6. Подготовка и повышение квалификации кадров, что подразумевает:

а) организацию индивидуального и бригадного производственного обучения;

б) применение наиболее рациональных для данного предприятия форм повышения квалификации рабочих.

7. Улучшение условий труда предполагает:

а) механизацию тяжелых и трудоемких работ;

б) создание нормальных климатических условий (температуры, влажности воздуха), рациональное освещение рабочих мест, устранение или сведение до нормальных пределов загазованности и запыленности воздушной среды, шума и вибрации;

в) улучшение санитарно-бытового обслуживания работников;

г) проведение работ по производственной эстетике;

д) применение рациональных внутрисменных, суточных и недельных режимов труда и отдыха.

8. Воспитание рабочих и служащих в духе сознательного отношения к труду, строжайшего соблюдения государственной и трудовой дисциплины.

Научная организация труда является составной частью научно-технического прогресса. Известно, что никакая самая совершенная техника не может быть эффективной, если нет соответствующей организации труда. С изменением техники меняется и организация труда, а совершенствование организации труда оказывает воздействие на развитие техники. Это — взаимосвязанные и взаимообусловленные процессы. Развитие техники и совершенствование технологии значительно повышают роль организации труда и одновременно предъявляют к ней более высокие требования.

В условиях быстрого роста фондовооруженности труда правильная его организация во многом определяет экономическую эффективность использования огромного национального богатства советского общества. Быстрое освоение нового оборудования и интенсивное его использование — одна из важнейших предпосылок повышения производительности труда.

Внедрение научной организации труда в нашей стране базируется на всестороннем использовании преимуществ социализма, позволяющих вести всю работу в общегосударственном масштабе. Одновременно с этим значительно повышается значение общественных начал, в развитии которых важная роль принадлежит профсоюзам. За последние годы в совершенствовании организации труда профсоюзами проделана значительная работа. На многих предприятиях широкое распространение получил одобренный ВЦСПС и Государственным комитетом СССР по труду и социальным вопросам опыт коллектива производственного объединения «Уралхиммаш» имени 50-летия СССР по внедрению научной организации труда на рабочих местах.

Актуальные проблемы совершенствования организации труда нашли отражение в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР по совершенствованию хозяйственного механизма и постановлении ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС «О дальнейшем укреплении трудовой дисциплины и сокращении текучести кадров в народном хозяйстве».

В последние годы значительно возросла роль профсоюзов в решении задач дальнейшего совершенствования организации труда, в осуществлении комплекса мероприятий, предусматривающих улучшение разделения и кооперации труда, организации рабочего места и условий труда, применение передовых приемов и методов работы, укрепление трудовой и производственной дисциплины, повышение профессионально-квалификационного уровня работающих, совершенствование нормирования труда.

В условиях ускорения научно-технического прогресса значение совершенствования организации труда значительно усиливается. Следует отметить, что в 1971 г. мероприятия по НОТ впервые стали обязательной составной частью годовых и пятилетних планов экономического и социального развития страны.

Особенностью работы по внедрению НОТ в одиннадцатой пятилетке является переход от разработки и осуществления мероприятий по отдельным направлениям НОТ к комплексному совершенствованию организации труда.

Начиная с 1976 г. в Государственном плане экономического и социального развития СССР Госпланом СССР, Госкомтрудом СССР с участием ВЦСПС министерствам

и ведомствам утверждаются задания по десяти важнейшим направлениям НОТ, а именно: внедрению типовых проектов организации рабочих мест для массовых профессий рабочих, ИТР и служащих; комплексному внедрению НОТ на основе применения карт организации труда по опыту новосибирских предприятий, внедрению многостаночного обслуживания, совмещению профессий и функций, внедрению бригадной формы организации и стимулирования труда и т. п.

Многие ЦК профсоюзов непосредственно участвуют в разработке отраслевых планов НОТ, контролируют ход их выполнения, организуют смотры-конкурсы, семинары и выставки, школы передового опыта. Тем не менее участие профсоюзов в планировании мероприятий НОТ и особенно их выполнении должно быть более активным. Нельзя, например, не сказать о недостаточном использовании комплексной системы организации производства, труда, управления и заработной платы по опыту Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР, медленном расширении сферы внедрения типовых проектов организации труда на рабочих местах.

В одиннадцатой пятилетке преимущественное развитие должны получить комплексное проектирование и внедрение НОТ на участках, в цехах и предприятиях в целом. Важнейшим направлением в работе по НОТ является обеспечение учета требований НОТ на стадиях проектирования новых предприятий и конструирования оборудования. ВЦСПС совместно с Госкомтрудом СССР и другими центральными органами в декабре 1977 г. утвердили межотраслевые требования и нормативные материалы по НОТ, обязательные для применения при проектировании новых и реконструкции действующих предприятий, разработке новых технологических процессов и оборудования.

