



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Р. Х. СИМОНЯН

**УПРАВЛЕНИЕ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ
КОЛЛЕКТИВОМ
ЦЕХА**

ЭКОНОМИКА



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Р. Х. СИМОНЯН

**УПРАВЛЕНИЕ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ
КОЛЛЕКТИВОМ
ЦЕХА**

Москва

Экономика

1978

ББК 6.4.2.1.1
338
С37

С $\frac{10807-184}{011(01)-78}$ 42-78 0604020101

© Издательство «Экономика», 1978

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ КОЛЛЕКТИВОМ ЦЕХА

Одна из важнейших особенностей современного этапа развития нашего общества — возрастание роли управления в решении научно-технических и социально-экономических задач. В основе этого процесса лежат быстрый рост производства, расширение круга проблем социального развития, усиливающееся взаимодействие различных сторон и сфер общественного развития. Повышение эффективности общественного производства — важнейшее направление укрепления экономической базы социального прогресса всего советского общества. Именно от уровня и темпов роста эффективности народного хозяйства в решающей мере зависят масштабы и глубина социальных преобразований.

Велико по своему значению и обратное воздействие социальных процессов на темпы роста народного хозяйства. На XXV съезде КПСС было подчеркнуто, что «роль социальных факторов в развитии производства и повышении его эффективности в новой пятилетке значительно возрастет»¹.

Другой важнейшей особенностью современного этапа развития нашего общества является возрастание роли производственного коллектива, ибо успехи в его деятельности непосредственно связаны с решением главных задач коммунистического строительства — созданием материально-технической базы коммунизма, совершенствованием общественных отношений, воспитанием нового человека. Возрастание роли социалистического трудового коллектива в общественно-политической жизни нашей страны нашло свое яркое отражение в статье 8 Конституции СССР.

¹ Материалы XXV съезда КПСС. М., Политиздат, 1976, с. 123.

С увеличением масштабов производства, усложнением его социальной, организационной и технологической структуры возрастают сложность и объем управленческой деятельности и, следовательно, возникает необходимость более тщательного разделения труда в системе управления производственными коллективами, дифференцированного подхода к содержанию социально-организаторской деятельности руководителя того или иного ранга.

Многообразие и сложность социальных отношений в производственных коллективах требуют их тщательного анализа. Чем сложнее производство, чем большее количество выполняемых им функций, тем больше оно нуждается в упорядоченной деятельности всех своих звеньев, всех структурных единиц. При этом не следует ограничиваться рассмотрением только целого, нужно постоянно проявлять глубокий интерес к элементам целого, так как из результатов деятельности элементов складывается общий успех.

Решая вопросы повышения эффективности управления производством, сегодня уже недостаточно говорить о производственном коллективе вообще, следует уделять внимание конкретным звеньям управления — бригаде, участку, цеху, предприятию, объединению, каждое из которых обладает своими особенностями, имеет свой состав внутренних резервов повышения эффективности и качества работы, требует определенных форм управленческого воздействия. Вот почему должна быть выявлена специфика каждого звена управления производством, учтены местные условия и особенности. Только тогда можно всерьез ставить вопрос об оптимальном управлении, о научно обоснованном подборе и расстановке кадров, об использовании всех резервов развития производства. «Следует иметь в виду, — подчеркнул на октябрьском (1976 г.) Пленуме ЦК КПСС Л. И. Брежнев, — что общее требование — повышать эффективность и качество — по-разному реализуется на разных участках работы. Наше экономическое мышление должно быть максимально конкретным»¹.

Совершенствование управления производством во всех звеньях хозяйственного механизма предполагает в качестве одной из первоочередных задач повышение уровня руководства в цехах. Именно здесь непосредственно органи-

¹ Брежнев Л. И. Ленинским курсом. Речи и статьи. Т. 6. М., Политиздат, 1978, с. 148.

зается выполнение тех производственно-экономических и социально-политических задач, которые стоят перед коллективами предприятий. Около полумиллиона цеховых профсоюзных комитетов действуют, как подчеркнул Л. И. Брежнев в своей речи на XVI съезде профсоюзов, на переднем крае борьбы за выполнение пятилетних планов, за повышение эффективности производства и улучшение его качественных показателей¹.

Острая необходимость совершенствования руководства на уровне цеха диктуется также тем, что в цехах сосредоточено около $\frac{3}{4}$ линейных и почти половина инженерно-технических работников коллективов предприятий. Партийно-хозяйственное руководство цехов — наиболее многочисленный отряд руководителей и организаторов производства. Задачи, которые они решают, сложны и ответственны, от четкого их выполнения зависит, по существу, эффективность общественного производства. «Перебой в работе одного цеха, — указывал Л. И. Брежнев на XVI съезде профсоюзов, — может обернуться многотысячными потерями для завода, а в конечном счете и сказаться на целой отрасли»².

Выявление специфики цеха как объекта управления, определение состава и объема социальных резервов производства в этом звене, анализ особенностей руководства цеховым коллективом и поиск путей совершенствования деятельности руководителей цеха — настоятельная потребность практики социалистического хозяйствования.

1. ЦЕХОВОЙ КОЛЛЕКТИВ. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ

Объединение людей на базе общественной собственности на средства производства, их общая заинтересованность в результатах производства, в совершенствовании производственных отношений и всестороннем развитии личности работника — основные признаки социалистического производственного коллектива. Из совместного, коллективного труда и характера общественной собственности на средства производства вытекают и другие общие при-

¹ См. Материалы XVI съезда профессиональных союзов СССР. М., Профиздат, 1977, с. 20.

² Там же, с. 15.

знаки производственного коллектива: взаимная ответственность и соблюдение дисциплины, сочетание общественных и личных интересов при приоритете интересов общества, формирование и укрепление коллективов вокруг Коммунистической партии и ее партийных организаций и т. д.

В общих признаках отражена классовая сущность социалистического производственного коллектива. Общие признаки присущи всем социалистическим производственным коллективам независимо от их форм, размеров и места в структуре социалистического народного хозяйства.

Наряду с общими признаками производственные коллективы имеют и специфические, которые отражают определенное производственное назначение конкретных звеньев производства. Выявление и анализ этих признаков позволит полнее раскрыть содержание деятельности того или иного производственного подразделения, глубже познать его сущность, точнее определить его место и роль в системе управления производством.

Если в общих признаках отражена классовая природа социалистического производственного коллектива, то специфические признаки выступают как отражение локальных особенностей, определенных условий производства, характерных форм деятельности в рамках конкретных звеньев, своеобразия протекания в них социальных процессов, отличительных свойств, присущих тем или иным уровням управления.

Дополняя систему общих признаков социалистического производственного коллектива системой его специфических признаков, мы стремились исходить в первую очередь из известного ленинского положения: «Чтобы действительно знать предмет, надо охватить, изучить все его стороны, все связи и „опосредствования“»¹.

Какие же стороны жизнедеятельности производственного коллектива следует охватить прежде всего?

Производственный коллектив может быть рассмотрен по меньшей мере с четырех сторон. Во-первых, как производственно-техническая единица, возникшая по поводу той или иной функции общества, связанной с необходимостью производства конкретной продукции для удовлетворения потребностей общества. Во-вторых, как хозяйственно-экономическая ячейка, посредством которой работник

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 42, с. 290.

социалистического производства включается в экономические отношения общества в целом. В-третьих, как управленческое звено в иерархической структуре управления социалистическим общественным производством. В-четвертых, как живой социальный организм, как личностная среда социалистического производства. Таким образом, из всей совокупности специфических признаков целесообразно выделить: 1) функциональные; 2) хозяйственные; 3) управленческие; 4) социально-психологические. Такой подход дает возможность все множество коллективов, занятых в сфере материального производства, по обнаруженному сходству и различию расчленять на отдельные виды, классифицировать и систематизировать их, что в конечном итоге будет способствовать выявлению методов оптимального воздействия на них. Наша задача — показать это на примере цеха.

Для этого сначала рассмотрим специфические признаки производственного коллектива цеха.

Функциональные признаки. Ведущей целевой функцией социалистического производственного коллектива является производственная. Именно ради нее и создается производственный коллектив. Он не возникает случайно и самопроизвольно, а создается системой общественного производства для выполнения конкретных функций, которые определяются потребностями общественного производства и местом этого коллектива в системе общественного разделения труда. Основоположники теории научного коммунизма указывают на три вида разделения труда: общее, частное и единичное (т. е. разделение труда внутри предприятия).

Так, Ф. Энгельс писал, что основой всех существующих до сих пор способов производства было разделение труда, с одной стороны, внутри общества, с другой стороны, внутри каждого отдельного предприятия¹. Коллектив цеха представляет собой конкретную форму социальной организации, базирующейся на разделении труда внутри предприятия. Внутривзаводская специализация — это процесс единичного разделения труда между различными цехами, который ведет их к обособлению в предметной, технологической или смешанной (предметно-технологической) формах. Цеховой коллектив можно рассмат-

¹ См. Маркс К., Энгельс Ф. Соч., 2-е изд., т. 20, с. 301.

ривать как особую систему технологических связей коллектива предприятия, внутри которой происходит уже первичное, пооперационное расчленение процесса производства, итогом чего является первичное производственное подразделение — коллектив бригады или участка.

Идея замкнутой обработки исходит из условия использования общего производственного процесса при изготовлении продукта производства: при предметной специализации коллектив цеха изготавливает какое-либо изделие, группу изделий или определенные части их. Примером предметной структуры предприятия может служить Московский электромеханический завод имени Владимира Ильича, где имеется 14 цеховых коллективов, каждый из которых специализируется на изготовлении определенных видов электротехнических изделий.

Этапы производственного процесса отличаются друг от друга применяемыми технологическими методами. Разделение труда здесь определяется следующими факторами: расчленение производственного процесса на переделы (в результате чего появляются цеха, например на металлургическом заводе — доменный, мартеновский, конверторный, прокатный и т. п.) и стадии (соответственно цеха, например, заготовительный, обрабатывающий, отделочный, сборочный, упаковочный и т. п.).

Но внутривзаводская специализация по технологическому или предметному принципу не единственная форма проявления технологических связей между работниками внутри коллектива предприятия. По назначению производственные функции подразделяются на основные, вспомогательные, обслуживающие и побочные. В отличие от обслуживающих и вспомогательных функций, которые не имеют самостоятельного значения, основные производственные функции для предприятия являются главными, внутренне присущими и от предприятия неотделимыми. Это означает, что предприятие не может быть вспомогательным, обслуживающим или побочным. Вспомогательные функции направлены на ремонт средств производства, необходимых основному производству. Обслуживающие функции направлены на создание нормальных условий для производственного процесса, а побочные функции — на использование отходов основного производства, т. е. и здесь эти функции организационно выражаются в форме цехов, которые становятся соответственно или основными,

или вспомогательными, или обслуживающими, или побочными.

Следовательно, на основе функциональных признаков можно установить качественные различия между цеховым коллективом, с одной стороны, и, скажем, коллективом бригады или коллективом предприятия — с другой.

Цеховой коллектив — это производственное подразделение предприятия, в рамках которого изготавливается продукция или выполняется такая стадия производства, в результате которой создается полуфабрикат, используемый на данном или других предприятиях. Его функциональные признаки отражают результаты деятельности по расчленению, разделению производственного процесса на отдельные стадии и циклы, замкнутые в меньшей или большей степени. Систематическое увеличение серийности производства, приближение его к массовому предъявляют повышенные требования к непрерывности производственных процессов, что еще более подчеркивает необходимость иметь на предприятиях производственные подразделения с замкнутым технологическим циклом¹. И чем глубже осуществлена специализация в отраслях, объединениях и на предприятиях, тем однороднее условия в цеховых коллективах, более непрерывен производственный процесс.

Таким образом, развитие научно-технической революции и связанное с ней повышение уровня специализации производства объективно способствуют возрастанию значения цехового коллектива как основной производственной единицы, характеризующейся завершенностью производственного цикла, и чья функциональная структура создает объективную основу для производственной кооперации работников внутри коллектива предприятия.

