

Ф. С. ГЕРШТЕЙН, В. И. МАТУСЕВИЧ

СПРАВОЧНИК БРИГАДИРА промышленного предприятия



Герштейн Ф. С., Матусевич В. И.
Г 42 Справочник бригадира промышленного
предприятия.— Мн.: Беларусь, 1983.— 159 с.
50 к.

Приведены рекомендации по организации, нормированию, планированию, оплате труда, социалистическому соревнованию, социально-психологическим факторам формирования и функционирования бригад, а также основные сведения, необходимые бригадиру в области трудового законодательства.

Предназначен для бригадиров предприятий различных отраслей промышленности.

Г 2202000000—085
М301(05)—83 81—83

ББК 65.9(2)30—6я2

*Феликс Самсонович Герштейн,
Валерий Иванович Матусевич*

**СПРАВОЧНИК БРИГАДИРА
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Заведующий редакцией Д. В. Василенко

Редактор Е. И. Законникова

Художник В. В. Хоревский

Художественный редактор Р. В. Кондрад

Технический редактор В. В. Хоревский

Корректор Р. П. Иваненко

ИБ № 2049

Сдано в набор 16.07.82. Подп. в печать 17.02.83. АТ 21013. Формат 84×108¹/₃₂. Бумага тип. № 2. Гарнитура литературная. Высокая печать. Усл. печ. л. 8,4. Усл. кр.-отт. 8,61. Уч.-изд. л. 8,82. Тираж 10 000 экз. Зак. 2788. Цена 50 к.

Ордена Дружбы народов издательство «Беларусь» Государственного комитета БССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 220600, Минск, проспект Машерова, 11.

Минский ордена Трудового Красного Знамени полиграфкомбинат МППО им. Я. Коласа. 220005. Минск, Красная, 23.

Ф. С. ГЕРШТЕ
В. И. МАТУСЕЕ

СПРАВОЧНИК БРИГАДИРА промышленного предприятия

МИНСК «БЕЛАРУСЬ» 1983

ББК 65.9(2)30—6я2
Г 42

Рецензенты:

М. Б. Борисенок, Н. А. Самара, кандидаты экон. наук

Г $\frac{2202000000-085}{М301(05)-83}$ 81—83

© Издательство
«Беларусь», 1983

Глава I

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Социально-экономическая эффективность бригадной организации труда

В условиях научно-технической революции, бурного развития комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения конвейерных и поточных линий, крупных агрегатов и других сложных механизмов результаты производства во всевозрастающей степени определяются общими усилиями производственных коллективов. В то же время частая сменяемость изделий с разной трудоемкостью нередко нарушает четкие формы разделения труда, вызывает неравномерную загрузку рабочих, совмещение профессий, взаимозаменяемость. Все это приводит к необходимости применения коллективных форм организации и оплаты труда рабочих. Одной из них является бригадная, которая, как указано в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы», в одиннадцатой пятилетке должна стать основной.

В Основных направлениях экономического и социального развития СССР на 1981—1985 гг. и на период до 1990 г. указывается на необходимость проводить мероприятия по дальнейшему распространению и повышению эффективности бригадной формы организации и оплаты труда. Решениями XXVI съезда КПСС эти мероприятия отнесены к числу важнейших по совершенствованию управления и повышению уровня хозяйствования во всех звеньях экономики.

В современных условиях технико-технологические, организационные, социальные факторы требуют как существенного изменения масштабов бригадной организации труда, их повсеместного распространения, так и совершенствования существующих бригад. Они должны стать первичным звеном в системе управления производством. Сущность новых принципов бригадной организации труда состоит в развитии коллективизма (взаимозаменяемость,

взаимопомощь, участие трудящихся в управлении и т. п.) в сочетании с совершенствованием системы управления и планирования. Эти принципы могут быть разделены на 3 группы:

1) Производственно-технологические. Бригадная организация труда способствует прогрессивным изменениям в области средств труда, повсеместному внедрению систем машин, рассчитанных на тот или иной технологический процесс, росту единичной мощности машин, широкому массовому внедрению поточного производства не только в массовом и крупносерийном, но и в мелкосерийном и индивидуальном производстве; переходу от прерывных к непрерывным технологическим процессам, иначе говоря, бригадная организация труда соответствует той стадии развития производства, когда, по выражению К. Маркса, «коллективный характер процесса труда становится технической необходимостью, диктуемой природой самого средства труда»¹.

