



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ЭКОНОМИКА

И. Г. СТОЛЯР, Д. М. КУРНОСОВ

**БРИГАДИР
НА ПРОИЗВОДСТВЕ**

«БИБЛИОТЕЧКА ХОЗЯЙСТВЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ»

И. Г. СТОЛЯР, Д. М. КУРНОСОВ

**БРИГАДИР
НА ПРОИЗВОДСТВЕ**

ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЭКОНОМИКА»

Москва — 1977

Столяр Илья Григорьевич и Курносов Дмитрий Михайлович.

С 81 Бригадир на производстве. М., «Экономика», 1977.

56 с. (Б-чка хоз. руководителя.)

В брошюре рассматриваются специфика бригады как объекта и субъекта управления, требования, предъявляемые к бригадирам, дается экономический и социологический анализ деятельности бригадира как руководителя, в том числе показателей эффективности его деятельности, показываются пути ее дальнейшего совершенствования.

Брошюра представляет интерес для работников промышленности, занимающихся организацией труда.

С $\frac{10807-053}{011(01)-77}$ 51—77

338

В «Основных направлениях развития народного хозяйства СССР на 1976—1980 годы» указывается на необходимость более широкого применения бригадной оплаты за конечные результаты труда в промышленности и других отраслях, а следовательно, бригадной формы организации труда¹.

В настоящее время бригадная форма организации труда получила широкое распространение. В химической промышленности, например, она охватывает около 70%, в металлургической — 60, в машиностроительной — около 40% рабочих. В некоторых всесоюзных объединениях («Союзэлектроприбор», «Союзнаучприбор») в бригадах трудятся более 40% рабочих-сдельщиков. На отдельных предприятиях, например на Вильнюсском заводе счетных машин имени В. И. Ленина, в бригады объединены более 78% рабочих, в Киевском производственно-техническом объединении вычислительных управляющих машин, на Томском манометровом заводе, кишиневском «Виброприбор», московских заводах — тепловой автоматики, «Хроматограф», «Тизприбор», заводе телемеханической аппаратуры имени 50-летия СССР в Нальчике в бригадах работают более 57% слесарей-сборщиков и около 50% штамповщиков.

Такая форма организации труда в наибольшей степени соответствует современному уровню развития техники и технологии, условиям научно-технического прогресса. Увеличение удельного веса машинно-автоматического времени и укрупнение технологических процессов, их неделимый характер вызывают необходимость комплексного обслуживания и эксплуатации машин и оборудо-

¹ См. Материалы XXV съезда КПСС. М., Политиздат, 1976, с. 217.

вания. Узкофункциональное разделение труда в этих условиях неизбежно приводит к значительным потерям рабочего времени.

Опыт показывает, что бригадная форма организации труда оказывается действенной в том случае, если при создании бригад учитываются специфика производства, соблюдается принцип добровольного объединения рабочих в бригаду.

Эффективность применения бригадных форм организации труда объясняется:

повышенной маневренностью в использовании рабочей силы, в результате чего полнее используются оборудование и рабочее время, создаются условия для овладения смежными профессиями, равномерного распределения физических и психологических нагрузок, снижения монотонности и повышения содержательности труда рабочих;

упрощением нормирования труда. Количество норм уменьшается в 2—5 раз, облегчается переход к внедрению технически обоснованных укрупненных типовых норм;

возможностью сокращения производственного цикла, межоперационных заделов и более рационального использования производственных площадей при двух- и трехсменной работе бригад;

созданием в комплексных бригадах объективных условий для формирования рабочих широкого профиля, владеющих несколькими профессиями.

Однако эта форма организации труда имеет и недостатки. Основные из них следующие:

затруднения в стимулировании индивидуальной производительности труда вследствие невозможности или нецелесообразности учета выработки каждого члена бригады;

возможность снижения качества продукции из-за отсутствия индивидуальной ответственности за результаты труда;

некоторое обесценивание квалифицированного труда, так как рабочим высокой квалификации иногда приходится выполнять работы более низкого разряда.

Эти недостатки приводят к тому, что созданные бригады иногда расформируются. Между тем они в

значительной мере могут быть преодолены при рациональном управлении бригадой.

Бригада — первичный коллектив. От его развития, сплоченности, направленности действия во многом зависит продуктивность работы бригады. Дружный коллектив, где нормой поведения является товарищеская взаимопомощь, ответственное отношение к делу, нивелирует недостатки, связанные с отсутствием индивидуального учета выработки. Во многих исследованиях убедительно показано, что при прочих равных условиях эффективность труда и степень удовлетворенности им выше в дружных, сплоченных коллективах.

Важная роль в сплочении коллектива принадлежит бригадиру — ее непосредственному руководителю.

В бригадах, где бригадир является общепризнанным лидером, т. е. признается рабочими лицом, соответствующим этой должности в силу своих знаний и авторитета, значительно выше коэффициент сплоченности и ниже коэффициент конфликтности и нейтральности, т. е. выше степень сплоченности коллектива, от которой зависит эффективность его работы.

По мнению мастеров, опрошенных на ряде предприятий, личные качества бригадира как руководителя оказывают сильное влияние на показатели работы бригады. Так, производительность труда в бригадах, где бригадир является общепризнанным лидером, намного выше, чем в других бригадах.

Исследования показывают, что в тех бригадах, где бригадир (формальный лидер) является одновременно самым приемлемым, с точки зрения рабочих, руководителем (неформальным лидером), значительно выше уровень выполнения нормированного задания.

Совершенствование стиля и методов управления бригадой со стороны бригадиров — одно из важных средств повышения эффективности работы бригады. Однако деятельность бригадира как руководителя еще недостаточно изучена.

Настоящая работа посвящена одной из важных проблем управления бригадой — труду неосвобожденного бригадира и путям повышения эффективности его работы.

I. **ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БРИГАДА КАК ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

1. БРИГАДА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Управляемость бригады и специфические требования к руководящей деятельности бригадира определяются целым рядом факторов, характеризующих бригаду как объект управления. Основными из этих факторов являются:

- содержание выполняемой работы;
- тип и вид бригады;
- профессионально-квалификационный состав членов бригады;
- демографический (половозрастной) состав бригады;
- неформальная структура (социально-психологические группы) и степень сплоченности коллектива;
- численность бригады.

Содержание выполняемой работы

Содержание труда характеризуется: сложностью (разряд) выполняемых работ, степенью принудительности трудового ритма и механизации работ. Можно выделить следующие основные типы труда:

сложный ручной труд с непринудительным ритмом. Работа высокой квалификации (до VI разряда), требующая большого производственного опыта (слесари, наладчики, регулировщики и др.);

конвейерный труд, т. е. простой механизированный труд с жестким принудительным режимом. Работа низкой и средней квалификации примерно II—III разрядов;

сложный механизированный труд с полупринудительным ритмом (станочники, операторы, пресовщики, электроэрозионисты и др.). Работа средней и высокой квалификации III—V разрядов;

сложный механизированный труд или труд с применением механизированного инструмента по ремонту, испытанию, наладке и подналадке оборудования, приборов на стендах и т. п. Ритм непринудительный или мало-

принудительный. Работа высокой квалификации V—VI разрядов (слесари-ремонтники, испытатели, тарировщики, наладчики, юстировщики и др.);

сложный автоматизированный труд с непринудительным или малопринудительным ритмом. Работа высокой квалификации до VI разряда (аппаратчики, машинисты и др.).

При прочих равных условиях, чем сложнее труд, выше квалификация рабочих, менее принудительный ритм труда, тем больше решений по управлению процессом труда принимается непосредственно в бригаде и тем сложнее их характер.

Типы и виды бригад

В зависимости от профессионального состава рабочих различаются бригады:

специализированные, состоящие из рабочих одной профессии, выполняющих технологически однородные работы (операции), например, бригада слесарей-ремонтников;

комплексные, состоящие из рабочих разных профессий, выполняющих взаимосвязанные технологически разнородные работы, охватывающие весь процесс производства данного вида продукции или законченную стадию ее изготовления. Например, на участке сборки стен-панелей вагонов Калининского вагоностроительного завода имени Калинина работает бригада, состоящая из слесарей и электросварщиков (бригада 1) ¹.

По степени разделения труда различаются бригады:

с полным функциональным разделением труда, где каждый рабочий выполняет определенный круг операций. Например, на заводе тяжелого машиностроения 10-тонный штамповочный молот обслуживает бригада из шести человек. Первое, второе, третье, пятое и шестое рабочие места занимают кузнецы-штамповщики V разряда. Четвертое рабочее место занимает кузнец-штамповщик VI разряда — бригадир. Бригадир производит

¹ Для удобства изложения тем бригадам, примеры из деятельности которых рассматриваются в последующих разделах, присвоены условные номера. Ввиду ограниченности объема брошюры рассматриваются только типичные примеры.

расстановку рабочих, управляет молотом, иногда подменяет своего помощника. Для бригады характерно четкое разграничение и последовательность рабочих функций, эпизодическое их совмещение;

с частичным функциональным разделением, где рабочие помимо работы по своей специальности эпизодически выполняют работы или отдельные операции по другим специальностям. Например, в бригаде 1 за слесарной следует электросварочная работа, за ней опять слесарная и т. д. Завершается рабочий цикл съемом изделия со стенда (такелажная работа). Каждый рабочий в основном занят работой по своей профессии, но для сокращения потерь рабочего времени, неизбежных при данной технологии, они выполняют и часть работ другой профессии. Так, электросварщики помогают слесарям раскладывать детали каркаса и укладывать облицовочные листы, слесари производят некоторые виды электросварки. Все члены бригады совместно выполняют такелажные работы;

без функционального и профессионального разделения труда, когда каждый рабочий выполняет все операции, входящие в общее производственное задание, в результате чего достигается взаимозаменяемость членов бригады. Например, на участке испытания газовых двигателей (завод «Русский дизель», Ленинград) работают бригады слесарей и дизелистов из четырех-пяти человек, так как во время испытаний необходимо одновременно следить за многочисленными механизмами и приборами. При этом практикуется широкая взаимозаменяемость рабочих, что обусловлено содержанием работы.

По характеру технологических связей между рабочими различаются бригады:

с отсутствием технологических связей между рабочими, когда каждый рабочий производит законченную продукцию или ее часть, а бригада используется как сумма индивидуальных рабочих сил. Например, на ряде кондитерских фабрик имеются бригады на заверточных машинах (бригада 2). Каждая работница обслуживает одну машину и по характеру технологического процесса не связана с другими членами бригады. Результаты труда учитываются по бригаде в целом. Создание бригады в данном случае способствует улучшению организации производства. Вследствие чего не загромождаются произ-

водственные площади. Кроме того, упрощается процесс управления рабочими;

с полной технологической зависимостью одного рабочего от другого. Связь между рабочими выражается в совместном выпуске единой продукции или ее части, долю каждого рабочего в коллективном труде можно установить только косвенно, труд внутри бригады организован по технологическому принципу (конвейер, прокатный стан, обслуживание автоматических линий и др.).

С учетом сменности работ выделяются бригады:

сменные, когда члены бригады работают одновременно в одну смену;

сквозные, когда члены бригады работают в две и более смены.

По форме оплаты труда различаются бригады с повременной оплатой и сдельной оплатой (индивидуальной, коллективной).

Бригады отличаются друг от друга и по способу распределения общбригадного заработка (при коллективной оплате труда):

по тарифным разрядам и отработанному времени; с применением условных разрядов;

с применением коэффициента трудового участия (КТУ).

При прочих равных условиях более сложно управлять комплексными бригадами, без функционального и профессионального разделения труда, при использовании бригады как суммы индивидуальных рабочих сил, сквозными бригадами, со сдельной оплатой труда, при распределении общбригадного заработка с помощью КТУ.

Профессионально-квалификационный состав бригады

По этому признаку можно выделить два типа бригад.

Первый — бригады с незначительной разницей в тарифных разрядах рабочих (не более чем на один разряд) или с одинаковым разрядом у всех рабочих.

