

# ГЛУБОКИЕ ИНТЕРВЬЮ

## Сергея Белановского

### том II

*Производственные интервью:  
попытки реорганизации  
(реформирования) системы, интервью  
с Е. А. Антоновой «Реорганизация  
производства на судоремонтном  
заводе», 1985-1988, 2006*



**Сергей Белановский**

**Глубокие интервью Сергея  
Белановского. Том II.**

**Производственные интервью:  
попытка реорганизации  
(реформирования)  
системы, интервью с Е. А.  
Антоновой «Реорганизация  
производства на судоремонтном  
заводе», 1985-1988, 2006**

«Издательские решения»

## **Белановский С.**

Глубокие интервью Сергея Белановского. Том II.  
Производственные интервью: попытка реорганизации  
(реформирования) системы, интервью с Е. А. Антоновой  
«Реорганизация производства на судоремонтном заводе»,  
1985-1988, 2006 / С. Белановский — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-933609-5

Глубокое интервью — традиционный метод социологии. Сергей Белановский был первым, кто в СССР стал использовать его в качестве основного. Все интервью посвящены совершенно конкретным вопросам — положению дел на производствах, в Госплане, армии, торговле, науке. В этих интервью обретает голос «молчаливое» большинство людей, населявших и населяющих нашу страну. Это те, кто ежедневно ходит работать на завод, в поле, магазин, школу и больницу, служит в армии и полиции.

ISBN 978-5-44-933609-5

© Белановский С.  
© Издательские решения

## Содержание

Предисловие 2007	6
Беседа первая, 1985	7
Конец ознакомительного фрагмента.	41

**Глубокие интервью Сергея Белановского  
Том II. Производственные интервью:  
попытка реорганизации (реформирования)  
системы, интервью с Е. А. Антоновой  
«Реорганизация производства на  
судоремонтном заводе», 1985-1988, 2006**

**Сергей Белановский**

*Дизайнер обложки* Глеб Беляев

*Издатель* Глеб Беляев

© Сергей Белановский, 2018

© Глеб Беляев, дизайн обложки, 2018

© Глеб Беляев, 2018

ISBN 978-5-4493-3609-5 (т. 2)

ISBN 978-5-4493-3601-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Предисловие 2007

Респондент этого интервью – социолог Е.А.Антонова, место действия – Владивосток. В интервью дано уникальное по своей подробности описание экономического эксперимента на промышленном предприятии, разработанного и успешно реализованного автором интервью.

Менеджмент производственных предприятий во всем мире ищет и находит способы эффективной организации производства. В разных странах эти способы имеют как общие, так и особенные черты, связанные с национальной культурой. В последнее время много пишут о системе «Тойота», хотя в мире она не является единственной.

Важно отметить, что в советское время в России существовали свои школы эффективной организации производства, добивавшиеся больших реальных успехов – «Калужский вариант» и другие (другой вопрос, что эти методы не тиражировались). Существовала гипотеза, что методы, найденные этими школами, имеют особенную часть, согласующуюся с менталитетом российского рабочего.

Эксперимент, описанный в интервью Е.А.Антоновой, несомненно, относится к числу эффективных способов организации, разработанных в России самостоятельно, а не путем копирования зарубежного опыта. Ныне есть признаки того, что интерес к таким разработкам возрождается.

Обращает на себя внимание, что принципы организации, разработанные Е. А. Антоновой, очень похожи на организационные принципы, разработанные другим автором – В. Корсетовым, который в те же годы работал на заводе «Ангстрем» (микроэлектроника), начал свою деятельность с совершенно иных идеологических позиций.

Интервью с Корсетовым опубликовано в Томе первом, полутоме первом этого собрания.

Интервью с Е. А. Антоновой впервые опубликовано в сборнике «Производственные интервью», выпуск 4. М: ИНП РАН, 1990 г.

## Беседа первая, 1985

Вопрос: Расскажите, пожалуйста, о вашей работе по реорганизации производства на судоремонтном заводе. В чем специфика этого производства? С чего началась Ваша работа?

Морские суда – это большие объекты ремонта, поэтому ремонт судов – это отрасль, близкая к строительству в том смысле, что в ней есть большие объемы незавершенного производства, а это всегда создает базу, для приписок. Цикл ремонта очень большой, его продолжительность составляет 8—10 месяцев. Это, во-первых. А, во-вторых, в ремонтном производстве вопросы образования сметы и определения трудоемкости работ сложнее, чем в любом «изготовительном» производстве, поэтому эта отрасль максимально тяжелая с точки зрения наведения всякого порядка. Если ко всему этому добавляется еще и третий фактор, а именно напряженный план, масштабы беспорядка резко возрастают, и дело заканчивается полной неуправляемостью.