Хозяйственные признаки. Производственный коллектив — это не только организационная единица в системе технологических связей социалистического производства. Это и планомерно организованная часть производительных сил общества, которая функционирует в качестве конкретного звена хозяйственно-экономического механизма, характеризующаясь вполне определенной степенью хозяйственной самостоятельности, административной автономности,

¹ Уже в начале 60-х годов свыше 80% всех промышленных предприятий в нашей стране работали по предметно-замкнутому циклу. См. «Экономическая газета», 1965, № 51, с. 17.

имущественной обособленности, правосубъектности, т. е. определенным своеобразием внутривозрастных отношений. Хозяйственные признаки отражают хозяйственно-административную компетенцию различных уровней производственного коллектива, их анализ способствует более полному пониманию социальной природы и хозяйственной значимости производственных коллективов различных уровней.

Цеховой коллектив осуществляет ряд хозяйственных операций с другими подразделениями предприятия. Взаимоотношения цехов регулируются установленной системой внутривозрастных экономических санкций, применение которых создает в отношениях между цеховыми коллективами обстановку высокой взаимной требовательности.

Утверждать работникам премии или полностью (или частично) лишать премии — прерогатива администрации цехового коллектива. Руководители первичных коллективов — бригад и участков — такими правами, как правило, не обладают; они могут представлять свои предложения цеховому руководству о премировании или депремировании рабочих.

Цеховой коллектив — первое хозяйственное звено, где руководитель наделен правом издавать письменные распоряжения. Это является не только одной из причин качественного различия между административными статусами начальника цеха и мастера (бригадира), но и предоставляет в распоряжение начальника цеха значительно более широкий выбор мер поощрения и наказания.

Для того чтобы определить, является ли производственный коллектив того или иного уровня субъектом права, «необходимо прежде всего выяснить, где проходит граница членения производственного коллектива (объединение — предприятие — филиал — цех — участок — и т. д.), за которой трудовая правосубъектность как юридическое качество конкретного коллектива исчезает»¹. В отличие от первичных производственных коллективов (участков, бригад) цеховой коллектив наделен правами юридического лица. Коллектив цеха (так же как и коллектив предприятия) может выдвинуть из своего состава общественного обвинителя или общественного защитника в народный суд,

¹ Хрусталев Б. Ф. Государственное предприятие — субъект трудового права. М., Юридическая литература, 1976, с. 98.

если там рассматривается дело кого-либо из членов коллектива цеха. Цеховому коллективу предоставлено право обращаться в народный суд с ходатайством о выдаче на поруки. Руководство цехового коллектива обладает правом передать на рассмотрение товарищеского суда материалы о нарушителях дисциплины.

На уровне цеха появляется общественный орган самоуправления, призванный вместе с администрацией участвовать в решении вопросов найма и увольнения — общественный отдел кадров.

На всех предприятиях графики очередных и дополнительных отпусков рабочим утверждаются в цехах. Администрация решает эти вопросы по согласованию с цеховым комитетом профсоюза. Начальнику цеха предоставлено право разрешать рабочим отпуска (до пяти дней) без сохранения содержания.

На уровне цеха утверждаются цеховые нормы на все виды работ, пересматриваются устаревшие нормы выработки. И в этом случае вопросы решаются администрацией совместно с органом общественного самоуправления цехового коллектива — общественным бюро нормирования.

Важной административно-хозяйственной особенностью цехового коллектива является то, что на этом уровне происходит обучение вновь поступивших рабочих, не имеющих необходимых для данного производства знаний и умений, а также повышение квалификационного уровня рабочих. Квалификационная комиссия, состав которой утверждается распоряжением начальника цеха, имеет право присваивать (или снимать) квалификационные разряды рабочим, согласно установленным тарифам¹.

Вступая в многообразные правоотношения, складывающиеся как внутри предприятия, так и вне его, коллективы цехов действуют как субъекты права. Сравнивая хозяйственные особенности первичного и цехового коллективов, нельзя не обнаружить качественных различий между ними. Административно-хозяйственные отношения на уровне цеха резко отличаются сложностью, многообразием, появлением качественно новых связей, различных институ-

¹ Квалификационная комиссия цеха присваивает (снимает) 1, 2 и 3-й разряды (реже — 4-й). Присвоение (снятие) более высоких разрядов — прерогатива квалификационной комиссии предприятия.

тов. Опосредование же правом, закрепление в праве придает хозяйственным отношениям и институтам цехового коллектива устойчивость и стабильность, повышает их эффективность, подчеркивает большую социальную значимость цехового коллектива.

Управленческие признаки. Функции управления присущи всем производственным коллективам независимо от их величины и характера деятельности. Но каждому уровню иерархии соответствует определенный диапазон управления, определенная специфика в количестве и качестве функций управления, формах реализации их, соотношении методов воздействия на объект управления, способах получения информации, содержании управленческих решений, осуществлении саморегуляции и т. д.

Так, в первичном производственном коллективе группы управления нет. Более того, бригадир выполняет роль управляющего наряду с исполнением своих основных функций. С усложнением комплекса заданий объем управления возрастает, появляется необходимость в руководителе, целиком занятом управленческой деятельностью: мастер уже сам физически не работает, а только управляет работой других.

Далее, на каком-то определенном уровне объем управления достигает такой величины, что оказывается не под силу одному лицу — в управлении происходит разделение труда. Следовательно, уровень, на котором возникает группа управления, получает новое качество. Подчеркнем тот факт, что специализация управленческой деятельности соответствует уровню цехового коллектива. Именно отсюда, как правило, начинается разделение и кооперация управленческого труда в структуре управления народным хозяйством. В коллективе цеха имеется уже специальный аппарат управления: планово-экономическое или планово-диспетчерское бюро, бюро труда и зарплаты, техническая служба и т. д. Если цеховой коллектив насчитывает более 150 рабочих, то начальник цеха имеет двух заместителей: по подготовке производства и по производству.

Далее, с ростом объема управления, с повышением иерархических ступеней процесс дифференциации управленческого труда усиливается. Но начинается этот процесс в рамках производственного коллектива цеха.

Следовательно, цех — самый близкий к непосредственному процессу материального производства уровень, где

функционирует группа управления и начинает осуществляться деятельность специалистов-управленцев. Вот почему первичный производственный коллектив (бригада-участок) характеризуется обычно однородной социальной структурой, вторичный производственный коллектив (цех) — неоднородной.

Наиболее распространенная схема управления промышленным предприятием в нашей стране включает пять или четыре уровня: директор — начальник цеха — старший мастер¹ — бригадир — рабочий или директор — начальник цеха — мастер — рабочий. Из этой схемы следует, что рамки цехового коллектива включают в себя четыре из пяти (или три из четырех) ступеней внутривозводского управления. Это показатель значительной управленческой емкости данного звена: практически вся иерархия управления внутри коллектива предприятия сосредоточена в рамках цеха (точнее 75% или 80%). К начальнику цеха, помимо линейных связей, сходятся все связи, идущие от функциональных служб общезаводской системы управления и таких же служб цеха. Специалисты в области научной организации труда установили, что в своей работе начальник цеха использует информацию более 120 наименований².

Необходимо подчеркнуть, что руководитель цехового коллектива, управляя деятельностью коллектива в основном через сменных мастеров, бригадиров, начальников участков, осуществляет в то же время постоянный контроль за трудовыми процессами на рабочих местах, т. е. воздействие на первичные коллективы, осуществляемое в рамках цеха, реализуются параллельно с воздействием на отдельных рабочих.

Специфика цехового коллектива заставляет его руководителя быть в центре коммуникаций прямой и обратной связи предприятия, всегда располагать оперативной, первичной производственно-технической и социальной информацией.

Руководители первичных производственных коллективов (бригадиры, мастера) в еще большей степени связаны

¹ Практика показывает, что функции начальника участка и старшего мастера являются аналогичными.

² См. Вершицкий Е. А., Иванова Л. А., Лившиц С. Б. Организация труда цеховых линейных руководителей. М., Экономика, 1977, с. 114.

с рядовыми работниками. Однако отсутствие правовой самостоятельности, относительная незначительность служебного статуса существенно ограничивают эффективность руководящего воздействия мастера или бригадира. Кроме того, здесь имеется еще один серьезный момент. Известно, что представители администрации для успешного выполнения своих функций должны в отношении с подчиненными соблюдать определенную официальность. Служебная дистанция между руководителем первичного коллектива и рядовым работником чаще всего чрезвычайно мала (своего бригадира, к примеру, рабочие обычно воспринимают как старшего среди равных). В рамках первичного коллектива исключительно важную роль играет непосредственное личное общение руководителя с подчиненным. Прямые контакты между тем и другим, осуществляемые непрерывно в течение длительного времени, в известной степени ослабляют роль официальных факторов (например, престижа должности руководителя) и повышают роль факторов неофициальных. Силу непосредственного личностного воздействия на рядового работника, которую оказывает постоянно руководитель первичного коллектива (мастер или бригадир), начальник цеха подкрепляет силой воздействия административной, т. е. руководитель цехового коллектива в своей управленческой деятельности реализует более широкие возможности вторичного производственного коллектива.

Наконец, в рамках цехового коллектива осуществляется управление деятельностью самих первичных коллективов — участков, бригад и т. п. Управление первичными коллективами — важный регулятивный признак производственного коллектива цеха как специфического звена в иерархии управления.

В современной литературе принято выделять три группы методов управления: экономические, организационно-распорядительные (или административные), социально-психологические (или психолого-педагогические). Совершенно очевидно, что различные уровни социальных организаций в промышленности требуют различных методов управления, или, точнее, различного их соотношения. Можно с определенными оговорками утверждать, что экономические методы не доминируют в управлении первичными коллективами: и мастер и тем более бригадир сравнительно редко могут использовать экономические рычаги

воздействия на работников. Директор предприятия, наоборот, сравнительно мало применяя психолого-педагогические методы воздействия на коллектив предприятия (а не на аппарат управления), широко использует в своем воздействии на коллектив организационно-распорядительные и экономические.

Обобщенные данные анкетирования слушателей низового, среднего и высшего звеньев управления предприятием, полученные нами в период 1974—1977 гг. в институтах повышения квалификации руководящих кадров ряда ведущих отраслей, дают такую картину: удельный вес экономических методов управления составляет в работе бригадира — 3,9%, мастера — 14,1, начальника цеха — 30,1, директора — 39,3%; административных методов в работе бригадира — 19,7%, мастера — 37,1, начальника цеха — 39,5, директора — 46,6%; социально-психологических методов в работе бригадира — 76,4%, мастера — 48,8, начальника цеха — 30,4, директора — 13,1%.

По данным социально-экономических исследований, проведенных в период 1969—1974 гг. на ленинградских промышленных предприятиях, затраты рабочего времени в процентах к итогу составили по административным методам у мастера — 16, у начальника цеха — 26, у директора — 35¹.

Приведенные данные показывают, что по сравнению с двумя другими уровнями цеховой коллектив характеризуется наиболее гармоничным сочетанием методов воздействия на него. Это находится в соответствии с известной закономерностью: чем выше ранг руководителя производства, тем большим объемом экономических и правовых знаний он должен обладать и чем меньше производственный коллектив, тем больше социально-психологических и профессионально-технических знаний требуется его руководителю.

Исторически сложилось так, что на уровне цехового коллектива осуществляется наибольший объем всех видов общественного управления производством на предприятии: технологического, экономического и социального. Это подтверждается анализом информационных потоков, относящихся к различным уровням управления предприятием.

¹ См. Васильев Н. Я., Гордон Э. Н. Вопросы управления социалистическим производством. Лениздат, 1975, с. 52.

В рамках предприятия существуют три основные формы получения и передачи информации: прямой, непосредственный контакт с работниками; опосредованный контакт и выдача команд через аппарат управления и, наконец, использование для получения информации и реализации решений органов общественного самоуправления. Различные уровни внутривзаводского управления используют эти формы по-разному, в характерных для каждого уровня пропорциях. Если в деятельности мастера (бригадира) самую значительную роль играет первый канал, то в работе директора основная нагрузка приходится на второй.

Получение информации для принятия управленческого решения и реализации его на уровне цеха — это оптимальное использование всех трех каналов примерно в равной степени. Более того, можно утверждать, что гармоничное сочетание всех указанных форм является показателем высококвалифицированного управления цехом. Условия цехового коллектива дают возможность начальнику цеха постоянно осуществлять непосредственный контакт с максимальным количеством работников в целях сбора информации «из первых рук» и оперативного вмешательства в ход производства (так как это делает мастер или бригадир). Одновременно с этим начальник цеха получает необходимую информацию и реализует управленческое решение при помощи и посредством подчиненного ему аппарата управления и через широко развитую в цехе систему общественных органов самоуправления (как это делает директор).