Такие бригады организуются:

при выполнении несложных работ (I—III разряда) и с полной или частичной взаимозаменяемостью рабочих. Например, на московском заводе «Хроматограф» на сборке детекторов работает бригада из шести человек. Сборка индивидуальная. У всех работниц, в том числе и

у бригадира, II разряд. Разряд выполняемых работ также II. Работницы владеют всем комплексом операций (бригада 3). На московском заводе «Тизприбор» на конвейере сборки теплоизмерительных приборов работает бригада из 26 человек. У шести рабочих — I разряд, у двух других, в том числе и у бригадира, — III разряд, у остальных рабочих II разряд. Соотношение среднего разряда рабочих и работ равно 0,9 (бригада 4);

при выполнении сложных работ (до VI разряда), если в бригаде нет функционального и профессионального разделения труда. Бригада представляет собой стабильный коллектив, в котором в процессе совместного труда уравнились квалификация и опыт. Например, на Московской мебельной фабрике № 1 (в настоящее время она входит в состав мебельно-сборочного комбината) работает бригада из пяти столяров на сборке нестандартной мебели. Все члены бригады — квалифицированные рабочие и умеют выполнять все виды работ от простых до самых сложных, у всех V разряд.

Второй тип бригад — бригады, в которых разница в тарифных разрядах рабочих значительна (на два и более разряда).

Такие бригады организуются:

когда различие в разрядах определяется разделением труда с четко фиксированными рабочими местами (например, разряды рабочих в описанной выше бригаде, обслуживающей 10-тонный штамповочный молот);

когда различие в разрядах обуславливается квалификационным разделением труда внутри бригады. Например, на московском заводе «Хроматограф» организованы две бригады, в каждой из них работают девять человек. Они выполняют аналогичную работу — сборку узлов прибора ЛХМ. В одной бригаде у бригадира V разряд, у трех рабочих — IV, у четырех — III, у одного — II разряд (бригада 5). В другой бригаде у бригадира VI разряд, у одного рабочего — V, у пяти рабочих — III, у двух рабочих — II разряд (бригада 6).

Квалификационный состав бригады в значительной степени определяет специфику управления ею.

Например, в бригадах второго типа возникает естественное стремление рабочих к овладению всем комплексом работ и повышению своего тарифного разряда до максимально возможного. Причем в бригадах первого

вида данного типа профессиональный рост чаще всего связан с переходом на более сложную работу при освобождении рабочего места соответствующей квалификации. В бригадах второго вида происходит постепенное уравнивание квалификации и формирование рабочего широкого профиля. Авторитет бригадира в таких бригадах определяется в первую очередь его умением быть воспитателем и наставником.

Демографический (половозрастной) состав бригад

Специфические требования к управлению предъявляются в бригадах, в которых трудятся женщины и молодежь. Интересы женщин, как правило, более, чем мужчин, ориентированы на дом и семью и менее — на квалифицированный труд и высокий заработок. Анализ показал, что в возрастных группах до 25 лет у мужчин и женщин примерно одинаковые тарифные разряды. В возрастных группах старше 25 лет удельный вес мужчин, имеющих высокие тарифные разряды, резко увеличивается. У женщин более высокие требования к условиям труда, к внимательному, заботливому отношению со стороны бригадира, они легче переносят однообразную, монотонную работу.

Специфические интересы молодежи заключаются в естественном стремлении к повышению образования, профессиональному продвижению, содержательному труду, участию в управлении производством, уважению и признанию коллектива. С различной интенсивностью эти интересы проявляются у молодежи различных возрастных групп, что необходимо учитывать при управлении бригадой. Так, в группе молодежи до 22 лет преобладает стремление к повышению образования, в группе от 26 лет — к профессиональному продвижению и участию в управлении производством и т. д.

Неформальная структура (социально-психологические группы) и сплоченность коллектива

В бригаде могут существовать малые социально-психологические группы (три — семь человек), члены которых объединены общностью интересов и норм поведения. В них обычно возникают отношения взаимной симпатии,

что обуславливает сплоченность (спаянность) групп. В каждой группе имеется свой лидер, на которого необходимо ориентироваться при руководстве бригадой. В зависимости от того, какие интересы объединяют группу, ее цели могут совпадать или не совпадать с целями бригады в целом. В последнем случае сплоченность бригады уменьшается.

Количество социально-психологических групп в бригаде зависит от ее численности и авторитета бригадира. Чем больше численность рабочих в бригаде, тем больше групп может в ней возникнуть. Авторитетный бригадир является одновременно неформальным лидером и объединяет всех или большинство членов бригады, что способствует снижению числа социально-психологических групп, а самое главное — устранению противоречивости их целей задачам бригады, повышает сплоченность коллектива. В зависимости от степени сплоченности различаются следующие первичные производственные коллективы¹:

сплоченный (консолидированный) — большинство его членов поддерживают между собой дружеские отношения, нет устойчивых антипатий, состав стабилен, в результате коллектив обычно имеет высокие производственные показатели, его члены дисциплинированы и активно участвуют в общественной жизни предприятия;

расчлененный — коллектив, в котором сложилось несколько социально-психологических групп, недружелюбно относящихся друг к другу, производственные показатели, дисциплина, общественная активность, поведение в быту его членов весьма различны;

разобщенный — подавляющее большинство его членов не имеют дружеских связей внутри коллектива, доминируют официальные отношения, межличностные контакты не развиты, наблюдается высокая текучесть среди его работников и значительные индивидуальные различия в их поведении.

Сплоченность бригады является позитивной, если ее цели соответствуют целям цеха, предприятия. В противном случае имеет место сплоченность негативного характера, которую необходимо переориентировать. В форми-

¹ См. Руководитель коллектива. М., Политиздат, 1974, с. 64.

ровании сплоченности бригады и ее направленности, как отмечалось выше, большая роль принадлежит бригадиру.

Численность бригады

По численности различаются бригады небольшие (три — пять человек), средние (шесть — девятнадцать человек), большие (двадцать и более человек). Характер выполняемых работ зачастую позволяет варьировать численность бригады. В этом случае для установления оптимальной численности наряду с технико-экономическими необходимо учитывать социально-психологические факторы. Они сложны и действуют опосредованно. Многие из них, в частности уровень самосознания и ответственности личности, с трудом поддаются учету и измерению. Поэтому однозначный ответ об оптимальной численности бригады дать трудно.

При определении численности бригады необходимо учитывать:

- характер технологических связей между рабочими; управляемость коллективом;
- неформальную организацию коллектива.

В бригадах, где труд организован по предметному принципу и рабочие не связаны общностью технологических процессов (например, бригады сборщиков мелких жгутов на предприятиях приборостроения, токарей, занятых на небольших и средних станках, работниц на заверточных машинах в кондитерском производстве, отделочников мебели, работающих вручную, и др.), у бригадира значительно увеличивается удельный вес функций контроля, так как взаимоконтроль рабочих затруднен. В таких бригадах число рабочих не должно превышать трех—пяти человек. В бригадах, где труд организован по технологическому принципу и между рабочими имеются развитые технологические связи, численность рабочих может быть больше.

При прочих равных условиях, чем выше сложность выполняемых работ, меньше степень регламентации труда и больше количество работ (операций), выполняемых одним рабочим, тем труднее управлять коллективом. Многие исследователи считают, что наиболее эффективное руководство осуществляется при следующей числен-

ности подчиненных: на высшем уровне — четыре—шесть; на низовом, к которому относится и бригада, — до 30. Однако бригадир затрачивает на руководство примерно 12—15% рабочего времени, поэтому, с нашей точки зрения, число его подчиненных должно быть значительно меньше 30.

Необходимым условием существования бригады является определенная степень сплоченности ее членов. С уменьшением численности быстрее достигается сплоченность бригады, так как в больших бригадах, как уже отмечалось, усиливаются тенденции образования внутрибригадных (неформальных) группировок. В бригаде, где больше 10—15 человек, может оказаться несколько лидеров, что значительно осложняет управление ею. Исследования показали, что, как правило, наиболее нестабильны бригады, численность которых превышает 16 человек.

В результате опроса 400 рабочих в основных цехах различных машиностроительных предприятий было выявлено, что рабочие считают численность бригады одним из факторов ее стабильности:

Численность бригады (человек)	Доля рабочих (от общего числа опрошенных), считающих эту численность бригады оптимальной, %
4	16,0
5—8	16,0
9—12	34,0
12—16	15,5
17	11,5
21	7,0

Таким образом, по мнению подавляющего большинства рабочих, численность бригады должна быть в пределах 5—16 человек. Учитывая опыт работы различных предприятий и мнения рабочих, можно ориентировочно рекомендовать следующий численный состав бригад по ряду профессий:

Профессии	Рекомендуемая численность бригад, человек
Слесари-сборщики, монтажники на конвейере	9—16
Слесари-сборщики на стендовой сборке	6—10

Слесари-сборщики на поточной сборке без применения конвейера	9—12
Станочники, занятые на мелких и средних станках при индивидуальном и мелкосерийном производстве	5—7
Станочники, занятые на мелких и средних станках поточных и предметно-замкнутых линий	9—12
Жестянщики-паяльщики	5—8
Рабочие ремонтных цехов	7—10

2. БРИГАДА КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Членов бригады объединяют организационное единство, коллективная заинтересованность (материальная и моральная) в конечных результатах труда, психологические связи, возникающие в процессе непосредственного общения. Достижение целей, поставленных перед бригадой как производственной единицей, отвечает интересам ее членов, связано с процессом и результатами труда.

При индивидуальной организации труда действия отдельных рабочих в основном определяются решениями администрации. При бригадной организации труда производственная деятельность в большей мере осуществляется на основе решений, принимаемых в бригаде. Бригада, следовательно, выступает не только объектом управления, но и субъектом самоуправления. Такая система управления в современных динамичных производственных условиях имеет значительные преимущества.

В бригаде возникают дополнительные источники социальной энергии, за счет которых она имеет возможность создать условия производственной деятельности, положительно влияющие на отношение рабочих к труду, а именно:

распределение работы между рабочими в соответствии с их опытом, интересами и склонностями;

соединение обучения с производительным трудом, что создает условия для овладения смежными профессиями;

участие каждого рабочего в управлении и самоуправлении на уровне бригады;

взаимопомощь в работе, «чувство локтя», единство с коллективом.

Реализация социальных резервов бригады создает дополнительные возможности для повышения эффективности

ности производства. Деятельность бригады как социального организма, субъекта самоуправления определяется содержанием принимаемых в бригаде решений, которые в той или иной степени обуславливаются влиянием социального контроля. Под социальным контролем понимается воздействие бригады на ее членов с целью обеспечения соответствия их поведения общепринятым нормам. Средствами контроля являются поощрительные и негативные санкции коллектива к его членам — от устного замечания до таких серьезных мер, как отказ совместно трудиться, требование административного наказания и т. д.

Социальный контроль осуществляется по следующим этапам:

получение и анализ информации о деятельности рабочих (наблюдение за процессом труда и его результатами, поведением рабочего и т. д.). Очевидно, что чем объективнее информация, тем объективнее и контроль;

оценка поведения рабочего в трудовом коллективе;

сопоставление оценки с нормами и стандартами поведения, принятыми в бригаде, вывод о трудовом вкладе рабочего в общие результаты труда;

регулирование поведения рабочего в трудовом коллективе. Оно может быть внутренним (система санкций в бригаде) и внешним (обращение бригады к администрации с просьбой о принятии мер).

Социальный контроль формирует у рабочих моральную ответственность перед коллективом. Ответственность имеет объективную и субъективную стороны, которые могут соответствовать или противоречить друг другу. Объективная сторона ответственности — объем и качество выполненных работ, требуемых от личности в конкретной производственной ситуации. Субъективная сторона — осознание личностью необходимости деятельности и выбор ее форм, т. е. морально-психологическая сторона ответственности.

