



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Л. Н. СТРОМЦОВ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
РАБОТЫ С КАДРАМИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Л. Н. СТРОМЦОВ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
РАБОТЫ С КАДРАМИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

38
С 86

С $\frac{10807-207}{011(01)-77}$ 53—77

© Издательство «Экономика», 1977

ПЛАНОВОСТЬ, НАУЧНОСТЬ, КОМПЛЕКСНОСТЬ — ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

Десятая пятилетка — пятилетка эффективности и качества. «Эти два слова, — сказал Л. И. Брежнев на октябрьском (1976 г.) Пленуме ЦК КПСС, — стали теперь девизом всей хозяйственной деятельности. В них, как всем понятно, выражены объективные потребности нынешнего этапа развития народного хозяйства.

Борьба за эффективность и качество означает, что каждый советский человек, каждый трудовой коллектив должен добиваться наивысшей производительности труда, строго соблюдать производственную дисциплину и режим экономии, изо дня в день улучшать качество своей работы, качество выпускаемой продукции»¹.

Успех в решении задач, стоящих перед нашей экономикой, в совершенствовании управления производством на всех его уровнях в значительной мере определяется работой по подбору, подготовке и воспитанию кадров.

«Могучим рычагом, посредством которого партия воздействует на ход общественного развития, — подчеркивалось в Отчетном докладе ЦК КПСС XXV съезду партии, — является ее **кадровая политика**...

Партия высоко ценит кадры, верит в их творческие возможности, заботливо растит и воспитывает их»².

Известно, сколь важна четкая система в организации кадровой работы, направленная на решение всех основных узловых вопросов в данной области как текущих, так и перспективных. Ибо «кто берется за частные вопросы

¹ Брежнев Л. И. Речь на Пленуме Центрального Комитета КПСС 25 октября 1976 года. М., Политиздат, 1976, с. 12.

² Материалы XXV съезда КПСС. М., Политиздат, 1976, с. 70—71.

без предварительного решения общих, — указывал В. И. Ленин, — тот неминуемо будет на каждом шагу бессознательно для себя „натыкаться” на эти общие вопросы»¹.

В течение нескольких лет на Днепровском ордена Трудового Красного Знамени машиностроительном заводе под руководством партийного комитета, дирекции предприятия, при активном участии общественных организаций осуществлялось формирование единой системы кадровой работы. Эта система призвана обеспечить научно обоснованный подбор, расстановку, обучение и воспитание кадров в соответствии с решениями партии и правительства, применительно к конкретным условиям производства, с учетом требований научно-технического прогресса, задач повышения эффективности производства и качества труда, на основе повышения творческой инициативы людей, всестороннего развития их личности.

С созданием системы, с одной стороны, были четко определены функции и задачи каждого звена управления, каждого подразделения, а когда это требовалось, и должностного лица, в кадровой работе на предприятии, а с другой стороны, были разработаны формы взаимосвязи между всеми звеньями управления по вопросам подбора, расстановки и воспитания кадров.

Планирование — центральное звено управления социалистической экономикой. Поэтому при формировании организационной системы кадровой работы была поставлена задача обеспечить проведение этой работы на плановой основе. Были разработаны «Комплексный план социального развития коллектива» и «Перспективный план деятельности кадровой службы завода на девятую и десятую пятилетки».

Планомерная кадровая работа предполагает постоянный учет и анализ ее результатов. С этой целью кадровой службой завода регулярно готовятся обстоятельные отчеты по выполнению всех планов и показателей кадровой деятельности. Заведены специальные формы, журналы текущего учета кадровых изменений во всех подразделениях завода. В 1976 г. на заводе создана подсистема «АСУ-кадры».

Большое значение для эффективной организации кад-

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч. Изд. 5-е, т. 15, с. 368.

ровой работы на заводе имеет социальное планирование. Комплексный план социального развития коллектива завода представляет собой систему показателей, характеризующих основные социальные изменения в коллективе, и мероприятия, направленные на достижение этих показателей. План предусматривает и соответствующее материальное обеспечение намеченных мероприятий.

Разработка плана, контроль за его выполнением возложены на заводской Совет по социальному планированию, при котором созданы рабочие группы по направлениям планирования.

Социальное планирование на заводе позволяет обеспечить комплексный подход к созданию производственных и бытовых условий, способствующих развитию личности каждого работника, эффективнее использовать социально-психологические методы управления для повышения творческой активности трудящихся при решении задач производства.

Реализация перспективного плана социального развития обеспечивается в первую очередь через отражение его основных показателей и мероприятий в ежегодных коллективных договорах. Это способствует широкому привлечению трудящихся к участию в социальном планировании; в ходе разработки и выполнения коллективных договоров уточняются отдельные положения плана социального развития. Кроме того, таким образом обеспечивается действенный контроль за его выполнением.

В. И. Ленин предостерегал от увлечения администрированием, учил руководителей опираться в своей деятельности на достижения науки, считаться с наукой. Необходимо «остерегаться увлечения командованием, — указывал Владимир Ильич, — уметь сначала посчитаться с тем, что наука уже выработала»¹. Наряду с плановостью научная обоснованность является одним из важнейших принципов управления производством вообще и кадровой работой в частности.

Применительно к кадровой работе на предприятии соединение науки с производством предполагает широкое использование рекомендаций социологии, психологии, физиологии, теории управления и т. д.

На Днепропетровском машиностроительном заводе в 1972 г.

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч. Изд. 5-е, т. 42, с. 347.

были созданы лаборатории социологических исследований и профессионального подбора. Завод сотрудничает с рядом научных центров страны: Институтом гигиены детей и подростков Министерства здравоохранения СССР, Институтом трудового обучения и профессиональной ориентации Академии педагогических наук СССР (АПН СССР), кафедрами психологии и педагогики Московского, Ленинградского, Киевского и Днепропетровского университетов, с Днепропетровским медицинским институтом и др. Формы сотрудничества различны. Это совместная разработка вопросов подбора, подготовки кадров, профориентации молодежи и т. д., стажировка заводских специалистов — психологов, социологов в этих научных центрах, проведение учеными семинаров на заводе. Так, в 1976 г. работники кафедры психологии и педагогики МГУ провели семинар по внедрению программированного обучения в учебно-производственном цехе завода. Вся эта работа ведется научно-исследовательскими институтами и вузами, как правило, на общественных началах.

Еще один важнейший принцип организации кадровой работы — комплексность. В докладе на XXV съезде КПСС Л. И. Брежнев подчеркнул, что необходим «комплексный подход к постановке всего дела воспитания, то есть обеспечение тесного единства идейно-политического, трудового и нравственного воспитания с учетом особенностей различных групп трудящихся»¹. Работа лишь по отдельным, пусть даже и очень важным, направлениям совершенствования воспитания кадров не приносит ожидаемых результатов.

Научно обоснованное планирование кадровой работы на Днепропетровском машиностроительном заводе позволило в комплексе решать технико-экономические и социальные вопросы. Значимость такого подхода подчеркивается в Материалах XXIV и XXV съездов КПСС и в ряде других партийных документов. Л. И. Брежнев отмечал, что планирующие органы на всех уровнях должны полнее учитывать социальные последствия экономических решений, осуществляя тем самым единое, комплексное социально-экономическое планирование народного хозяйства страны.

¹ Материалы XXV съезда КПСС, с. 74.

И наконец, в организации кадровой работы очень важны гибкость и динамизм. Разумеется, даже очень эффективная форма работы не может быть признана единственно правильной на все случаи практики. Необходимо подмечать новые явления и тенденции, полнее учитывать новые требования жизни и в соответствии с этими требованиями совершенствовать организацию деятельности в данной области.

Например, было время, когда на заводе в основном использовался метод индивидуального обучения молодых рабочих прямо на рабочих местах. Но повысились требования к их теоретической подготовке, и на заводе создали учебно-производственный цех. А в настоящее время уже стоит вопрос о создании технического училища при заводе.

В целом кадровая работа на Днепровском машиностроительном заводе строится по следующим направлениям:

- подбор и расстановка рабочих и инженерно-технических работников;

- повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников;

- подготовка и трудовое воспитание молодых рабочих;

- общее и специальное образование рабочих кадров, организационные связи с вузами, техникумами, техническими училищами, организация производственной практики учащихся и студентов;

- ускорение профессиональной адаптации молодых рабочих и специалистов и их адаптации в коллективе;

- аттестация инженерно-технических работников;

- формирование резерва руководящих кадров;

- повышение роли мастера на производстве.

Разумеется, все эти направления взаимосвязаны, поскольку вопросы подбора и подготовки кадров не могут решаться изолированно от вопросов их воспитания. Задача воспитания людей в духе коммунистической сознательности является, как отметил в выступлении на майском (1977 г.) Пленуме ЦК КПСС Л. И. Брежнев, одной из основных задач, которые решает советский народ под руководством Коммунистической партии.

Важнейшее значение в работе по всем указанным направлениям на заводе придается социалистическому соревнованию, которое «является незаменимым средством

воспитания нового человека, помогает его политическому росту и нравственному совершенствованию»¹.

Вопросы развития и совершенствования системы кадровой работы регулярно рассматриваются на заседаниях партийного комитета, завкома профсоюза, освещаются в заводской многотиражной газете «Знамя труда». Особое внимание при этом уделяется совершенствованию системы воспитания молодежи, работе с резервом на выдвижение. Только за 1975—1976 гг. на заседаниях парткома и завкома профсоюза рассматривались вопросы: о дальнейшем совершенствовании наставничества; о воспитательной работе с молодежью, проживающей в общежитиях; о качестве профессиональной подготовки молодых рабочих на заводе; о состоянии работы с резервом для выдвижения на руководящие должности и др.