Опыт социалистического хозяйствования показывает, что в передовых цехах до 30—35% управленческих решений осуществляется через органы общественного самоуправления: партбюро, цехком, рабочие собрания, группу народного контроля и др.

Оптимальное использование всех каналов прямой и обратной связи — важный регулятивный признак цехового коллектива.

Социально-психологические признаки. Включение в систему специфических признаков производственного коллектива в качестве необходимого элемента социально-психологических (или групповых) признаков представляется в условиях возрастания значения «человеческого фактора» в развитии производства, резкого повышения роли социального управления производством весьма важным момен-

том. Совершенно справедливо замечает В. М. Шепель, что «нельзя согласиться с определением отдельных звеньев промышленного производства — цеха и участка — как организационно обособленных технических, технологических и экономических единиц. При всем относительном организационном обособлении названных производственных подразделений они не будут представлять системы, если не приняты во внимание их социальная, идейно-политическая и морально-психологическая характеристики как трудовых коллективов»¹.

Являясь личностной средой социалистического производства, коллективы различных уровней имеют различные возможности в организации межличностных отношений. Наиболее интенсивно и глубоко межличностные отношения развиваются в рамках контактных коллективов, т. е. в условиях непосредственного общения, прямого взаимодействия его членов. Совершенно очевидно, что производственные коллективы различных уровней управления имеют различный уровень контактности. Высокие уровни производственного коллектива (предприятия, объединения) теряют признак контактности, но приобретают черты, сближающие коллектив с более широкими социальными образованиями.

Выделение коллективов контактных и неконтактных носит весьма конструктивный характер, что будет показано дальше. Кроме того, такая классификация представляется более четкой, чем довольно абстрактное разделение коллективов на большие и малые. При этом обычно все различие между малыми и большими коллективами трактуется как наличие или отсутствие групповых признаков, т. е. в конечном счете, по существу, сводится к различию между контактными и неконтактными коллективами.

В литературе встречаются попытки четко обозначить верхнюю границу контактного коллектива. Контактность же, по нашему мнению, есть функция многих переменных, поэтому все попытки установления верхнего предела (в 50, 60 или 100 человек) в отрыве от специфики коллектива представляются нам если не схоластическими, то уж во всяком случае далекими от реальной жизни. Рассмотрение

¹ Шепель В. М. Социальное управление производственным коллективом. (Опыт социологического исследования проблемы). М., Мысль, 1976, с. 26.

условий возникновения контактного коллектива не входит в задачи данной работы. Этот сложный вопрос требует специального рассмотрения. Но, на наш взгляд, следует указать на некоторые факторы, которые в той или иной мере оказывают влияние на интенсивность общения, а следовательно, и на верхний предел контактного коллектива:

условия труда (например, сильный шум на горно-обогатительных комбинатах или прядильно-ткацких фабриках резко снижает уровень межличностного общения в процессе труда); дислокация подразделений (компактное или разбросанное, например коллектив одного отдела находится в одной комнате или в нескольких помещениях. В практике хозяйствования нередки случаи, когда участки какого-либо цеха разбросаны не только по территории предприятия, но и по всему городу); стабильность персонала (высокий уровень текучести кадров снижает верхнюю границу контактного коллектива); формы организации и кооперации труда (например, могут длительное время не иметь взаимных контактов водители одной автоколонны); наличие условий для овладения смежными профессиями (это дает возможность переходить с одного рабочего места на другое, расширяя тем самым сферу общения); применяемые формы организации профессионального обучения и повышения квалификации работников (широкий охват профобучением расширяет возможности межличностного общения в коллективе); уровень развития органов общественного самоуправления (здесь создаются неисчерпаемые возможности интенсификации и расширения контактов между людьми); сложившаяся практика проведения собраний и совещаний; широта охвата работников системой общественно-политического и экономического образования (совместная учеба в школах передового опыта и коммунистического труда, на семинарах по изучению основ экономических знаний и т. д.); уровень развития внутриколлективных средств массовых коммуникаций (совершенно очевидно, что регулярность и качество стеной печати, стендов, фотовитрин, передач местной радиосети и т. п. серьезно влияют на коэффициент взаимной информированности членов коллектива¹); установленные формы внепро-

¹ Отношение числа людей, знающих друг друга по какому-либо признаку, например по участию в общественных делах, к общему числу членов коллектива.

изводственной деятельности на предприятии (работа кружков, секций, самодеятельности и т. п.); система сложившихся традиций коллектива, регулярность и формы проведения совместного отдыха (коллективные поездки за город, посещение музеев, концертов и т. п.).

Совершенно очевидно, что только тщательный анализ и учет всех факторов позволит в каждом конкретном случае дать правильную оценку верхней границы контактного коллектива, определить, является ли данный коллектив контактным или нет. Но одно нам представляется несомненным: при благоприятных условиях контактным коллективом может быть весьма и весьма значительный по количеству людей коллектив.

И если виднейший буржуазный психолог, основатель американской индустриальной социологии Элтон Мэйо утверждал, что отношения, напоминающие семью, могут быть на предприятии, где число рабочих не превышает 200 человек¹, то в условиях социалистического общества, основанного на совершенно иных, коллективистских принципах, имеющем поистине неограниченные возможности для сплочения трудящихся, производственный коллектив и более 200 человек может быть контактным. Ибо социалистический трудовой коллектив имеет по сравнению с капиталистической экономической организацией совершенно иные цели, иной характер отношений между его членами, гораздо более богатое содержание. Социалистический трудовой коллектив обладает широким диапазоном функций и гораздо более сложной системой взаимосвязей его членов.

Эти преимущества все более полно проявляют себя в условиях развитого социалистического общества.

Другой вопрос, что мы не всегда умеем использовать эти преимущества и реализовать эти возможности. В практике хозяйствования имеются, к сожалению, случаи, когда руководитель не проявляет заботу о развитии межличностного общения в коллективе, не принимает действенных мер к сплочению коллектива в единую трудовую семью, забывая, что интегративная функция — важнейшая социальная функция социалистического трудового коллектива.

¹ E. Mayo. The Social Problems of an Industrial Civilization. London, 1949, p. 77.

Как было уже отмечено, вопрос о верхних границах контактного коллектива отнюдь не сугубо теоретический. Это важный практический вопрос: уровень контактности коллектива оказывает определенное влияние на отношения членов коллектива, в том числе и на их отношение к труду. Для повышения трудовой активности членов коллектива имеет немаловажное значение, если они находятся в состоянии пространственной и психологической близости по отношению друг к другу, когда их деятельность осуществляется на виду друг друга. В этом случае гораздо эффективнее можно использовать широкий спектр педагогических, моральных и психологических способов воздействия на работников социалистического производства.

Определяя коллектив цеха как социальную организацию, обладающую признаками контактного коллектива (иначе говоря, групповыми признаками), следует обязательно подчеркнуть, что наиболее ярко эти признаки проявляются на уровне первичного коллектива — участка, бригады.

Вторичный производственный коллектив — цех — чаще всего удерживает эти признаки. Коллективы более высоких уровней утрачивают эти признаки. Поэтому имеет смысл говорить о двух ступенях (двух формах) организации контактного коллектива: первая (простая) — первичный коллектив, вторая (сложная) — вторичный. Эти ступени различаются не только по масштабу: процессы, которые в них происходят, имеют качественные различия.

Так, если на уровне бригады или (при индивидуальной форме организации труда) участка возникает сеть непрерывно поддерживаемых контактов, то на уровне цеха прямые, непосредственные контакты начинают прерываться, впервые появляются связи опосредованные (например, начальник цеха — мастер — рабочий). Причем в процессе формирования первых опосредованных связей значительную часть коммуникативной нагрузки все еще несут связи непосредственные. Таким образом, производственный коллектив цеха отличается наличием таких опосредованных связей между членами коллектива, которые в большей степени дополняются непосредственными. Поэтому, если на уровне первичного коллектива доминируют неофициальные, неформальные отношения, то на уровне цеха отношения во многом уже приобретают служебный, формальный характер.

Следовательно, цеховой коллектив имеет сочетание таких социальных свойств, которые присущи, с одной стороны, малым социальным группам, а с другой — широким социальным образованиям. Это является отражением того своеобразного положения, которое занимает цеховой коллектив в социальной структуре общества: он расположен, как правило, на границе микро- и макросреды.

Анализ технико-технологической, хозяйственной, организационной и социально-психологической подсистем цехового коллектива не только дает возможность глубже познать общественную природу цеха, но также позволяет рассмотреть, во-первых, отношения между первичными коллективами внутри цеха; во-вторых, влияние цехового коллектива как вторичной системы на функционирование и социальное развитие первичных коллективов; в-третьих, как эти взаимоотношения, с одной стороны, воздействуют на формирование и развитие самой вторичной системы и через нее на более широкую систему коллектива предприятия — с другой стороны. Другими словами, анализ структуры цеха позволяет не только изучать механизм образования этих связей, но, что еще более важно, механизм управления ими.

Отсюда следует, что своеобразное сочетание важнейших социальных качеств, присущих цеховому коллективу, ставит вопрос о необходимости использования этих качеств для совершенствования социального управления производством.

Покажем, как используются специфические свойства цехового коллектива в решении некоторых актуальных задач управления производством.

2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРИКОЛЛЕКТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Одна из задач управления социалистическим производственным коллективом — создание для работников оптимальных условий труда, которые бы способствовали их высокой производительности и в то же время развитию их как личностей. В этом проявляется взаимосвязь экономической и социальной политики партии. «Задача повышения эффективности и качества — это не только техническая и экономическая задача, — подчеркивается в материалах XXV съезда КПСС, — это еще и задача социальная, иде-

ологическая, которая будет решаться и в процессе дальнейшего развития советского общества»¹.

К сожалению, далеко не все хозяйственные руководители понимают и используют тесную взаимосвязь и глубокое единство социального и экономического. Из-за отставания «социальных тылов», из-за недооценки и плохой организации социального управления на ряде производств сохраняется высокий уровень текучести кадров, нередки случаи нарушения трудовой дисциплины, проявляется нездоровая морально-психологическая атмосфера, работники слабо привлекаются к участию в управлении производством и т. п. В результате — низкие экономические показатели деятельности коллектива.

Практическая задача социального управления производством заключается, по существу, в повышении социальной зрелости трудового коллектива. Удовлетворенность работой членов коллектива, уровень развития внутриколлективных отношений, состояние дисциплины, морально-психологическая атмосфера коллектива, степень вовлечения работников в управление производством, уровень текучести кадров, действенность социалистического соревнования, творческая активность трудящихся — эти показатели в значительной степени отражают уровень социальной зрелости производственного коллектива. И при помощи этих показателей обычно формируется оценка эффективности социально-организаторской деятельности руководителя производственного коллектива.

Большую роль в социальном управлении производством играют механизмы межличностного общения. В результате непосредственного контакта, являющегося первым условием возникновения социальной связи, складывается неформальная структура трудового коллектива. При этом необходимо иметь в виду, что в основе непосредственных, личных отношений между людьми в коллективе лежат материальные, производственные отношения.

Непосредственное контактирование людей в процессе их совместной деятельности вызывает также значительное количество своеобразных саморегулятивных процессов, которые нередко не только не поддаются прямому управленческому воздействию на них, но и менее всего в этом нуждаются. И проблема управления состоит здесь не в том,

¹ Материалы XXV съезда КПСС, с. 153.

чтобы составить план мероприятий для прямого воздействия на них и неукоснительно претворять его для жесткого их контроля. Задача социального управления здесь очень деликатна — найти тот тонкий механизм их учета, ограничения или, наоборот, использования, без которого едва ли возможно само целенаправленное и эффективное управление. Деятельность руководителя коллектива сводится здесь, по существу, к деятельности педагога.

Управление неформальными отношениями менее всего нуждается в применении жестких, канонизированных форм. В этом виде социального управления наука и искусство неразрывны, и трудно сказать, что превалирует. Однако, несмотря на сложность управления неформальными отношениями, его необходимость бесспорна, ибо неформальные отношения оказывают существенное влияние на поведение людей, в том числе и на их отношение к труду.