Ответственность не сводится как к ретроспективной стороне, т. е. к санкциям за нарушение тех или иных общественных норм, так и к морально-психологической стороне — чувству ответственности. Субъективная сторона ответственности неотделима от ее объективного содержания.

Чем шире поле социальной деятельности личности, чем сложнее переплетение определяющих ее условий, тем выше требования к их правильному пониманию, ясному осознанию цели и верному выбору средств для ее достижения. В связи с этим важно выяснить объективное содержание ответственности, т. е. содержание тех решений, касающихся производственной деятельности, в принятии и реализации которых бригада наиболее компетентна.

Внутрибригадная организация труда должна обеспечивать оптимальную систему взаимодействия между рабочими. Это предполагает не только полную занятость рабочего, но и такое чередование операций (работ), которое способствовало бы минимальной утомляемости, снижало бы монотонность труда при росте его производительности.

Например, в условиях пооперационного разделения труда при выполнении операций легкие приемы, требующие определенной сноровки, не должны чередоваться с приемами, требующими большого физического напряжения. Приемы, для выполнения которых необходимы сосредоточенность, внимание и точность, не должны чередоваться с приемами, которые характеризуются быстрыми движениями. Разработка оптимальной схемы взаимодействия требует глубоких знаний экономики, эргономики, организации и психофизиологии труда. Эта сфера организации труда не может определяться полностью рабочими и, следовательно, входит в компетенцию бригады. Многочисленные исследования показали, что самопроизвольная (спонтанная) внутрибригадная организация труда далека от оптимальной.

Однако имеется сфера деятельности бригады, где административный контроль неэффективен, и только социальный контроль бригады обеспечивает более точное и компетентное решение поставленных задач. Это прежде всего оценка индивидуального трудового вклада рабочего и урновья его ответственности. Администрация могла бы компетентно судить о трудовом вкладе каждого при наличии индивидуального учета выработки. Однако в бригаде он или нецелесообразен или невозможен. Коллектив, связанный ежедневной совместной деятельностью, может точнее судить о добросовестности каждого рабочего и производительности его труда. Мнение кол-

лектива обеспечивает более компетентное решение и некоторых других вопросов, а именно:

о присвоении рабочему очередного тарифного разряда. В соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС) очередной тарифный разряд рабочему присваивается за определенный объем знаний (должен знать) и практических умений (должен уметь). При индивидуальной организации труда этих требований вполне достаточно, так как оценка деятельности рабочего производится за фактически выполненную им работу определенной сложности. При коллективном труде в бригаде, где нет индивидуального учета выработки, требования к квалификации несколько шире: рабочий должен уметь совмещать работы по нескольким профессиям, переключаться с одного вида работ на другие в зависимости от производственной необходимости. Мнение коллектива о подготовленности рабочего в данном случае очень важно;

о поощрении и наказании членов бригады. Поощрение и наказание оказываются наиболее действенными, когда они учитывают не только сам факт поступка, но и мотивы и побуждения, особенности характера рабочего. Такая информация накапливается в первичном коллективе. Поэтому решение бригады о целесообразности поощрения (благодарность, занесение на доску Почета и т. п.) и наказания (выговор, депремирование и т. п.) является более компетентным. Стимулирующее действие поощрения или наказания значительно усиливается, когда оно принимается и одобряется первичным коллективом;

о назначении или освобождении бригадира и приеме рабочих в бригаду. Выше отмечалось, что наиболее эффективен труд той бригады, где бригадир является неформальным лидером. Согласование кандидатуры бригадира с членами бригады — обязательное условие лидерства. Прием новых рабочих в коллектив без согласия членов бригады нежелателен.

Таким образом, бригада компетентна в решении вопросов социально-экономического регулирования поведения рабочих в трудовом коллективе. Очевидно, что решения бригады по этим вопросам носят предварительный характер и учитываются администрацией. В случае расхождения мнений администрации и бригады необходим поиск решений, устраивающих обе стороны. Бригадир

как руководитель, представляющий интересы бригады, действует прежде всего в рамках ее компетентности. Эффективному руководящему воздействию бригадира будет способствовать четкое определение прав и обязанностей бригады и бригадира.

3. РУКОВОДСТВО БРИГАДОЙ СО СТОРОНЫ АДМИНИСТРАЦИИ

Руководство бригадой со стороны администрации осуществляет мастер. Высокая эффективность этого руководства достигается в том случае, если учитывается специфика бригады как субъекта самоуправления, ее компетентность в решении вопросов, связанных с социально-экономическим регулированием поведения рабочих в трудовом коллективе.

В промышленности накоплен большой положительный опыт управления бригадой. Так, улучшение организации бригад в сборочных цехах Гомельского завода измерительных приборов освободило мастеров от функций, которые раньше отнимали у них много времени: распределение работы между рабочими, контроль за выполнением ими производственных заданий и др. Теперь это обязанности бригадира. Бригада осуществляет контроль за производительностью труда каждого члена бригады и оценивает ее с помощью коэффициентов трудового участия (КТУ). Они выводятся ежемесячно бригадиром и мастером и утверждаются на общем собрании бригады. Повышенный размер КТУ устанавливается обычно тем членам бригады, которые осваивают и применяют передовые методы труда, проявляют инициативу в предотвращении простоев рабочих и оборудования, достигают более высоких индивидуальных результатов труда. Размер КТУ снижается за некачественное выполнение работ и допущение брака по вине рабочих, при недостаточной интенсивности работы, систематическом отставании от общего темпа труда, за несвоевременное выполнение производственных заданий мастера и бригадира и другие упущения в работе, оказывающие отрицательное влияние на общий результат труда. Внимание мастера сосредоточено на обеспечении ритмичной работы бригад. Так, на одном из участков этого завода организована система двух касс. В каждой находится трехдневный запас деталей.

Когда одна касса выдается на рабочее место, вторая комплектуется. По истечении срока расходования первой кассы вторая подается на рабочее место без требований рабочего. Это обеспечивает своевременную подачу изделий на сборку, отсутствие простоев. В течение последних трех лет коэффициент ритмичности по заводу составляет 0,96—0,98. Мастер совместно с бригадиром анализирует итоги выполнения плановых заданий, ищет пути снижения трудоемкости продукции, уделяет много времени работе с молодежью.

Интересный опыт работы с бригадами накоплен в монтажном цехе Горьковского автозавода. Там четко определена компетенция бригад, и все решения по социальному регулированию поведения рабочих принимаются в бригадах. Такой же опыт имеется на ряде других предприятий.

Однако далеко не всегда администрацией учитываются возможности бригады как ячейки самоуправления. Зачастую мастера не видят различий между индивидуальной и бригадной формами организации труда и не учитывают специфики управления бригадой. При этом снижается эффективность бригадных форм организации труда. Ниже, при анализе взаимоотношений «мастер-бригадир», эти случаи, их причины будут рассмотрены подробнее.

Таким образом, мастер, управляя бригадой с учетом ее специфики, имеет возможность сосредоточить внимание на совершенствовании внутрибригадной организации труда, повышении качества продукции, снижении трудовых затрат и росте производительности труда, воспитании и обучении рабочих.

4. МЕСТО БРИГАДИРА В СИСТЕМЕ ЛИНЕЙНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ КАК РУКОВОДИТЕЛЯ

Среди экономистов, занимающихся вопросами организации труда, существуют различные мнения о месте бригадира в системе линейного управления. Многие считают, что бригадир не руководитель, а старший рабочий, который передает распоряжения мастера и информирует об их выполнении.

Мы решили обратиться к практике и выяснить, како-

вы фактически функции, выполняемые бригадиром. С этой целью была специально изучена деятельность 30 бригадиров на ряде машиностроительных предприятий. Анализировалась работа бригадиров в бригадах с различной численностью (от пяти до двадцати человек) в сборочных и заготовительных цехах. В течение недели бригады заполняли специальные бланки, где фиксировали фактически выполняемую работу и указывали затраты времени на нее. Анализ собранного материала убедительно показал, что деятельность бригадира в той или иной степени включает присущие руководителю функции планирования, организации, координирования, активизации, контроля.

Все выполняемые бригадиром функции можно разделить на следующие группы:

непосредственная работа в качестве рабочего (занимает 80—90% рабочего времени);

руководство процессом труда (распределение работы, контроль за ее выполнением и сдача работы);

социально-воспитательные функции (обучение, помощь в работе, беседы с рабочими по личным вопросам и т. д.);

работа с документами (наряды, задания);

представительство на собраниях, совещаниях, связь с другими службами и администрацией.

И рабочие и мастера смотрят на бригадира как на руководителя, несущего ответственность за выполнение бригадой производственного задания по всем показателям. Приведенная структура функций бригадира, его ответственность за работу подразделения (бригады) в целом, преобладание в системе управляющего воздействия функций общего руководства и управления говорят о том, что бригадир — низовое звено в системе линейного управления предприятием. Однако бригадир — линейный руководитель особого рода. У бригадира как руководителя имеется ряд особенностей, отличающих его от других руководителей.

Во-первых, по своему социальному статусу бригадир — такой же рабочий, как и остальные члены бригады. Следовательно, бригадир подвержен действию социального контроля бригады. Во-вторых, будучи одновременно рабочим и руководителем, бригадир должен разбираться в работе и уметь ее выполнять лучше, чем

подчиненные. Успех работы бригады в целом во многом зависит от того, насколько хорошо руководитель — бригадир умеет делать то, что делает каждый, т. е. руководящая деятельность бригадира выступает как дополнительная функция авторитетного рабочего. В-третьих, специфика бригады определяет демократический, товарищеский стиль руководства ею как наиболее адекватный. Такой стиль руководства, не отрицая единоначалия и директивных методов воздействия, предполагает ориентацию на коллективное мнение бригады при принятии решений, постоянное информирование коллектива о делах бригады и участка, поддержание дружеских взаимоотношений с рабочими. Необходимость демократического товарищеского стиля руководства определяется:

равным социальным статусом бригадира и всех членов бригады;

постепенным уравниванием сноровки, мастерства, организаторских навыков всех рабочих в процессе совместного труда;

образованием прочных неформальных связей;

спецификой положения молодежи в бригаде, которая имеет более высокий уровень образования, культуры, большую физическую выносливость и поэтому быстро овладевает профессиональными навыками и выступает «на равных» с кадровыми рабочими.

Как влияет стиль руководства на отношение рабочих к труду, показано в табл. 1, составленной на материалах

Таблица 1
Отношение к труду рабочих в зависимости от стиля работы бригадира

Стиль работы бригадира	Количество бригад	Коэффициент удовлетворенности работой в бригаде	Совпадение формального и неформального лидера	Коэффициент конфликтности (психологической напряженности), V	Уровень оценочных суждений рабочих при ответе на вопросы анкеты	
					о взаимопомощи и поддержке в работе	о справедливости наказаний
Демократический	10	0,84	совпадает	0,03	1,0	1,0
Авторитарный	5	0,48	не совпадает	0,11	0,59	0,79

изучения работы 15 бригад на машиностроительных предприятиях Кировоградской области УССР¹.

Из табл. 1 видно, что при демократическом стиле руководства бригадир является общепризнанным лидером, у рабочих выше удовлетворенность трудом, в коллективе меньше психологическая напряженность, больше развита взаимопомощь и поддержка в работе.

Существенной особенностью бригадира как руководителя является и то, что из всех методов руководства бригадир в основном располагает социально-психологическими.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что администрирование в бригаде может применяться только в порядке исключения. В силу своих полномочий бригадир не может применять ни экономических, ни административных санкций. Социально-психологические методы руководства являются основными, преобладающими, они предполагают создание таких отношений между членами коллектива, при которых выбор необходимого поведения в коллективе осуществляется подчиненными добровольно, в соответствии с общепринятыми нормами. Важнейшим элементом социально-психологических методов является убеждение. По данным исследований, в арсенале применяемых руководителем первичного коллектива методов 95% приходится на убеждение, просьбу, предложение.