Относительно начала работы. Пять лет назад наш институт заключил с этим заводом хозяйственный договор, по которому мы должны были разработать систему организации материального стимулирования для нескольких цехов этого предприятия, такую систему организации материального стимулирования для нескольких цехов этого предприятия, такую систему мы разработали и внедрили примерно за два месяца. Однако, как можно было ожидать, внедрение этой системы в условиях разлаженного производства привело не к росту объемов выработки, а к еще большему росту приписок. С этого момента началась наша работа.

Вопрос: Какова связь между напряженностью плана и беспорядком на производстве?

Связь самая прямая. Когда план является напряженным. В учет объемов выполненной работы затруднен, но на всех уровнях ниже дирекции появляется возможность выполнять этот план за счет так называемой перепроцентовки, т.е. отчетов за еще невыполненные работы. К примеру, если объем ремонтных работ на каком-то судне выполнен на 20%, в отчете записано 70%, то это и есть перепроцентовка. Поначалу все это делается на уровнях ниже дирекции, самый худший вариант – это когда к этому делу прикладывает руку сама дирекция, поэтому это уже моральное разложение всего предприятия, когда директор, чтобы свести концы с концами, заставляет досчитываться аппарат, далее, независимо от того, какую цифру дает для отчета директор, начальники цехов делают то же самое на своем уровне, не ставя об этом в известность вышестоящих руководителей. А затем вмешивается третий уровень – уровень мастеров, которых на заводе очень много, и которые решают эти вопросы на своем уровне, не докладывая начальнику цеха. Поэтому в конечном итоге очень быстро возникает ситуация, когда никто не знает, что сделано и что осталось на каждом конкретном уровне и участке в итоге могут возникать ситуации, когда в конце года ремонт судна согласно документации выполнен на 96%, а реально он выполнен процентов на 60. Оставшиеся по документации четыре процента записываются в план работ следующего года, и они целый год остаются без изменений.

Вред от приписок заключается в том, что они уничтожают личную ответственность работников за сделанную ими работу. В конце концов, эти работы выполняются, но в авральном порядке и с очень низким качеством. Наряду с этим очень велики простои и очень много беспорядка.

Вопрос: В какой мере этот экономический беспорядок может быть ликвидирован чисто заводскими средствами, без привлечения дополнительных ресурсов извне и без изменения внешних организационных условий, в которых находится завод?

Я считаю, что беспорядок может быть ликвидирован за 1—2 года исключительно за счет внутренних резервов завода на основе системы мероприятий, которая была нами проведена. Эта система мероприятий касалась улучшения учета, планирования и организации материаль-

ного стимулирования. За это же время могут быть ликвидированы все задолженности предприятия, то есть разница между отчетным и фактическим объемом производства. Эта разница, образуется за счет приписок, вполне может составлять около 10% от годового объема производства.

Вопрос: В чем заключаются проведенные Вами мероприятия?

Прежде всего, было организовано ведение журнального учета объемов выполненных работ. Это самая примитивная мера, состоит она в следующем. При открытии каждого нового заказа на ремонт судна в журнал записывается предусмотренные этим заказом (сметой) конкретные виды работ и их трудоемкость с разбивкой по специальностям, например, в графе «Виды работ» пишется «Ремонт теплообменника», и далее указывается, что трудоемкость работы котельщиков составляет 100 часов, сварщиков – 20 часов и т. д. И так в каждом заказе расписывается масса конкретных дефектовочных актов на основе дефектовочной ведомости.

После того, как по данному заказу начинается выполнение работ и прошел первый месяц работы, весь перечень реально выполненных работ переносится в упомянутый уже журнал. Допустим, что в этот месяц произведен демонтаж теплообменника, это означает, что из 150 часов освоено 40, т.е. около 27%, остаток составляет 110 часов. Смысл этого учета заключается в том, что он устраняет возможность многократного предъявления к оплате одних и тех же работ, оплаты как по нарядам, так и при начислении премий. В первый месяц введения журнала в корпусном цехе, где началась эта работа, вычеркнули около 20% работ, поданных на оплату повторно.

Вопрос: Знал ли начальник цеха об этих повторных работах?

В том-то и дело, что никто не знал. Никто не предполагал, что приписки имеют такие масштабы.

Вопрос: На каком уровне принимались решения о повторном включении работ?

Это все делалось на уровне мастеров. Бывало, что одну и ту же работу предъявляли к оплате 3—4 разных мастера. Это было несложно, потому что у завода стояло около 60 разных судов, и вес бригады что-то делали на этих судах. Попросту говоря, каждый мастер «от фонаря» записывал себе какие-то якобы сделанные работы, а потом получалось, что они друг друга в этом деле дублировали. И еще, если какой-то заказ закреплен за мастером «намертво», то на протяжении десяти месяцев мог хоть 10 раз протянуть в нарядах под разными формулировками одну и ту же работу, если не 10 раз, то 3—4 раза уже точно.

Вопрос: Какие результаты дало внедрение журнала учета работ?