Одним из перспективных направлений совершенствования НОТ на предприятиях в современных условиях является широкое развитие и совершенствование бригадной формы организации и стимулирования труда. Это обусловлено, на наш взгляд, наличием трех факторов:

во-первых, оснащением производства качественно новыми машинами и механизмами, обслуживание которых требует усилий группы исполнителей;

во-вторых, требованиями повышения уровня организации труда, предполагающей такую расстановку рабочих на производстве, которая обеспечивает максималь-

ную пропорциональность, параллельность и непрерывность выполнения работ;

в-третьих, повышением общеобразовательного и культурного уровня трудящихся, их политической сознательности.

Опыт предприятий многих отраслей промышленности наглядно показывает, что бригадная форма организации труда позволяет более эффективно использовать современную технику, требующую слаженных действий значительного количества рабочих, во времени и в пространстве. Кроме того, бригадная организация труда повышает ответственность работников за конечные результаты производства, побуждает каждого из них повышать свое профессиональное мастерство, работать с полной отдачей.

Бригады помогают вскрывать глубинные резервы производства, выполнять большие объемы работ с меньшей численностью работников, повышать их заинтересованность в выполнении плановых заданий, шире привлекать их к управлению производством.

В целях развития и совершенствования бригадной формы организации и стимулирования труда рабочих ВЦСПС и Госкомтруд СССР утвердили новое Типовое положение о производственной бригаде, бригадире, совете бригады и совете бригадиров и Рекомендации по развитию бригадной формы организации и стимулирования труда рабочих на предприятиях машиностроения и металлообработки.

Однако практика показывает, что в этом вопросе до сих пор имеются серьезные недостатки. Как указывалось на ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС, «видимо, все еще действует сила инерции, привычка к старому. А кое-кто, навёрное, просто не знает, как взяться за дело. Необходимо подумать о том, какая помощь должна быть оказана таким товарищам. Главное же — ускорить работу по совершенствованию всей сферы руководства экономикой — управления, планирования, хозяйственного механизма»².

На XVII съезде профсоюзов СССР было отмечено, что «вопрос об участии профсоюзов в совершенствовании хозяйственного механизма выходит, естественно, за рамки вопроса о бригадах. Как лучше сочетать личные интересы

² Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС. 22 ноября 1982 года. М., Политиздат, 1982, с. 87.

рабочего с интересами предприятия и общества в целом?.. Как сделать наиболее прямой, зримой связь между трудом и его оплатой?»³ Для решения этих задач очень важно использовать накопленный промышленными предприятиями опыт совершенствования организации, нормирования и материального стимулирования труда рабочих.

2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БРИГАДНОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Целесообразность применения различных форм организации и систем оплаты труда определяется прежде всего их экономической эффективностью. Переход к бригадной форме организации и стимулирования труда рабочих, как об этом свидетельствует опыт работы передовых предприятий промышленности, обеспечивает рост производительности труда при увеличении объема производства, повышение качества продукции и выполняемых работ, улучшение использования оборудования, рабочего времени, материальных ресурсов и других показателей.

В производственном объединении «Ждановтяжмаш» переход рабочих участка главного конвейера на бригадную форму организации труда рабочих с оплатой по конечным результатам позволил за три месяца увеличить выпуск цистерн на 14% при сокращении числа рабочих участка на 12%. Коэффициент качества выпускаемой продукции, по заводской оценке, возрос с 0,66 до 0,75.

В кузнечно-прессовом цехе производственного объединения «Ново-Краматорский машиностроительный завод» на базе участков прессов 750 т и 1000 т создана комплексная сквозная бригада численностью 70 человек. За первый месяц работы бригады коэффициент использования прессы в 750 т возрос с 85,9 до 90,6%, а прессы в 1000 т — соответственно с 78,3 до 89,9%. Эффективный фонд рабочего времени в бригаде увеличился на 4,4%. В результате производительность труда возросла на 13,9% при росте среднемесячной заработной платы на 6,1%.

В этом объединении в цехе № 9 (механосборочный

³ Материалы XVII съезда профессиональных союзов СССР. М., Профиздат, 1982, с. 12.