Как же конкретно реализуются на заводе указанные направления кадровой работы?

2.

ПОМОЧЬ КАЖДОМУ НАЙТИ СВОЮ ПРОФЕССИЮ

Развитие предприятия, его будущее в огромной степени зависит от того, какое пополнение приходит на смену старшему поколению. Проведенные исследования показали тенденцию к значительному омоложению состава заводского коллектива. За последние пять лет при практически неизменной общей численности коллектива число молодых рабочих неуклонно возрастало. Так, численность молодых рабочих до 25 лет по сравнению с 1971 г. возросла в 1973 г. на 12%, а в 1976 — на 31%.

Имеющиеся еще недостатки в деятельности школы по профориентации учащихся, ориентировка учащихся (особенно со стороны семьи) нередко прежде всего на посту-

¹ Брежнев Л. И. Советские профсоюзы — влиятельная сила нашего общества. Речь на XVI съезде профессиональных союзов СССР 21 марта 1977 г. М., Политиздат, 1977, с. 8.

пление в высшие и средние специальные учебные заведения не позволяет вполне подготовить их психологически к работе в сфере материального производства. И эту проблему в конечном счете приходится решать коллективу того предприятия, куда приходит трудиться молодой человек.

Говоря на XXV съезде партии о проблемах воспитания молодежи, Л. И. Брежнев подчеркнул, что воспитывать высокую сознательность «не так просто, особенно учитывая, что имеешь дело с людьми молодыми, с еще не установившимися характерами. Они готовы искренне, горячо откликнуться на любые хорошие начинания. Но столкновение с формализмом, с бюрократическим подходом к воспитательной работе гасит огонь сердец. А ведь наша задача не только сохранять, но и раздувать этот огонь»¹.

Учитывая большую сложность проблем воспитания молодых рабочих, руководство завода, партийная, профсоюзная и комсомольская организации постарались привлечь к ней внимание всего коллектива предприятия.

Планомерная работа в данной области началась на заводе еще в восьмой пятилетке. В 1969 г. был разработан первый план подготовки молодых рабочих, в котором предусматривалось:

- совершенствование учебного процесса, обеспечение преемственности форм обучения;

- проведение работы по профориентации в подшефных школах;

- решение вопросов профессиональной адаптации и адаптации в коллективе;

- мероприятия по трудовому воспитанию молодежи;

- улучшение условий труда.

Специально проведенные исследования позволили определить по каким профессиям за последние три года пополнялся состав рабочих и каков контингент поступающих; достаточна ли квалификация этих рабочих для выполнения норм выработки; какие методы их обучения наиболее эффективны; какие недостатки в обучении; какова роль учебных участков в закреплении кадров и др. На основе анкетного опроса молодых рабочих выяснили: соответствует ли предложенная отделом кадров специальность склонностям и желаниям поступившего; достаточ-

¹ Материалы XXV съезда КПСС, с. 84—85.

ны ли для работы знания, полученные им в период обучения; что пришлось изучить дополнительно; кто и как помогал в цехе молодому рабочему в овладении специальностью; будет ли он продолжать учебу в учебных заведениях по избранной профессии.

Анализ материалов исследований показал, что необходимо создать систему профориентации молодых людей, начиная со школьной скамьи.

Большую помощь в разработке такой системы заводу оказали сотрудники Института трудового обучения и профессиональной ориентации АПН СССР и Института гигиены детей и подростков Минздрава СССР.

Вся деятельность по профориентации молодежи ведется в пяти направлениях (табл. 1).

В декабре 1971 г. при отделе подготовки кадров (ОПК) был создан кабинет профориентации. Кабинет оборудован таким образом, что каждый желающий поступить на завод получает полную информацию о заводе, основных профессиях, возможностях профессионального и культурного роста.

В кабинете установлены действующие модели станков, монтажного конвейера, тренажеры, развешены плакаты с описанием ведущих профессий, с фотографиями рабочих мест, рядом с каждым плакатом расположен рабочий и мерительный инструмент, образцы выпускаемой продукции и т. д.

С созданием кабинета профориентации усилилась роль отдела подготовки кадров как организационного и методического заводского центра в этой области.

Работа, направленная на обеспечение стабильности и высокой квалификации кадрового состава, начинается за воротами предприятия. Мы придерживаемся принципа: завод начинается со школы. И это понятно. Именно тесное знакомство школьников с рабочими профессиями, с жизнью предприятия способствует в дальнейшем успешному освоению этих профессий и закреплению молодых кадров на заводе.

Днепропетровский машиностроительный завод шефствует над пятью школами города. Цель профориентационной деятельности в школе состоит в том, чтобы ученик понимал связь между его учебной и будущими возможностями в приобретении производственной квалификации, чтобы переход от школьной скамьи в заводские условия прохо-

Таблица 1

Направления	Содержание работы
Информация	Знакомство учащихся подшефных школ с содержанием работы по заводским профессиям и перспективами профессионального роста Проведение для школьников целевых экскурсий и встреч с передовиками производства Методическая помощь школам в организации кабинетов и «уголков» профориентации Пропаганда рабочих профессий по радио и в местной газете Оформление альбомов, посвященных рабочим профессиям, стендов, рассказывающих об истории завода и его передовиках
Консультации	Оформление объявлений о приеме на работу Беседы с поступающими на работу, выяснение их интересов, склонностей, личных планов Беседы с учащимися или выпускниками технических училищ о конкретной специализации Детальное ознакомление поступающих на работу с профессиями Советы по выбору профессии поступающим на работу, вырабатываемые на основе информации об индивидуальных особенностях поступающих Консультация молодых рабочих, поступающих в техникумы или вузы, по выбору профиля обучения
Профессиональный подбор	Разработка методик профподбора по заводским профессиям Психофизиологическое обследование поступающих с применением тестов и специальных приборов Составление психофизиологических характеристик по основным профессиям завода Помощь в профессиональной переориентации в соответствии с индивидуальными особенностями человека Выработка окончательного предложения о выборе профессии
Профессиональная адаптация	Мероприятия по повышению эффективности труда молодежи Повышение качества профессиональной подготовки молодого рабочего Улучшение организации и условий труда молодежи
Адаптация в коллективе	Беседы с новым работником начальника цеха, товарищей по участку, представителей партийной и общественных организаций

Направления	Содержание работы
	Привлечение нового работника к участию в общественной жизни Шефская помощь молодежи со стороны опытных рабочих

дил как естественный процесс подготовки к самостоятельной жизни.

Начиная с 1967 г. ежегодно составляются планы совместной деятельности завода с подшефными школами. На ремонт и совершенствование учебно-материальной базы школ завод ежегодно затрачивает 60—80 тыс. руб., что позволило оборудовать в школах 82 кабинета и с 1974 г. перейти на кабинетную систему обучения. Производственное обучение ведется в хорошо оборудованных школьных мастерских.

От Института трудового обучения и профессиональной ориентации АПН СССР мы получили рекомендации по следующим вопросам:

формы совместной деятельности школы и предприятия по профориентации учащихся;

содержание и методы профориентационной работы в школе;

беседы с родителями по вопросам профориентации в школе;

роль комсомольской организации в подготовке школьников к выбору профессии;

беседы с учащимися 8—10-х классов о выборе профессии.

Рекомендации были на заводе доработаны применительно к его особенностям и направлены в подшефные школы.

Кроме того, специалисты завода составили описания основных заводских профессий, таких как: слесаря-сборщика, электронамотчика, монтажника, прессовщика пластмасс, электросварщика, фрезеровщика, токаря, слесаря-инструментальщика и др. Эти описания содержат общие сведения о профессии, требования, предъявляемые к работнику той или иной профессии. В них указываются

сроки обучения по данной профессии, производственные разряды, заработная плата, сообщается о возможностях повышения профессионального мастерства и продвижения по службе и т. п.

По специальной программе (табл. 2) разработанной кабинетом профориентации, проводятся уроки профориентации школьников.

Для каждой подшефной школы завод изготовил информационные стенды «Мир рабочих профессий Днепровского машиностроительного завода». Этот стенд помогает школьникам познакомиться с заводом, его историей, трудовыми традициями коллектива, рассказывает о ведущих профессиях и их развитии, о возможностях сочетания работы на заводе с учебой, перспективах профессионального и культурно-технического роста. Занятия ведут высококвалифицированные инженеры и работники учебно-производственного цеха. Систематически организуются встречи учащихся с передовиками производства, рационализаторами и изобретателями, молодыми рабочими, начинающими свой трудовой путь. С учащимися 10-х классов проводятся викторины на тему «Что ты знаешь о профессиях завода?».

На заключительном этапе занятий с учащимися подшефных школ проводятся экскурсии по заводу. Цель производственных экскурсий — подкрепить и обогатить полученные учащимися на уроках труда и профориентации знания в области технологии металлообработки и других производственных процессов, показать широкие технические возможности современного оборудования. Школьники убеждаются, какие высокие требования предъявляет научно-технический прогресс к общеобразовательной и специальной подготовке современного рабочего.

После экскурсий среди учащихся 10-х классов подшефных школ проводится анкетный опрос, цель которого — выявление дальнейших планов учащихся. Те, кто изъявляет желание пойти работать на наше предприятие, проходят проверку в лаборатории профподбора завода (о ней рассказывается далее) и получают соответствующие рекомендации. Стало традицией на выпускном вечере в школе вручать приглашение на работу.