2) Экономические:

способствуют улучшению использования живого и ове- ществленного труда, повышают экономическую эффектив- ность производства за счет:

сокращения потерь рабочего времени по организацион- но-техническим причинам и улучшения расстановки рабо- чих на основе совмещения профессий, взаимозаменяемости рабочих, расширения зон обслуживания;

повышения загрузки оборудования и снижения их про- стоя при передаче смен, лучшего их использования, а также снижения потребности в технологической и организацион- ной оснастке;

снижения потребности в предметах труда (сокращение межоперационных и межсменных запасов, длительности производственного цикла).

3) Социально-политические:

соответствуют развитию творческого характера труда работника, реализации ленинского принципа участия тру- дящихся в управлении производством путем:

повышения содержательности труда, его разнообразия и удовлетворенности им при совмещении профессий и взаи- мозаменяемости;

укрепления трудовой и производственной дисциплины, повышения взаимной требовательности ко всякого рода нарушениям;

создания благоприятного социально-психологического

¹ Маркс К., Энгельс Ф.— Соч., т. 23, с. 397.

климата в коллективе, атмосферы взаимопомощи, коллективной социальной и материальной заинтересованности и ответственности;

широкого привлечения трудящихся к управлению производством через советы бригад, советы бригадиров, бригадные собрания и т. п.

Производственная бригада — это первичный трудовой коллектив рабочих (одной или разных профессий), объединенных для совместного и согласованного выполнения общего производственного задания по выпуску законченной продукции или ее части, связанных между собой общностью рабочей зоны, предметами и средствами труда, коллективной заинтересованностью результатами труда, материальной и моральной ответственностью.

Поэтому социально-экономический эффект бригадной формы организации и стимулирования труда может быть обеспечен в том случае, если бригада, в которой рабочие объединяются для совместного и согласованного общего производственного задания, является основой всей производственной и социальной жизни коллектива; ее работа, выступающая первичным звеном во всей плано-производственной деятельности предприятия, направлена на достижение конечных результатов участка, цеха, предприятия в целом; вся производственная и социальная деятельность бригады — принятие производственных планов и их выполнение, учет и оценка внесенного трудового вклада каждым членом бригады, распределение коллективного заработка, материальное и моральное поощрение и т. д. — основана на широком участии в ней рабочих.

Это, в свою очередь, предполагает:

предметную или технологическую специализацию бригады, закрепление за ней определенной номенклатуры изделий или операций, планирование производственных показателей в бригаде, увязку их с планами участка, цеха, завода; закрепление за бригадой производственной площади, оборудования, технологической организационной оснастки, необходимой для осуществления производственного процесса;

организацию производства на основе широкой взаимозаменяемости членов бригады, совмещения профессий, операций;

коллективную моральную, материальную ответственность членов бригады, распределение заработка с учетом личного вклада каждого в общие результаты;

комплектование бригад, определение рабочей зоны, численного и профессионального состава с учетом конкретных

организационно-технических условий, социально-психологических факторов;

организацию индивидуального соревнования внутри бригад и коллективного — между бригадами, технологически или организационно связанными между собой;

формирование органов управления бригадами на основе сочетания единоначалия и коллегиальности, назначение выбранных коллективом бригадиров, создание советов бригад и советов бригадиров.