Оно дало возможность ликвидировать повторную оплату одних и тех же работ, а это уже очень много. Если такая возможность ликвидирована, остаются только две возможности: либо «перепроцентоваться», то есть записать несделанную работу вперед, либо сделать эту самую работу. Но при строгом учете перепроцентовка в конце концов не так уж и страшна. Если мастер в первом квартале сильно перепроцентовался, то возникает вопрос, из чего он будет платить зарплату своим людям во втором квартале, так что слитком зарываться в этом он не станет.

Вопрос: А разве нельзя завязать объем ремонтных работ при составлении сметы? Раздуть смету?

Такой «замечательный» момент несомненно имеет место, отрицать это было бы просто смешно. Разумеется, всякое судоремонтное предприятие, как и вообще любое ремонтное предприятие, прилагает максимальные усилия к тому, чтобы раздуть смету. Но здесь есть и другая сторона, а именно заказчик. Средства у судовладельца жестко лимитированы и он довольно активно следит за тем, чтобы раздувание сметы не перешло неких пределов приличия, составленная смета подписывается как заводом, так и заказчиком, который имеет право с чем-то не согласиться. Далее, когда ремонт накрыт и корабль уходит с завода, выполнение работ под-

тверждается заказчиком, и если он считает, что что-то не было сделано, то эти работы он не подписывает (просто вычеркивает).

Вопрос: Этот вопрос хотелось бы уточнить. Судовладелец действительно заинтересован не переплатить заводу, или возможная переплата его не очень волнует?

Тот судовладелец, который официально прикреплен к данному заводу, ведет себя очень жестко, так как завод обязан выполнять для него эти работы. Этот судовладелец не имеет больших денег и вовсе не заинтересован переплачивать. Другое дело, что есть заказчики не приписанные, которых приперла нужда, и которые говорят: «Ты мне сделай, а я тебе запишу сколько хочешь». Такую позицию занимают заказчики, которые просят выполнить не комплексный ремонт вне графика. Вот этим заказчикам завод ставит, конечно, самые дикие условия, и судовладелец вынужден на них соглашаться. Так было раньше, а сейчас завод не выполняет работ вне графика. Это связано с тем, что ужесточился контроль со стороны вышестоящих инстанций, и с другой стороны возросли требования по соблюдению плановых сроков ремонта на «законных» судах, ремонтируемых по графику. И в-третьих: завод теперь устойчиво выполняет план, поэтому не стало необходимости выходить из положения за счет работ, идущих вне графика.

Вопрос: Случается ли, что фактический объем работ превышает сметный? Какие этапы проходит смета. Если после ее утверждения в ходе производства выясняется, что фактический объем работ больше утвержденного?

Смета проходит следующие этапы. Судовладелец представляет так называемую ремонтную ведомость, куда вписывается перечень тех работ, которые, по его мнению, должны быть сделаны. Завод эту смету анализирует и, как правило, исправляет ее на предмет пропуска в ней ряда необходимых работ. Это называется предварительной сметой, она используется для планирования объемов работ по цехам основного производства до того момента, пока не закончена дефектация. В течение 1/3 ремонтного срока заводы обязаны произвести полную дефектацию работ в процессе поузловой разборки на судах, вытащить узлы в цеха и произвести там поддетальную разборку. После этого появляется смета, уточненная по результатам дефектации. Эта новая смета является, несомненно, более точной, при условии, что завод действительно сумел провести дефектацию за этот срок. Однако судовладелец не всегда соглашается с этой уточненной дефектовочной ведомостью, и в этом случае зачастую бывает не прав. При этом если судовладелец стоит на том, что те или иные дефекты устранять не надо – закон на стороне судовладельца. В итоге получается, что даже в том случае, когда завод выполнил те работы, которые заявлены судовладельцем, все равно выходит, что накручивается еще 20—30% объема дополнительных работ, которые выполняются уже в момент монтажа и даже при испытаниях. Особенно часто такого рода недоразумения падают на трубопроводный цех, который ремонтирует сложные системы (аммиачную и др.). Поскольку судовладелец имеет привычку заказывать ремонт кусками (в одном месте, в другом, в третьем и т.д.), многие дефекты проявляются только когда всю систему начинают продавливать полностью. Начинают давить, а труба лопается. Только тогда судовладелец соглашается написать дополнительное письмо на завод, что выявились дополнительные дефекты, которые тоже надо включить в смету и устранить. И такая история длится буквально до последнего дня ремонта, т.е. смета до последнего дня подвергается различным модификациям.

Когда судно уже полностью отремонтировано и собирается уходить, происходит процедура подтверждения сметы, в ходе которой судовладелец требует представить все наряды, заявки и прочие документы. Лишь после их проверки он ставит свою подпись на документах, подтверждающих, что объем ремонтных работ выполнен. Если смета хорошая, такую проверку провести нетрудно.

Вопрос: Что такое хорошая смета?