участок № 2) создана комплексная бригада в количестве 20 человек, включившая в себя токарей-расточников, фрезеровщиков, сверловщиков, стропальщиков, крановщиков, разметчиков. Новая форма организации труда уже в первый месяц работы бригады позволила сократить внутрисменные потери рабочего времени с 12,2 до 4,4% и повысить производительность труда на 11,8%.

В ПО «Уралмаш» в цехе резки сортового проката переход на бригадную форму организации труда позволил сократить потери от брака в 5 раз.

На Гомельском станкостроительном заводе имени С. М. Кирова в январе 1979 г. была создана сквозная бригада станочников участка станков с числовым программным управлением механического цеха. В бригаде 27 рабочих, из которых 21 станочник. За два года работы потери рабочего времени в бригаде сократились на 15% по сравнению с индивидуальной организацией труда, что позволило достигнуть коэффициента загрузки оборудования, равного 1,95 при двухсменном режиме работы. Все это в конечном итоге дало возможность увеличить производительность труда на 18%.

В бригаде механосборочного цеха № 2 ПО «Гомсельмаш» с переходом на бригадную форму организации труда на 20% снижены потери рабочего времени (простои, отпуска с разрешения администрации и т. п.), почти всеми рабочими освоены смежные профессии, что обеспечило взаимозаменяемость и взаимопомощь рабочих в процессе трудовой деятельности. Все это в итоге позволило повысить производительность труда на 15%.

Приведенные примеры свидетельствуют о том, что применение новых форм бригадной организации и стимулирования труда рабочих дает значительный экономический эффект. Одновременно с повышением эффективности общественного производства использование бригадной формы организации и стимулирования труда рабочих должно способствовать развитию у рабочего чувства коллективизма, товарищеской взаимопомощи, бережного отношения к социалистической собственности, воспитывать коммунистическое отношение к труду.

Восприятие рабочими бригадной формы организации и стимулирования труда зависит от многих факторов: социального климата, который создан в коллективе, уровня образования, возраста, квалификации и производственного стажа отдельных работников, состояния нормирования на отдельных операциях, достоверности учета объема

выполняемых рабочими работ, правильного построения и применения систем заработной платы и т. д.

Например, если у рабочих, занятых на производственном участке, образовательный и культурный уровень различен, отсутствует чувство коллективизма и товарищеской взаимопомощи, если заработная плата у отдельных рабочих в результате приписок неоправданно высока, то в таких условиях вряд ли можно ожидать от всех рабочих положительного отношения к переходу от индивидуальной сдельной системы оплаты труда к оплате по конечным результатам производства, несмотря на то, что, с точки зрения организационно-технических условий, такой переход желателен.

В целом же применение коллективных форм организации труда рабочих с оплатой по конечным результатам создает благоприятные условия для повышения содержательности их труда, развития взаимопомощи, проявления чувства товарищества. При коллективной системе оплаты труда рабочие охотно делятся опытом со своими товарищами, помогают друг другу в овладении смежными профессиями, расширяют многостаночное обслуживание и т. д. Значительно укрепляется производственная, технологическая и трудовая дисциплина и сокращается текучесть кадров.

Анализ практики внедрения бригадной формы организации и стимулирования труда показывает, что высокие экономические показатели достигаются бригадами в первую очередь за счет совершенствования разделения и кооперации труда, развития многостаночного обслуживания, более полного использования рабочего времени и оборудования, улучшения качества выпускаемой продукции, сокращения сроков и улучшения качества подготовки молодых рабочих, повышения их квалификации, устранения влияния разнотемпа применяемых норм, ликвидации приписок, совершенствования нормирования труда, устранения неоправданно больших заделов деталей на одних операциях и дефицита на других, повышения действенности социалистического соревнования, привлечения широкого круга рабочих к управлению производством.

Совершенствование разделения труда в бригадах выступает в форме специализации рабочих на выполнении определенного вида работ (операций, переходов), которые наиболее полно соответствуют их способностям, навыку и опыту. Например, труд рабочих, имеющих наи-

лучшие навыки в обработке деталей из легированных сталей или чугуна или делающих более производительно по сравнению с другими рабочими расточку глухих отверстий, используется именно на этих работах.

Специализация рабочих на выполнении одной или нескольких операций позволяет сократить потери рабочего времени на переустановку деталей, замену режущего и мерительного инструмента, изменение режимов резания на переходах и повысить выработку рабочих за счет совершенствования производственных навыков на выполнении одной или нескольких операций. Расчленение технологических операций на простые и сложные способствует более эффективному использованию труда рабочих высокой квалификации с достижением соответствия разряда выполняемых ими работ присвоенным разрядам. При этом, кроме лучшего использования квалификации рабочих, рациональнее используется и оборудование.