Бригадир как руководитель в своей деятельности прежде всего должен опираться не на полномочия, а на личный авторитет. В связи с этим необходимо остановиться на вопросах лидерства и авторитета.

Авторитет (в узком смысле) есть социально-психологическое отношение, означающее наличие у человека (носителя авторитета) такого личного статуса в коллективе, который позволяет ему оказывать влияние на других людей².

Власть, определяемая полномочиями, — это такое социально-психологическое отношение, которое предполагает обязательное выполнение воли руководителя под-

¹ См. Столяр И. Г., Левин А. Э., Тарасова И. В. Влияние стиля руководства бригадой на эффективность ее деятельности. Инф. листок № 282. Харьков, 1974 (Центр науч.-техн. информации УкрНИИТИ Госплана УССР).

² См. Руководитель коллектива, с. 101.

чиненными, обусловленное наличием у него права и возможности принуждать. Полномочия руководителя отражены в законодательных положениях и должностных инструкциях. Широта полномочий руководителя зависит от занимаемой им должности в структуре управления, а не от индивидуальных особенностей человека, занимающего эту должность. Иное дело авторитет, определяемый личными качествами руководителя. Полномочия бригадира как руководителя ограничены.

В реальном процессе управления бригадой (и любым подразделением) следует различать руководство и лидерство. Руководство — это управление, осуществляемое путем применения полномочий в рамках положений, утвержденных на более высоком уровне организации. Лидерство же есть влияние личного авторитета лидера на поведение части или всех членов первичного коллектива (в данном случае бригады). Это влияние осуществляется при условии наличия у лидера определенных личных свойств и качеств и их соответствия нормам, принятым в коллективе. В силу указанных выше особенностей бригады эффективность управляющего воздействия бригадира в значительной степени, даже преимущественно, определяется его лидерством.

К бригадиру как руководителю предъявляются конкретные требования и рабочими и администрацией. С позиции рабочих бригадир должен быть самым квалифицированным и авторитетным человеком в бригаде, ориентированным на ее интересы. Требования администрации обуславливаются положением бригадира как исполнителя функций линейного руководства, ориентированного на интересы участка, цеха.

Резкие расхождения в понимании роли бригадира происходят тогда, когда администрацией не учитывается его статус рабочего и подверженность социальному контролю бригады, а рабочими — его функции линейного руководителя; и то и другое может привести к снижению эффективности производственной деятельности бригады.

Высокие требования предъявляются также к компетентности и добросовестности руководителя, к его личным качествам и стилю руководства. Содержание и структура требований изменяются в зависимости от уровня развития коллективов и характера трудовой ситуации.

Бригадир как руководитель имеет и собственные ценностно-нормативные ориентации, свой взгляд на процесс руководства бригадой и рациональность осуществляемых им действий. В связи с этим формируется уровень требований к самому себе (самооценка) как к руководителю, человеку, специалисту, что выражается в стиле и методах работы бригады. Чем выше степень совпадения требований рабочих и мастера к личным качествам бригадира и его деятельности с самооценками бригадира, тем выше эффективность его управляющего воздействия.

5. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БРИГАДИРА

Основным критерием эффективности производственной бригады и, следовательно, руководящего воздействия бригадира служит продуктивность, т. е. результаты труда коллектива и каждого его члена. Она измеряется с помощью производственно-экономических показателей, необходимый уровень которых определяется плановыми заданиями по номенклатуре продукции, ее объему, качеству, росту производительности труда и т. д.

Производственно-экономические критерии конкретизируются применительно к специфическим особенностям работы бригады и выражаются в натуральных, денежных или нормативных единицах. Однако, характеризуя эффективность управляющего воздействия бригадира, они не всегда могут служить прямыми показателями его деятельности. Продуктивность бригады зависит не только от бригадира, но и от результатов работы участка и цеха в целом, а также от уровня организации производства и труда на предприятии. Чем регламентированнее труд, тем больше на результативность бригады влияет работа всего производственного коллектива, а применяемая система учета результатов труда не всегда позволяет точно выделить результаты работы бригады из результатов работы участка и цеха в целом.

Достижение определенного уровня производственно-экономических показателей является результатом технических, экономических, организационных решений. Действие этих решений наиболее эффективно тогда, когда они одновременно формируют положительное отношение

работников к труду, развивают товарищескую взаимопомощь, сплоченность коллектива, повышают удовлетворенность трудом, улучшают социально-психологический климат. Поэтому при характеристике эффективности работы бригады нельзя ограничиваться только производственно-экономическими показателями труда. Обязательно должен учитываться более широкий комплекс показателей жизнедеятельности коллектива, выражаемый через социально-психологические факторы.

К социально-психологическим показателям, характеризующим деятельность бригадира как руководителя, можно отнести показатели: совпадения формального и неформального лидера (L); сплоченности (психологической совместимости) коллектива; психологического климата ($Kл$):

Показатель L определяется на основе обработки ответов рабочих и мастера на вопрос анкеты: «Предположим, Ваша бригада заново формируется, избрали бы Вы снова того же бригадира?». Он имеет два значения: положительное (+), если более 50% рабочих высказались за то, чтобы бригадир остался прежний, и отрицательное (—), если более 50% рабочих высказались за переизбрание бригадира. Важно указывать количество или долю положительных или отрицательных выборов.

Социологические исследования убедительно показали, что при одинаковых производственных условиях, сходном профессионально-квалификационном и образовательном составе рабочих, в сплоченных коллективах наблюдаются высокие, стабильно возрастающие показатели производительности труда, в то время как в разобщенных коллективах, где официальные отношения не дополняются позитивными межличностными контактами, эти показатели значительно ниже. В среднем различия в уровне производительности труда в таких коллективах составляет 8—10%, а в отдельных случаях — 50—60%¹.

Можно выделить следующие механизмы влияния сплоченности бригады на продуктивность ее труда²:

в сплоченном коллективе, где развита поддержка и взаимопомощь, приятнее работать. Удовлетворенность коллективом переносится и на процесс труда, что сти-

¹ См. Социология в СССР. М., «Мысль», 1966, т. 1, с. 445.

² См. Руководитель коллектива, с. 118.

мулирует каждого работника, повышает продуктивность его труда. В случае неполадок каждый рабочий получает необходимую помощь и сам ее оказывает другим;

взаимопомощь и взаимная требовательность способствуют развитию подлинной состязательности, что обуславливает не просто интенсификацию труда, а рационализацию трудовых навыков, совершенствование инструментов, оборудования, технологии, организации труда;

сплоченный коллектив отличается высокой стабильностью состава. Число желающих перейти на другую работу здесь обычно не превышает 10%, в то время как в разобщенных коллективах оно достигает 80% и более.

Сплоченность коллектива как фактор его продуктивности может проявляться постепенно, отражая процессы роста, преодоления незрелости, разрешения конфликтов. Поэтому сплоченный коллектив — это залог того, что его продуктивность будет возрастать, даже если в данный момент она невысока.

Показатели сплоченности (психологической совместимости) коллектива — коэффициенты взаимности (G), конфликтности (V), нейтральности (N) — также определяются в результате анализа ответов рабочих на анкету. Им предлагается следующий вопрос: «В Вашей бригаде работает n человек. Предположим, Ваша бригада формируется заново и в ней будет работать такое же число рабочих. Укажите, со сколькими из них: Вы хотели бы вместе работать в новой бригаде; не хотели бы вместе работать в новой бригаде; Вам безразлично, работать или не работать вместе».

Опросом должно быть охвачено не менее 70% членов бригады. Коэффициенты рассчитываются для бригады в целом. Их сумма должна равняться 1. Значения каждого из коэффициентов могут колебаться от 0 до 1. Чем выше значение G и ниже значения V и N , тем сплоченнее бригада.

Приведем пример расчета коэффициентов G , V , N .

Предположим, в бригаде семь человек ($n=7$). Охвачено опросом пять человек ($p=5$). Поправочный коэффициент (K) рассчитывается по формуле

$$K = \frac{n}{p}, K = \frac{7}{5} = 1,4.$$

Результаты опроса рабочих сведены в табл. 2.

Таблица 2

Сводная анкета для определения показателей
сплоченности коллектива

№ анкеты	Число работников бригады, с которыми		
	опрашиваемый хотел бы работать вместе (+)	опрашиваемый не хотел бы работать вместе (-)	опрашиваемому безразлично, работать или не работать вместе (0)
1	4	1	1
2	3	3	—
3	4	2	—
4	5	—	1
5	6	—	—
$\Sigma (+)$	22	—	—
$\Sigma (-)$	—	6	—
$\Sigma (0)$	—	—	2

$$G = \frac{\Sigma (+) \cdot K}{n(n-1)} = \frac{22 \cdot 1,4}{42} = 0,75;$$

$$V = \frac{\Sigma (-) \cdot K}{n(n-1)} = \frac{6 \cdot 1,4}{42} = 0,2;$$

$$N = \frac{\Sigma (0) \cdot K}{n(n-1)} = \frac{2 \cdot 1,4}{42} = 0,07.$$

В примере сумма коэффициентов больше 1. Если сумма коэффициентов больше или меньше 1 не более чем на 0,04, то ее нужно привести к 1 путем вычитания из коэффициента, имеющего наибольшее значение, или добавления к коэффициенту, имеющему наименьшее значение, соответствующей величины. Если сумма коэффициентов отличается от 1 на 0,05 и более, то расчет сделан

неверно. Необходимо проверить исходные данные и повторить расчет.

Под психологическим климатом понимается культура взаимоотношений, сложившихся в бригаде. Коэффициент психологического климата (Кл) определяется путем анализа ответов рабочих на следующие шесть вопросов, характеризующих сложившиеся отношения между членами бригады, бригадиром и администрацией.

1. Каковы отношения между членами бригады?
2. Каковы отношения у членов бригады с бригадиром?
3. Каковы отношения у членов бригады с администрацией цеха?
4. Считаете ли Вы, что члены бригады могут откровенно высказать свое мнение по всем вопросам жизни коллектива?
5. Считаются ли с Вашим мнением в бригаде?
6. Считается ли администрация цеха с мнением бригады?

После каждого вопроса приводится пять вариантов ответов и каждый вариант оценивается баллами от пяти (высшая оценка) до единицы (низшая оценка). Номер варианта ответа соответствует его балльной оценке. Например, предлагаются следующие варианты ответов на первый, второй и третий вопросы: 1) очень плохие; 2) плохие; 3) удовлетворительные; 4) хорошие; 5) очень хорошие. При ответе на четвертый вопрос варианты ответов следующие: 1) не могут; 2) скорее не могут, чем могут; 3) скорее могут, чем не могут; 4) чаще всего могут; 5) всегда могут; при ответе на пятый и шестой вопросы — 1) не считаются; 2) большей частью не считаются; 3) иногда считаются; 4) чаще всего считаются; 5) всегда считаются.

Максимально возможная оценка отношений, данная рабочим, равна 30 (шесть ответов по пять баллов). Коэффициент психологического климата (Кл) является отношением фактической оценки к максимально возможной.

Коэффициент психологического климата с точки зрения отдельного члена бригады ($Кл_i$) определяется по формуле

$$Кл_i = \frac{N_1}{m} + \frac{N_2}{m} + \frac{N_3}{m} + \frac{N_4}{m} + \frac{N_5}{m} + \frac{N_6}{m} = \frac{\sum_{i=1}^6 N_i}{6m},$$

где $\frac{N_1}{m}, \frac{N_2}{m}, \dots, \frac{N_6}{m}$ — отношение номера выбранного ответа к максимально возможной оценке;
 m — максимально возможная оценка в баллах при ответе на каждый вопрос анкеты.

Коэффициент психологического климата бригады ($K_{лбр}$) определяется по формуле

$$K_{лбр} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{N_1}{nm} + \sum_{i=1}^n \frac{N_2}{nm} + \dots + \sum_{i=1}^n \frac{N_6}{nm}}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{лi}}{n},$$

где N_1, N_2, \dots, N_n — номера выбранных ответов на вопросы;
 n — численность бригады.