Понять, где хорошая смета и где плохая нетрудно, в правильной смете все формулировки конкретные и подробные, а в плохой отличаются расплывчатостью и неясностью. Например, в дефектовочном акте могут написать: провести корпусные работы в районе от такого-то до такого-то шпангоута. При такой неконкретной формулировке невозможно определить действительный объем проделанных работ.

Вопрос: Как проходит окончательное согласование объема выполненных работ?

Очень бурно, это настоящее театральное представление.

Вопрос: Это как было, так и осталось, здесь Вы ничего изменить не смогли?

Мы и не собирались здесь что-то менять. Это нормальная человеческая комедия, которая и должна, на мой взгляд, существовать. Однако в настоящее время она приняла более облагороженную форму в том смысле, что сейчас дефектация производится значительно лучше, учет ведется по пунктам дефектовочных актов, наименования работ по нарядам совпадают с наименованиями работ по смете и дефектовочной ведомости. В результате разговоры при подтверждении сметы стали более предметными: выполнение каждого пункта имеет документальное подтверждение. Кроме того, сейчас вопросы подтверждения сметы напрямую касаются мастеров и бригадиров, которые раньше никак не участвовали в этом процессе. Сейчас, если какие-то работы не подтверждаются, соответствующие объемы работ у них исключаются, в результате чего они могут не выполнить план и допустить перерасход по смете расходов соответствующей бригады или участка. Если раньше при сдаче судна судовладельцу плели какие-то басни и втирали очки (как умели), то теперь ситуация изменилась. В случае необходимости на сдачу судна вызывают бригадира или мастера и говорят, что судовладелец сомневается, выполнялись ли вообще те или иные работы. В результате разговор приобретает немного более деловой характер. Может быть, он не делается менее эмоциональным, но зато становится более конкретным.

Вопрос: Вы исключили возможность повторного учета одних и тех же работ, но осталась возможность махинаций с перепроцентовками?

Выше я сказала, что перепроцентовка осуществляется на уровне мастеров и бригадиров, но этот вопрос надо уточнить. Махинации с перепроцентовками могут иметь место только тогда, когда планово-диспетчерское бюро цеха закрывает на это глаза, потому что опытному работнику этого бюро всегда видно, где произошла перепроцентовка. Ситуация здесь следующая. Учет проделанной работы ведется на заводе в двух видах трудоемкости: нормируемой и сметной. Нормируемая трудоемкость – это трудоемкость, которая определяется на основе утвержденных норм времени на конкретные виды работ. На основе этих норм выписываются наряды рабочим, сметная трудоемкость используется при составлении сметы и определяется по другому набору документов, которые называются «Укрупненные калькуляционные нормативы». Между этими двумя видами норм существует разрыв, потому что укрупненные калькуляционные нормативы пересматриваются редко, примерно один раз в 10 лет. Нормы времени имеют другую динамику, так как они пересматриваются значительно чаще. В результате в настоящее время для заводов расположенных на Дальнем Востоке, коэффициент соотношения между этими двумя видами норм близок к 1,6 – 1,7. Интересно, что на других заводах этой же отрасли, расположенных в европейской части СССР, это соотношение гораздо меньше, оно составляет около 1,3—1,4. Причина здесь следующая. Теоретически на заводах одной и той же отрасли, расположенных в европейской части и на дальнем Востоке, величина средней заработной платы должна различаться ровно на величину районного коэффициента, однако на самом деле это различие значительно меньше. Здесь сказывается политика в области распределения фондов заработной платы, проводимая министерством. Предположим, что средняя зарплата работников на Дальнем Востоке и в Западной зоне одинакова, но на дальнем Востоке в составе зарплаты находится районный коэффициент, на который наряды не выписываются. Исходя из этого возникает вопрос: сколько нарядов можно выписать в пределах одной и той же средней зарплаты на Западе и на Востоке? Ответ прост, при одинаковых нормах

времени на Востоке общий объем выписанных по нарядам нормо-часов должен быть меньше ровно на величину районного коэффициента. Эту простую истину я уже 4 года объясняю товарищам из Главка и отраслевого института, и никак не могу объяснить, для них это загадочное явление, почему у нас такой большой коэффициент разрыва, они по нему все ищут приписки.

Теперь возвращаюсь к проблеме приписок внутри цеха. Здесь районный коэффициент не искажает картину, поэтому соотношение между объемами выполнения работ в единицах нормируемой и сметном трудоемкости действительно является показателем перепроцентовки. Если работник планово-диспетчерского бюро знает, что по судам определенного типа коэффициент соответствия между этими видами трудоемкости составляет 1,7, то, когда от бригадира поступает сообщение о выполнении работ в объеме 500 нормо-часов и 1500 сметных часов (то есть соотношение между ними равно 3,0), то нет сомнения, что произошла перепроцентовка. Вопрос, однако, состоит в том, набирается ли план, а точнее – отчет по цеху на заданную контрольную цифру без таких «подвигов», т.е. без перепроцентовки. Если эта цифра покрывается объемом реально выполненных работ, то работник планово-диспетчерского бюро готов проявить свои гражданские качества и объяснить бригадиру, что заниматься приписками – это плохо. Такая ситуация на заводе имеет место сейчас.