Одним из интересных моментов в занятиях с учащимися 7—8-х классов является проведение конкурсов по

Прог

занятий по профориентации для подшефных школ

Число заня- тий	Тема занятия	Место занятия	Содержание
1—2	Знакомство с заводом-шефом	Школа	История ДМЗ и его производственные задачи Обучение, условия труда, быта и отдыха работников завода
2—3	Знакомство с ведущими профессиями завода	Школа	Беседы о развитии машиностроения в нашей стране и ведущих профессиях завода
1	Встречи молодых рабочих—бывших выпускников школ — с учащимися старших классов	Школа	Выступления лучших учеников учебного цеха, молодых рабочих—победителей социалистического соревнования, рационализаторов. Викторина. Совместный вечер отдыха
1	Посещение кабинета профориентации и экскурсия на завод	Завод	Знакомство с кабинетом профориентации, учебным корпусом, техническим кабинетом, участками учебного цеха, производственными цехами завода
	Анкетный опрос учащихся 10-х классов	Школа	Изучение интересов, жизненных планов учащихся. Выявление лиц, желающих работать на заводе и их обследование в лаборатории профподбора Выдача рекомендаций
5—8	Проведение конкурсов мастерства среди учащихся 8—9-х классов по специальностям, входящим в программу производственного обучения	Школа	1. Выявление победителей по классам 2. Соревнование победителей классных конкурсов 3. Награждение победителей

рамма

Днепропетровского машиностроительного завода (ДМЗ)

Участники	Оснащение занятий	Ответственные за проведение занятий
Представители администрации, завкома профсоюза, комитета комсомола завода, кабинет профориентации, передовики производства, ветераны труда Ведущие специалисты завода и работники учебно-производственного цеха Завком профсоюза, комитет комсомола завода, учебно - производственный цех, начальники производственных цехов, директор школы и классные руководители Специалисты завода, комитет комсомола, учебно-производственный цех, передовики производства, кабинет профориентации Классные руководители, ОПК, ОК Школа, учебно-производственный цех, завком профсоюза, комитет комсомола завода, ОПК	Демонстрация кинофильмов о заводе Стенд «В мире рабочих профессий ДМЗ». Фотомонтажи о новинках техники	Директор школы, классные руководители, отделы кадров (ОК) и подготовки кадров (ОПК) завода Директор школы, ОПК, учебный цех ОПК Директор школы, ОПК, учебно-производственный цех Классные руководители, ОПК Школа, учебно-производственный цех, комитет комсомола завода, ОПК

Число заня- тий	Тема занятия	Место занятия	Содержание
1—2	Знакомство с кабинетом профориентации учащихся всех школ, расположенных в районе завода	Завод	Беседы об истории завода, о работе учебного цеха, знакомство с основными профессиями завода, викторина
1—2	Встреча с родителями учащихся подшефных школ	Школа, завод	Беседы о задачах трудового воспитания детей, о перспективах трудоустройства выпускников школ на предприятиях района
	Участие в выпускных вечерах подшефных школ	Школа	Подготовка и вручение приглашений работать на заводе
	Встреча и трудоустройство на заводе выпускников школ	Завод	

специальностям, входящим в программу производственного обучения. Конкурсы дают возможность учащимся проверить свои способности и знание специальности.

В состав жюри конкурсов входят передовики производства, в том числе молодые рабочие, представители комитета комсомола, специалисты кабинета профориентации, представители школ.

В подшефных школах созданы кружки технического творчества, которыми руководят лучшие рабочие завода.

Разумеется, для повышения эффективности работы по профориентации школьников важно постоянно совершенствовать ее формы, расширять контакты с учителями подшефных школ, а также с родителями учащихся.

В совместных планах завода и школ предусматриваются систематическое и всестороннее ознакомление учителей с достижениями современного производства, его проблемами и перспективами развития, совершенствование учебно-материальной базы школ, поиски новых форм занятий с учащимися 7—8-х классов.

Систематически проводятся беседы с родителями, которым принадлежит важнейшая роль в выборе школьником той или иной профессии.

Участник и	Оснащение занятий	Ответственные за проведение занятий
Кабинет профориентации, ОК, учебно-производственный цех	Демонстрация кинофильмов о заводе	Школа, ОК, ОПК
ОПК, учебно-производственный цех, школа		Школа
Кабинет профориентации		ОПК
Завком профсоюза, комитет комсомола, начальники цехов, ОК, кабинет профориентации		ОК, ОПК, начальники цехов

Ежегодно 250—300 учащихся подшефных школ приходят работать на завод. Но дело не только в количестве, хотя и это много значит. Важнее другое — приходят они с осознанным желанием стать квалифицированными рабочими, приходят, уже хорошо зная завод, что значительно облегчает адаптацию новичков в коллективе.

Успех в приобретении той или иной рабочей профессии определяется не только ее привлекательностью и стремлением молодого человека, но и его психофизиологическими особенностями. Если выбранная профессия в наибольшей степени соответствует способностям молодого человека, то создается основа для развития личности, для его профессионального роста. И здесь, разумеется, никак нельзя обойтись без рекомендаций науки. Данной цели служит, как уже говорилось, заводская лаборатория профподбора. Методическое руководство ее работой осуществляют ученые Института гигиены детей и подростков Минздрава СССР. В штате лаборатории — физиолог и педагог.

Вот лишь некоторые примеры, показывающие, насколько важна деятельность подобных лабораторий непосредственно на предприятиях.

Специалисты завода выявили, что около 10% молодых рабочих плохо осваивают профессию сборщика изделий из мелких деталей. Как показали исследования, основная причина состоит в том, что данная профессия требует низких порогов зрительного различения и тактильной чувствительности и высокой подвижности нервных процессов. Рекомендации лаборатории позволили этим юношам найти себя в более подходящих для них профессиях на нашем же заводе.

Профессия слесаря по обработке многопрофильных изделий — одна из ведущих на заводе. Но осваивали ее далеко не все желающие. Специалисты лаборатории установили, что эта профессия прежде всего предъявляет повышенные требования к сердечно-сосудистой системе и системе дыхательных органов. Кроме того, важно наличие развитой тактильной чувствительности; это качество имеет очень большое значение при текущем контроле деталей в процессе изготовления. К таким выводам специалисты лаборатории пришли на основе обследования трех групп слесарей: высокой квалификации; средней квалификации и рабочих, плохо осваивающих и не освоивших эту профессию.

В результате были выработаны психофизиологические требования к профессии слесаря по обработке многопрофильных деталей. Дальнейшие обследования показали, что данная профессия может быть освоена в среднем 10—12% молодых рабочих.

В лаборатории были выработаны также психофизиологические требования к профессии токаря, слесаря, монтажницы радиоаппаратуры, слесаря-сборщика, электролампоточника, штамповщицы.

Деятельность лаборатории профподбора дает ощутимый эффект. Так, в 1974 г. 85% молодых рабочих, прошедших обследования в лаборатории и получивших рекомендации по выбору профессии, не стали менять ее. В 1975 г. этот показатель вырос до 91%, в 1976 г. — до 94 и в 1977 г. — до 96%.

Выбрав себе специальность, бывший школьник овладевает основами профессионального мастерства в молодежном учебно-производственном цехе завода.

Учебно-производственный цех, существующий на заводе шесть лет, является самостоятельным структурным подразделением наравне с другими цехами. Он оснащен

совершенным технологическим оборудованием и рассчитан на подготовку и стажировку до 500 человек в год.

В цехе проводится профессионально-техническое обучение выпускников средних школ, воинов, демобилизованных из рядов Советской Армии, а также проходят стажировку и практику учащиеся технических училищ и техникумов по наиболее массовым профессиям: токаря, токаря-револьверщика, фрезеровщика, монтажника радиоаппаратуры, слесаря механосборочных работ, наладчика токарно-револьверных станков и др. Цех подчиняется заместителю директора по кадрам. Штаты учебно-производственного цеха установлены в пределах, обеспечивающих учебный процесс и производство.

С самого начала обучение в цехе сочетается непосредственно с производственной деятельностью: цех изготавливает те же изделия, что и основные производственные цехи.

Срок обучения на заводе до шести месяцев. Теоретическое и практическое обучение в учебно-производственном цехе ведется параллельно. В течение первых полутора месяцев два раза в неделю молодые рабочие изучают теорию и три дня трудятся непосредственно на производстве, в следующие 3,5—4 месяца — теоретическое обучение сокращается до одного дня в неделю, а в последний месяц обучения молодые рабочие переводятся в производственные цехи, на место их будущей постоянной работы.

С 1976 г. учебно-производственный цех начал выполнять также функции лаборатории по отработке новых методов профессионального обучения.

Для рациональной организации учебно-воспитательного процесса ведется его комплексное планирование. Особое внимание уделено созданию благоприятных психофизиологических и эстетических условий обучения молодых рабочих, оптимального режима учебного процесса. Широко используются технические средства обучения: тренажеры для отработки навыков управления станками, электрифицированные стенды, инструкционные карты механической обработки и т. д.