Значения $K_{л}$ колеблются от 0,2 (минимум) до 1 (максимум). Условно можно принять, что определенные значения коэффициента соответствуют следующим отношениям в бригаде:

Значение $K_{л}$	Взаимоотношения в бригаде
0,2—0,45	плохие
0,46—0,65	удовлетворительные
0,66—0,85	хорошие
0,86—1,0	очень хорошие

Приведем пример расчета показателей психологического климата. В табл. 3 сведены результаты опроса рабочих.

$$K_{л1} = \frac{0,8 + 0,6 + 0,6 + 0,6 + 0,8 + 0,6}{6} = 0,66, \text{ или}$$

$$K_{л1} = \frac{20}{30} = 0,66.$$

Аналогично рассчитываются коэффициенты психологического климата остальных членов бригады.

Показатели эффективности руководящей деятельности бригадира могут использоваться для сравнения и оценки работы различных бригад, изучения и распространения передового опыта работы.

Таблица 3

**Сводная анкета для определения показателей
психологического климата**

№ анкет	№ ответа на вопросы						Сумма баллов	Кл ₂
	1	2	3	4	5	6		
1	4	3	3	3	4	3	20	$\frac{20}{30} = 0,66$
2	3	4	2	2	4	4	19	$\frac{19}{30} = 0,63$
3	3	4	1	3	5	2	18	$\frac{18}{30} = 0,60$
4	4	3	3	4	4	4	22	$\frac{22}{30} = 0,73$
5	4	4	4	3	5	5	25	$\frac{25}{30} = 0,83$
Итого	18	18	13	15	22	18		

Отношения фактических оценок к максимально возможным по сумме баллов при ответе на каждый из 6 вопросов соответственно составили:

$$\frac{18}{25} = 0,72; \quad \frac{18}{25} = 0,72; \quad \frac{13}{25} = 0,52; \quad \frac{15}{25} = 0,60; \quad \frac{22}{25} = 0,88; \quad \frac{18}{25} = 0,72.$$

II. АНАЛИЗ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БРИГАДИРА И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Прежде чем говорить о повышении эффективности труда бригадиров, необходимо выяснить, как он фактически организован и какие при этом существуют недостатки.

Деятельность бригадира изучалась с помощью самофотографий рабочего времени и социально-психологиче-

скими методами. На бланках для проведения самофотографий была дана группировка затрат рабочего времени и временная сетка, в которой каждая клеточка соответствует 5-ти мин. Было выделено 25 элементов затрат времени, объединенных в семь типов (работа в качестве рабочего; руководство процессом труда; выполнение социально-воспитательных функций; работа с документами; представительство бригады; выполнение не свойственных бригаиру функций; прочие затраты рабочего времени). Бланк позволял фиксировать также затраты времени, неучтенные в группировке. Бланки заполнялись респондентами в течение недели. Полученные данные анализировались, уточнялись и обобщались.

С помощью социально-психологических методов выявлялось мнение рабочих, мастеров о путях совершенствования работы бригадира, определялся коэффициент совпадения формального и неформального лидера, изучались личные качества и методы работы бригадира.

Было выделено тринадцать личных качеств и восемь методов работы бригадира. Личные качества условно делились на группы: профессиональные (хорошее знание дела, добросовестность в работе); организаторские (умение наладить работу в бригаде, отношения с рабочими, администрацией, умение отстаивать свое мнение, умение устанавливать контакты с различными службами в цехе); социально-воспитательные (внимательность и заботливость, умение создавать хорошее настроение, справедливость); морально-этические (уровень культуры и образования, поведение на производстве и в быту, общественная активность). Методы работы условно делились на группы: информационные (систематическая информация рабочих о состоянии дел в бригаде, цехе, на предприятии, аргументированное разъяснение); координационные (распределение работы с учетом склонностей, знаний и опыта рабочих, оказание помощи советом и делом); контрольные (своевременный контроль, подведение итогов работы, разбор недостатков и положительных сторон, отсутствие мелочной опеки).

Респондентам в специальных бланках предлагалось указать, какие из личных качеств и методов работы являются наиболее значимыми (идеальная ситуация), а затем выделить те из них, которые имеются у реального бригадира. В качестве респондентов выступали рабочие,

бригадир и мастера. Обработка и анализ полученных данных позволили сопоставить оценки рабочих и мастеров с самооценками бригадиров, выделить наиболее значимые качества личности и методы работы бригадира с точки зрения достижения наибольшей продуктивности деятельности бригады, установить необходимые условия лидерства бригадира в зависимости от различных производственных условий работы бригад.

1. ТРЕБОВАНИЯ К БРИГАДИРУ СО СТОРОНЫ РАБОЧИХ — ЧЛЕНОВ БРИГАДЫ

Бригадир как руководитель первичного коллектива должен обладать определенными профессиональными, организаторскими и социально-воспитательными качествами. Абсолютно необходимым условием признания бригадира лидером является наличие у него хорошо выраженных профессиональных качеств. При этом для лидерства недостаточно, чтобы объем знаний и умений бригадира соответствовал только требованиям его тарифного разряда.

Например, на московском заводе «Тизприбор» на сборке пневматических индикаторов работает бригада слесарей-сборщиков (бригада 7). В бригаде пять человек, у двоих рабочих IV тарифный разряд, у троих, в том числе и бригадира, — V. Все рабочие и администрация отмечают, что бригадир Л. — квалифицированный слесарь-сборщик и неплохой организатор. Но в электрической схеме прибора, а также в новых электрических схемах бригадир ориентируется слабо. Рабочие в случае необходимости обращаются за помощью не к бригадиру, а к другому рабочему, бригаде почти никогда не поручают сборку новых приборов. В силу этого бригадир Л. не является лидером.

Однако наличие только профессиональных качеств является недостаточным для лидерства бригадира.

Выше характеризовались бригады 5 и 6, работающие на одном участке сборки приборов ЛХМ на московском заводе «Хроматограф». Рабочие и мастера единодушны в оценке профессиональных качеств бригадиров. Оба бригадира — мастера своего дела. Отмечается, что у бригадира П. (бригада 6) технический кругозор шире, он мо-

ложе, чем бригадир Д. (бригада 5), занимается заочно на третьем курсе технического вуза, однако он не является общепризнанным лидером, его поддерживают только несколько рабочих, в то время как бригадир Д. — общепризнанный лидер, его бригада признается более дружной и сплоченной.

Таким образом, лидер кроме профессиональных должен обладать организаторскими и социально-воспитательными качествами. В определенной мере эти качества имеются у каждого бригадира-лидера. По преобладанию тех или иных качеств условно можно выделить три типа бригадиров-лидеров: функциональный, эмоциональный, гармоничный.

Функциональным мы называем лидера, у которого кроме профессиональных качеств хорошо выражены организаторские и слабее — социально-воспитательные качества.

Такой лидер устраивает коллектив в тех случаях, когда эмоционально насыщенные процессы (обучение, передача опыта, воспитание, перевоспитание и др.) не являются объективно необходимыми и, следовательно, не выступают условием здорового психологического климата и продуктивной деятельности бригады. Потребности в эмоциональных связях в данном случае удовлетворяются за счет межличностного общения.

Функциональный тип лидера формируется в основном в тех случаях, когда разница в тарифных разрядах рабочих не превышает единицы, т. е. если бригада выполняет несложные работы, или бригада выполняет сложные работы, но сноровка, квалификация, опыт ее рабочих практически равны.

Наиболее важными для функционального лидера оказываются такие качества, как умение распределять и перераспределять работу, контролировать обеспеченность рабочих мест деталями, инструментом и др., устанавливать контакты с администрацией и различными службами в цехе, отстаивать свое мнение и т. п. Значимость этих качеств бригадира повышается и в тех случаях, когда в цехе недостаточно высок уровень организации производства и труда.

Для формирования лидерства важно не только наличие организаторских качеств, но и умение согласовать требования администрации и интересы рабочих, иначе

бригадир воспринимается как несправедливый и лидером не признается.

Таким образом, для функционального лидера необходимы следующие качества: высокий профессионализм, организаторские способности, а также умение представлять интересы рабочих.

Функциональный тип лидера существует и в бригадах, где используется сумма индивидуальных рабочих сил, т. е. рабочие не связаны общностью технологии. В этом случае у бригадира большее значение приобретают функции, связанные с выполнением подготовительно-заключительных и контрольных работ.

Эмоциональным мы называем лидера, у которого кроме профессиональных хорошо выражены социально-воспитательные и слабее — организаторские качества.

Такой лидер чаще всего формируется в бригадах, выполняющих сложные виды работ (IV—VI разряда), причем разница в разрядах рабочих более двух: обычно в состав таких бригад входят молодые или вновь осваивающие профессии рабочие. Процессы обучения, передачи опыта, овладения профессиональным мастерством занимают значительное место в деятельности этих коллективов.

Например, бригадир Д. (бригада 5) является общепризнанным лидером, бригадир П. (бригада 6) не является лидером. У бригадира П. профессиональные знания высоки, имеются и организаторские способности. Но рабочие отмечают, что у него отсутствуют такие качества, как внимательность, заботливость. Бригадир Д., по мнению мастера, в определенной степени уступает П. в профессиональных знаниях, организаторских способностях, но он внимателен к рабочим, заботлив, Д. охотно делится своими знаниями и опытом, старается «подтянуть» рабочих до своего уровня, поручает им разнообразную работу, отличается душевной щедростью. Бригадир П. исходя из сложившегося квалификационного разделения труда, всю сложную работу выполняет сам с помощью одного-двух рабочих, не заботится о профессиональном росте рабочих.

Характерно, что производственные задания в бригаде 5 выполняются более успешно за счет того, что там постоянно расширяется производственный профиль рабочих, выше авторитет бригадира и доверие к нему. Готов-

ность рабочих всегда прийти на помощь бригадиру восполняет недостаток у него организаторских качеств.

Таким образом, для эмоционального лидера основными качествами являются профессиональные и социально-воспитательные, особенно ярко должны быть выражены такие качества, как внимательность и заботливость.

В тех бригадах, в которых трудятся женщины, предпочтительнее эмоциональный лидер. Женщины, как правило, более чувствительны к обстановке, форме взаимоотношений, насыщенности эмоциональных контактов, внимательному отношению к интересам семьи.

Гармоничным мы называем лидера, у которого наряду с профессиональными ярко выражены социально-воспитательные и организаторские качества. На наш взгляд, это в любом случае оптимальный тип лидера, хотя он встречается довольно редко. Разумеется, в бригаде в конкретных условиях складывается такой комплекс производственных и социальных условий, который обуславливает ограниченный выбор вариантов поведения бригадира. Если рассматривать эти условия в статике, то гармоничный лидер может и не требоваться. Однако производственные условия и сам процесс лидерства динамичны. Важно, чтобы лидер обладал потенциальным запасом социальной энергии. Тогда он сможет не только выражать интересы коллектива, но и легко адаптироваться к требованиям новых условий, вести коллектив за собой.

Наиболее динамичны производственные условия в бригадах, выполняющих сложные работы, больших по численности и молодежных. Там чаще меняется номенклатура продукции, персональный и квалификационный состав рабочих, интенсивно протекают социально-психологические процессы и т. д. Поэтому именно в таких бригадах прежде всего нужен гармоничный лидер.

Лидерство во многом определяется методами работы бригадира, которые тесно связаны с его личными качествами и в значительной степени являются их выражением. Анализ показал, что бригадир получает моральное право на лидерство при стиле руководства, который можно назвать «старший среди равных».

Этот стиль совершенно не отрицает единоначалия и авторитарных решений, если этого требует производственная ситуация. Речь идет об общей ориентации бригадира на интересы коллектива бригады и их сочетание с

интересами участка и цеха. В остальных случаях лидерство бригадира невозможно.