Вопрос: А раньше?

Раньше если видно было, что имеют место «подвижки», работник планово-диспетчерского бюро шел к начальнику цеха советоваться. Но начальник цеха тоже смотрел, какая у него контрольная цифра. Вдвоем они проделывали следующие нехитрые операции. Часть работ, по которым отчитались бригадиры, полностью закрывают заявку, т.е. работы сделаны целиком. Здесь перепроцентовки быть не может, и они составляют безусловную часть отчета. Но есть работы, которые закрываются промежуточными стадиями. Допустим, что в заказе отдефектовано работ на 100 тысяч рублей, причем о выполнении на 90 тысяч рублей товарищ уже отчитался. В этом случае планировщик прикидывает величину разрыва. Если получается близко к 1,7, то нее в норме, а если больше, то он вычитывает «липу», оценивая таким образом объем реально сделанных работ. Если после вычитания «липы» объем работ остается не ниже контрольной цифры, то с бригадирами производят разъяснительную работу на тему о том, что нельзя сознательно врать в отчете. Если же на контрольную цифру не выходили, то приходилось, как говорится, «закрывать один глаз».

Вопрос: долго ли длился переход от того, что было раньше к тому, что имеет место сейчас?

Можно сказать, что «вчерне» этот переход произошел за два года.

Вопрос: Почему у завода возник заказ на такую работу? Кого волновали приписки и прочие недозволенные вещи?

О приписках речи поначалу не было. Дело в том, что завод просто очень неустойчиво выполнял план, как по объемным показателям, так и по выполнению конкретных заказов. Связь этой неустойчивой работы с приписками никто не осознавал. Но приписки тоже, конечно, волнуют руководителей, потому что если их объем будет бесконтрольно возрастать, то это может закончиться длительным сроком тюремного заключения. Но, повторяю, поначалу этот вопрос не ставился. Просто завод хотел от нас, чтобы мы разработали для него систему премирования за выполнение планов по объему производства у рабочих основного производства. Эту систему мы довольно быстро разработали и внедрили. В результате совершенно «нечеловечески» возросли приписки, которые стали видны просто невооруженным глазом. Начальник планово-диспетчерского бюро говорил, например, что даже в дни целодневных простоев, когда работа вообще не двигалась, рабочие все явно записывали и отчет выполнение каких-то работ. Этот результат следует считать совершенно естественным, поэтому если мы хотим премировать рабочих за выполнение плана, нужно сначала ввести учет того, что потом будет называться планом, для планирования нужна адекватная система учета, а ее не было,

поэтому каждый писал, что хотел. Буквально за 2 месяца стало видно, что кроме приписок и выплаты за них дополнительной заработной платы эта система ничего не дает.

Вопрос: Вы говорите, что такой результат был совершенно естественным. Зачем же тогда завод Вас приглашал? На что рассчитывало руководство завода?

Некоторый ход мысли у них был. Дело в том, что в соответствии с повсеместно распространенной практикой цеховых ИТР на этом заводе премировали за выполнение плана цехом, а рабочего премировали за выполнение норм выработки. При этом выполнение и перевыполнение рабочими своих норм никак не было связано с выполнением плана по цеху: цех мог выполнить план, а мог и не выполнить. В результате о выполнении плана думали только руководители цеха, а рабочим и бригадирам оно было глубоко безразлично. Поэтому у них возникла идея связать премирование рабочих с показателями выполнения цехового плана, и реализовать эту идею они пригласили нас. Думаю, что ни заводоуправление, ни корпусной цех, куда нас первоначально направили, ни на что хорошее при этом не рассчитывали. Но завод работал очень плохо, поэтому они решили попробовать, что получится. Цеховой персонал отнесся к нашему появлению философски: они считали, что это очередное «горе», которое обрушилось на их головы, и которое уйдет, как и всякое другое «горе».

Вопрос: Какими были Ваши следующие шаги?

Обычно наука, выполнив свое дело, побыстрее отваливает, мы же, как говорится, на свою голову остались, и нам пришлось эту кашу расхлебывать. Так, собственно, и началась вся дальнейшая работа. Разобравшись в ситуации, мы ввели журнал учета работ, в котором фиксировалось только то, что было сделано реально и когда в месячных отчетах мастера стали представлять перечень выполненных работ, то из этого перечня все, что не было сделано реально, просто вычеркивалось. Если два мастера претендовали на выполнение одной и той же работы, мы предоставляли им возможность самим разобраться, кто же в действительности ее сделал. Выяснилось, что в действительности они выполняли примерно 70—80% от того, что им планировалось, а остальное составляли приписки. Мы сняли эти лишние 20—30% и стали платить зарплату рабочим, мастерам и старшим мастерам только за то, что реально сделано. Кроме того, был введен еще один момент, который позволил несколько пресечь приписки перепроцентовкой. Их заставили синхронно выписывать отчет и наряды, то есть отчет о выполнении работ и сметной трудоемкости не принимался, если не были закрыты все относящиеся к этим работам наряды. Это было установлено примерно через полгода после введения журнального учета. Надо сказать, что выписать наряд на совсем невыполненные работы все-таки довольно сложно, так как это подсудное дело. Наряд – это вещь, которая сильнее других контролируется различными органами. Поэтому основная часть приписок осуществлялась все-таки методом перепроцентовки, а приписки были ликвидированы. Следовательно, в такой ситуации бригадам ничего не оставалось делать, как работать как следует.