В настоящее время при участии ученых кафедры психологии и педагогики Московского государственного университета в учебно-производственном цехе началось внедрение системы программированного обучения, кото-

рая предусматривает принципиально новые методы преподавания. Работа по созданию и внедрению этой системы включает:

- изучение и анализ характера выполняемых рабочими операций;

- изучение трудовых движений высококвалифицированных рабочих;

- определение оптимального объема теоретических знаний и производственных навыков, необходимых молодому рабочему;

- составление характеристик специальностей;

- разработку программы для теоретического обучения машинным и безмашинным методами. Программы разрабатываются с расчетом на широкое применение средств наглядного обучения. Система теоретического обучения молодого рабочего предусматривает максимум самостоятельности, что развивает творческое мышление при усвоении программы курса;

- разработку специальных технических средств для отработки конкретных трудовых движений и навыков.

Применение такой системы позволяет молодым рабочим быстрее овладевать профессиями; срок освоения ряда операций сократился в 1,5—2 раза; повысилась активность молодых рабочих в изучении избранных ими специальностей.

Об эффективности обучения можно судить по следующим данным: среднемесячная выработка у одного молодого рабочего учебно-производственного цеха (еще не имеющего разряда) в 1971 г. составила 76 нормо-часов, в 1974 г. — 113, в 1976 г. — 120 нормо-часов.

В воспитании молодежи в учебно-производственном цехе большое значение придается соревнованию за звание «Лучшего ученика по профессии», специальным конкурсам. Традицией в жизни учебного коллектива стало торжественное вручение первой зарплаты, поздравление с днем рождения. Большую воспитательную роль играют встречи с передовиками производства, ветеранами труда.

Ежегодно коллектив завода пополняется выпускниками технических училищ Днепропетровска и Луцка. Завод оказывает этим училищам помощь в развитии учебно-технической базы, в совершенствовании учебного процесса, выделяя значительные средства для этого.

Для прохождения производственной практики учащиеся технических училищ направляются в те подразделения, куда они будут зачислены на постоянную работу. Это позволило улучшить подготовку новичков, ускорить их адаптацию в коллективе, повысить ответственность руководителей цехов за качество обучения и за закрепление молодой рабочей смены.

3.

ЭСТАФЕТА ТРУДА

Известно, сколь большую роль в подготовке квалифицированных кадров, в их трудовом и идейном воспитании играет шефство опытных передовых рабочих над молодежью.

«Вопросы трудового воспитания, правильного выбора места в жизни связаны с решением большого круга задач, — подчеркнул Л. И. Брежнев. — ...Здесь, как и в других делах, пример показывает наш героический рабочий класс.

В рабочем классе зародилось новое замечательное движение — движение наставников молодых рабочих. Наставники — это кадровые рабочие, обладающие высоким мастерством, богатым жизненным опытом, и, я бы сказал, талантливые педагоги. Они по доброй воле, по призванию души учат молодежь трудолюбию, мастерству, воспитывают ее на героических традициях нашего славного рабочего класса... Наставники как бы передают эстафету труда из настоящего в будущее»¹.

Практически движение наставничества на Днепровском машиностроительном заводе началось в период восьмой пятилетки. В 1968 г. около 250 кадровых рабочих, передовиков производства, взяли шефство над молодыми рабочими. В помощь шефам были составлены мето-

¹ Брежнев Л. И. Ленинским курсом. Речи и статьи. Т. 5. М., Политиздат, 1976, с. 47, 48.

дические материалы, проводились занятия по обмену опытом шефской работы.

В своем настоящем виде движение наставничества сложилось на заводе к 1972 г., т. е. к тому же времени, когда создавалась профориентационная система.

Всестороннее обсуждение вопросов наставничества заводским партийным комитетом показало, что для его успешного развития необходимы: во-первых, четкая организация; во-вторых, развертывание социалистического соревнования наставников, а также соревнования коллективов за лучшую постановку работы с молодежью; в-третьих, широкое проведение методической работы, учеба наставников и организаторов наставничества. Партийный комитет, завком, комитет комсомола исходят из того, что наставничество одна из основных форм воспитания молодежи.

Партком ведет большую идейно-воспитательную и организаторскую работу по усилению роли коммунистов в движении наставничества. Каждая кандидатура наставника широко обсуждается в коллективе цеха и утверждается на заседании цехового партийного бюро.

Завком профсоюза непосредственно руководит заводским советом наставников, организует социалистическое соревнование наставников.

В немалой степени воспитанию молодежи в духе лучших традиций коллектива предприятия способствуют организуемые комитетом комсомола слеты молодых передовиков производства, вечера трудовой славы.

Дирекция завода, администрация цехов большое внимание уделяют созданию необходимых организационных, технических, экономических, бытовых условий для эффективной деятельности наставников. Ведь молодого рабочего воспитывает не только его наставник, но вся окружающая обстановка в цехе, на заводе. И здесь важно, как организован труд молодежи, продуманы ли вопросы ее профессионального и культурного роста и т. д.

Приказом по заводу установлена ответственность основных функциональных служб завода за решение отдельных вопросов, связанных с деятельностью наставников.

Так, отдел организации труда и заработной платы ведет персональный учет выполнения норм выработки каждым молодым рабочим, а также молодежными коллекти-

вами и принимает меры по устранению причин их невыполнения. Он готовит для комиссии по производственно-массовой работе завкома профсоюза все данные, характеризующие производственную деятельность молодых рабочих.

Отдел НОТ разрабатывает и внедряет рекомендации по организации труда молодых рабочих, а также обобщает и распространяет опыт лучших кадровых и молодых рабочих.

Большая ответственность лежит на подразделениях кадровой службы. Ее работники организуют встречи молодых рабочих с руководством завода, контролируют, какую помощь получает молодежь в овладении рабочими профессиями от руководителей цехов, мастеров. Специалисты отдела подготовки кадров, лаборатории социологических исследований составляют методические разработки в помощь наставникам.

Ежеквартально каждый функциональный отдел отчитывается перед заводским Советом наставников о проделанной работе, которая учитывается при подведении итогов внутривзводского социалистического соревнования. Совет непосредственно руководит деятельностью наставников. Он состоит из представителей цехов, отделов и общественных организаций. Совет наставников работает по перспективному плану, на основе которого составляются ежеквартальные планы. На своих ежемесячных заседаниях он заслушивает отчеты председателей цеховых советов наставников, обсуждает ход соревнования наставников, утверждает методические материалы и т. д.

В коллективах цехов утвердились три основные формы наставничества:

индивидуальное шефство кадровых рабочих и специалистов над молодыми рабочими;

шефство передовых рабочих, специалистов производства над комсомольско-молодежными бригадами;

коллективное шефство членов бригады над новичком.

Успешной деятельности наставников в значительной мере способствует организация социалистического соревнования между ними. Разработаны условия соревнования, определены формы морального и материального поощрения, в частности, учреждены звания «Лучший наставник молодежи ДМЗ», «Лучший цех по работе с молодежью».

Для лучшей организации соревнования введена форма «карточки-отчета» по цехам. В карточке указываются число наставников в цехе, их профессиональный состав, формы учебы самих наставников, работа, проведенная цеховым советом наставников, формы воспитательной работы наставников с молодежью, производственные показатели молодых рабочих, показатели трудовой и производственной дисциплины, уровень образования молодежи.

Особое внимание уделяется методическим вопросам организации наставничества: разработаны «Памятка наставнику», «Дневник индивидуальных наблюдений». В заводском общественном институте технико-экономических знаний открыт факультет производственной педагогики, на нем ежегодно учатся председатели цеховых советов наставников и руководители занятий в цеховых школах наставников. На заводе 10 таких школ. Значительную пользу приносят межцеховые встречи и заводские конференции наставников.

Важной составной частью всей работы с молодежью на заводе является военно-патриотическое воспитание. Учебный пункт допризывников при заводском комитете ДОСААФ проводит значительную работу по подготовке юношей к службе в рядах Советской Армии. Работа пункта отмечена Почетными грамотами Центрального комитета ДОСААФ. Он неоднократно награждался переходящим Красным Знаменем, которое учреждено полком, где служил прославленный герой Великой Отечественной войны Александр Матросов.

Ежегодно на допризывном пункте проходят подготовку 200—250 человек по таким специальностям, как шофер, радиотелефонист, оператор телевизионной аппаратуры. Для этого на заводе создана хорошая учебно-техническая база: класс автомотодела, два радиокласса, и др. В распоряжении молодежи заводской стадион, спортивный зал.

Создан «Клуб будущего воина», где проходят встречи молодежи с ветеранами Советской Армии, проводятся лекции на военно-патриотические темы. Регулярно организуются походы по местам революционной и боевой славы Днепропетровщины.

Стали традицией торжественные проводы юношей в ряды Советской Армии. Призывникам вручаются памят-

ные подарки, «Наказ воину» и приглашение возвратиться после службы в армии на завод. Многие коллективы участков, бригад ведут регулярную переписку со своими товарищами — военнослужащими.

Отдельно следует сказать о работе с подростками. Эта работа приняла систематический характер после создания специальной общезаводской комиссии при завкоме, в которую вошли представители администрации, партийной и общественных организаций.

В цехах профессиональное становление, учеба, работа подростка находится под контролем с момента его поступления на завод. С трудными ребятами ведут кропотливую, индивидуальную работу общественные воспитатели из числа кадровых рабочих.

С целью изучения интересов рабочих-подростков комиссия провела анкетный опрос. Проанализировав и обобщив результаты опроса, комиссия составила план работы, выделив такие основные направления:

- обучение профессиональному мастерству;
- повышение общеобразовательного уровня;
- военно-патриотическое воспитание;
- развитие творческих способностей подростка;
- правовое воспитание;
- организация досуга;
- индивидуальная работа с трудными подростками.