Бригадир-лидер должен постоянно информировать рабочих о состоянии дел в бригаде, на участке, в цехе, на предприятии, подводить итоги работы, анализировать причины ошибок. Однако даже общепризнанные бригадиры-лидеры крайне редко (примерно в 10% случаев) применяют эти методы работы продуманно, целеустремленно. Чаще всего они используются ими спонтанно, от случая к случаю. В результате снижается эффективность руководящего воздействия бригадира. Причины этого явления мы рассмотрим ниже.

2. МАСТЕР И ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БРИГАДА

Как уже было отмечено, бригадир является связующим звеном между бригадой и мастером. Эффективность работы бригадира как руководителя в значительной мере зависит от степени совпадения предъявляемых к нему требований со стороны рабочих и мастера.

Анализ показал, что требования мастера к бригадиру определяют характер деловых отношений между ними, подбор бригадиров. Причем требования мастера не всегда совпадают с требованиями рабочих.

Мастер во многом формирует стиль работы бригадира, приближает его к собственному стилю работы. Можно выделить два полярных типа отношений «мастер — бригадир».

1. Мастер рассматривает бригадира как технического исполнителя своих обязательных и безусловных требований, которые тот должен довести до бригады; бригадир должен информировать мастера о ходе их выполнения. Ориентацию бригадира на себя мастер считает единственно возможной.

Как правило, оценки бригадира со стороны рабочих и мастера в этом случае резко расходятся. При прочих равных условиях это порождает напряженность в коллективе, зачастую скрытую, его разобщенность на отдельные группы, которые по-разному относятся к мастеру и бригадиру. Скрытая напряженность обычно отрицательно проявляется тогда, когда необходима высокая отдача (срочное и ответственное задание и т. п.). Специфика

бригады как ячейки самоуправления и бригадира как ее руководителя при таком типе отношений «мастер — бригадир» практически не учитывается. В бригадах, как правило, значительна текучесть кадров, низка удовлетворенность трудовой деятельностью. Если бригадир при этом полностью придерживается ориентации мастера, без учета интересов бригады, он перестает быть неформальным лидером в своем коллективе, что снижает эффективность работы бригадира и в конечном итоге приводит к смене бригадира.

2. Мастер рассматривает бригадира как лицо, ответственное за работу бригады, как воспитателя рабочих. Бригадир ориентируется на рабочих и мастера одновременно и осуществляет руководство в пределах описанной выше компетенции бригады. Оценки бригадира со стороны рабочих и мастера почти полностью совпадают. Бригада отличается высокой трудовой сплоченностью, стабильностью, хорошими производственными и социально-психологическими показателями.

Второй тип отношений оптимален.

Наряду с полярными типами отношений «мастер — бригадир» в практике наблюдается целый ряд промежуточных отношений.

Отклонение от оптимального типа отношений вызывается нарушением компетенции бригады. В некоторых случаях наблюдается «подмена компетенции» бригады. Например, бригаде «на откуп» отдается решение вопросов внутрибригадной организации труда, между тем выбор оптимальной схемы взаимодействия между рабочими требует инженерно-экономических знаний. И, наоборот, вопросы социального регулирования внутрибригадной жизни, в которых бригада наиболее компетентна, мастер полностью берет на себя.

3. САМООЦЕНКА БРИГАДИРА КАК РУКОВОДИТЕЛЯ ¹

Самооценка бригадира как руководителя во многом определяет его стиль руководства и, следовательно, важна для всего коллектива. Если самооценки бригадира не соответствуют его реальным достоинствам (неадекват-

¹ Раздел написан И. В. Тарасовой.

ны), то в коллективе может возникнуть непонимание между бригадиром и рабочими.

И наоборот, адекватные самооценки бригадира являются предпосылкой формирования здорового психологического климата в коллективе.

Самооценки рассматриваются нами с точки зрения соответствия бригадира занимаемой им должности; мы не затрагиваем его оценок себя как личности в целом, хотя между этими двумя видами самооценок существует тесная связь.

Каждая самооценка может быть классифицирована по двум признакам:

по степени соответствия самооценок бригадира оценкам, которые дают ему члены бригады, на адекватные и неадекватные, или смещенные (завышенные, заниженные);

по уровню, т. е. по тому, насколько высоко мнение бригадира о своем соответствии занимаемой должности, — на высокие (если бригадир считает себя соответствующим занимаемой должности) и низкие (если бригадир считает себя не соответствующим занимаемой должности).

Таким образом, все разнообразие самооценок сводится к четырем видам: адекватные высокие; адекватные низкие; неадекватные высокие; неадекватные низкие.

В формировании самооценок можно выделить три этапа.

1. *Образование первичных самооценок.* Оно происходит во время вступления в должность. В сознании каждого рабочего существует модель идеального бригадира. Она включает комплекс значимых для рабочих личных качеств и методов работы бригадира. Чаще всего это такие качества, как хорошее знание дела, образцовое поведение в труде, умение наладить работу в бригаде, справедливость, умение находить общий язык с рабочими (подход к рабочим). Из методов работы особенно ценится умение распределить работу с учетом склонностей, знаний и опыта рабочих и отсутствие мелочной опеки (доверие к рабочим). Когда рабочему предлагают стать бригадиром, модель «примеривается на себя». Если рабочий считает, что он справится с должностью, он принимает ее, и в этом случае самооценка его высока. Адекватность ее выясняется на втором и третьем этапах.

2. *Проверка первичных самооценок.* Совместная работа и непосредственное общение бригадира с членами бригады в трудовом процессе выявляют степень соответствия бригадира выполняемой роли и ожиданиям рабочих. Этот этап связан с самоадаптацией и взаимной адаптацией бригадира и рабочих; для бригадира он наиболее трудный и ответственный. На этом этапе очень важно внимание к бригадиру со стороны мастера. Его оценка бригадира как руководителя может послужить для бригадира сигналом к пересмотру своей первоначальной высокой самооценки и смене линии поведения, что в свою очередь меняет оценки рабочих. Таким образом, оценки группы и самооценка на этом этапе подвижны, могут меняться, уточняться, пересматриваться.

3. *Формирование более стойкой самооценки.* Она более консервативна и труднее поддается изменению по сравнению с первичной. На этом этапе складывается стиль руководства.

Рассмотрим характеристики самооценок.

Высокая адекватная самооценка формируется в том случае, если ожидания рабочих оправдались и бригадир обладает в большей или меньшей степени чертами идеальной модели.

Высокая адекватная самооценка создает у бригадира ощущение внутренней гармонии, уверенности в собственных силах, что выражается, в частности, в уравновешенном поведении. Такой бригадир способен правильно реагировать на критику товарищей, признавать и исправлять свои ошибки. Рабочие считают, что он имеет моральное право критиковать других, он обретает высокий авторитет и все основания стать неформальным лидером коллектива.

Высокая неадекватная самооценка часто является результатом развития высокой адекватной — в случае не критического отношения бригадира к себе. Это происходит при неумеренном захваливании бригадира со стороны администрации, когда ему начинает казаться, что он «перерос» свою должность. Такой бригадир постепенно утрачивает контакт с коллективом. Преувеличенное представление о собственных достоинствах может вызвать проявление высокомерия, нетерпимости к критике со стороны рабочих и т. п. В результате у бригадира может выработаться авторитарный стиль руководства.

Низкие самооценки (адекватные и неадекватные) формируются под воздействием разных причин, но находят почти одинаковое отражение в стиле руководства бригадира. Если все рабочие поняли, что бригадир не способен руководить бригадой, и он сам осознал это (низкая адекватная самооценка), то перед бригадиром встает необходимость выбора — либо разобраться в причинах своего несоответствия должности и попытаться устранить их, либо оставить ее. Нередко по разным причинам бригадир выбирает третий путь — остается бригадиром, ничего не меняя в своем поведении.

При низких самооценках обоих типов бригадир постоянно сосредоточен на своих переживаниях, он испытывает ощущение неудовлетворенности и, как следствие этого, у него возникает внутренний разлад. Поэтому для самоутверждения он вырабатывает психологические защитные реакции (привыкает обвинять в первую очередь других и т. п.), в обращении с рабочими исходит из собственных настроений, и это сближает его с авторитарным типом руководителя.

Таким образом, уровень и степень адекватности самооценок бригадира связаны с положением его в коллективе, т. е. со степенью его лидерства. Бригадиры с высокой адекватной самооценкой в этом отношении имеют явные преимущества по сравнению с бригадирами с низкой адекватной и смещенными самооценками. Последние могут рассчитывать в лучшем случае на поддержку лишь части бригады, но нередки случаи, когда вся бригада настроена против такого бригадира.

Для более глубокого анализа самооценок с учетом того, что последние формируются под влиянием взаимоотношений с членами бригады, анализируемые бригады были разделены на три группы в зависимости от уровня коэффициента L (совпадение формального и неформального лидера).

В первую группу вошли бригады с отрицательным значением L (т. е. бригадир не является лидером), во вторую — с L равным $+100\%$ (все рабочие единогласно избрали бригадира), в третью — с положительным значением L , но менее $+100\%$ (отдельные рабочие не избрали бригадира).

Рассмотрим изменение характера самооценок по этим группам.

Группа 1. Наиболее характерны для группы в целом: низкая адекватная самооценка по профессиональным качествам, объясняющая отрицательное значение коэффициента L ;

явно выраженное смещение самооценок по сравнению с оценками рабочих, т. е. неадекватность разного знака, отражающая искаженное представление бригадиров о собственных достоинствах и недостатках. Смещение самооценок характеризует потерю ориентировки, неумение анализировать реальную ситуацию, образование защитной реакции против недоброжелательства коллектива.

Как пример смещения самооценок проанализируем самооценки и оценки рабочих таких качеств бригадира, как личное поведение и справедливость.

Никто из бригадиров данной группы не считает себя примером в личном поведении, возможно, из-за низкой общей оценки себя как руководителя. Между тем, по мнению рабочих, это — одно из основных достоинств бригадиров группы. Не пользуясь авторитетом в коллективе как руководители, бригадиры данной группы подсознательно стремятся компенсировать недостаток руководящих качеств тем, что им доступно — примерным личным поведением.

Справедливость — качество, проявляющееся в «острых» ситуациях, которые в таких бригадах нередки. Поскольку бригадир противопоставлен бригаде, он прибегает к моральному оправданию такого противопоставления и в конфликтах чаще всего считает коллектив виноватым, а себя — правым. У бригадира образуется своеобразная защитная реакция.

Защитную реакцию демонстрирует, например, и бригадир В. (бригада 3), единственный из всех, не получивший ни одного выбора ($L = -100\%$). Он отмечает у себя отсутствие качества «умение находить общий язык с администрацией». Но очевидно, что именно «подходом к администрации» объясняется в какой-то степени тот факт, что отвергаемый всем коллективом бригадир до сих пор находится на своем посту. Бригада единодушно отмечает у В. наличие этого качества.

В целом бригадиры первой группы обнаруживают значительную степень неадекватности оценок по наиболее существенным для бригадира как руководителя личным качествам.

Группа 2. Бригадирь этой группы дают очень близкие к адекватным высокие самооценки профессиональных качеств. Высокий профессионализм руководителя, как уже отмечалось, — источник уважения к нему коллектива, необходимая предпосылка лидерства. Ощущение уважения со стороны коллектива создает у бригадира уверенность в себе, способствует формированию высокой оценки себя как руководителя. Поэтому для этой группы характерна тенденция к завышению самооценок по другим качествам личности. Наиболее высокие неадекватные самооценки наблюдаются по качествам «культурный, знающий», «имеет подход к рабочим» и «хороший общественник».

Многие бригадирь этой группы имеют очень высокий общественный престиж и за пределами бригады, находясь на выборных должностях в партийных и советских органах. При недостаточной самокритичности у такого бригадира может возникнуть расхождение его самооценки с оценкой коллектива.