Вопрос: Как повлияла ликвидация приписок на внутризаводскую систему планирования?

Это и есть самый важный вопрос. У нас в стране мало кто понимает подлинное значение приписок и искажений в отчетности, степень реального воздействия на экономику. Основной вред приписок видят в том, что их рассматривают как обман государства, и еще в том, что на основе дутых отчетных цифр работникам могут быть выплачены «незаработанные» деньги. При этом упускается из виду, что главный вред приписок заключается совсем в другом: приписки и всякие искажения в планах являются основным фактором существования хронического хаоса в нашем производстве.

Влияние ликвидации приписок не следует понимать как изменение тех или иных плановых показателей. Необходимость в таких изменениях действительно возникала, и в итоге таких изменений набралось довольно много, но в данном случае речь идет не об этом. Ликвидация приписок требует коренного изменения порядка составления планов даже в том случае,

если номинальный порядок плановых расчетов остается неизменным. Если план произвольным образом раздавать сверху, не соотнося его с реальными возможностями низовых звеньев, да еще при этом не слишком заботиться о том, чтобы плановые показатели сходились друг с другом, то внизу неизбежно возникают приписки, после чего начинает раскручиваться спираль «растущие планы – увеличивающиеся приписки». Если же поставить задачу достичь соответствия плановых показателей друг другу и реальным возможностям производства, план нужно не «раздавать» сверху вниз, а суммировать снизу вверх, не допуская в плане никакой «липы» и дутых объемов.

Все это можно пояснить на примере планирования фонда рабочего времени. Прежде всего: при составлении планов для бригад необходимо иметь дело не с дневной и тем более не с месячной, а с часовой выработкой, так как бригада – это мелкое подразделение и там важно очень точно планировать фонд рабочего времени. Это очень серьезный показатель внутризаводского планирования, если речь идет о бригадах, и это обстоятельство сейчас почти никем не осознается.

Вопрос: Почему необходимо планировать именно так?

Вы имеете дело с рабочими. С рабочего можно спросить только за его конкретную работу, если она не выполнена по его вине. А если Вы при расчете плане ошиблись на 10%, завысили его, и в конце месяца стало видно, что рабочий, выполняя свою норму, тем не менее, не выполнил план, потому что вы завысили ему на 10% фонд рабочего времени, то план придется откорректировать и заплатить рабочему что положено, а у цеха не будет этого «кусочка» плана.

Когда рабочему дается план, (а рабочий – не ИТР, ему нельзя давать в плане непонятные вещи), то ему необходимо выдавать расчетный план, в котором все показатели соответствуют друг другу. В нашем случае при составлении плана бригад такими показателями являются: во-первых, численность рабочих, причем именно та, которая есть, а не мифическая плановая, которая обычно намного ее превышает; во-вторых, средняя часовая выработка в бригаде, то есть та выработка, которая там реально достигнута; в-третьих, фонд рабочего времени, который реально будет у бригады. При составлении планов эти три элемента необходимо строго обеспечить, в противном случае вся работа пойдет вразнос. Для определения плановой часовой выработки мы обсчитали реальную выработку по каждой бригаде за последние три месяца. По поводу реальной численности: брали ту численность, которая в списке. И наконец, самое сложное, а именно полезный фонд рабочего времени. Здесь мы обязали мастера по каждой бригаде составлять прогноз рабочего времени с учетом того, что 10 человек будут работать в колхозе, кто-то уйдет в отпуск, кого-то не будет 5 дней на работе и т. д. На основе прогноза мастера определялся плановый фонд рабочего времени, который затем умножался на часовую выработку, и получалось так называемое расчетное основное задание, которое является главным показателем планирования производственной деятельности бригад.

Вопрос: Здесь хотелось бы кое-что уточнить, во-первых, о выработке. Вы рассчитывали среднюю выработку по бригаде, но ведь бывают работы выгодные и невыгодные?

При бригадной форме организации труда это не так уж страшно.

Вопрос: Но ведь номенклатура работ в бригадах может меняться, а это значит, что хотя на исходный момент Вы рассчитывали выработку справедливо, то в дальнейшем из-за номенклатурных изменений эта справедливость может нарушиться, т.е. часть бригад окажется в более выгодном, а часть в менее выгодном положении?