При индивидуальной организации труда рабочий высокой квалификации вынужден обрабатывать деталь от начала до конца, то есть нередко выполнять на одном станке и обдирочные и чистовые операции. Нерациональное использование оборудования через некоторое время может привести к тому, что станок не будет обеспечивать достаточной точности обработки.

В условиях бригадной организации труда возможно загрузить станок с необходимой точностью под чистовые, финишные операции. Очевидно, что в этих условиях рациональнее используются высокая квалификация кадровых рабочих, а также новое оборудование. Однако это преимущество бригадной организации труда можно реализовать при наличии значительной партии обрабатываемых деталей, так как при обработке одной — трех деталей оно, даже в условиях бригадной организации труда, не реализуется.

Совершенствование кооперации труда в бригадах выступает в первую очередь в форме совмещения профессий (функций). Будучи одной из прогрессивных форм кооперации труда совмещение профессий (функций) способствует более рациональному использованию оборудования и рабочего времени, повышению маневренности в использовании рабочих кадров, их взаимозаменяемости.

Экономическое значение совмещения профессий (функций) заключается прежде всего в возможности обеспечения роста производительности труда за счет высвобождения части работающих с целью использования

их на других участках производства. Имеющие опыт и не нуждающиеся в специальной подготовке, они быстрее осваивают особенности нового участка, а это способствует быстрому освоению новых производственных мощностей, росту производительности труда.

Овладение смежными профессиями имеет большое социальное значение: расширяется производственный профиль рабочего, повышается его квалификация, устраняется монотонность в работе.

Особенно широкое развитие совмещение профессий (функций) находит в комплексных бригадах. Именно в них органично заложена необходимость взаимозаменяемости рабочих, овладения каждым членом бригады одной или несколькими смежными профессиями. В результате более производительно используется рабочее время, устраняется монотонность в труде, растет его производительность.

До создания бригад по сборке и сварке крупных металлоконструкций в цехах № 31 и 41 ПО «Уралмаш» электросварщики нередко простаивали в ожидании конструкций для сварки, которые изготовлялись слесарями-сборщиками. Рубчики теряли время в ожидании окончания работы сварщиков. Работая в одной бригаде, рабочие освоили смежные профессии и выполняют различные операции по изготовлению металлоконструкций. В результате внутрисменные простои сократились на 35—40%.

Большая работа по освоению и практическому применению смежных профессий (функций) проводится в ПО «Калужский турбинный завод», где в бригадах большая часть кадровых рабочих владеет двумя-тремя специальностями и в любое время может заменить своего соседа по бригаде. Только за счет совмещения профессий на заводе добились условного высвобождения около 10% численности рабочих.

Развитие многостаночного обслуживания в бригадах. Следует иметь в виду, что бригадные формы организации труда позволяют развивать многостаночное обслуживание не в «чистом виде», как мы привыкли это понимать, а частично, может быть, даже эпизодически, в зависимости от сложившейся в данной смене ситуации.

Как показала практика, бригадные формы организации труда способствуют значительному развитию многостаночного обслуживания. Это и понятно. Если, например, при индивидуальной организации труда каждый из

восемью рабочими, обслуживая по одному станку, был занят в течение смены на 70% рабочего времени и практически не имел возможности обслуживать еще один станок, то с объединением в бригаду эти восемь рабочих за счет лучшего использования рабочего времени могут обслуживать не восемь, а девять-десять станков, то есть один-два дополнительных станка, или, если в увеличении количества обслуживаемых станков нет необходимости, уменьшить количество рабочих, обслуживающих прежнее количество станков.

В ПО «Уралхиммаш» имени 50-летия СССР в бригаде Героя Социалистического Труда Н. Г. Уфимцева в результате перехода с индивидуальной на бригадную форму организации труда численность рабочих при обслуживании того же количества станков сократилась на три человека, что позволило повысить производительность труда на 15,3%.

В ПО «Уралмаш» многостаночная работа в бригадах широко применяется на крупных и уникальных станках. При этом используются варианты, когда многостаночниками являются основные рабочие, подручные рабочие, основные и подручные рабочие вместе. Так, в механическом цехе средних деталей в бригады объединены звенья многостаночников в составе одного основного рабочего и двух подручных в смену. В этих бригадах труд рабочих организован следующим образом. Более подготовленный первый подручный выполняет функции основного рабочего на одном из станков, а второй подручный осуществляет вспомогательные работы на обоих станках. Основной рабочий, обслуживая второй станок, контролирует деятельность подручных, оказывая им при необходимости помощь. Кроме экономического эффекта от сокращения одного подручного на обслуживании двух станков, такая организация труда позволяет в сравнительно короткий срок подготовить одного из подручных к самостоятельной работе. Только на участке № 3 этого цеха 16 станочников из 22 были подготовлены из подручных.