Обеспечить соответствие формальной и неформальной структур коллектива — важная задача социального управления производством. При этом необходимо учитывать специфику возникновения и существования неформальной организации, закономерности становления ее лидеров. Поскольку внутри первичного коллектива все общественные отношения обязательно принимают межличностную, социально-психологическую форму, то совпадение или несовпадение формальной и неформальной структур имеет подчас решающее значение для эффективной деятельности первичного коллектива. Как показали исследования украинских социологов, обследовавших 427 первичных коллективов 137 предприятий различных районов нашей страны, в бригадах существует ярко выраженная зависимость производительности труда от степени совпадения формальной и неформальной структур первичного коллектива¹. В этой связи необходимо постоянно совершенствовать внутриколлективные отношения в бригадах и на участках, тщательно регулировать состав внутрицеховых подразделений, внимательно относиться к подбору кадров руководителей первичных производственных коллективов. На Московском автомобильном заводе имени И. А. Лихачева было проведено исследование по осуществлению комплектации состава бригад с учетом неформальных отношений, выяв-

¹ См. Научно-техническая революция: личность, деятельность, коллектив. Киев, Наукова думка, 1975, с. 274.

лению неформальных лидеров, их подбору и назначению на должности формальных руководителей (бригадиров, мастеров). В результате скомплектованных по такому принципу бригад производительность труда возросла на 16—18%, повысилась ответственность и инициатива рабочих, снизилась текучесть кадров¹.

Вряд ли есть необходимость специально подчеркивать, что все эти вопросы (в том числе подбор и назначение мастеров, бригадиров) решаются на уровне цехового коллектива, являются прерогативой цехового руководства.

В коллективе цеха также складывается неформальная структура, но явление совпадения (или несовпадения) формальной и неформальной структур проявляется в значительно меньшей степени, чем в первичном коллективе. Это объясняется тем, что с повышением уровня производственного коллектива роль фактора межличностного общения уменьшается.

Ответ на вопрос, следует ли организовать регулирование межличностных отношений в первичных подразделениях из какого-либо общезаводского органа, скорее всего должен быть отрицательным. Практика хозяйствования подтверждает целесообразность такого подхода. И даже если рекомендации по развитию неформальной структуры того или иного подразделения приняты на уровне предприятия, они в конечном итоге реализуются в рамках цехового коллектива.

Педагогическое воздействие на развитие внутриколлективного общения может идти здесь, с одной стороны, по линии целенаправленного формирования социально значимых связей между отдельными работниками и группами работников, а с другой — по линии воспитания у членов коллектива необходимой культуры общения. Особое внимание при этом необходимо уделять новичкам, которым недостаток (или отсутствие) психологических связей мешает быстрее войти в коллектив. Было замечено, что низкая производительность и большая текучесть наблюдались среди рабочих, которые не смогли стать членами неформальных групп. Изолированные, отвергнутые коллективом работники — предмет особой заботы руководителей цехового коллектива. Работник, лишенный товарищеских

¹ См. Молчанов В. Социальная информация и управление предприятием. М., «Московский рабочий», 1977, с. 57.

связей в коллективе, не принятый коллективом, — это, как правило, кандидат на увольнение. Начальник цеха обязан предотвратить уход. Для этого необходимо выяснить причины изоляции. Не всегда работник оказывается в положении отвергнутого из-за отрицательных личных качеств. Бывает, что коллектив бригады или участка не может правильно разобраться в человеке, не смог в должной мере оценить хорошие качества из-за нелюдимости, замкнутости, повышенного тщеславия и т. п. В этом случае задача руководителей цехового коллектива — суметь наладить взаимоотношения между коллективом и личностью.

Проблема развития внутриколлективных отношений на уровне цехового коллектива — это не только динамика структуры межличностных отношений, но и межгрупповых (формальных и неформальных). В условиях цехового коллектива возможно не только воздействие на отдельного человека через группу (например, через бригаду, группу товарищей и т. д.), но и межгрупповое воздействие на отдельный микроколлектив. В практике работы руководителей цехового коллектива это весьма частая управленческая ситуация: встречаются не только отдельные «трудные» работники, но и отдельные «трудные» бригады.

При этом следует подчеркнуть, что взаимоотношения на неформальной основе не только воспринимаются рабочими как наиболее значимые, но и вызывают у них большую удовлетворенность, нежели их отношения на формальной основе в данной организации, пишет А. Л. Свенцицкий¹ и приводит результаты исследования, проведенного в одном из цехов ленинградского завода «Электроаппарат». Приводимые ниже данные о степени удовлетворенности были получены путем вычисления отношения числа положительных ответов на вопрос «Удовлетворяют ли Вас взаимоотношения с ...?» к числу отрицательных ответов²:

Степень удовлетворенности

Отношения с товарищами (неформальная горизонтальная структура)	42,0
Отношение со сменщиком (формальная горизонтальная структура)	4,4

¹ См. Свенцицкий А. Л. Социально-психологические проблемы управления. Л., Изд-во ЛГУ, 1975, с. 30.

² См. там же.

Управление развитием неформальной структуры — это сознательно придаваемая направленность внутриколлективному общению. Осуществление его требует тонкого подхода, умения владеть педагогическим тактом, чувствовать границы допустимого вмешательства. Задача руководителей цехов — научиться этому искусству. Ибо стихийная, неуправляемая динамика внутриколлективных отношений может оказаться серьезной помехой оптимальному функционированию производственного коллектива. Неразвитая или плохо управляемая структура общения в коллективе затрудняет рациональное использование техники, снижает воспитательное воздействие руководителя как на коллектив в целом, так и на отдельную личность, снижает уровень социального самочувствия работника на производстве. И наоборот, регулирование взаимоотношений, использование неформальной структуры ускоряет процесс сплочения коллектива, нравственное его вызревание, поднимает уровень морально-психологического климата производственного коллектива.

Управление развитием межличностных отношений — важная социальная функция производственного коллектива. И на уровне цеха имеются все необходимые условия для эффективной реализации этой функции. Здесь существуют широкие возможности для проведения периодических замеров состояния неформальной структуры, на основании которых может и должен осуществляться комплекс мероприятий по регулированию и развитию внутриколлективных отношений. Социометрические измерения помогают цеховому руководству вскрывать конфликтные ситуации в первичных коллективах, дают возможность уточнить мотивационную структуру отношений, позволяют выявить нуждающихся в дружеских связях и, самое существенное, позволяют начальнику цеха правильно распределять рабочих по бригадам или участкам, рекомендовать их на различные общественные посты, формировать резерв выдвижения. При этом позиция руководителя цехового коллектива выгодно отличается от позиций других линейных руководителей предприятия. Начальник цеха в отличие, скажем, от бригадира, как правило, не является непосредственным постоянно действующим компонентом непрерывно меняющейся неформальной структуры, что дает ему возможность сохранять большую объективность в ее оценке, видеть перспективу ее развития. Вместе с тем

в отличие от директора предприятия начальник цеха систематически осуществляет непосредственное наблюдение за формированием и развитием связей как между отдельными работниками, так и между группами работников, имея при этом возможность своевременно корректировать глубину и направленность этих связей.

3. ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОЙ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ

На состояние морально-психологического климата в коллективе наибольшее влияние оказывает состояние внутриколлективных отношений, а также такие факторы, как постановка идейно-воспитательной работы, организация труда, система поощрения, разнообразие и действенность форм производственной демократии. Совершенно очевидно, что проблема этих факторов не может быть решена на уровне участка или бригады. В силу этого возможности первичного коллектива в управлении морально-психологическим климатом коллектива существенно ограничены. Так, вряд ли имеет смысл говорить об управлении морально-психологическим климатом на уровне бригады, если в цехе плохая организация труда, имеются недостатки в нормировании, бывают случаи необъективного премирования, плохо ведется борьба с нарушителями, господствует штурмовщина, допускается формализм в работе общественных организаций и т. п.

Разумеется, основным формирующим фактором высокого морально-психологического климата в коллективе является сама социалистическая действительность, сложившаяся в развитом социалистическом обществе, его общественные отношения, успехи и перспективы его движения к коммунизму. Кроме того, на состояние морально-психологического климата определенное влияние оказывают такие факторы макросреды, которые носят не всеобщий, а особый характер, определяемый спецификой регионального, отраслевого и т. п. положения предприятия.

В рамках производственного коллектива цеха имеются объективные условия существенно влиять на состояние морально-психологического климата в коллективе. Вопросы, которые не могут быть решены на уровне бригады (организация труда, идейно-воспитательной работы, участие

работников в общественных органах самоуправления, организация стимулирования и т. д.) и которые решаются обычно на уровне цеха, в частности вопросы, связанные с развитием взаимоотношений в коллективе, делают цеховой коллектив важным звеном управления морально-психологическим климатом.

Проведенные на одном из московских предприятий исследования причин, влияющих на состояние психологического климата в коллективе, дали следующие результаты: 34% опрошенных работников указали на существенные недостатки в системе премирования, 33% — на неудовлетворительную организацию соревнования, 31% — на недостатки в нормировании труда, 21% — на недостатки в организации производства (неритмичность, перебои в снабжении и т. п.), 17% — на недостатки руководства (администрирование, необъективное отношение, выражающееся, в частности, в том, что премия иногда зависит не столько от результатов труда работника, сколько от отношения к нему бригадира, мастера и т. д.), 11% — на недостатки в проведении производственных собраний, на то, что собрания или совещания организуются иногда лишь для того, чтобы подвергнуть «разносу» виновников тех или иных производственных упущений, вследствие чего собрания из формы коллективного делового обсуждения превращаются в одну из форм наказания.

Не преуменьшая значения многочисленных факторов, влияющих на состояние морально-психологического климата в коллективе, отметим, что повышение эффективности и качества труда оказывается все более зависимым от взаимоотношений в коллективе. Практика хозяйствования показывает, что человека можно обеспечить всеми необходимыми условиями для работы, но если у него подавленное настроение, если у него, что называется, все из рук валится, то тут уж и самой высокопроизводительной техникой дела не поправишь.

Привить коллективу умение проявлять внимание к отдельному работнику, разделить с ним и радость и беду, помочь, посочувствовать, поддержать каждого, кто в этом нуждается, — непреложная обязанность цеховых руководителей.

«Московская правда» в передовой статье, озаглавленной «Моральный климат», писала: «С радостным настроением я иду каждое утро на работу. Знаю: в цехе рядом со

мной трудятся люди, не только любящие свое дело, но и отзывчивые, настоящие товарищи. Не считаюсь со временем, они помогают новичкам, не скупясь, делятся своим мастерством, в трудную минуту поддерживают добрым словом и делом.

Так говорит о коллективе 26-го цеха электрозавода имени Куйбышева штамповщица А. И. Терехова... В цехе утвердилась подлинно творческая атмосфера, атмосфера взаимного уважения, принципиальности и высокой требовательности. Здоровый морально-психологический климат благотворно сказывается на производственной деятельности, способствует повышению трудовой и общественной активности рабочих»¹.

В настоящее время с усложнением техники и технологии психологические нагрузки на производстве увеличиваются, труд работника становится все более сложным, ответственным, творческим. Благоприятные взаимоотношения между людьми в процессе их совместной деятельности способствуют снятию психологических перегрузок, повышают настроение, что, разумеется, не может не сказываться положительно на эффективности и качестве их труда.

Производственный коллектив цеха несет огромную ответственность за реализацию важной социальной функции социалистического трудового коллектива — создание здоровой морально-психологической атмосферы. И здесь трудно переоценить ту роль, которую играет руководитель цехового коллектива как субъект данного вида социального управления. Его личный пример поведения по отношению к подчиненным, его методы подбора и расстановки кадров низовых руководителей и их воспитания, стиль его руководства имеют часто решающее значение для создания благоприятной морально-психологической атмосферы в коллективе. Практика социалистического хозяйствования показывает, что попытка руководить цехом с помощью только административных мер, игнорирование «человеческого фактора», нежелание создавать благоприятный психологический настрой приводят к тому, что начальник цеха заваливает работу, не обеспечивая руководства. «Определенная часть руководителей пытается решать производственные вопросы чисто административными средствами, полагается лишь на силу приказов и распоряжений, не

¹ Московская правда, 1976, 4 августа.