В решении этих задач большая роль принадлежит бригадиру — основной фигуре в системе управления бригадой, организатору производства и воспитателю коллектива. Как организатор он должен опираться на знание технологии производства, основ научной организации труда; как воспитатель, наставник — прививать рабочим высокие гражданские, морально-этические качества, чувство товарищеской взаимопомощи и сотрудничества, активность и принципиальность; как лицо, которое управляет коллективом, — совместно с общественными организациями, другими руководителями на участке разрабатывать соответствующие мероприятия в бригаде, организовывать рабочие собрания, советы бригады, участвовать в органах управления бригадами (советы бригадиров). Кроме того, бригадир связан с другими работниками, подразделениями и службами на предприятии — планово-экономической, диспетчерской, ремонтной и т. д., а также со своими коллегами.

Бригадир является руководителем коллектива, и поэтому при определении требований к нему следует руководствоваться известным указанием Л. И. Брежнева о том, что «современный руководитель должен органически соединять в себе партийность с глубокой компетентностью, дисциплинированность — с инициативой и творческим подходом к делу. Вместе с тем на любом участке руководитель обязан учитывать и социально-политические, воспитательные аспекты, быть чутким к людям, их нуждам и запросам, служить примером в работе и в быту»¹. В этом высказывании развиты применительно к современным условиям ленинские требования к руководителю, который должен обладать такими качествами, как компетентность, деловитость, организованность, собранность, опора на массы.

Работа бригадира во многом схожа с работой мастера, и к нему вполне подходят слова Л. И. Брежнева о том, что работа мастера сложная и многогранная, но в то же время и почетная. От него во многом зависит качественное и свое-

¹ Материалы XXV съезда КПСС. М., 1976, с. 70.

временное выполнение производственных заданий, рациональное и продуктивное использование рабочего времени, всех видов материальных ресурсов, повышение трудовой и общественной активности рабочих. Чтобы быть хорошим организатором производства и воспитателем, бригадир прежде всего сам должен обладать необходимыми знаниями и опытом, повышать свою квалификацию.

Подбор и подготовка бригадиров

Возросшие требования к организации трудовых коллективов и управлению ими обуславливают необходимость в совершенствовании системы подбора и подготовки бригадиров по их политическим, организаторским, квалификационным и личным качествам. Для правильного подбора бригадиров, их целенаправленного воспитания и использования в соответствии с квалификацией и организаторскими способностями следует:

определить оптимальную численность и структуру резерва бригадиров исходя из расчетной потребности в бригадах на ближайшие 2—3 года, примерного выбытия из резерва отдельных рабочих в силу их несоответствия определенным требованиям, по собственному желанию или другим причинам. Структура резерва бригадиров оптимальна, если она обеспечивает непрерывность процесса управления при случайном или планомерном их перемещении. Достаточный резерв позволит избежать случайностей при назначении рабочих на эти должности, обеспечит своевременную замену выбывших бригадиров;

иметь информацию, характеризующую производственную и общественную деятельность рабочего, зачисляемого в резерв, его образовательный уровень и квалификационные данные, политические, деловые и личные качества;

разработать конкретные индивидуальные планы подготовки и повышения квалификации рабочих, включенных в резерв, и обеспечить контроль их выполнения. Составление индивидуальных планов, их утверждение и контроль за выполнением осуществляют инженерно-технические работники цеха совместно с отделами кадров (табл. 1).

Работа с резервом проводится непосредственно на местах. Каждый рабочий, включенный в состав резерва, а также мастер, начальник цеха должны знать, развитию каких знаний и качеств нужно уделить особое внимание с тем, чтобы кандидат отвечал требованиям, необходимым для предполагаемой должности. Кандидаты постоянно должны «входить» в предполагаемую должность, развивать орга-

1. Индивидуальный план работы

тов. _____
 работающего в качестве _____, зачисленного
 в резерв на должность _____
 Цех _____

Формы практической и теоретической подготовки	Сроки проведения	Фактическое выполнение	Оценка выполненной работы. Дата записи, фамилия члена комиссии по резерву, проверившего выполнение
Повышение квалификации на курсах, индивидуально, бригадно и т. п.	Январь	Январь	Выполнено
Изучение опыта работы передовых рабочих, бригад	Март	Март	Выполнено
Выполнение поручений общественных организаций	Постоянно		
Участие в работе творческих общественных организаций (НТО, ВОИР, ОБЭА и др.)		Июль	Участует в работе ВОИР, внес 1 рацпредложение
Учеба в школах коммунистического труда, экономического обучения, системе партийного и комсомольского политпросвещения	В течение года		Слушатель школы коммунистического труда
Временное исполнение обязанностей бригадира	Август	Август	Обязанности бригадира выполнял качественно

Руководитель подразделения « _____ » _____ 198 г.