Группа 3. Эта группа является переходной между первой и второй. Близкие к адекватным высокие самооценки по профессиональному качеству «хорошее знание дела» сближают эту группу со второй, а высокие неадекватные самооценки по качеству «справедливость» — с первой группой. Профессиональный уровень бригадирь третьей группы, однако, несколько ниже, чем во второй группе; это находит отражение и в меньшем количестве полных совпадений самооценок бригадирь по профессиональным качествам с оценками рабочих, и в завышении самооценок по пункту «являетесь ли Вы примером в работе?». Неадекватная высокая самооценка по качеству «справедливость» скорее всего, как это было и в первой группе, свидетельствует о повышенной психологической напряженности в коллективе и образовании защитного механизма в реакциях бригадира.

В целом создается впечатление, что бригадирь третьей группы являются эмоциональными лидерами, которых скорее любят, чем уважают. Об этом дополнительно свидетельствуют низкие адекватные самооценки бригадирь по качествам «подход к администрации» и «умение устанавливать контакты с различными службами в цехе». Видимо, рабочие не признают бригадира лидером, если он ориентируется только на администрацию (бри-

гадир В. из первой группы); и в то же время, если бригадир вообще не имеет поддержки администрации, в бригаде создается напряженность, ухудшающая психологический климат коллектива. Это объясняется тем, что администрация цеха в некоторых случаях склонна переносить свое отношение к бригадиру на всех членов бригады.

На основе анализа самооценок бригадира можно сделать следующие выводы:

признание коллективом за бригадиром морального права на руководство и соответствие этой оценки самооценкам бригадира как руководителя является основой для создания в бригаде благоприятного психологического климата;

эффективной деятельности бригадиров способствует правильный их подбор с учетом тех требований, которые предъявляют рабочие к бригадиру как руководителю, постоянно действующая система повышения квалификации бригадиров по техническим, экономическим и социально-психологическим вопросам, учет администрацией цеха специфики бригады как субъекта управления, что обеспечивает развитие внутрибригадной демократии и постоянный контроль рабочих за деятельностью бригадира.

4. РАБОЧИЙ ДЕНЬ БРИГАДИРА (СТРУКТУРА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ЕЕ АНАЛИЗ)

Таблица 4

Затраты рабочего времени бригадира

Виды затрат рабочего времени бригадира	Удельный вес затрат рабочего времени в % к дневному фонду рабочего времени	
	в среднем	колебания
Работа в качестве рабочего	83,0	от 48 до 96
Руководство бригадой . . .	12,0	от 19 до 45
Выполнение несвойственных функций	2,8	от 0 до 10
Прочие виды затрат (регламентированные и нерегламентированные простои, общественная работа и др.)	2,2	от 0 до 14

В табл. 4 приведены данные о затратах рабочего времени бригадира, полученные нами в результате анализа работы 30 бригад на ряде приборостроительных предприятий, а также литературных источников.

Более детально структура руководящей деятельности бригадира и затраты времени по ее элементам показаны в табл. 5.

Из табл. 5 видно, что затраты времени бригадира на руководство бригадой подвержены значительным колебаниям.

Прослеживаются некоторые общие тенденции, характеризующие уровень затрат времени бригадира на управление бригадой. При прочих равных условиях по мере возрастания численности бригады они увеличиваются. При численности до десяти человек такие затраты времени не превышают 10%, в ряде случаев они значительно ниже. В бригадах с численностью до 20 человек и более эти затраты времени составляют 18—20%, в ряде случаев 35—45%. Имеет значение также содержание и степень регламентации труда. Например, в бригадах, работающих на конвейере, при выполнении несложных работ (I—III разрядов) время, отводимое бригадиром на руководство, относительно меньше даже при большой численности рабочих. Так, на московском заводе «Тизприбор» на конвейере работает бригада из 26 человек, бригадир которой затрачивает на руководство 10% рабочего времени, и бригада из 21 человека, бригадир которой занят непосредственно руководством 9% рабочего времени.

Однако данные тенденции не всегда выражены четко. Так, на том же заводе «Тизприбор» на конвейере трудится еще одна бригада численностью 19 человек, бригадир которой расходует на руководство до 30% своего рабочего времени, т. е. значительно больше, чем его коллеги, работающие в аналогичных условиях. Или, например, на сборке узлов прибора выполняют работу одинаковой сложности три бригады, две численностью по пять человек и одна численностью 11 человек. В первой и второй бригадах бригадиры затрачивают на руководство 14%, а в третьей — 7% рабочего времени.

Существует прямая зависимость между затратами времени на руководство и структурой руководящей деятельности бригадира. Так, руководящая деятельность брига-

Т а б л и ц а 5

Структура руководящей деятельности бригадира

Виды затрат рабочего времени бригадира	Удельный вес затрат рабочего времени в % к дневному фонду рабочего времени	
	в среднем	колебания
Организация работы в бригаде:		
распределение задания между рабочими	2,7	от 0 до 17
проверка обеспеченности рабочих мест инструментом, деталями, оснасткой и т. п.	0,7	от 0 до 6
контроль качества продукции . . .	1,4	от 0 до 14
оформление нарядов, работа с документами	1,6	от 0 до 6
подведение итогов работы	0,6	от 0 до 5
обсуждение производственных, организационных и прочих вопросов с коллективом бригады	0,5	от 0 до 4
Итого . . .	7,7	от 0 до 37
Обучение, воспитание и оказание помощи членам бригады:		
работа с учениками	0,3	от 0 до 4
помощь рабочим в освоении новой продукции, операций	0,2	от 0 до 1
оказание помощи отстающим рабочим	0,6	от 0 до 6
беседы с рабочими по личным вопросам	0,1	от 0 до 1
Итого . . .	1,3	от 0 до 9
Связь с администрацией и службами цеха:		
обсуждение и решение различных вопросов с мастером	1,3	от 0 до 8
деловые разговоры с начальником цеха, представительство бригады (участие в собраниях, совещаниях и пр.)	1,3	от 0 до 6
контакты с технологом, ОТК и другими службами цеха	0,6	от 0 до 4
Итого . . .	3,2	от 0 до 17
В целом затраты на руководящую деятельность	12,2	от 0 до 45

дира Е. (Московский завод тепловой автоматики) занимает у него только 1% рабочего времени, причем она сводится только к оформлению нарядов. Время руководства бригадиром В. на заводе «Хроматограф» (бригада 3) составляет 2%, а из всех видов руководящей деятельности он занимается только распределением работы и оформлением нарядов. Бригадир К. на том же заводе затрачивает на руководство 19% рабочего времени, из них на организацию труда в бригаде — 11, на обучение и помощь рабочим — 2, на связь с администрацией и службами цеха — 6%. Бригадир Б. (Киевское производственно-техническое объединение вычислительных управляющих машин, бригада молодежная, численность — 21 человек) занят непосредственно руководством 35% рабочего времени, в том числе 25 — организацией работы в бригаде, 7 — обучением рабочих, 3% — осуществлением связи с администрацией и различными службами в цехе.

В целом структура руководящей деятельности бригадиров в анализируемых нами бригадах не развита. В основном преобладают такие виды деятельности, как распределение задания рабочим, связь с администрацией и другими службами в цехе, оформление нарядов. Реже встречаются такие формы руководства, как оказание помощи членам бригады, контроль качества продукции. Менее чем 40% бригадиров проверяют обеспеченность рабочих мест инструментом, деталями, приборами, подводят итоги работы, обсуждают с коллективом производственные и организационные вопросы. Кроме того, руководящая деятельность бригадиров чаще всего носит неплановый характер. Например, хаотически, от случая к случаю, в разное время бригадиры контролируют деятельность рабочих, подводят итоги работы и т. п.

Таким образом, картина занятости бригадира как руководителя довольно противоречива. Однако при прочих равных условиях структура руководящего воздействия у бригадиров-лидеров более развита. Приведенные выше характеристики бригадиров Е. и В. (не являющихся лидерами) и бригадиров К. и Б. (являющихся лидерами) наглядно иллюстрируют это положение. Бригадир-лидер затрачивает на руководство в среднем 10—15% времени и значительная его часть посвящается работе с людьми. Его руководящая деятельность отличается большей четкостью и планомерностью. Например, у бригадира К. (за-

вод «Хроматограф») сложился четкий распорядок работы — в определенное время проводится проверка итогов работы, контроль за работой членов бригады, проверка обеспеченности рабочих мест инструментом и т. д.

Однако необходимо учитывать, что развитая структура руководящей деятельности бригадира сама по себе еще не свидетельствует о его лидерстве. Например, бригадир Л. (бригада 7) затрачивает на руководство 10% рабочего времени, что для такой бригады вполне достаточно. Структура его руководства довольно развита, и вместе с тем бригадир не получил ни одного выбора, т. е. не является лидером, так как не обладает необходимыми профессиональными и личными качествами.

На основании приведенного выше анализа работы бригадира можно сделать некоторые выводы и предложения.

1. Затраты времени бригадира на руководство должны составлять 12—15% времени с колебаниями $\pm 20\%$ в зависимости от численности и персонального состава бригады, а также условий труда. Увеличение доли этого времени превращает бригадира в административно-технического работника, он в меньшей степени участвует в непосредственном труде бригады, что отражается на ее производительности.

2. Деятельность бригадира как руководителя нуждается в упорядочении. Зачастую бригадиру приходится выполнять не свойственные ему функции (функции мастера и вспомогательных служб). В среднем при этом затрачивается 2,8% рабочего времени с колебаниями от 0 до 10% (см. табл. 4).

Необходимо четко определить права и обязанности бригады и тот круг вопросов, по которым предварительное решение, принимаемое в бригаде, является наиболее компетентным. Основой для такого упорядочения является Типовое положение о производственной бригаде и бригадире, утвержденное постановлением Госкомтруда и Секретариата ВЦСПС от 13.12. 1975 г. № 297/29. Руководствуясь этим Типовым положением на каждом предприятии, необходимо разработать положение о бригаде и бригадире с учетом производственных условий, специфики бригады как субъекта самоуправления и требований, предъявляемых к бригадиру как ее руководителю.

3. Недостаточно внимания уделяется подбору, подготовке и повышению квалификации бригадиров. Отсутст-

вие четкой системы работы в этой области приводит к тому, что потенциал бригадира как руководителя первичного коллектива, от личных качеств и подготовленности которого во многом зависит эффективность работы бригады, используется не полностью.

Именно в силу этих причин даже лучшие бригадиры в руководящей деятельности опираются только на здравый смысл, жизненный опыт, а не на знания в области управления, организации труда и руководства первичным коллективом.

В руководящей деятельности многих бригадиров отсутствуют необходимые элементы руководства.

Например, из опрошенных нами 400 рабочих подавляющее большинство указывает, что бригадир:

недостаточно информирует членов бригады о состоянии дел в бригаде, на участке, в цехе;

не умеет хорошо объяснить процесс выполнения работы, помочь во время работы советом;

не подводит итогов работы и др.

4. Необходимо внедрять типовые схемы работы бригадира как руководителя, обучать бригадира работать по таким схемам. Организация труда и производства на участке и в цехе должна соответствовать этой схеме, что будет способствовать повышению эффективности труда бригадира.

В табл. 6 в качестве примера приведена одна из типовых схем работы бригадира.

5. ПОДБОР И НАЗНАЧЕНИЕ БРИГАДИРОВ. ОПЛАТА ТРУДА И ПОДГОТОВКА БРИГАДИРОВ

Подбор и назначение бригадиров. Бригадир назначается и освобождается от должности распоряжением начальника цеха по представлению мастера. Такая практика себя оправдала и не вызывает возражений. Однако назначению бригадира должна предшествовать подготовительная работа, которой не всегда уделяется достаточно внимания. Она связана с подбором кандидатуры бригадира и ее согласованием с членами бригады. Бригадир, как и любого другого руководителя, необходимо выбирать с учетом его деловых и идейно-политических качеств. Для этого следует разработать систему подбора и подготовки бригадиров.