всегда учитывает морально-политические последствия принимаемых решений, — говорится в постановлении ЦК КПСС «Об участии руководящих и инженерно-технических работников Череповецкого металлургического завода в идейно-политическом воспитании членов коллектива». — Такие недостатки допускают, в частности, многие руководящие и инженерно-технические работники цехов холодной прокатки, доменного, ремонтно-механического... Злоупотреблял администрированием бывший начальник мартеновского цеха т. Алымов А. А. Он проявлял бестактность и грубость в обращении с подчиненными, не находил с ними взаимопонимания и контактов, в результате чего не мог сплотить коллектив и не справился с порученным делом»¹.

В коллективе цеха легче выявить многие закономерности формирования общественного мнения, характер ценностей коллектива, взаимные оценки и самооценки, что повышает эффективность управления морально-психологическим климатом на этом уровне. В коллективах более высоких уровней управления подобные обследования трудноосуществимы.

Чем ближе стоит руководитель к первичному коллективу, чем меньше промежуточных уровней между руководителем и рядовыми работниками (дело обстоит как раз таким образом, если иметь в виду мастера, начальника участка, смены, цеха, отдела), тем непосредственнее любые его (руководителя) решения будут затрагивать интересы людей, тем больше они будут влиять на их настроение, взаимоотношения и т. п. Таким образом, начальник цеха и мастер, работая в личном контакте с рабочими, являются ответственными за нормальный психологический климат и создание обстановки товарищеского сотрудничества в подчиненном им коллективе. Справедливость этого положения подтверждается исследованиями, проведенными на Минском камвольном комбинате, которые подтвердили четкую взаимосвязь взаимоотношений работников с непосредственными руководителями и удовлетворенности трудом этих работников (табл. 1).

Ошибки руководителей низового и среднего звеньев управления часто происходят не потому, что руководитель

¹ Вопросы идеологической работы КПСС. Сборник документов (1965—1973 гг.). Изд. 2-е, доп. М., Политиздат, 1973, с. 321.

Таблица 1

Взаимоотношения с непосредственным начальником	Удовлетворенность работой, %			
	полная	средняя	отсутствует	нет ответа
Очень хорошие	66,7	28,2	1,4	3,7
Хорошие	45,0	49,4	1,8	3,8
Удовлетворительные	31,8	58,3	4,5	5,4

не понимает значения «человеческого фактора» в повышении эффективности производства, а из-за элементарного неумения разобраться в механизме внутриколлективных связей, учесть психологию работника или группы работников.

Необходимость специальной подготовки в области социального управления для цеховых руководителей — от начальников цеха до мастеров — актуальная задача. Причем большинство руководителей младшего и среднего звена говорят о необходимости обучения основам психологии.

Высокая эффективность управления морально-психологическим климатом на уровне среднего звена подтверждается целым рядом исследований, показывающих, что неблагоприятный климат характерен не вообще для всего производственного коллектива предприятия, а для отдельных его подразделений — участков, смен, цехов. Так, проведенные нами исследования морально-психологической атмосферы на Воронежском заводе «Электросигнал» в 1975 г. показали, что неблагоприятно-психологическая атмосфера характеризовала только один из цехов завода (цех № 43).

В практике хозяйствования нередки ситуации, когда на предприятии в одном из цехов рабочие стремятся больше общаться с членами коллектива, испытывая эмоциональный подъем только из-за возможности видеть своих товарищей по работе, а в другой — идут с плохим настроением, предчувствуя нежелательность встречи с администрацией, с соседями по труду. Совершенно очевидно, что и эффективность и качество труда в этих коллективах неодинаковы. На Мипском тракторном заводе 45% рабочих, 40% служащих и 55% инженерно-технических работни-

ков считают, что главную роль в формировании у них добросовестного отношения к труду играет микроклимат взаимоотношений в коллективе¹.

Разумеется, управлять морально-психологическим климатом неизмеримо сложнее, чем любым технологическим процессом. Ведь речь идет о сложном и многообразном комплексе идеологических, нравственных и психологических отношений, которые выражаются чаще всего в сложившейся структуре межличностных и межгрупповых связей. И не последнюю роль при этом играет моральный вес, который имеют в коллективе организаторы производства (начальник цеха, его заместители, мастера, руководители общественных организаций коллектива), их взаимоотношения, ибо отношения типа «начальник цеха — мастер», «начальник цеха — секретарь партбюро цеха, мастер — рабочий» и т. п. развиваются всегда на виду у членов цехового коллектива. В контактных коллективах о руководителях всегда больше известно, чем они сами предполагают. Поэтому они должны следить за тем, чтобы каждое их действие, поступок, слово, принятое решение были образцом поведения и действия.

Как бы ни был талантлив начальник цеха, как бы он ни старался сам организовать коллектив, он не добьется успехов в создании здорового морально-психологического климата в коллективе, если не будет опираться на ядро коллектива — первичную партийную организацию. Уровень той идеологической работы, которая проводится коммунистами цеха в коллективе при поддержке и с помощью администрации, определяется выработкой общих моральных норм и оценок, опирающихся на принципы коммунистической нравственности. На этой основе происходит углубление нравственных и психологических отношений между членами коллектива и отдельными группами в коллективе.

Отнюдь не умаляя положения о том, что чем выше уровень управления, тем больше ответственность руководителя за состояние коллектива, которым он руководит, и подчеркивая, что за состояние морально-психологической атмосферы коллектива предприятия несет наибольшую ответственность руководство предприятием, специфика по-

¹ См. Семенов В. Н. Производственный коллектив: труд, среда, воспитание. Минск, Беларусь, 1975, с. 140.

ложения цехового коллектива, его особенности позволяют наиболее оптимально осуществлять практическое управление совершенствованием морально-психологического климата в коллективе. Это подтверждается практикой социального управления производством. Так, на Ленинградском заводе «Арсенал» имени М. В. Фрунзе дирекция и партийная организация большое внимание уделяют использованию социальных резервов производства. Творческий поиск резервов эффективности и качества помог руководителям коллектива предприятия обнаружить главное звено — цеховой коллектив. Производственный коллектив цеха как ключевое звено в решении многих социальных проблем стал ударным направлением деятельности по улучшению морально-психологического климата предприятия. На заводе родился лозунг «Через образцовые цехи — к образцовому предприятию!» Были составлены планы социального развития цехов. Все это существенно повлияло на трудовую активность арсенальцев. Рабочие так отзываются теперь о своем коллективе: «Цех наш стал прекрасным, вторым домом для каждого из нас». Несколько цехов завода «Арсенал» в 1973 г. были признаны образцово-показательными цехами в отрасли.

Можно сослаться также на опыт Пермского телефонного завода, где, кстати, впервые в стране были созданы планы социального развития цеховых коллективов, московского производственного коврового объединения имени 50-летия Великого Октября, воронежского завода «Электросигнал», Барановичского хлопчатобумажного комбината имени Ленинского комсомола, где основным звеном управления морально-психологическим климатом стали коллективы цехов. Успехи этих предприятий в оптимизации и экономических и социальных показателей широко известны в нашей стране.

4. ПОВЫШЕНИЕ СТАБИЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КОЛЛЕКТИВА

Уровень морально-психологического климата в коллективе является фактором, воздействующим на текучесть кадров. Мобильность кадров как порождение стремлений трудящихся к реализации своих интересов и потребностей связана с интересами и потребностями предприятий и всего народного хозяйства в целом. Вот почему наряду с по-

исками наиболее совершенных форм материального стимулирования необходимо создавать для каждого рядового работника такие условия, которые дали бы ему возможность работать не только там, где в наибольшей степени найдут применение его знания, способности и стремления, но и там, где для него будет обеспечен высокий уровень морально-психологического климата. Решение этой проблемы во многом зависит от структуры межличностных отношений в производственных коллективах. Так, на ленинградском объединении «Светлана» было установлено, что 21% монтажниц из общего числа неудовлетворенных работой назвали в качестве причины неудовлетворенности плохие взаимоотношения с администрацией, 48% — с товарищами, 20% — с браковщицей. Здесь были детально изучены конфликтные ситуации, отношения людей во всех звеньях коллектива, проведены соответствующие перемещения, воспитательные и организационные мероприятия. Это позволило оздоровить морально-психологический климат в коллективе, в результате чего текучесть кадров стала почти втрое ниже, чем в среднем по предприятиям Ленинграда. Вряд ли есть необходимость специально подчеркивать, что все отмеченные взаимоотношения, указанные в качестве причины текучести, реализуются в рамках цехового коллектива. Исследования текучести кадров на Красноярском алюминиевом заводе и в тресте «Красноярскалюминстрой» показали, что проблемы социально-психологического порядка занимают здесь видное место. По отдельным производствам и цехам увольнения по социально-психологическим причинам составляли от 9 до 17% уволившихся. Таким образом, создание благоприятного морально-психологического климата в трудовых коллективах — важный вопрос эффективного и рационального использования трудовых ресурсов на промышленных предприятиях.

Степень привязанности людей друг к другу возрастает с увеличением частоты взаимодействия между ними. Поэтому процессы, при которых происходит упрочение связей человека с его коллективом и, следовательно, с местом работы, совершаются в рамках контактного коллектива. Сегодня проблема адаптации новичков в коллективе вызывает особый интерес у хозяйственных руководителей. Как известно, наибольшая текучесть наблюдается среди работников, проработавших на предприятии менее года.

В особенности это относится к молодым работникам. Очевидно, что главную роль в процессе адаптации играют непосредственные руководители контактных коллективов — начальники цехов и участков. Объясняется это тем, что на практике контакты новых работников с представителями отделов кадров, подготовки производства, безопасности труда и т. п. носят чисто формальный характер и потому почти все проблемы и вопросы адаптационного характера приходится решать начальникам цехов, их заместителям и мастерам, ежедневно и непосредственно общающимся с работниками. Проведенные нами в 1975 г. исследования причин текучести кадров на нескольких предприятиях в Москве и Московской области показали, что от 20 до 25% случаев ухода работников с предприятия связаны с вопросами, которые могли быть решены в рамках цехового коллектива. В некоторых производственных коллективах предприятий, судя по материалам исследований, эти цифры еще более значительны.

Текучесть рабочей силы представляет собой одно из наиболее значительных явлений экономического расточительства. Она наносит ощутимый и социальный и экономический урон народному хозяйству, снижая производительность труда, качество изделий, ослабляя дисциплину, снижая эффективность идейно-воспитательного воздействия на работников. Поэтому возрастание удельного веса социально-психологических факторов, побуждающих работников к уходу с предприятия, заставляет нас внимательно анализировать социальные процессы, происходящие в глубине производственных коллективов предприятий. Исследования последних лет показывают характерную тенденцию повышения влияния неудовлетворенности работников отношениями с администрацией цеха (участка) и членами производственного коллектива на принятие решения об увольнении. Результаты этих исследований выявляют роль цехового коллектива как ключевого звена в решении задачи стабилизации кадров социалистического производства.

Часто бывает так: в одном цехе много желающих уволиться, а в другом, с такими же условиями труда, — их почти нет. Так, на Минском мотовелосипедном заводе за период 1968—1970 гг. процент текучести возрастал. Среди механических цехов самая высокая текучесть была в цехе № 10 (за это время она увеличилась в 3 раза), в то же время в цехе № 5 она сократилась в 2 раза. При анали-

же выяснилось, что уровень социального управления в цехах неодинаков. Забота о создании здорового морально-психологического климата, активная работа с новичками, индивидуальный подход в проведении воспитательной работы и другие виды социального управления производственным коллективом сыграли большую роль в уменьшении текучести кадров в цехе № 5. Об этом говорят и результаты других исследований.

Но констатировать тот факт, что в деле создания устойчивых, стабильных кадров социалистического производства большая роль принадлежит цеховому руководству, на наш взгляд, еще недостаточно. Следует подчеркнуть, что роль руководителей цехового коллектива в борьбе с текучестью кадров все время возрастает, ибо резко изменяется само содержание деятельности руководителей по подбору, подготовке и расстановке кадров. Традиционные методы расстановки кадров по принципу «где нужно, туда и ставь» и даже по принципу только учета деловых качеств работника оказываются в современных условиях недостаточными. Требуется глубокое изучение склонностей и призвания работника и на этой основе использование его на том или ином месте.