В цехе крупных узлов многостаночное обслуживание организовано по схеме, когда два основных и один подручный обслуживают в смене два станка, закрепленных за бригадой. Организация многостаночного обслуживания шести строгальных и двух станков глубокого сверления позволила высвободить 11 рабочих.

Эффективность от внедрения многостаночного обслуживания можно рассмотреть на примере механического

цеха крупных узлов. Только за три года в условиях бригадной организации труда за счет развития многостаночного обслуживания было высвобождено шесть основных станочников и 13 подручных и получено более 25 тыс. руб. условно-годовой экономии.

Внедрение многостаночного обслуживания на заводе регламентируется комплексными планами повышения эффективности производства цехов и заводов в целом, где указывается, на каких участках будет внедряться многостаночное обслуживание, сроки внедрения и ответственные исполнители. Для разработки и реализации этих планов созданы творческие бригады из специалистов отдела главного технолога, отдела научной организации труда и отдела труда и заработной платы, представителей цехов, которые проводят обследование рабочих мест станочников, выявляют возможности перевода рабочих на многостаночное обслуживание и разрабатывают мероприятия по их реализации.

Основными пунктами этих мероприятий являются:
разработка, изготовление и внедрение многостаночных приспособлений для групповой обработки деталей;
оснащение стапков быстродействующими зажимными устройствами;

оборудование рабочих мест устройствами для механизированного удаления стружки и др.

Больших успехов в расширении сферы многостаночного обслуживания добился трудовой коллектив ПО «Калужский турбинный завод». Например, в цехе № 9 этого завода реализация возможностей многостаночного обслуживания в условиях бригадной организации труда позволила только за один год увеличить коэффициент сменности работы оборудования с 1,29 до 1,6, то есть на 24%. В целом по заводу за счет многостаночного обслуживания удалось высвободить более 5% численности производственных рабочих.

Переход к бригадной организации труда способствует более полному использованию оборудования за счет сокращения межсменных и внутрисменных потерь рабочего времени.

Сокращение межсменных потерь рабочего времени достигается в сквозных бригадах (когда рабочие двух-трех смен работают на один наряд) за счет передачи оборудования, обрабатываемых изделий и инструмента другой смене без остановки технологического процесса. Такой метод работы если полностью не исключает по-

терь рабочего времени на стыке смен, то позволяет их свести к минимуму. При этом значительно сокращается цикл обработки деталей, повышается коэффициент использования оборудования и др. Только за счет этого фактора, по данным ПО «Ждановтяжмаш», удалось добиться повышения производительности труда на 2—3% в целом по предприятию и сократить цикл обработки деталей на 10—15%.

Изучение практики работы исследуемых предприятий показало, что при бригадной организации труда значительно сокращаются внутрисменные простои. При индивидуальной организации труда рабочий при поломке станка в редких случаях переходил работать на другое оборудование. Чаще всего в этих условиях мастеру приходилось переводить такого рабочего на подсобные работы или вообще отпускать домой.

В бригаде это исключено. Бригада работает на один наряд и заинтересована в эффективном использовании каждого рабочего. Кроме того, во многих бригадах работает «свой» наладчик, заинтересованный в отсутствии или, если это невозможно, в минимальных простоях оборудования.

Как показывает практика, при бригадной организации труда в результате коллективной материальной ответственности за конечные результаты труда усиливается взаимоконтроль рабочих за использованием рабочего времени и как следствие значительно улучшается трудовая дисциплина, что приводит к сокращению потерь рабочего времени из-за опозданий на работу в начале смены и с обеда, а также из-за раннего ухода на обеденный перерыв и с работы в конце смены.

Опыт работы предприятий промышленности убедительно доказывает, что бригадная организация труда способствует значительному улучшению качества выпускаемой продукции.

В ПО «Уралмаш» в цехе резки сортового проката с организацией комплексных бригад потери от брака сократились в 5 раз. В ПО «Калужский турбинный завод» на сварочных участках раньше работали специализированные бригады сварщиков-аргонщиков и слесарей-сборщиков. При этом возникало немало взаимных претензий как по объемам, так и по качеству работы. Теперь в процессе работы сварщики и слесари совмещают профессии: сварщики (особенно низких разрядов) производят подготовку и зачистку кромок под сварку, а в необ-