Таблица 6

Типовая схема работы бригадира

Виды руководящей деятельности бригадира	Время и форма осуществления	Затраты времени в мин (ориентировочно)
Распределение производственного задания между рабочими и его разъяснение	Перед началом рабочего дня	10
Проверка готовности рабочих мест (обеспеченность сырьем, материалами, инструментом и др., исправность оборудования и инвентаря и т. д.)	Перед началом работы	5
Контроль качества продукции	После обеденного перерыва	5
	Перед обеденным перерывом	5
Контроль за работой молодых, начинающих и отстающих рабочих и оказание им помощи	За час до окончания работы	10
Оформление нарядов, работа с документами	Через каждые два-три часа работы	10
Контакты с мастером: по ходу работы	По мере необходимости	30
получение задания на следующий день	По мере необходимости	5
Подведение итогов работы за день. Анализ положительного опыта, недостатков и путей их устранения. Характеристика очередного задания	За 30 мин до окончания работы	10
	Ежедневно за 5 мин до окончания работы	5
Производственные собрания бригады	Регулярно, один раз в неделю по вторникам, в конце рабочего дня	20
Беседы с рабочими по личным вопросам	По мере необходимости, в конце рабочего дня	

Сложившаяся на предприятиях практика такова, что на должность бригадира чаще всего назначается рабочий, имеющий самый высокий в бригаде тарифный разряд, независимо от наличия у него других необходимых качеств. Заменить бригадира, не справляющегося со своими обязанностями, иногда бывает довольно трудно. На это указывают почти все опрошенные нами начальники цехов и мастера. Например, на одном из участков московского завода «Хроматограф» давно назрел вопрос о замене двух бригадиров. Однако они продолжают работать, так как подобрать другие кандидатуры на эти должности не смогли. Причем в бригадах работает по восемь рабочих в возрасте до 30 лет (из них четверо со стажем работы на данном предприятии более шести лет), имеющих среднее образование, окончивших ГПТУ, активных общественников. Некоторым из этих рабочих предлагали должность бригадира, однако они отказались.

На наш взгляд, для устранения подобных ситуаций необходимо создавать кадровый резерв для замещения должностей бригадиров, проводить с ними соответствующую работу. В резерв в первую очередь должны включаться молодые рабочие, имеющие среднее образование и профессиональную подготовку в объеме ГПТУ или техникума, проработавшие на предприятии не менее трех лет и пользующиеся уважением коллектива. При подборе кандидатур в резерв следует учитывать наличие всех необходимых бригадиру как руководителю качеств. Если в данный момент у кандидата в бригаиры профессиональный уровень невысок, недостаточно развиты социально-воспитательные и организаторские качества, то необходимо, чтобы рабочий обладал основой для их развития, т. е. способностью и желанием повышать свой профессиональный уровень, контактностью, умением выслушать и понять чужую точку зрения, был справедлив и настойчив.

Кандидатура бригадира может считаться приемлемой, когда подавляющее большинство членов бригады ее поддерживают. Наблюдения показали, что там, где бригадир назначается вопреки желанию рабочих, он чаще всего не становится лидером, а иногда даже уходит из бригады. Например, на 1-й Московской мебельной фабрике в сборочном цехе четыре бригадира были назначены вопреки желанию более половины членов бригады. В течение года после назначения двое из них ушли с предприятия,

остальные оставили должность бригадира и работают рабочими. Мнение рабочих при согласовании кандидатуры бригадира нужно выяснять путем индивидуальной беседы с каждым. На ряде предприятий практикуются периодические выборы бригадира тайным голосованием. Они дают наиболее надежные результаты с точки зрения выявления истинного отношения рабочих к бригадиру и обеспечивают совпадение в лице бригадира формального и неформального лидера. Решение бригады затем утверждается администрацией цеха и бригадир назначается в общепринятом порядке.

Если мнения рабочих и администрации в отношении кандидатуры бригадира расходятся, вопрос обычно выносится на обсуждение общего собрания членов бригады с участием администрации цеха, которая выступает с мотивировкой своих предложений. Если не удастся достичь соглашения, то всякое давление со стороны администрации нецелесообразно. В этом случае следует подобрать другую кандидатуру, удовлетворяющую требованиям и рабочих и администрации.

Бригадир, назначенный даже с согласия рабочих, может оказать в процессе работы по тем или иным причинам несостоятельным как руководитель. Периодические, примерно один раз в год, перевыборы обеспечивают постоянное совпадение в лице бригадира формального и неформального лидера.

Выборность бригадиров — одна из форм развития производственной демократии. На ряде предприятий практикуется и оправдала себя выборность мастеров. В частности, такой опыт имеется во Львовском производственно-техническом объединении «Электрон».

Оплата труда бригадира. За руководство бригадой устанавливается доплата к тарифной ставке в следующих размерах: бригадиру из числа рабочих-сдельщиков при численности бригады от пяти до десяти человек — 10%, более десяти человек — 15% его тарифной ставки; бригадиру из числа рабочих-повременщиков при численности бригады свыше пяти человек — 10% его тарифной ставки. Условием доплаты является выполнение бригадой норм выработки в среднем за месяц и соблюдение требований, предъявляемых к выполняемой работе. Доплата является неотъемлемой частью заработка бригадира. Не допускается лишение или снижение доплаты за на-

рушение трудовой дисциплины или производственные упущения. Доплата не включается в заработок, на который начисляется премия.

Порядок доплаты бригадиру за руководство бригадой имеет ряд недостатков.

Во-первых, она недостаточно дифференцирована в зависимости от факторов, влияющих на управляемость бригады.

На наш взгляд, необходимо предусмотреть большую степень дифференциации доплаты в зависимости от численности бригады. Ее величина должна быть различной при численности бригады от 5 до 10, от 10 до 15, от 15 до 20, от 20 до 25 и свыше 25 человек.

В настоящее время все большее распространение не только в строительстве, но и на машиностроительных заводах получает опыт организации труда по методу бригадного подряда, предложенному Н. Злобиным. При этом возрастает сложность руководства бригадой, что следует отразить и в оплате труда бригадира.

С возрастанием сложности выполняемых работ у бригадира увеличивается удельный вес функций, связанных с процессом обучения, передачи опыта, выполнением подготовительно-заключительных работ. Этот труд требует более высокой управленческой квалификации, что также следует учитывать при определении величины оплаты труда бригадира.

Во-вторых, доплата за руководство бригадой невелика и не стимулирует деятельность по руководству. Управленческая деятельность бригадира является трудом более высокой квалификации и ответственности, чем труд рабочего. Это дает основание говорить о необходимости повышения размера доплаты за руководство.

На наш взгляд, размер доплаты должен быть увеличен с учетом той дифференциации, о которой говорилось выше. При этом важно правильно решить вопрос о выборе формы доплаты и подкрепить ее рядом организационных мероприятий.

Часто бригадиры вынуждены на значительное время отвлекаться от непосредственного труда на выполнение не свойственных им функций (обеспечение бригады сырьем, материалами, оснасткой, инструментом, технической документацией, ремонтным обслуживанием и т. п.). Кроме того, в бригадах, численность которых превышает 15 че-

ловец, бригадир затрачивает на руководство около 20%, а иногда и более, рабочего времени. При распределении же общебригадного заработка бригадир как более квалифицированный рабочий получает наиболее высокую заработную плату, хотя сам как рабочий значительную часть времени в труде не участвует. В этой ситуации оплата труда бригадира производится в ущерб остальным членам бригады, что иногда вызывает недовольство рабочих.

Для устранения подобных ситуаций некоторые экономисты предлагают ввести должность бригадира-техника, ликвидировав должность мастера. Однако труд освобожденного бригадира-техника может оплачиваться только как труд инженерно-технического работника, а не по наряду бригады. При этом бригадир-техник, по существу, окажется тем же мастером. Другие экономисты предлагают вместо должности мастера установить должность мастера-бригадира и доплачивать ему за руководство бригадой. Однако мастер в силу своих прямых обязанностей должен руководить бригадой, и такая доплата будет логически необоснованной.

На наш взгляд, целесообразно в бригадах, численность которых превышает десять человек, время отвлечения бригадира для руководства бригадой (примерно 20% рабочего времени) оплачивать из расчета среднего заработка данного рабочего и включать эту сумму в общебригадный месячный фонд заработной платы, не снижая размера доплаты за руководство бригадой.

Подготовка и повышение квалификации бригадира. Данным вопросам уделяется недостаточное внимание, что можно объяснить недооценкой роли бригадира как руководителя. Некоторые руководители считают, что достаточно на должность бригадира назначить наиболее квалифицированного и добросовестного рабочего, и это обеспечит постоянную высокоэффективную работу всей бригады.

На наш взгляд, подготовке и повышению квалификации бригадиров необходимо уделять самое серьезное внимание и решать эти вопросы как в централизованном порядке через систему профтехобразования, так и в рамках предприятия.

Целесообразно ввести в профессионально-технических училищах небольшой курс основ социальной психологии

и руководства первичным коллективом применительно к работе бригады.

На предприятии целесообразно проведение работы по повышению квалификации бригадиров и рабочих, входящих в резерв бригадиров. Формы повышения квалификации можно разделить на эпизодические и постоянно действующие. Эпизодическими формами являются организация различных курсов, проведение семинаров, показ передовых приемов труда и т. п.

Система обучения и повышения квалификации бригадиров и кадрового резерва должна предусматривать изучение:

технических дисциплин, формирующих необходимые знания, умения и навыки в объеме всей выполняемой бригадой работы;

вопросов экономики и управления производством; социально-психологических вопросов деятельности первичного трудового коллектива (структура межличностных отношений и факторы, их определяющие, стиль и методы руководства и т. п.).

Постоянно действующей формой повышения квалификации, на наш взгляд, может стать по примеру совета мастеров совет бригадиров, создаваемый с целью обмена и распространения передового опыта руководства бригадой. В его состав должны входить все бригадиры и рабочие, включенные в кадровый резерв бригадиров. Заседания совета бригадиров целесообразно проводить ежемесячно, на них должны анализироваться и разбираться конкретные производственные ситуации, связанные с деятельностью первичного производственного коллектива (вопросы организации и оплаты труда, стимулирования, стиль руководства бригадиров, конфликтные ситуации). Совет бригадиров может рассматривать различные проступки бригадиров, случаи нарушения ими производственной этики, ходатайствовать перед администрацией и общественными организациями за своих членов о предоставлении им различных льгот, видов материального и морального поощрения, вносить предложения по вопросам организации труда, повышения квалификации и т. п. Создание советов бригадиров будет действенным средством совершенствования производства и привлечения трудящихся к управлению.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
I. Производственная бригада как объект и субъект управления	6
1. Бригада как объект управления	6
2. Бригада как субъект управления	15
3. Руководство бригадой со стороны администрации	19
4. Место бригадира в системе линейного управления и его особенности как руководителя	20
5. Показатели эффективности руководящей деятельности бригадира	25
II. Анализ трудовой деятельности бригадира и пути ее совершенствования	31
1. Требования к бригадиру со стороны рабочих — членов бригады	33
2. Мастер и производственная бригада	37
3. Самооценка бригадира как руководителя	38
4. Рабочий день бригадира (структура рабочего времени и ее анализ)	44
5. Подбор и назначение бригадиров. Оплата труда и подготовка бригадиров	49

Илья Григорьевич СТОЛЯР,
Дмитрий Михайлович КУРНОСОВ

«Бригадир на производстве»

Зав. редакцией О. Н. Тольпина
Редактор Л. Е. Щенникова
Младший редактор Т. Н. Фуфлыгина
Худож. редактор А. Н. Михайлов
Техн. редактор М. М. Матвеева
Корректор Т. А. Сизова

ИБ № 560

Сдано в набор 21/IX 1976 г. А05825. Подписано в печать 24/I 1977 г.
Формат 84×108¹/₃₂. Печ. л. (приведен.) 2,94. Уч.-изд. л. 2,91.
Изд. № 4002. Цена 15 коп. Тираж 62 000 экз. Заказ № 756. Тем.
план 1977 г. № 51. Бумага типографская № 3.

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

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

15 коп.