Роль непосредственных руководителей в социальном управлении производственным коллективом возрастает, так как усложняется не только материально-техническая база производства — резко усложняется система социальных отношений предприятия, усложняется сама личность работника. Современный рабочий — это человек с высоким уровнем общеобразовательной подготовки и многообразным интересом. Он все более ценит в себе человеческую личность, все более нуждается в признании его человеческого достоинства, в содержательных связях с товарищами по работе.

Исследования последних лет показывают, что наиболее частыми причинами увольнений работников по собственному желанию становятся плохая организация труда, отсутствие возможностей повышать свою квалификацию, неудовлетворительные условия труда, слабость неформальных связей (или их отсутствие), неудовлетворительные отношения с администрацией, отсутствие перспектив роста, недостаточные возможности для реализации духовных потребностей и т. д. Это свидетельствует о повышении уровня притязаний работников социалистического произ-

водства, об их возрастающих социальных потребностях. Сегодня работник все меньше озабочен материальным вознаграждением и все больше — содержанием своего труда, признанием в коллективе.

В этом плане показательны, по нашему мнению, результаты исследований текучести кадров, проведенных нами в киевском научно-производственном объединении «Маяк» и воронежском заводе «Электросигнал» в 1971—1975 гг. Исследования выявили, что больше всего неудовлетворенных организацией и условиями труда, взаимоотношениями с администрацией среди рабочих ведущих профессий (как основных, так и вспомогательных цехов). Сознвая социальную значимость труда, они предъявляют более высокие требования к социальным сторонам производства. Этим объясняется довольно высокая текучесть по таким профессиям, как токари, фрезеровщики, шлифовщики, слесари-сборщики, наладчики радиоаппаратуры. Несмотря на высокие заработки в среднем по цехам завода «Электросигнал», уволилось в 1975 г. по собственному желанию: станочников (токарей, фрезеровщиков, шлифовщиков, расточников, автоматчиков) — более 16%; слесарей-сборщиков радиоаппаратуры — 17; электромонтеров и электриков — более 20%. В объединении «Маяк» считают свои взаимоотношения с администрацией плохими среди рабочих конвейера — 10%, среди литейщиков — 12%. А вот среди слесарей таких оказалось уже 21%, а среди наладчиков и регулировщиков аппаратов и приборов — более 25%. Аналогичные результаты получены белорусскими социологами на Минском орденов Ленина и Октябрьской Революции автомобильном заводе в течение 1971—1975 гг. Так, на вопрос «Есть ли у Вас желание уйти с завода, но специальность не менять?» ответили утвердительно 17% электросварщиков, 21% слесарей-инструментальщиков, 32% электромонтеров и лишь 7% фрезеровщиков.

Наладить хорошие взаимоотношения между членами коллектива, правильно расставить кадры, создать доброжелательную творческую обстановку, уметь разрядить напряженную психологическую ситуацию — трудная, но очень важная обязанность цеховых руководителей. И как показывает практика хозяйствования, эффективное социальное управление производственным коллективом цеха может компенсировать воздействие отрицательных факторов производственно-технической среды. Более того, очень

часто люди, не удовлетворенные материальными факторами производства (недостаточно высокая оплата, отдаленность от места работы, отсутствие детских садов или медицинских учреждений и т. п., т. е. факторами, непосредственно не зависящими от деятельности начальника цеха), не уходят из коллектива, если в нем сложились хорошие, доброжелательные отношения между людьми. В таких коллективах текучесть кадров минимальная.

Коллектив цеха располагает еще одним существенным фактором стабилизации персонала: на этом уровне реализуется деятельность одного из важнейших органов общественного самоуправления — общественного бюро кадров. Совершенно очевидно, что в отделе кадров предприятия трудно проявить ту глубину индивидуального подхода к каждому увольняющемуся, какая может быть проявлена в цеховом органе, члены которого располагают несравненно большей информацией в подобной ситуации. Членам цехового бюро кадров значительно легче установить истинную причину решения об увольнении, проще найти подход к человеку. Не случайно, на некоторых обследованиях нами в 1976 г. предприятиях Ворошиловградской и Черкасской областей¹ до 30% работников, подавших заявление об уходе по собственному желанию, изменяли свое решение после беседы с ними в цеховом бюро кадров.

Анализируя значение цехового коллектива в деле закрепления кадров социалистического производства, нельзя не согласиться с мнением сибирских социологов Е. Г. Антосенкова и В. Т. Мищенко, которые считают, что «знать причины текучести рабочей силы на уровне цеха — значит, в конечном счете, знать, в какой-то степени механизм принятия решения об изменении места работы»². К этому нужно только добавить — и управлять этим механизмом.

Примеры умелого управления этим механизмом дает практика социалистического хозяйствования. Так, мероприятия по повышению эффективности социального управления в рамках цеха ленинградского завода «Арсенал», о

¹ Имеются ввиду Северодонецкое и Черкасское объединения «Азот», Лисичанский завод резинотехнических изделий, Рубежанский химкомбинат, Черкасский комбинат искусственного волокна, Черкасский комбинат шелковых тканей.

² Антосенков Е. Г., Мищенко В. Т. Текучесть кадров в промышленности и пути ее сокращения. Барнаул, Алтайское кн. изд-во, 1971, с. 113.

котором уже шла речь, резко улучшили социальные показатели завода. Количество прогулов с 1968 по 1973 г. сократилось более чем в два раза, опозданий стало меньше в пять раз, текучесть кадров за этот период снизилась с 11 до 6,4%. На воронежском заводе тяжелых механических прессов в результате таких же мероприятий текучесть кадров сократилась с 17,6 в 1966 г. до 7,3% — в 1975 г. На известной в нашей стране своими достижениями тираспольской швейной фабрике имени 40-летия ВЛКСМ в цехах вот уже несколько лет проходят занятия для руководителей и инженерно-технических работников в школе «Учись управлять». На Калужском электротехническом заводе «КЭТЗ» разработана структура социально-организаторской деятельности цехового руководства, начальники цехов уделяют большое внимание вопросам социального управления.

По мнению руководителей завода, это сыграло большую роль в успехах коллектива предприятия, который является одним из лучших в электротехнической промышленности.

Интересный опыт социального регулирования в рамках цеховых коллективов накоплен в московском производственном ковровом объединении имени 50-летия Великого Октября, являющегося в последние несколько лет передовым в отрасли. Руководство объединением большое значение придает вопросам внутрицеховых отношений, организации их регулирования. Все руководители цехов, их заместители завершили обучение основам социального управления (по 40-часовой программе). В плане социального развития коллектива объединения большое место отводится вопросам формирования контактных коллективов, развитию неформальной структуры, созданию благоприятного морально-психологического климата, подбору резерва выдвижения кадров цеховой администрации и органов общественного самоуправления. Были выполнены рекомендации специалистов, исследовавших внутрицеховые отношения. В результате резко повысилась удовлетворенность работников отношениями в коллективе (табл. 2).

Большое внимание к организации социального управления на уровне цеховых коллективов приносит свои плоды. Так, текучесть кадров в объединении снижается из года в год. В 1975 г. она составила 5,6% при средней по отрасли 22,0%.

Таблица 2

(в %)

Оценка отношений с товарищами по работе	Помощник мастера		Ткач		Ставильщица	
	до выполнения рекомендаций	после	до выполнения рекомендаций	после	до выполнения рекомендаций	после
Вполне удовлетворительные	80,5	100	67,9	93,7	88,5	94,1
Не совсем удовлетворительные и неудовлетворительные	14,6	—	27,0	2,6	1,1	2,3
Не дали ответа	4,9	—	5,1	3,7	10,4	3,6

5. УКРЕПЛЕНИЕ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА

Не меньший экономический ущерб народному хозяйству наносит низкий уровень трудовой дисциплины, характерный, к сожалению, для некоторых производственных коллективов. Выступая на октябрьском Пленуме ЦК КПСС (1976 г.) Л. И. Брежнев подчеркнул, что «следует уделить самое пристальное внимание состоянию трудовой дисциплины. У нас еще много, слишком много прогулов, опозданий, простоев. Это — большое зло, из-за которого теряются миллионы человеко-дней»¹. Укрепление трудовой дисциплины — это такой резерв увеличения общественного богатства, который не требует капитальных вложений, но способен дать быстрое повышение эффективности производства. Однако этот резерв пока еще недостаточно используется. Только в одном 1973 г. из-за потерь рабочего времени, связанных с низким уровнем дисциплины

¹ Брежнев Л. И. Ленинским курсом. Речи и статьи. Т. 6, с. 156.

ны труда в производственных коллективах, в стране не было выпущено продукции примерно на 3 млрд. руб.¹

Сознательная социалистическая дисциплина труда в нашем обществе может быть лишь результатом убеждения, высокой культуры и идейной зрелости каждого человека, понимания им общественной значимости своей работы и производимой продукции. В. И. Ленин указывал, что надо добиваться того, чтобы трудящиеся постепенно учились сами понимать и видеть, как и сколько надо работать, чтобы соблюдение трудовой дисциплины стало внутренней необходимостью, вошло в привычку повседневной жизни каждого советского человека. В. И. Ленин отмечал, что «развитие сознания масс остается, как и всегда, базой и главным содержанием всей нашей работы»². Таким образом среди разнообразных форм и методов борьбы за укрепление дисциплины труда решающее значение имеет воспитательная работа с людьми. Л. И. Брежнев в Отчетном докладе ЦК КПСС XXV съезду партии подчеркивал, что «партия считает своей постоянной заботой воспитание коммунистической сознательности, готовности, воли и умения строить коммунизм. В отчетный период вопросы идейного воспитания людей, проблемы формирования нового человека — достойного строителя коммунизма занимали большое место во всей нашей работе»³.

Организация воспитания предполагает не только ясные идейно-политические и нравственные позиции тех, кто занимается им в системе социалистического производства, но и тщательный отбор наиболее эффективных форм и методов этой деятельности в соответствии с условиями конкретного производственного коллектива. Задача руководителей коллективов — уметь их использовать.

Как показывают многочисленные исследования, ближайшее окружение оказывает огромное влияние на развитие личности. Коллектив, повседневное окружающий человека, — основной источник нравственного влияния на него. Именно микросреда, в которой справляются воедино общие, особенные и единичные черты социальной обстановки, содержит факторы, условия формирования непов-

¹ См. Сафонов Г. П. Укрепление социалистической дисциплины труда в производственном коллективе. (Опыт работы предприятий Тульской области.) М., Экономика, 1975, с. 5.

² Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 13, с. 376.

³ Материалы XXV съезда КПСС, с. 71—72.

торного своеобразия личности. Формирующий характер производственной деятельности по отношению к человеку неоднократно отмечали основоположники теории научного коммунизма. Так, К. Маркс писал: «В самом акте воспроизводства изменяются не только объективные условия... изменяются и сами производители, вырабатывая в себе новые качества, развивая и преобразовывая самих себя благодаря производству...»¹

Взаимодействие людей в процессе их совместной деятельности служит основой социального контроля. Другими словами, механизм межличностного общения дает возможность контактному коллективу контролировать поведение своих членов. Л. И. Брежнев в речи при вручении ордена Дружбы народов Узбекской ССР подчеркнул, что «мнение коллектива, воздействие коллектива, повседневно окружающего человека, могут зачастую сделать больше, чем любые официальные постановления»².

В социалистическом производственном коллективе контроль со стороны коллективного мнения осуществляется в самых разнообразных формах — самоотчеты членов общественных органов коллектива, критика нарушителей дисциплины на собраниях и т. п. Обычно функции контроля реализуются общественным мнением без специально организованных мероприятий, т. е. являясь, по существу, отражением социально-психологических процессов, происходящих в коллективе. Но превращение коллективного мнения в здоровое, политически зрелое общественное явление происходит не автоматически, а под воздействием определенных факторов. В качестве одного из важнейших факторов такого рода выступает организация социального управления в производственном коллективе цеха.

Коллектив цеха в состоянии обеспечить непрерывный социальный контроль за поведением личности. За пределами цехового коллектива организация такого контроля трудноосуществима. В рамках более широких социальных организаций (коллектив предприятия, объединения) личность утрачивает свою четкую психологическую очерченность, она как бы растворена в огромной массе людей, личностный, эмоциональный интерес к ней у остальных чле-

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч., 2-е изд., т. 46, ч. I, с. 483.