Я понимаю Ваш вопрос. В принципе на других заводах и в других отраслях эта проблема может возникнуть, но в наших условиях у бригад очень высок уровень предметной специализации. Вследствие этого средние показатели выработки по бригадам у нас могут довольно сильно отличаться друг от друга, но одновременно они являются довольно стабильными во времени и не подвержены резким случайным колебаниям. К примеру, в корпусном цехе есть бригады, осуществляющие ремонт водонепроницаемых крышек и дверей, для этих видов работ установ-

лены более жесткие УКНы (укрупненные калькуляционные нормативы), поэтому у этих бригад выработка всегда ниже, чем в среднем по цеху. Мы учитываем это обстоятельство в наших расчетах и вводим дифференцированные показатели выработки в различных бригадах.

Вопрос: В каких показателях планируется выработка? В рублях?

Нет, в сметных часах. Сметный час – это основной показатель, который применяется на всех стадиях внутризаводского планирования.

Вопрос: Вы говорили, что в цеховом планировании существовал значительный разрыв между плановой и фактической численностью рабочих. Я тоже встречался на заводах с подобными явлениями, и там мне объяснили, что это разрыв означает дефицит рабочих кадров, их нехватку по отношению к плановой величине производственной программы. Вы согласны с таким объяснением?

Нет, не согласна, потому что подлинная причина возникновения этого разрыва кроется совершенно в другом. Я могу объяснить это явление единственным образом: на тех заводах, где существует этот разрыв, занижают фактический процент выполнения нормы. С 1973 года Госкомтруд взял этот показатель под свой контроль и требует, чтобы процент выполнения норм не превышал 125%, хотя на самом деле типичный процент выполнения норм на машиностроительном предприятии составляет 150—180%. В этом совсем нетрудно убедиться, достаточно самому просчитать этот показатель по ведомости на зарплату. И это совершенно естественно, потому что при низких тарифных ставках, отсутствии доплат за вредность и других специальных доплат заводы во многих случаях просто не могут иным способом «раздать» рабочим имеющийся у них фонд заработной платы. Это легко проверить, проделав такой расчет. При среднем тарифном разряде рабочих, равном 3,8 или 4,0 их месячный тарифный заработок должен составлять 100 рублей (округленно). При выполнении нормы выработки на 125% фактический заработок составит 125 рублей. При среднем размере фактически выплаченных премий 40%, а это достаточно высокий процент, зарплата составит 175 рублей. При этом средняя запланированная зарплата по заводу составляет 200 рублей, а для ведущих профессий основных цехов должна составлять 230—250 рублей. Эти деньги просто невозможно выплатить иначе, как установив процент выполнения нормы выработки на уровне тех самых 180%. Но Госкомтруд требует от заводов, чтобы в плане и отчете фигурировала цифра 125%, и уже одного только этого обстоятельства вполне достаточно, чтобы превратить в фикцию все внутризаводское планирование. В результате заводы берут эти самые 125%, умножают их на более или менее реально подсчитанный полезный фонд рабочего времени и получают численность, намного повышающую фактическую. На разных заводах могут выкручиваться разными способами, но общая схема именно такова.

Вопрос: А если платить в соответствии с отчетным показателем выполнения нормы выработки (125%), то насколько окажется недоиспользованным фонд заработной платы?

Если говорить о нашем заводе, то разделите 125% на 180% и Вы получите недоиспользование фонда около 30%.

Вопрос: Можно ли выловить это расхождение из статистики?

Из статистической отчетности это не ловится, потому что там не разделяется фонд рабочего времени сдельщиков и повременщиков. Впрочем, превышение отработанного времени над теоретически возможным номинальным выявить можно. А во внутризаводской документации превышение норм можно выявить точно, даже не суммируя ведомости на зарплату. Нужно взять отработанное время в пересчете на полный месяц, далее рассчитать тарифную часть заработной платы при выполнении нормы на 100%. Если тариф сдельщика при «горячей» сетке (работа в тяжелых и вредных условиях) составляет 60 копеек в час, то эти 60 копеек надо умножить на 176 часов (месячный номинальный фонд рабочего времени), и Вы получите с лишним рублей. Больше 176 часов без сверхурочных отработать нельзя. Затем надо взять заработок, выплаченный по нарядам, привести его к полному отработанному месяцу и разделить одно

на другое. В итоге вы легко можете обнаружить, что рабочий заработал за месяц не один, а два тарифа, значит процент выполнения нормы составляет 200%.

Вопрос: До сих пор Вы говорили о сдельщиках. Возникают ли сходные явления в оплате труда повременщиков?