У завода четыре общежития. В них проживает 2,5 тыс. человек, возраст которых редко превышает двадцать пять лет. Политико-воспитательная и культурно-массовая работа с молодежью, проживающей в общежитиях, организуется и проводится воспитателями общежитий — методистами, входящими в штат отдела подготовки кадров. Большинство воспитателей имеют высшее и остальные среднее педагогическое образование.

На основе изучения запросов и интересов молодых рабочих определены следующие формы воспитательной работы в общежитиях: лекционная пропаганда, политинформация, тематические вечера, культпоходы и т. д.; организация общественных молодежных клубов, творческих кружков.

В общежитиях функционируют молодежные клубы: «Днепровчанка» — клуб молодой хозяйки; «Ли́ра» — для любителей литературы, «Грифы» — музыкальный эстрадный, «Шпаги» — спортивный. Работают кружки: ху-

дожественной самодеятельности, кройки и шитья, художественного вязания, фото- и изокружки.

По примеру ряда предприятий Москвы, Ленинграда, Новосибирска в общежитиях введена новая форма проведения досуга — дискуссионный клуб «Гармония». Занятия в клубе организованы таким образом, что все присутствующие активно в них участвуют; диспут чередуется с викториной, музыкальными антрактами, демонстрацией художественных работ, показательными танцами.

Проведенная в 1976 г. молодежная выставка «Мир наших увлечений» еще раз показала, сколь богат духовный мир современного молодого человека.

Это обязывает создавать условия для широкого привлечения молодежи к художественному творчеству, искать новые формы организации содержательного досуга.

4.

ВОСПИТАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДСТВА

В условиях научно-технической революции значительно возрастают требования к современному инженеру. Ведь именно от его творческого потенциала, от его таланта и энергии, от его заинтересованности в том, чтобы отдать все силы делу технического совершенствования производства, в первую очередь, зависят темпы, качество, уровень этой работы.

А потому предметом широкого исследования на заводе стала проблема повышения эффективности труда инженерно-технических работников. Для этого проанализировали текущие статистические данные, фотографии и самофотографии рабочего дня инженеров и техников, результаты анкетного опроса, провели и индивидуальные беседы. Были изучены следующие вопросы деятельности инженерно-технических работников:

- работа над технической, экономической и другой производственной документацией;
- работа по соблюдению технологии производства;
- руководство подчиненными;

техническая оснащенность труда инженерных и управленческих кадров;

а также ряд других.

В результате было установлено, что 83% времени инженерно-технических работников затрачивается на текущую инженерную работу, а 17% — на решение второстепенных вопросов. Выявилась при этом недостаточная их активность в творческой работе.

Одновременно исследования показали, что творческую деятельность инженерно-технических работников можно достаточно четко планировать. В связи с этим на заводе возникло предложение работать по личным творческим планам. Инициатором соревнования за выполнение личных творческих планов выступил в 1971 г. коллектив отдела механизации и автоматизации производства. При этом в отделе было уделено серьезное внимание повышению квалификации инженерных кадров. В частности, изучались вопросы экономической эффективности механизации и автоматизации производственных процессов, методика решения изобретательских задач, организации конструирования и др.

Партийный комитет завода одобрил инициативу коллектива отдела механизации и автоматизации производства и рекомендовал всем подразделениям, особенно инженерным службам и отделам, обсудить почин этого коллектива и развернуть разработку и реализацию инженерами и техниками личных творческих планов, направленных на устранение «узких мест», механизацию и автоматизацию производства, повышение производительности труда. В настоящее время по личным творческим планам на предприятии работает 85% инженерно-технического состава.

В результате количество реализованных организационно-технических мероприятий, внедренных рационализаторских предложений и изобретений в расчете на одного инженерно-технического работника значительно возросло.

На первом этапе введения личных творческих планов возник вопрос о единой форме этих планов. В отделах завода были различные формы планов, они в определенной степени дополняли друг друга, отражали особенности каждой службы, но в заводском масштабе трудно оказалось подводить итоги соревнования. Потребовалось также

выработать единые критерии оценки творческой деятельности инженеров и техников.

В сентябре 1974 г. партийный комитет создал комиссию, которая внимательно изучила накопленный опыт соревнования за выполнение личных творческих планов и разработала систему документов, определявшую основные моменты в организации соревнования: положение о социалистическом соревновании инженерно-технических работников за повышение эффективности творческой деятельности; рекомендации по разработке показателей эффективности работы подразделений; рекомендации по технике личной работы специалиста.

Личный творческий план принят как основной документ для оценки трудовой деятельности инженера и техника при аттестации, повышении категории.

Новая система планирования труда инженерно-технических кадров позволяет определять конкретный вклад каждого инженера и техника в решение общезаводских задач. Она сыграла положительную роль при переходе на новые условия оплаты труда, облегчила работу аттестационных комиссий.

Большое внимание на заводе уделяется профессиональному совершенствованию и воспитанию молодых специалистов.

Каждый из них имеет возможность проявить себя прежде всего при выполнении выдаваемого ему лично творческого задания. Под руководством опытных специалистов молодые инженеры и техники участвуют во всех стадиях создания новой продукции: от разработки проекта до внедрения в производство. Наиболее способных, хорошо проявивших себя на производстве, победивших в проводимых ежегодно конкурсах технического творчества, включают в резерв на повышение в должности. В настоящее время в резерве на выдвижение на руководящие должности 22% составляют молодые специалисты. Ежегодно 10—15% молодых специалистов получают повышение в должности.

Эффективной формой организации труда инженеров и техников оказались творческие группы, создаваемые для решения конкретных производственных задач. Они не только помогают быстрее решать сложные технические вопросы, но и воспитывают у молодого специалиста чувство личной ответственности за работу всего коллектива.

На заводе организовано социалистическое соревнование за звание «Лучший молодой специалист по профессии». Два раза в год проводятся научно-технические конференции молодых специалистов.

В работе с молодыми специалистами существует еще и немало проблем. Далеко не все находят свое место непосредственно на производстве — в цехе, не все оказываются способными руководить людьми. В значительной мере это объясняется тем, что вузы не дают им пока необходимой подготовки в области управления, недостаточно связывают обучение с теми практическими задачами, которые приходится решать инженеру и технику в цехе. Видимо, так же, как и для рабочей молодежи нужна и своего рода система профориентации для студентов в вузах, разумеется, с учетом специфики их будущей деятельности.

На заводе постоянно заботятся об улучшении качественного состава инженерно-технических кадров. На инженерные и руководящие должности выдвигаются, как правило, люди, имеющие высшее образование. Но вместе с тем и к практикам с их богатым опытом мы относимся бережно, и не всех спешим сразу заменять дипломированными специалистами. К тому же многие опытные работники, не имеющие высшего или среднего специального образования, несмотря на возраст, пошли учиться в вузы и техникумы.

Система формирования резерва на выдвижение помогает создать реальную основу для планомерной и целенаправленной подготовки и проверки на практике будущих руководителей. Вопросами подготовки резерва занимаются на заводе непосредственно директор и партийный комитет с привлечением опытных, авторитетных специалистов, представителей цеховых партийных бюро и общественных организаций.

Работа с резервом ведется по перспективному (пятилетнему) и годовым планам. Разработано Положение о резерве, которое определяет:

- структуру резерва;
- общие принципы подбора специалистов в резерв;
- порядок создания резерва;
- систему учебы резерва;
- порядок пересмотра состава резерва;
- порядок планирования работы с резервом;

функции должностных лиц, ответственных за тот или иной участок работы в этой области.

В период пребывания в резерве на выдвижение каждый специалист проходит серьезную проверку. Основой для оценки его личных и деловых качеств, политической зрелости служит постоянный анализ его производственной деятельности, особенно творческого вклада в совершенствование производства, мнение непосредственных руководителей, партийной и общественных организаций, его отношение к повышению квалификации и культурный рост.

В настоящее время как форма проверки деловых качеств кандидатов резерва вводится трехмесячная стажировка данного специалиста на той должности, на которую намечено его назначить. В этот период кандидат резерва работает на руководящей должности под наблюдением опытного руководителя. На стажера возлагается вся полнота ответственности за принятие и реализацию решений как текущих, так и перспективных.

Система формирования резерва позволила иметь по 2—3 подготовленных кандидата на каждую должность начальника подразделения и его заместителя. Должности мастеров обеспечены резервом на 85%, что позволяет в случае необходимости быстро решать вопросы перемещения и выдвижения кадров.

Рациональному подбору, расстановке, целенаправленному воспитанию кадров в значительной мере способствует периодически проводимая аттестация руководителей. Аттестационная комиссия учитывает уровень общей и профессиональной подготовки руководителя, его организаторские способности, общественную деятельность и то, как он повышает свою квалификацию и общекультурный уровень. Абсолютное большинство руководителей получило положительную оценку комиссии. Те несколько человек, которые оказались недостаточно подготовленными, не проявили себя на производстве, либо переведены на менее ответственную работу, либо через некоторое время должны пройти повторную аттестацию, после чего комиссия сделает окончательный вывод.

Аттестация, разумеется, не самоцель, а средство изучения кадров, один из стимулов роста руководителя и форма его воспитания. Это видно хотя бы по тому, что многие руководители пришли на комиссию с интересными

предложениями. Наиболее способных руководителей аттестационная комиссия предлагает включать в резерв на повышение в должности, им увеличивается оклад.

Известно, сколь большое значение придавал В. И. Ленин широкой гласности, участию масс в оценке деятельности в подборе руководителей.