² Брежнев Л. И. Ленинским курсом. Речи и статьи. Т. 4., М., Политиздат, 1974, с. 294.

нов социальной организации не фиксируется. Поэтому отношения между людьми в контактном коллективе носят преимущественно личностный характер, вне его рамок — по преимуществу безличностный. В силу этого внутри контактного коллектива эффект морального воздействия значительно выше, чем вне его.

Проведенные нами исследования на предприятиях Черкасской области в 1977 г. подтвердили справедливость этого положения. В табл. 3 показано, как распределились ответы рабочих трех предприятий (всего было опрошено около 800 человек) на вопрос анкеты: «Какой коллектив, по Вашему мнению, более всего воздействует на нарушителей трудовой и бытовой дисциплины?»

Таблица 3
(в %)

	Трикотажная фабрика (858 человек)	Мясокомбинат (1260 человек)	Объединение «Азот» (5420 человек)
Коллектив предприятия	25,9	22,6	17,9
Коллектив цеха	52,8	54,1	64,6
Коллектив бригады	15,7	17,0	14,4
Не дали ответа	5,6	6,3	3,1

Примечание. В скобках указано количество работающих на предприятии.

Аналогичные результаты получены социологами Мордовского университета, проводившими исследования на Саранском заводе «Электровыпрямитель». Более тысячи работников завода ответили на вопрос: «Как Вы оцениваете деятельность организаций, осуществляющих борьбу с правонарушителями на заводе?» На первое место опрошенными был поставлен орган цехового коллектива — цехком. В то же время аналогичный орган на уровне предприятия указали вдвое меньше опрошенных: цехком — 42,6, заводом — 21,5%.

Зная членов своего коллектива, человек сознательно и избирательно реагирует на мнение каждого (группы), учитывая степень его компетентности и информированности, уровень авторитета. В этом смысле положение работника

вне рамок контактного коллектива, т. е. в условиях дефицита (или отсутствия) информации о лицах, образующих подобную социальную среду, совершенно иное. Это отмечено психологами. «Человек наиболее сильно реагирует на оценку среды, которую он ценит, — „своей среды“, — пишет В. С. Дерябин, — а к мнению вне этой среды он чувствителен менее или совсем не чувствителен»¹. Об этом говорят и результаты анкетирования, проведенного на Витебском заводе радиодеталей. Вот как распределились ответы более 300 работников, оценивших эффективность того или иного порицания нарушителей дисциплины: критическая статья в заводской стенгазете — 7,9%, в цеховой стенгазете — 13,7; сатирический рисунок в заводской стенгазете — 4,9, в цеховой — 20,9%².

Контактные коллективы характеризуются сложившимися нормами восприятия и оценки фактов, традициями и привычками, что оказывает огромное влияние на характер суждений, эмоциональный настрой коллектива. Здесь общественное мнение является продуктом непосредственного обмена суждениями и оценками между членами коллектива.

А отсюда то великое многообразие форм и методов воздействия на работника в трудовом коллективе цеха. Воспитательный процесс немыслим без многопланового подхода к человеку, всестороннего учета его потребностей, знания его психологического склада и т. п. Этот процесс требует, кроме того, постоянного или регулярного наблюдения за человеком, оказания ему в нужный момент содействия, сочувствия или помощи в преодолении трудностей. Поэтому роль высшего звена заводского управления — в первую очередь обеспечить необходимые условия для руководителей цехов, с тем чтобы те могли в полном объеме реализовать индивидуальный подход в организации процесса воспитания. Ибо воспитательная деятельность не только должна быть оправданной в морально-политическом плане, но и сообразной по отношению личных качеств человека.

¹ Дерябин В. С. Чувства, влечения, эмоции/Под ред. В. М. Смирнова, А. И. Трохачева. Л., Наука, Ленинградское отделение, 1974, с. 179.

² См. Свендицкий А. Л. Социально-психологические проблемы управления, с. 60.

В контактных коллективах высокий уровень взаимной информированности членов коллектива дает возможность каждому рядовому работнику находиться в центре внимания коллектива, а «чем больше коллектив держит в поле своего внимания материальные и духовные запросы каждого своего члена, — подчеркивал академик Г. П. Францов, — тем в большей степени вырабатывается дух коллективизма, тем меньше почвы для того, чтобы у кого-либо в коллективе появилась и проявилась психология одиночки»¹.

Теперь, когда выявлены особенности контактного коллектива в организации воспитательного воздействия на личность работника социалистического производства, следует проанализировать в этом плане и особенности двух ступеней внутри самого контактного коллектива — первичной и вторичной.

Не преуменьшая роли первичного коллектива в процессе формирования личности, отметим все же, что небольшое число работников, входящих в его состав, ограничивает их взаимосвязи, дает сравнительно узкий круг информации, сужает возможности в выборе партнера и слабо способствует расширению интересов, а главное, затрудняет использование общественного мнения.

Марксистская социология исходит из того, что, несмотря на все значение, которое имеет малая группа в плане воздействия на личность, было бы ошибкой преувеличивать это значение. Узкая микросреда первичного коллектива может быть отрицательным фактором в деле укрепления социалистической дисциплины. Примеры подобного влияния бригады может привести любой хозяйственный руководитель. Когда рабочий видит, что его недостойное поведение изменило отношение к нему коллектива, то у него возникает естественное желание получить иную оценку у тех, с кем он находится в наиболее тесном общении. И подчас он получает ее в рамках бригады.

С расширением состава группы не только растут ресурсы талантов и средств, необходимых для достижения коллективных целей, но и увеличивается поток взаимной информации, критических оценок, необходимых для преду-

¹ Францов Г. П. Философия и социология. М., Наука, 1971, с. 410.

преждения ошибок в воспитательной работе коллектива. Кроме того, и сам процесс социального контроля за поведением самого первичного коллектива осуществляется на уровне цеха. При этом не только оценка деятельности бригады, но и оценка деятельности отдельного работника складывается в рамках коллектива цеха. Именно в цехе оценивают труд работника, и уже эта оценка доводится до сведения коллектива предприятия. Узость микросреды первичного коллектива приводит иногда к ложным критериям в оценке поведения работника. К сожалению, цеховая администрация часто допускает ошибку, предпочитая иметь дело с бригадиром (т. е. с бригадой как единым лицом), не вникая в сущность происходящих в бригаде процессов.

Конвейер и поточная линия снижают значение первичного коллектива в осуществлении социального контроля за поведением личности, ибо функции оценки поведения все более переходят к большим контактным коллективам — линиям, сменам, цехам. К тому же тенденции НТР, связанные с внедрением новой техники и технологии ведут к резкому уменьшению количественного состава первичных коллективов (бригад, участков). Так, на московском автомобильном заводе имени Ленинского комсомола в 1956 г. средняя численность рабочих в бригаде составляла примерно 20 человек. В 1961 г. она снизилась (при том же объеме работ) до 16—18 человек, в 1966 г. — до 10—12 человек. В 1970—1971 гг. среднее количество рабочих в производственных бригадах составило уже 6—8 человек. В качестве подобного примера можно привести предприятие другой отрасли — московский станкостроительный завод «Красный пролетарий». Там среднее количество рабочих до автоматизации составляло в среднем на бригаду около 30 человек. Установка автоматов и полуавтоматов привела к тому, что численность рабочих в бригаде сократилась до 17—19 человек.

Совершенно очевидно, что в многообразной структуре внутриколлективных связей цехового коллектива личность, глубже ощущая силу общественного мнения, быстрее приобретает черты высокой социальной ответственности. Воздействие начальника цеха на отдельные личности особенно эффективно потому, что оно применяется и непосредственно, и через коллектив, и через отношения, которые в нем складываются.

Вторичный производственный коллектив полноценно реализует и идейно-политическую функцию социалистического трудового коллектива, ибо в масштабах цеха всегда проявляется деятельность общественных организаций, и в первую очередь — партийной организации. Поэтому создание общественного мнения, укрепление сплоченности коллектива на основе коммунистического мировоззрения далеко не всегда может быть решено на уровне первичного коллектива. Дело не столько в том, что, скажем, бригада — нестабильное образование, а в том, что практика хозяйствования, к сожалению, довольно часто дает примеры отрицательного воздействия бригады на личность — антиобщественные стремления, склонность к спиртному, рвачество, групповщина и т. п. Деятельность же цеховой партийной организации выступает как гарантирующий фактор высокой нравственной атмосферы в коллективе.

«Уровень партийного руководства непосредственно зависит от того, — говорил на XXV съезде КПСС Л. И. Брежнев, — насколько боевито и инициативно работают **первичные партийные организации**, составляющие основу нашей партии»¹. Воспитание нового человека — важнейшая проблема социального управления социалистического производства, и цеховая партийная организация играет в решении этого вопроса огромную роль. На уровне цеха создаются оптимальные условия для активной и плодотворной деятельности целого ряда демократических институтов.

Следовательно, именно цеховой коллектив — ключевое звено в организации воспитательной работы на предприятии, важнейший участок борьбы за укрепление социалистической дисциплины. «Коллектив цеха, — пишет заведующий промышленно-транспортным отделом Тульского обкома КПСС Г. П. Сафронов, — можно назвать школой воспитания кадров»².

¹ Материалы XXV съезда КПСС, с. 67.

² Сафронов Г. П. Укрепление социалистической дисциплины труда в производственном коллективе. (Опыт работы предприятий Тульской области). М., Экономика, 1975, с. 35.

6. РАЗВИТИЕ ДЕМОКРАТИЧЕСКИХ НАЧАЛ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Подчеркивая важность привлечения трудящихся к управлению производством, В. И. Ленин указывал, что следует использовать все возможности социалистической демократии, расширять участие самих трудящихся в управлении хозяйством и строительстве нового производства¹. Выступая перед представителями рабочих города Комсомольска-на-Амуре, Л. И. Брежнев сказал: «Это характерная черта социалистического соревнования эпохи развернутого строительства коммунизма, когда каждый трудовой коллектив сознает свою высокую ответственность в управлении делами производства. И не просто сознает, а по-хозяйски осуществляет ее на деле. Это характерная примета времени, она — свидетельство торжества нашей социалистической демократии»².

Ленинские идеи получили дальнейшее развитие в новой Конституции СССР, подчеркнувшей роль и значение трудовых коллективов. Статья 8 Конституции СССР гласит: «Трудовые коллективы участвуют в обсуждении и решении государственных и общественных дел, в планировании производства и социального развития, в подготовке и расстановке кадров, в обсуждении и решении вопросов управления предприятиями и учреждениями, улучшения условий труда и быта, использования средств, предназначенных для развития производства, а также на социально-культурные мероприятия и материальное поощрение».

Привлечение трудящихся к управлению производством — одна из важных функций социального управления. В иерархической структуре народного хозяйства каждый его уровень обладает возможностью саморегуляции в строго определенной мере. Следовательно, и возможности для реального участия работников в управлении производством не являются одинаковыми на разных уровнях производственного коллектива. У нас существуют разнообразные формы, с помощью которых трудящиеся оказывают влияние на развитие производства, повышение его эффек-

¹ См. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 37, с. 450; т. 40, с. 143.

² Поездка Леонида Ильича Брежнева по Сибири и Дальнему Востоку, март — апрель 1978 г. М., Политиздат, 1978, с. 47.

тивности. И наличие (или отсутствие) тех или иных форм производственной демократии также зависит от уровня управления производственным коллективом.

Известно, что информация — пища решения. Для того чтобы работник мог вполне квалифицированно судить о состоянии дел, он должен помимо необходимого объема соответствующих знаний иметь максимально полную информацию о положении дел в производственном коллективе, на уровне которого принимается управленческое решение. Только в этом случае общественное обсуждение злободневных для данного коллектива вопросов и требующих решения задач будет квалифицированным, а участие трудящихся в управлении — эффективным. В противном случае реальность участия работников в управлении производством становится сомнительной, приобретает чисто формальный характер. Информированный работник знает перспективу, четко представляет рубежи, на которые надо выйти, задачи, которые предстоит решить. Человек, хорошо знающий, что ему нужно будет сделать сегодня и завтра, работает с гораздо большей отдачей, чем тот, который трудится вслепую. Информированность людей создает благоприятные возможности для привлечения их к управлению производством.