низаторские способности и повышать квалификацию, вырабатывать навыки руководства коллективом, поэтому их (во время пребывания в резерве) следует привлекать к исполнению обязанностей бригадира в период временного отсутствия последнего. Целесообразно использовать кандидатов в работе общественных организаций, в школах и семинарах партийной, комсомольской и экономической учебы не только в качестве слушателей, но и в качестве заместителей, помощников руководителей семинаров, в проведении политинформаций, личных бесед с рабочими по вопросам производства и общественной жизни коллектива.

Повышение квалификации кандидатов осуществляется путем сочетания различных форм подготовки и самоподготовки:

обучения на производственно-технических курсах, в школах передового опыта;

повышения квалификации в учебных пунктах и комбинатах;

самостоятельной работы по изучению передового опыта рабочих родственных профессий и бригад других предприятий.

Рабочие резерва должны изучать условия труда и быта, жилищные условия, оплату труда и стимулирования, настроения, потребности и интересы членов бригады с тем, чтобы планомерно проводить работу по закреплению кадров и созданию стабильных первичных коллективов.

Основные права и обязанности бригадира

Производственная деятельность бригады, ее органов управления и самоуправления — бригадира, совета бригады, совета бригадиров — регулируется Типовым положением о производственной бригаде, бригадире, совете бригады и совете бригадиров, утвержденным постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС.

В соответствии с этим положением производственную бригаду возглавляет бригадир — передовой квалифицированный рабочий¹, обладающий организаторскими способностями и пользующийся авторитетом у членов бригады. Не освобожденный от выполнения работ в качестве рабочего, бригадир наряду с требованиями, предусмотренными в Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих, должен знать технологию производства, организацию, нормы и порядок оплаты труда, применяемые в бригаде, требования, предъявляемые к качеству продукции, а также к используемым сырью и материалам; правила эксплуатации закрепленного за бригадой производственного оборудования, инструкции по охране труда, технике безопасности, промышленной санитарии и противопожарной безопасности при выполнении работ.

Бригадир по представлению мастера назначается приказом (распоряжением) руководителя предприятия, производственной единицы, цеха или другого структурного подразделения с учетом мнения бригады.

Бригадир имеет право:

принимать участие в разработке текущих, перспективных и встречных планов бригады;

давать подчиненным обязательные для них указания по производству работ;

¹ В отдельных случаях бригаду может возглавлять специалист, например, в сельском хозяйстве — агроном, зоотехник; на работах по бурению, добыче нефти и др. — мастер.

вносить администрации предложения о зачислении рабочих в бригаду и исключении из нее с учетом мнения коллектива (совета) бригады;

приостанавливать работу при нарушении правил техники безопасности, немедленно сообщать об этом мастеру или другому руководителю;

представлять совместно с профгруппоргом с учетом мнения коллектива (совета) бригады предложения администрации о применении мер общественного воздействия или наложении дисциплинарных взысканий на отдельных членов бригады за неисполнение возложенных на них обязанностей, нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

Бригадир обязан:

организовывать труд с учетом требований научной организации, добиваться расширения совмещения профессий, многостаночного обслуживания, внедрения других прогрессивных форм организации и передовых методов труда в целях обеспечения постоянного роста производительности труда, выполнения производственного плана (задания) при высоком качестве продукции, рационального использования оборудования, экономии сырья и материалов, топлива и энергии;

своевременно доводить производственные задания до рабочих, производить их расстановку в соответствии с технологическим процессом, картами организации труда и квалификацией;

осуществлять контроль за соблюдением членами бригады требований технологии и организации труда;