На заводе уже несколько лет широко используется так называемый метод анкетной оценки деловых качеств руководителей. Для этого разработана подробная анкета и инструкция по порядку ее заполнения. Она позволяет получить всестороннюю, объективную, строгую оценку данного работника его подчиненными, руководителями его уровня и вышестоящими руководителями.

Метод анкетной оценки удачно дополняет систему периодической аттестации руководителей. Применение его стало возможным благодаря возросшей политической активности и сознательности работников завода, накоплению значительного опыта, расширению их кругозора.

На заводе проведена анкетная оценка деловых качеств всех начальников цехов и отделов, всех мастеров, а также молодых специалистов. И нужно отметить, что она позволила получить очень точные данные — это признало абсолютное большинство руководителей. После анализа результатов опроса с каждым начальником цеха, отдела беседовали директор завода, секретарь партийного комитета, а с мастерами — заместитель директора по кадрам и представители парткома.

С учетом высказанных в анкетах мнений внимание руководителей специально было обращено на вопросы психологического контакта с людьми, на необходимость больше заботиться об их нуждах. В связи с этим была также пересмотрена программа института технико-экономических знаний, в которой более полное отражение нашли вопросы психологии.

Как известно, на воспитание и развитие производственного коллектива в цехе особое влияние оказывает авторитет и личность мастера.

У мастеров с высоким авторитетом рабочие проявляют гораздо большую активность и производственную, и общественную, смелее вскрывают недостатки. На участках, руководимых мастерами, не пользующимися авторитетом у подчиненных, наблюдается недостаточная активность при обсуждении и решении назревших вопросов

производства и жизни коллектива; многим рабочим не нравится профессия при тех же условиях работы, что и на других участках, их не удовлетворяет собственное положение на предприятии. Особенно такая закономерность проявляется у молодых рабочих, поскольку для них поведение мастера является примером. Неправильный стиль работы некоторых мастеров приводит к конфликтным ситуациям.

На заводе разработана и в настоящее время реализуется программа повышения роли мастеров, рассчитанная на 5 лет. Она предусматривает:

улучшение организации труда мастеров, оборудование их рабочих мест современной оргтехниккой. Планирование производства на основе широкого применения ЭВМ позволит коренным образом изменить организацию труда мастеров, обеспечит им возможность уделять больше времени воспитанию людей и вопросам совершенствования производства;

улучшение подбора, расстановки, учебы кадров мастеров — организацию школы мастеров, обязательную стажировку на этой должности перед назначением, оказание им помощи в учебе в вузах и др;

совершенствование форм социалистического соревнования;

более точное определение вклада каждого мастера в развитие производства. На заводе введены почетные звания «Мастер I класса», «Мастер II класса», «Заслуженный мастер ДМЗ». Мастера, удостоенные этих званий, пользуются льготами при распределении жилплощади, при установлении размеров материального поощрения и т. д.

повышение роли заводского Совета мастеров. Принято решение все вопросы, касающиеся того или иного мастера, решать только с участием совета;

изучение, обобщение и распространение передового опыта работы мастеров — проведение ежегодных научно-практических конференций, расширение творческих командировок, обобщение и распространение опыта через заводскую многотиражную газету и т. д.

В заводской жизни большую роль играют регулярные, ежемесячные рабочие собрания на участках. На этих собраниях начальники участков, старшие мастера отчитываются перед рабочими как о производственных ито-

гах, так и о своей воспитательной работе, обсуждаются производственные вопросы, вопросы соблюдения дисциплины. Ни одно нарушение дисциплины или неправильное поведение в быту не проходит мимо внимания рабочих. Там, где начальники участков, мастера опираются на актив, на рабочие собрания, общественные бюро кадров, подобные нарушения редки.

Руководители и специалисты завода ведут большую пропагандистско-агитационную и другую общественную работу.

5.

УЧИТЬСЯ ПОВСЕДНЕВНО

Научно-технический прогресс, значительное усложнение современного производства требуют от каждого работника постоянного повышения профессионального и общеобразовательного уровня. При этом, как показывает практика, учебу всех работников, и особенно молодежи, нельзя ограничивать нуждами решения текущих вопросов производства.

На заводе составлен перспективный план учебы кадров, который является частью плана социального развития коллектива.

Первостепенное значение на заводе придается работе по выполнению постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 20 июня 1972 г. «О завершении перехода ко всеобщему среднему образованию молодежи и дальнейшему развитию общеобразовательной школы». При завкоме профсоюза создана постоянно действующая комиссия содействия общеобразовательным школам работающей молодежи, в которую входят представители администрации, партийной и общественных организаций; такие же комиссии функционируют при цехкомах.

Совместным решением администрации завода, завкома профсоюза и комитета комсомола утверждено «Положение о материальном и моральном стимулировании роста общеобразовательного и профессионального уровня ра-

ботающей молодежи ДМЗ». Молодые рабочие, успешно сочетающие работу на производстве с учебой в вечерних школах, премируются по итогам полугодия.

В настоящее время подавляющее большинство молодых рабочих завода в возрасте до 30 лет либо уже имеет среднее образование, либо учится в общеобразовательной школе. В 1975 г. по итогам Всесоюзного конкурса «Каждому молодому труженику — среднее образование» завод награжден Дипломом ВЦСПС, ЦК ВЛКСМ и Государственного комитета Совета Министров СССР по профессионально-техническому образованию.

Многие из тех, кто без отрыва от производства окончил филиал вечерней школы при заводе, продолжали учиться и стали инженерами, мастерами, руководителями подразделений.

В докладе на XXV съезде КПСС Л. И. Брежнев подчеркнул: «Коммунистическое воспитание предполагает постоянное совершенствование системы народного образования и профессиональной подготовки. Это особенно важно сейчас, в условиях научно-технической революции»¹.

Для подготовки и переподготовки кадров на заводе, как уже говорилось, создана хорошая база: учебный корпус с 19 аудиториями и кабинетами и учебно-производственный цех. Оборудованием кабинетов занимаются коллективы соответствующих производственных цехов. Так, кабинет металлообработки оборудовали работники механических цехов, кабинет для занятий будущих сборщиков — работники сборочных цехов и т. д.

Система профессионального обучения кадров складывалась и отрабатывалась постепенно.

В 1964/65 учебном году на предприятии были открыты общезаводские производственно-технические курсы и введена трехступенчатая система повышения квалификации:

I ступень — подготовка новых рабочих;

II ступень — повышение квалификации рабочих средних разрядов;

III ступень — повышение квалификации рабочих высших разрядов.

¹ Материалы XXV съезда КПСС, с. 77.

Курсы работают по очно-заочной системе обучения. Набор на них производится дважды в год.

Значительное место в системе повышения квалификации рабочих, инженеров и техников занимают курсы целевого назначения, которые организуются в период освоения новых заказов, новой техники, новых методов работы и т. п.

Систематически проходит обучение рабочих в школах передовых методов труда. Много уделяется внимания освоению вторых и смежных профессий.

В результате неуклонно растет мастерство рабочих. Если в 1971 г. средний квалификационный разряд рабочих составлял 3,1, то в 1976 г. — 3,4. Для молодых рабочих этот показатель равен соответственно 2 и 2,51.

Система подготовки и переподготовки кадров инженерно-технических работников предусматривает ряд форм обучения.

При заводе работает филиал Днепропетровского радиоприборостроительного техникума. Из его выпускников в основном комплектуются кадры мастеров.

Для повышения квалификации руководителей и инженерно-технических работников открыт институт технико-экономических знаний, в котором ежегодно проходят переподготовку 450—600 человек. В институте работают факультеты: административно-технический, производственный, технологический (по профилям производства), экономический, радиотехнический, конструкторский, коммерческий, энергомеханический, основ управления производством.

В учебных программах факультетов отражаются актуальные проблемы научно-технического прогресса, экономики и управления производством. Слушатели института проходят обучение с частичным и полным отрывом от производства. Слушателям читаются лекции, с ними проводятся семинарские занятия, тематические конференции. Для чтения лекций привлекаются преподаватели вузов, ведущие специалисты завода, работники Днепропетровского обкома и горкома партии.

Ректором института является заместитель директора завода по кадрам, деканами факультетов — главные специалисты и руководители ведущих отделов. Организационная, учебно-методическая работа ведется заводским отделом подготовки кадров.

Наряду с институтом технико-экономических знаний на заводе с 1972 г. функционирует пять групп отраслевого института повышения квалификации. В них ежегодно проходят переподготовку 150 инженерно-технических работников, в том числе начальники производств, цехов, отделов, их заместители и др. Кроме того, каждый год 20—25 человек из числа инженерно-технических работников проходят курсы целевого назначения при вузах и научно-исследовательских институтах в других городах.

Для совершенствования системы повышения квалификации был проведен в 1974 г. анкетный опрос руководящих и инженерно-технических работников. С учетом результатов опроса составлен трехлетний план повышения квалификации инженерно-технических работников, в котором значительное место отведено изучению экономических и социально-психологических аспектов управления.

В работе по совершенствованию учебных программ делается упор на максимальное применение активных форм обучения: решение производственных задач, разбор ситуаций, выполнение практических работ.

Внедряемые методы программированного обучения позволяют рабочим, инженерам и техникам быстрее овладевать необходимыми знаниями и навыками.

Составной частью подготовки и переподготовки кадров является специальное обучение тех руководителей и специалистов, на кого возложена особая ответственность за трудовое воспитание молодежи. Это начальники цехов, их заместители, мастера, организаторы производственного обучения, общественные воспитатели несовершеннолетних, председатели советов общежитий и воспитатели, работающие в общежитиях. Для них очень важно знание вопросов теории воспитания, психологии, развития системы отношений в коллективе, формирование психологического климата, практики организации движения наставников и т. д.