Известно также и то, что с повышением уровня, на котором принимается решение, увеличиваются трудности в получении информации рядовым работником. В этом отношении производственные коллективы низовых звеньев управления производством имеют существенное преимущество.

В этих коллективах (цехах, участках) доля работников, участвующих в управлении производством (в соответствии с уровнем управления), в 7—10 раз больше, чем в производственном коллективе предприятия, где, естественно, решаются вопросы соответствующего масштаба. Преимущества производственных коллективов, максимально приближенных к непосредственному процессу производства, в привлечении трудящихся к управлению производством бесспорны. Например, в бригаде практически все ее члены участвуют в управлении производством в процессе непосредственного контактирования в течение всего рабочего дня.

В бригаде нет нужды в каких-либо специальных органах общественного самоуправления. И таких органов в

бригаде обычно не бывает¹. Только на уровне производственного участка создаются партгруппы и профгруппы.

Если первичный коллектив не имеет (или имеет небольшое количество) конституированных форм внутриколлективной демократии, то вторичный коллектив характеризуется большим многообразием таких форм. В этом смысле структура цеховых органов общественного самоуправления практически полностью повторяет подобную структуру на уровне предприятия. И подчас цеховой коллектив имеет более развитую структуру внутриколлективных форм привлечения работников к управлению производством, чем коллектив предприятия (например, общественные отделы кадров, товарищеские суды, советы красных уголков и другие довольно часто ограничиваются рамками цехов).

Вот почему в цеховом коллективе имеются реальные возможности вовлечь большинство членов коллектива в управление производством. Можно привести в качестве примера коллектив вязального цеха Черкасской трикотажной фабрики. Всего в цехе 320 работающих. В партийном бюро, цеховом комитете профсоюза, комитете ВЛКСМ, комиссиях при цехоме (производственная, зарплаты и нормирования труда, охраны труда, по социальному страхованию, жилищно-бытовая, по работе с детьми и подростками, культмассовая и др.), группе народного контроля, цеховом ПДПС, общественном отделе кадров, «Комсомольском прожекторе», совете ВОИР, общественном бюро экономического анализа, совете наставников, творческих бригадах, женсовете, совете НОТ и других занято 248 работающих, т. е. более 75% членов цехового коллектива².

Рассмотрим еще одну очень важную, на наш взгляд, форму участия трудящихся в управлении производством — рабочее собрание. О его огромном значении в социальном управлении производственным коллективом вряд ли нужно говорить. Рабочее собрание обычно проводится

¹ В некоторых отраслях народного хозяйства, например в угольной промышленности, иногда создаются советы бригад. Это объясняется тем, что состав первичного коллектива здесь еще довольно значителен — до 40—50 человек.

² Здесь не учитываются те работники, которые выполняют отдельные поручения того или иного органа самоуправления и вносят предложения, направленные на улучшение дел в коллективе.

на уровне смецы, участка, цеха. Общее собрание членов коллектива на уровне выше цехового организовать на практике очень сложно. Уже на уровне предприятия организуют конференции, на которые приглашаются выборные представители цехов — делегаты. Следовательно, общее собрание членов коллектива как эффективнейшая форма привлечения трудящихся к управлению производством в организационном отношении ограничивается уровнем цехового коллектива.

Как важную форму участия трудящихся в управлении производством справедливо рассматривают систему политического и экономического образования. Эта форма существует как на уровне предприятия (для руководителей цехов, работников аппарата заводоуправления), так и на уровне цеха (для бригадиров, мастеров, младшего цехового персонала, актива рабочих). Это — семинары по изучению основ экономических знаний, школы коммунистического труда, школы передового опыта и т. п. Ниже (на уровне бригады или участка) этой формы нет, т. е. и в этом случае — ограничение уровнем цеха.

Таким образом, цеховой коллектив имеет наиболее многообразные формы привлечения трудящихся к управлению производством: и те, которые характерны для низовых уровней управления предприятием, и те, которые характерны для высшего уровня управления предприятием. Это качество цехового коллектива повышает значение его как социальной организации в реализации важнейшей функции социалистического трудового коллектива — вовлечении трудящихся в управление производством.

Анализируя цеховой коллектив как систему, уместно поставить вопрос: случайно ли цеховой коллектив располагает такими большими возможностями для реального участия трудящихся в управлении производством? На наш взгляд, не случайно. Цеховой коллектив, как это было показано, имеет колоссальное количество связей: экономических, технологических, организационных, идейно-политических, правовых, административных, нравственных, социально-психологических и др. Поэтому, чтобы обеспечить оптимальное управление сложным коллективом цеха, совершенно недостаточно иметь только штатный аппарат цехового управления, кстати весьма немногочисленный. Поэтому очень важно, чтобы каждое первичное звено, каж-

дый отдельный работник вносил свой вклад в организацию управления производством.

Никакой профессиональный штат конструкторов, технологов не может обойтись без использования предложений новаторов и рационализаторов, без производственного опыта той среды, где люди связаны между собой каждодневным совместным трудом. И выполнение рабочими отдельных операций, отдельных функций в этих условиях становится невозможным без взаимной согласованности работы каждого, без взаимного контроля, без взаимной помощи и взаимозаменяемости на рабочих местах, без творческого содружества рабочих и инженерно-технических работников цеха, что объективно вовлекает весь коллектив цеха в управленческую деятельность. Все это характеризует цеховой коллектив как систему с очень высоким уровнем адаптивной способности к постоянно усложняющимся объективным требованиям современного общественного производства. Здесь уместно привести слова Л. И. Брежнева, сказанные им в речи перед избирателями Бауманского избирательного округа г. Москвы: «Демократия — пустой звук, если она не охватывает среду, в которой человек каждодневно трудится, применяет свои творческие силы. Поэтому принципиальное значение имеет укрепление демократических начал непосредственно на производстве»¹.

Значение цехового коллектива в решении этой задачи трудно переоценить. Ведь даже сокращение штатных управленческих работников, так же как и упрощение самой структуры управления, становится возможным лишь тогда, когда определенный объем организационно-управленческих функций возьмут на себя низовые производственные коллективы. Пересмотр норм выработки, как известно, сопровождается определенными трудностями, нередко вызывает конфликты. В этом случае трудности легко преодолеть, если к пересмотру норм привлечет общественное бюро нормирования цеха. Вот как описывает подобную ситуацию начальник одного из цехов Ростовского производственного объединения «Лакокраска» Н. Мурычев: «Все

¹ Брежнев Л. И. Все для блага народа, во имя советского человека. Речь на встрече с избирателями Бауманского избирательного округа г. Москвы 14 июня 1974 г. М., Политиздат, 1974, с. 13.

рабочие видели, что созданы условия для пересмотра норм, но некоторые не были убеждены, что повышение норм не отразится на их зарплате. Члены общественного бюро нормирования провели необходимые расчеты, дважды собирали бригады и провели разъяснительную работу. В результате все рабочие поддержали предложение и повысили нормы выработки в среднем на 25 %»¹. Таких примеров можно привести много, поэтому прав В. Г. Афанасьев, который пишет: «В самом деле, чем больше прав дается человеку, чем свободнее его выбор, тем ответственнее он призван подходить к выбору, поскольку этот выбор все менее зависит от установлений сверху и все-более от самого человека...»². Поэтому необходимо, чтобы руководители цеховых коллективов проявляли особую заботу о том, чтобы все рабочие как можно больше знали о производственных делах своего коллектива.

Разумеется, сама атмосфера коллективного труда, работа бок о бок с товарищами по труду, отношения между людьми в процессе производства духовно обогащают и развивают работников. Вместе с тем для формирования у них качеств активных строителей коммунизма требуются целеустремленные усилия администрации, партийной, профсоюзной, комсомольской организации, т. е. необходима эффективная система социального управления, цель которого обеспечивать совершенствование внутриколлективных отношений и повышение уровня их социальной зрелости, воспитание нового типа личности.

В цехах решается весьма обширный круг технико-технологических, экономико-организационных и, как мы видели, социально-психологических вопросов. Вот почему этот уровень управления производством отличается такой сложностью, ответственностью, социальной значимостью. В этой связи, по нашему мнению, решение ряда технико-технологических задач следует передать от начальников цехов специализированным службам предприятия.

¹ Социалистический труд, 1976, № 10, с. 123—124.

² Афанасьев В. Г. Научно-техническая революция, управление, образование. М., Политиздат, 1972, с. 198.

ЛИТЕРАТУРА

- Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 20, 23.
Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 36, 40, 41, 45.
Материалы XXV съезда КПСС. М., Политиздат, 1976.
Брежнев Л. И. Ленинским курсом. Речи и статьи. Т. 1—6.
Дейнеко О. А. Методологические проблемы науки управления производством. М., Наука, 1970.
Кайдалов Д. П., Суименко Е. И. Актуальные проблемы социологии труда. М., Экономика, 1974.
Кулагин Г. А. Рабочий — управляющий — ученый. Заметки директора. М., Советская Россия, 1976.
Куртиков Н. А. Социальный объект управления — коллектив. М., Московский рабочий, 1977.
Лапин Н. И. Трудовой коллектив — основная ячейка развитого социализма. М., Знание, 1975.
Подмарков В. Г. Введение в промышленную социологию. (Социальные проблемы социалистического промышленного производства). М., Мысль, 1973.
Симомян Р. Х. Об условиях возникновения ситуации состязательности. — Коммунист Эстонии, 1977, № 3.
Симомян Р. Х. Социально-психологические резервы повышения эффективности социалистического соревнования в цехе. — Социалистический труд, 1978, № 1.
Столляр Г. И., Курносов Д. М. Бригадир на производстве. М., Экономика, 1977.
Фриш А. С. Производственный коллектив и эффективность труда. М., Знание, 1973.
Шепель В. М. Пособие по психологии для мастеров и бригадиров. М., Экономика, 1973.
Шепель В. М. Социальное управление производственным коллективом. (Опыт социологического исследования проблемы). М., Мысль, 1976.

СОДЕРЖАНИЕ

Управление производственным коллективом цеха	3
1. Цеховой коллектив. Сущность и особенности	5
2. Совершенствование внутриколлективных отношений	21
3. Формирование благоприятной морально-психологи- ческой атмосферы	27
4. Повышение стабильности производственного коллек- тива	33
5. Укрепление социалистической дисциплины труда .	40
6. Развитие демократических начал на производстве	48
Литература	54

С37

Симонян Р. Х.

Управление производственным коллективом цеха.— М.: Экономика, 1978.— 56 с.— (Библиотека хоз. руководителя)

В брошюре рассматриваются проблемы социального управления производственным коллективом цеха. В ней раскрываются сущность и особенности цехового коллектива, методы совершенствования внутриколлективных отношений, формирование морально-психологического климата, повышение стабильности производственного коллектива, а также пути укрепления трудовой дисциплины и привлечение трудящихся к управлению производством.

Брошюра рассчитана на руководителей предприятий, начальников цехов и участков, партийный и хозяйственный актив. Она может быть использована в системе экономического образования.

С $\frac{10807-184}{011(01)-78}$ 42-78 0604020101

ББК 64.2.1.1
338

Реналь Хикарович Симонян
УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ
КОЛЛЕКТИВОМ ЦЕХА

Зав. редакцией М. Н. ТУБОЛЬЦЕВ
Редактор Е. В. ЖАРЕНКОВ
Мл. редактор Т. Н. ОСИНА
Худож. редактор А. Н. МИХАЙЛОВ
Техн. редактор Н. Ф. СОТНИКОВА
Корректор Л. В. ОДИНЦОВА

И.Б. № 775

Сдано в набор 07.07.78. Подписано в печать 18.10.78. А14348.
Формат 84×108¹/₃₂. Бумага типографская № 2. Обыкновенно-новая
гарнитура. Высокая печать. Усл. печ. л. 2,94. Уч.-изд. л. 2,93.
Тираж 70 000 экз. Заказ № 546. Цена 15 коп. Изд. № 4518.

Издательство «Экономика». 121864. Москва, Г-59, Бережковская
наб., 6.

Ярославский полиграфкомбинат Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательства, полиграфии и книжной торговли. 150014, Ярославль, ул. Свободы, 97.

15 коп.