проверять обеспеченность рабочих мест сырьем, материалами, инструментом, приспособлениями, принимать необходимые меры по предупреждению и ликвидации простоев, аварий, поломок оборудования, исправлению обнаруженных дефектов и недостатков в работе, производить приемку работ, выполненных членами бригады (в тех отраслях, где такой порядок предусмотрен действующим положением);

содействовать внедрению и развитию бригадного хозяйства, добиваться наибольшего экономического эффекта на основе совершенствования организации труда, рационального использования оборудования, всех видов ресурсов;

развивать и поддерживать инициативу рабочих бригады по принятию личных производственных планов, снижению трудоемкости продукции, всемерно добиваться внедрения технически обоснованных норм трудовых затрат, вносить

с учетом мнения коллектива (совета) бригады предложения по пересмотру норм, помогать членам бригады осваивать новые нормы, разъяснять им условия оплаты труда, принимать участие в работе общественных бюро НОТ и нормирования труда;

систематически повышать свой идейно-политический и культурно-технический уровень, личным примером воспитывать у рабочих бригады коммунистическое отношение к социалистической собственности;

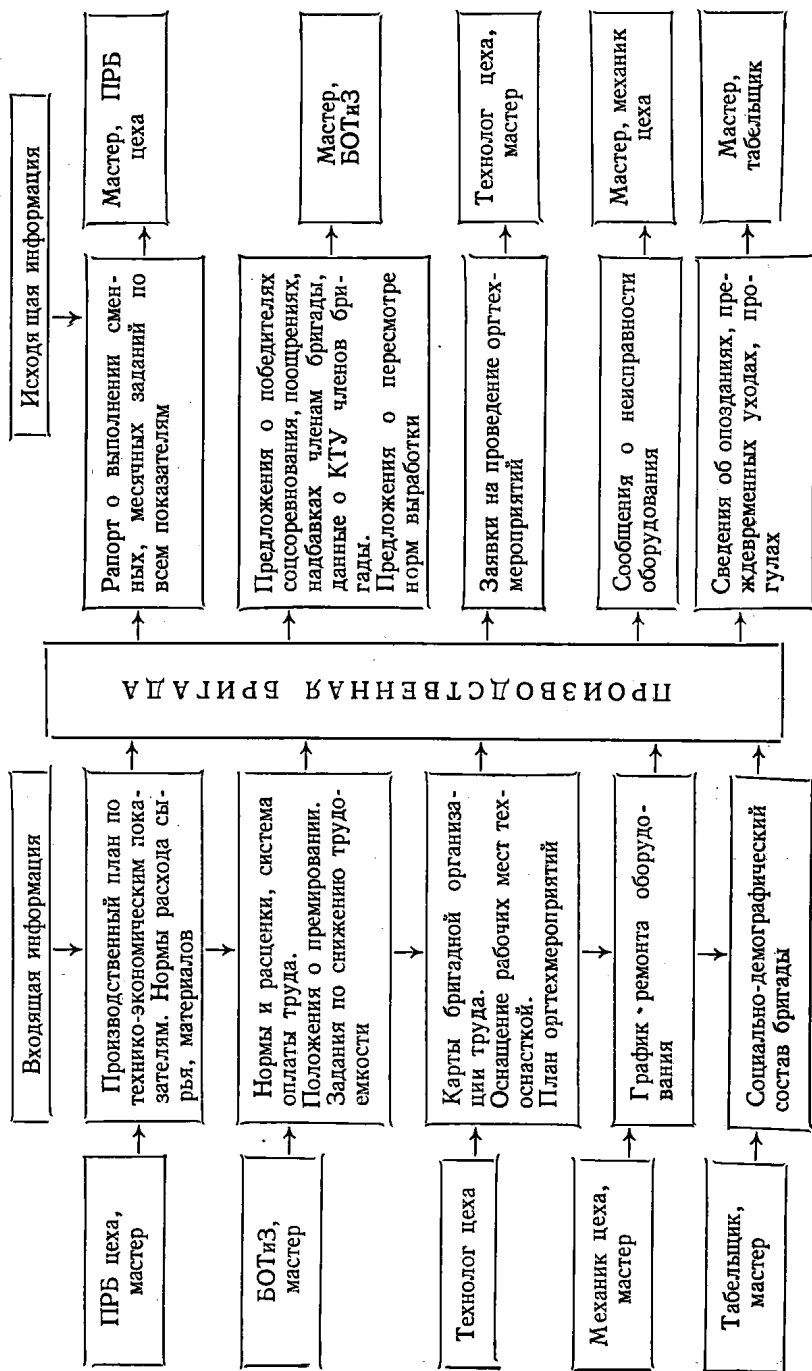
совместно с профгруппоргом организовывать социалистическое соревнование в бригаде, укреплять трудовую и производственную дисциплину, всемерно способствовать повышению квалификации и экономических знаний членов бригады, развитию наставничества, изобретательства и рационализации.