В борьбе за повышение эффективности и качества труда большое значение имеет организация экономического образования кадров. Экономические знания работники завода получают в кружках, на семинарах, в школах коммунистического труда. На заводе создан кабинет экономических знаний, хорошо оборудованный средствами наглядного обучения.

СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ СЛУЖБА ЗАВОДА

Важным звеном в системе организации управления кадрами на Днепровском машиностроительном заводе является, как уже говорилось, лаборатория социологических исследований. В лаборатории работают 14 специалистов: социологи, психологи, физиологи и др.

Основная задача лаборатории — разработка и внедрение научно обоснованных рекомендаций по комплексному социальному развитию коллектива завода, направленных на создание такой психологической атмосферы, которая способствовала бы успешному выполнению производственных заданий, воспитанию каждого работника в духе коммунистического отношения к труду, а также на широкое применение социально-психологических методов в управлении производством.

Опыт работы лаборатории социологических исследований показал целесообразность создания на крупных предприятиях именно таких подразделений с численностью специалистов не менее 5—10 человек. Введение в штат предприятия лишь 1—2 социологов не позволяет вести эту работу комплексно, в соответствии с требованиями современного производства.

Комплексные исследования, проведенные лабораторией в коллективах цехов, позволили руководству завода получить много ценной информации о степени удовлетворенности людей различными сторонами производства и труда, об эффективности воспитательных мер, стиле руководства мастеров и начальников цехов. На ее основе руководители завода и его подразделений приняли конкретные меры применительно к каждому цеху. В результате улучшены условия труда, текучесть кадров в некоторых цехах сократилась на 20—25%, гораздо реже стали нарушения трудовой дисциплины, значительно уменьшилось число жалоб на нетактичное поведение непосредственных руководителей.

В речи на октябрьском (1976 г.) Пленуме ЦК КПСС Л. И. Брежнев подчеркнул огромную важность задачи рационального использования трудовых ресурсов. Реше-

ние этой задачи непосредственно связано с обеспечением стабильности кадров на предприятии, сокращением их текучести. На заводе и до создания социологической службы велась определенная работа в этом направлении: осуществлялись мероприятия по техническому совершенствованию производства, улучшению условий труда, быта, отдыха работников предприятия. Были созданы общественные заводской отдел кадров и цеховые бюро кадров, которые помогали администрации, партийной и общественным организациям в решении отдельных вопросов расстановки и воспитания кадров. Но текучесть кадров все же оставалась довольно высокой. В значительной мере это объяснялось отсутствием четкой системы, которая обеспечивала бы, с одной стороны, конкретный анализ причин увольнения, а с другой, — оперативное принятие мер по их устранению. Кроме того, необходимой стала разработка перспективных вопросов кадровой работы. Все это потребовало выделить особое структурное звено в аппарате управления предприятием.

Специалисты лаборатории социологических исследований начали с того, что усовершенствовали универсальную форму учета движения кадров по цехам и отделам, которая теперь позволяет ежемесячно выявлять в подразделении количество уволенных в зависимости от причин увольнения, а также по возрасту, полу, профессии, образованию. На основе этой формы отдел кадров представляет ежемесячно руководству предприятия подробную информацию о состоянии движения кадров по предприятию в целом и по подразделениям. Вместе с тем для вскрытия главных причин текучести кадров оказалось необходимым проведение специальных исследований. Социологи наметили несколько направлений своей деятельности в данной области:

- опрос работников, увольняющихся по собственному желанию, с помощью специально разработанной анкеты;

- комплексное исследование производственной жизни цехов с наибольшей текучестью кадров;

- индивидуальные беседы социологов с увольняющимися для выявления истинных мотивов увольнения, которые на основании документов не всегда удается установить;

- участие в работе цеховых общественных бюро и заводского общественного отдела кадров.

На основе комплексного анализа с учетом специфики каждого цеха социологи разработали рекомендации, направленные на повышение уровня стабильности кадров. Помимо того, составлены и единые рекомендации для всего предприятия, поскольку были выявлены и общие для всех цехов причины текучести кадров. Особое внимание в рекомендациях уделено совершенствованию форм воспитания молодежи, вопросам межличностных отношений, стилю работы руководителей и др. Рекомендации лаборатории были обсуждены на заседаниях цеховых партийных бюро, цехкомов профсоюза, на цеховых собраниях, после чего утверждены начальниками цехов. Работники лаборатории вместе с руководителями цехов, с главными специалистами осуществляют постоянный контроль за ходом реализации рекомендаций.

Большое значение социологи придают личным беседам с увольняющимися. Эти беседы позволяют выявить истинные мотивы увольнения работника и оперативно принять действенные меры к устранению причин его неудовлетворенности своим положением в цехе. Исследования показали, что благодаря индивидуальным беседам и своевременным действиям администрации, заводского общественного отдела и цеховых общественных бюро кадров от 15 до 25% подавших заявление об увольнении, забирают их обратно и продолжают работать в своих коллективах.

Для получения подробной информации о всех увольняющихся, о мотивах увольнения, по предложению лаборатории социологических исследований введена «Заявление-анкета», которую заполняет каждый увольняющийся.

Социологи оказывают помощь цеховой администрации, цеховым партийным бюро, комитетам профсоюза и бюро комсомола в разработке мероприятий по сокращению текучести кадров, проводят оценку эффективности этих мероприятий.

Существенным моментом в системе работы, направленной на обеспечение стабильности кадров, является контроль адаптации всех вновь принятых работников в коллективе в течение первых полутора—двух лет их пребывания на заводе. При этом особое внимание уделяется молодежи. Работу по контролю адаптации ведет группа специалистов из лаборатории социологических исследований. По специальной программе они беседуют с вновь

принятыми работниками, выясняя, почему человек поступает именно на наш завод, связывает ли он работу на заводе с возможностями профессионального роста, с улучшением бытовых условий и др. Кроме того, в экспериментальном порядке с применением тестов составляется характеристика на данного работника. Результаты сообщаются руководству цеха еще до прихода работника в коллектив. При этом социологи дают рекомендации по вопросам специфики подхода к воспитанию данного работника.

Периодически, но не реже одного раза в квартал, социологи беседуют с каждым новым работником по вопросам его деятельности на предприятии. О вскрытых недостатках сообщается в отдел кадров, в цех для принятия мер.

В речи перед избирателями Бауманского избирательного округа Москвы Л. И. Брежнев сказал: «Чем более зрелым становится наше социалистическое общество, чем дальше оно продвигается к высшей стадии своего развития — коммунизму, тем выше становится общественная активность наших граждан, трудовых коллективов и народа в целом, тем шире и глубже трудящиеся вовлекаются в управление делами государства. В этом — один из важных законов нашего общественного развития. Это и означает развитие и совершенствование социалистической демократии, чему наша партия придает первостепенное значение»¹.

Партийная и общественные организации, руководство завода всегда уделяли данному вопросу очень большое внимание, широко используя такие традиционные формы, как рабочие собрания, регулярные встречи трудящихся с руководителями завода, цехов и др.

Вместе с тем практика свидетельствовала, что крайне необходимо создать такую систему «обратной связи», чтобы любое предложение или жалоба быстрее бы доводилось до сведения соответствующего должностного лица, которое бы оперативно на это предложение или жалобу реагировало. Быстрая реакция на сигналы трудящихся повышает производственную и социальную активность конкретного работника.

¹ Брежнев Л. И. Ленинским курсом. Речи и статьи. Т. 5, с. 315.

И вот по предложению заводских социологов, после широкого обсуждения, решением руководства завода в мае 1973 г. была введена система, получившая название «Ваше настроение». В основу системы положен принцип: нет сигналов и жалоб существенных и не существенных; все, что волнует человека, должно быть тщательным образом рассмотрено.

Сущность системы в том, что каждый работник предприятия, набрав по внутриводскому телефону номер 05, может задать любой вопрос, внести предложение, сообщить о возникших неполадках. Специальное автоматическое магнитофонное устройство записывает вопрос и в тот же день социологи снимают запись и заносят ее в специальный журнал. На следующий день о сигнале уже знает ответственный работник, в чью компетенцию входит затронутый вопрос. Через пять дней он обязан представить в социологическую лабораторию точный ответ на поставленный вопрос, сообщить, что и когда будет сделано для устранения нарушений. Ответ публикуется в заводской многотиражной газете под рубрикой «Система „Ваше настроение“ работает». Ответы на сугубо личные вопросы сообщаются социологом непосредственно данному работнику. Социологи строго следят за тем, чтобы ответы на все вопросы давались вовремя и были конкретны.

Система «Ваше настроение» прочно вошла в жизнь коллектива завода. Выпуски заводской многотиражки с этой рубрикой всегда ждут с нетерпением. За три года получено от трудящихся более 900 сигналов. Интересна их классификация. В 1973 г. 25% сигналов касались непосредственно производственных вопросов — организации труда, производства и т. д., 20% — стиля руководства, 43% — условий труда и быта, 8% — работы городского транспорта. В 1976 г. сигналы по стилю руководства составили только 6% их общего количества.

Характер получаемых сигналов говорит о высокой сознательности и активности трудящихся, об их подлинно хозяйском отношении к делам завода. Каждый сигнал подробно рассмотрен, по каждому приняты меры, сообщены ответы. А это значит, что быстрее решены сотни вопросов, устранены недостатки, мешающие людям в полную силу трудиться.