Бригадир осуществляет свою работу в тесном взаимодействии с коллективом (советом) бригады, выносит на его рассмотрение важнейшие вопросы деятельности бригады (состояние трудовой дисциплины, представление членов бригады к установлению надбавок и доплат, определение размеров коэффициента трудового участия (КТУ) и др.).

Неисполнение или ненадлежащее исполнение бригадиром возложенных на него обязанностей влечет за собой применение мер общественного воздействия, наложение дисциплинарного взыскания в соответствии с законодательством или освобождение от руководства бригадой. Освобождение бригадира от руководства бригадой производится приказом (распоряжением) администрации с учетом мнения членов бригады.

В условиях бригадной организации труда некоторые функции мастера полностью переходят к бригадиру (доведение производственных заданий рабочим, расстановка рабочих по рабочим местам, приемка работ от членов бригады); многие из них осуществляют как бригадир, так и мастер (контроль за соблюдением технологии, внедрение и развитие бригадного хозрасчета, экономический анализ результатов работы бригады, учет личного вклада рабочих, организация соцсоревнования, воспитательная работа, укрепление трудовой и производственной дисциплины); другие функции выполняет только мастер (проведение инструктажа по технике безопасности, премирование из фонда мастера). Как руководитель бригады, бригадир осуществляет производственные связи с функциональными службами цеха посредством получения и выдачи соответствующей информации (табл. 2).

2. Схема основных информационных связей бригады с другими службами и функциональными подразделениями цеха



Организация и оплата труда бригадира

Все выполняемые бригадиром функции разделяются на следующие виды:

- непосредственная работа в качестве рабочего;
- руководство трудовым процессом (распределение работы, контроль за ее выполнением, сдача и др.);
- социально-воспитательная функция (обучение, помощь в работе, беседы с рабочими по личным вопросам);
- проведение собраний, советов бригады, участие в совещаниях, связь с другими службами, администрацией цеха.

Ниже приводится график работы бригадира (кроме выполнения им непосредственных обязанностей, которое должно занимать 80—90 % рабочего времени) (табл. 3).

В соответствии с действующим законодательством за руководство бригадой бригадиру из числа рабочих-сдельщиков, не освобожденному от основной работы, производится доплата в следующих размерах:

3. График работы бригадира (кроме непосредственной работы в качестве рабочего)

Виды работы	Время проведения	Ориентировочные затраты, мин
Распределение производственного задания между рабочими	Перед началом рабочего дня	5
Проверка готовности рабочих мест (обеспеченность заготовками, инструментом, исправность оборудования и т. д.)	Перед началом работы, после обеденного перерыва	5 5
Контроль качества продукции	Перед обеденным перерывом, за час до окончания работы	5 15
Контроль за работой молодых рабочих, оказание им помощи	Периодически	10
Оформление нарядов, работа с документами	По мере необходимости	10
Контакты с мастером в ходе работы	Периодически	10
Получение задания на следующий день	Перед окончанием работы	10
Анализ итогов работы за день	»	5
Итого . . .		80
Производственные собрания, заседания совета бригады и др.	Периодически, один раз в конце недели	
Беседы с рабочими по личным вопросам	По мере необходимости	

при численности бригады, включая бригадира, от 5 до 10 человек — 10 %, свыше 10—15 % тарифной ставки¹.

Для бригадиров из числа рабочих-повременщиков, не освобожденных от основной работы, устанавливается доплата в размере 10 % тарифной ставки при составе бригады свыше 5 человек.

Численность рабочих определяется согласно штатной расстановке. При временном отсутствии рабочих и меньшей вследствие этого численности (ниже минимума) доплаты бригадиру сохраняются.

Совет бригады и совет бригадиров

В производственной бригаде численностью не менее 10—15 человек создается **совет бригады** во главе с бригадиром, избираемый ее членами открытым голосованием, как правило, на один год из числа наиболее авторитетных и квалифицированных рабочих. В состав его входят партгруппорг и профгруппорг. В работе совета принимает участие мастер. В совете сквозной бригады должны быть представители всех смен. Состав утверждается приказом (распоряжением) по цеху или другому структурному подразделению.

Совет осуществляет работу на демократических началах под руководством администрации и комитета профсоюза, направляя свою деятельность на повышение эффективности производства и качества работы, совершенствование организации и условий труда, улучшение воспитательной работы, подбора и расстановки рабочих, создание благоприятного психологического климата в коллективе, укрепление трудовой дисциплины и сокращение текучести кадров. За выполнение возложенных на него функций совет несет ответственность перед коллективом бригады. В малочисленных бригадах функции совета бригады выполняет бригадир совместно с партгруппоргом и профгруппоргом.

Основные функции совета производственной бригады: рассмотрение проектов производственных планов бригады, подготовка проектов встречных планов и мероприятий, обеспечивающих их выполнение, и вынесение их на обсуждение коллектива;

подготовка предложений по повышению эффективности производства и качества работы, механизации трудоемких процессов, улучшению условий труда и вынесение их на рассмотрение администрации;

содействие внедрению научной организации труда, сни-

¹ Постановление ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС от 19 сент. 1959 г.

жению трудоемкости продукции, подготовка с учетом мнения коллектива бригады предложений о внедрении технически обоснованных и пересмотре действующих норм, изменении численного и профессионально-квалификационного состава бригады, оказание помощи членам бригады в освоении передовых методов и приемов труда, действующих норм выработки, обслуживания;

систематическая работа по укреплению трудовой и технологической дисциплины, улучшению использования рабочего времени, оборудования, материалов, сырья, топлива и энергии, рассмотрение случаев нарушения трудовой дисциплины и подготовка предложений администрации о наложении взысканий на рабочих, нарушивших трудовую дисциплину;

организация повышения квалификации и обмена опытом работы в бригаде, выдвижение кандидатур рабочих (с учетом их мнения) для обучения в системе повышения квалификации кадров;

внесение предложений об изменении в установленном порядке квалификационного разряда рабочему, представление к установлению доплат и надбавок за профессиональное мастерство и совмещение профессий;

рассмотрение и утверждение предложений бригадира по установлению коэффициентов трудового участия (КТУ) членам бригады в соответствии с действующим на предприятии положением о порядке их применения;

развитие социалистического соревнования, подготовка встречных планов и социалистических обязательств коллектива, организация их общественной защиты, контроль за выполнением и подведение итогов, определение победителей внутрибригадного соревнования, выдвижение кандидатов на материальное и моральное поощрение по итогам внутривзаводского соревнования за звания «Лучший по профессии», «Отличник качества» и др.;

рассмотрение вопросов о материальном и моральном поощрении членов бригады, об очередности предоставления отпусков;

внесение предложений администрации по приему в бригаду новых рабочих, увольнению членов бригады, а также выведению из ее состава отдельных рабочих при выполнении установленного объема работы меньшей численностью работников;

проведение воспитательной работы в коллективе, организация наставничества, развитие чувства коллективизма, товарищества, взаимной помощи и ответственности за выполнение производственных планов (заданий).