Характерно, что рабочие очень активно используют систему «Ваше настроение» для внесения предложений и

замечаний. Трудно перечислить все сделанное в коллективах с помощью этой системы. Здесь и улучшение освещения на участках нескольких цехов, и ремонт помещений, и совершенствование снабжения деталями, и упорядочение работы столовых, и значительное улучшение работы городского транспорта. Важно также подчеркнуть, что уже сам факт введения этой системы «обратной связи» положительным образом сказался на улучшении психологической атмосферы в звене «руководитель—подчиненный».

Как подчеркнул Л. И. Брежнев, руководители должны постоянно думать «о воспитательных последствиях тех экономических и административных решений, которые они принимают»¹. Партийный комитет, дирекция завода постоянно заботятся о том, чтобы производственная требовательность сочеталась у руководителей всех звеньев с чутким, внимательным отношением к подчиненным.

Большое значение для совершенствования стиля и методов руководства производственными коллективами имеет обучение руководителей и инженерно-технических работников социально-психологическим методам управления. В помощь изучающим эти методы лаборатория социологических исследований ежеквартально выпускает бюллетени, в которых освещаются вопросы социальной психологии, психологии труда и др. В последнее время в заводской многотиражной газете введена рубрика «Трибуна социолога».

Совместно с отделом кадров, отделом АСУП, ИВЦ и рядом других подразделений лаборатория социологических исследований участвовала во внедрении подсистемы «АСУ — кадры». Подсистема служит для автоматизированного учета кадрового состава предприятия по подразделениям, наличия специалистов различного профиля, движения кадров, а также для получения любых справочных данных о кадрах в разрезе реквизитов, предусмотренных в личной карточке: табельный номер, пол, год рождения, партийность, образование, специальность, разряд, ставка и т. д.

Подсистема «АСУ—кадры» уже за сравнительно короткий срок функционирования позволила решить ряд за-

¹ Брежнев Л. И. Ленинским курсом. Речи и статьи. Т. 3, 1972, с. 307.

дач, которые раньше были либо вообще практически невыполнимы, либо требовали так много времени, что информация устаревала и часто оказывалась уже не нужной. Например, с помощью данной подсистемы провели всесторонний демографический анализ состава кадров по цехам. Были вскрыты тенденции к омоложению состава отдельных коллективов и в то же время «старения» отдельных профессий, скажем, такой, как прессовщик пластмасс. Это позволило своевременно принять необходимые меры по расстановке кадров.

Социологи установили, что реализация планов социального развития уменьшает потери рабочего времени на 5—6%, производительность труда возрастает на 2%. Только от ежегодного снижения текучести кадров завод получает большую экономию. Но нужно принять во внимание и то, что деятельность социологов помогает заводу иметь полную численность работающих.

Не менее важен социальный эффект — повышение общественной активности людей, развитие трудовых коллективов, совершенствование форм участия трудящихся в управлении производством.

Следует иметь в виду и эффект информационный. Расширение социальной информации, поступающей руководству завода, вне всякого сомнения повышает качество управления всем производством. Кроме того, накапливаются знания для построения более совершенных систем организации и управления коллективами в будущем.

Опыт партийной организации, дирекции завода по использованию в практике управления коллективами социально-психологических методов одобрен в 1975 г. Днепропетровским обкомом партии и рекомендован для изучения и использования.

* * *

В воспитании кадров дирекция, партийная и общественные организации завода большое значение придают усилению творческого характера труда, улучшению культурно-бытовых условий, хорошо продуманной организации отдыха, досуга работников предприятия.

Основой развития творческих элементов труда является комплексное техническое совершенствование производства. На заводе разработана программа технического перевооружения на десятую пятилетку. В соответствии с

этой программой активная часть производственных фондов возрастет в 2,3 раза; общее количество основного технологического оборудования увеличится на 39%. При этом новое оборудование будет значительно совершеннее. Количество станков с программным управлением за пятилетие возрастет в 5 раз. Принципиально новое направление в развитии технической базы предприятия — внедрение манипуляторов и роботов. Для механизации ручного и тяжелого труда будет силами завода изготовлено 355 единиц нестандартного оборудования. Намечено ввести в строй 3 комплексно-механизированных цеха, 14 комплексно-механизированных участков, 21 механизированную линию, общезаводскую транспортную линию, 30 поточных и автоматических линий и др.

В основном производстве уровень механизации труда достигнет 74,2%. Намного сократится число рабочих, занятых малоквалифицированным, ручным трудом. Планируется значительный рост квалификации рабочих. Доля рабочих 1—2-х разрядов в общей численности уменьшится на 17%, соответственно доля рабочих более высоких разрядов возрастет до 75%.

Широко развернулась работа, направленная на повышение культуры производства. Совершенствуется организация рабочих мест с учетом эргономических требований. Осуществляется комплекс мероприятий по использованию достижений технической эстетики.

«Хорошо известно, — говорил Л. И. Брежнев, — что решение хозяйственных задач для нашего общества — не самоцель, а средство. Создать трудящемуся человеку самые благоприятные условия для работы, учения, отдыха, для развития и наилучшего применения своих способностей — вот главная цель и главный смысл политики, которую последовательно проводит в жизнь наша партия»¹.

В десятой пятилетке предусматривается значительное повышение уровня материального благосостояния работников завода и улучшение их бытовых условий. Так, среднемесячная заработная плата рабочих возрастет примерно на 23% и составит около 200 руб., увеличится также зарплата инженерно-технических работников и служа-

¹ Брежнев Л. И. Ленинским курсом. Речи и статьи. Т. 2, 1970, с. 574.

щих. При этом происходит сближение уровней заработной платы различных категорий работников предприятия.

В 1976—1980 гг. расширяется строительство жилья, особенно хозяйственным способом. Всего за эти годы намечено построить 47 тыс. кв. м жилой площади, или в 1,4 раза больше, чем в девятой пятилетке.

В связи с реконструкцией завода, с перепланировкой большинства производственных цехов будет полностью решен вопрос обеспечения благоустроенными бытовыми помещениями. Предусматривается строительство двух столовых на 530 и 720 мест, строительство детского комбината на 280 мест, общежития на 800 мест. На долевых началах будет начато сооружение санатория и расширение пансионатов. Все дети работников завода обеспечены местами в детских дошкольных учреждениях, а также путевками в пионерлагеря.

Особое внимание мы уделяем вопросу улучшения условий труда и быта женщин. В целом темп высвобождения женщин от тяжелого физического труда превышает средний по отрасли в 1,5 раза. В цехах, где работают женщины, много делается для повышения культуры производства.

Построен «Дом быта» и целый торговый комплекс, где женщины могут приобрести необходимые продукты, получить необходимые услуги. Ведь известно, как много времени приходится женщине тратить на ведение домашнего хозяйства. И как важно помочь ей высвободить часть этого времени для воспитания детей, отдыха, расширения своего кругозора.

* * *

В значительной степени благодаря последовательной реализации системы мер по подбору, расстановке, подготовке и воспитанию кадров Днепровский машиностроительный завод достиг высоких производственных показателей и в девятой, и в первые годы десятой пятилетки.

За 1971—1976 гг. завод 11 раз занимал классные места во внутриотраслевом социалистическом соревновании. Эти и другие успехи коллектива предприятия не только хороший итог, но и прочная основа для дальнейшей производственной и идейно-воспитательной работы.

Плановость, научность, комплексность — основа организации кадровой работы	3
Помочь каждому найти свою профессию	8
Эстафета труда	21
Воспитание руководителей производства	26
Учиться повседневно	33
Социологическая служба завода	37

Стромцов Леонид Никифорович.

С 86 Совершенствование работы с кадрами на предприятии. М., «Экономика», 1977.

46 с. (Б-чка хоз. руководителя.)

Брошюра посвящена вопросам организации подбора, подготовки и воспитания кадров рабочих и инженерно-технических работников. Большое внимание в ней уделяется профессиональной ориентации молодежи.

Автор брошюры директор Днепропетровского ордена Трудового Красного Знамени машиностроительного завода, лауреат Государственной премии СССР, кандидат технических наук Л. Н. Стромцов рассматривает эти вопросы на примере руководимого им предприятия.

Брошюра рассчитана на руководителей и специалистов промышленных предприятий, партийно-профсоюзный актив. Она может быть использована в системе экономического образования.

С 10807—207 53—77
011(01)—77

338

Стромцов Леонид Никифорович
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ С КАДРАМИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ

Зав. редакцией М. Н. ТУБОЛЬЦЕВ
Редактор А. С. ВОРОНИН
Мл. редактор Т. Н. ОСИНА
Худож. редактор В. П. РАФАЛЬСКИЙ
Техн. редактор Н. Ф. СОТНИКОВА
Корректор В. М. РОМАНОВ

ИБ № 538

Сдано в набор 22/VI 1977 г. Подписано к печати 25/X 1977 г.
А06063. Формат 84×108¹/₃₂ Печ. лист. (приведен.) 2,52. Уч.-изд. лист.
2,39. Изд. № 4316. Цена 15 коп. Тираж 65 000 экз. Заказ 509. Бумага
типографская № 2. Темплан издательства «Экономика» 1977 г.,
№ 53.
Издательство «Экономика» 121864. Москва, Г-59, Бережковская
наб., 6.

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

Сканирование - Lukas
DjVu-кодирование - Беспалов



15 коп.



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Л. Н. СТРОМЦОВ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
РАБОТЫ С КАДРАМИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**