Тоже возникают, потому что 90—95 рублей в месяц по тарифу плюс 40% премии дают около 130 рублей, а не 160—180, и тем более не 200. Здесь завышаются тарифные разряды по сравнению с разрядностью выполняемых работ, вместо 3-го разряда человеку дают 5-й, а в отчетности показатель среднего тарифного разряда занижается. Бывает, что рабочего-повременщика переводят на ставку сдельщика. Кроме того, сейчас разрешили много доплат, а частности за профессиональное мастерство и за всякие другие вещи. Но по повременщикам все эти явления носят менее вредный характер, потому что повременщики – это в основном вспомогательные рабочие и их работа не связана во внутривозовских расчетах с показателями роста производительности труда. Эта связь возникает при планировании показателей выработки, численности и фонда рабочего времени рабочих – сдельщиков, и именно здесь возникают наиболее вредные для производства эффекты.

Я убеждена, что Госкомтруд до сих пор не понимает, что он натворил в 1973 году, поставив под контроль показатель выполнения норм выработки. Если плановая (потребная) численность рабочих на бумаге всегда выше фактической, то невыполнение плана по производству всегда можно оправдать нехваткой рабочих рук (несбалансированностью плана). Эта нелепая ситуация возникла на всех бригадах внутри завода и разрушала всякую основу для нормального управления. Я уже говорила, что рабочим в бригаде можно планировать только ту численность, которая реально у них есть, потому что за все остальное рабочий не отвечает: он не кадровик, не начальник цеха и не директор. Если мы хотим, чтобы люди у нас работали, мы должны выдавать им реальный расчетный план.

Вопрос: Раньше этого не было?

Раньше и планирования не было, оно существовало совершенно условно, как не привязанный ни к чему документооборот. Премии рабочие получали не за выполнение плана, а за выполнение норм и сдачу продукции с первого предъявления. План бил у начальника цеха и у мастеров. В некоторых особо организованных цехах читывались планы и по бригадам, но смысла в этом не было никакого, потому что бригада не несла экономической ответственности за невыполнение этого плана.

Введенная нами процедура составления планов выглядела так. По каждой бригаде брали имеющуюся в наличии списочную численность. Плановая численность была у них, допустим, 50 человек, а по списку 41 – значит эти 41 и брали. Затем определяли по каждой бригаде основное производственное задание, причем планы мастеров и старших мастеров определялись сложением планов бригад и никак иначе. В итоге этот показатель рассчитывался целиком по цеху. Лишь после этого планово-диспетчерское бюро наполняло эти объемные показатели конкретными заказами с привязкой по конкретным бригадам и участкам. При старой системе все делалось как раз наоборот: план по цеху механически развёрстывался по участкам старших мастеров, затем по участкам мастеров, а затем (в некоторых цехах) – по бригадам, причем эти планы никак не соотносились с объемами работ по конкретным заказам, выдаваемым бригадам планово-диспетчерским бюро. Это последнее обстоятельство и создавало ту удивительную для рабочих и в особенности для лишаемых премии мастеров ситуацию, когда выполнение рабочими их личных планов (норм выработки) могло сочетаться с невыполнением плана по их же бригаде и участку.

Вопрос: Если при расчетах фактическая численность рабочих была меньше плановой, то расчетное основное задание получалось ниже планового?

В этом и было самое страшное. Основное задание, когда его рассчитали в целом по цеху, оказалось на 20—30% меньше плана. Был один месяц, когда основное задание составляло

всего 52% от плана. Это было очень страшно, потому что эти цифры отражали реальный объем работ, выполняемых в цехе (без приписок). Сходная ситуация, как мы определили позднее, существовала и по всему заводу. И при этом за план нужно было отчитываться, никто на основании прошлых приписок корректировать план не стал бы. Ситуация складывалась почти безвыходная. Что же нам приходилось делать? Взяли весь план по цеху и разделили его на расчетное основное задание, получившуюся величину обозначили как повышающий коэффициент. Затем основное задание всех до единой бригад и участков умножали на этот (единый для всех) повышающий коэффициент. Бригадиры очень беспокоились, действительно ли этот коэффициент для всех одинаков. Мы никому не оказывали: приходи, убеждайся, что у тебя 1,4 и у соседа тоже 1,4, а вовсе не 1,3, как ты боялся. Далее, старой системе бригады получали премии в размере 40%, из них 20% за выполнение нормы и 20% за сдачу работы с первого предъявления. К этим 40% мы добавили еще 20% из фонда материального поощрения, итого теоретический максимальный размер премии стал 60%. Эти дополнительные 20% растянули по 0,35% за каждый процент перевыполнения основного задания, конечно, наши условия были довольно жесткими: чтобы выбрать полностью эти дополнительные 20%, им необходимо было увеличить выработку почти на 90%. Тем не менее бригады откликнулись на эти условия. Они быстро самоорганизовались и выбрали те потери рабочего времени, которые зависели от них. А в судоремонте эти потери громадные. В течение двух кварталов бригады в корпусном цехе подтянулись настолько, что перестали держать суда, то есть перестали уходить с ремонтируемых судов последними, перестали лимитировать процесс ремонта. Для руководителей судоремонтных предприятий показателем работы цеха является вопрос, как цех уходит с судна. Плохо работающим цехом является тот, который уходит последним. После того, как корпусной цех стал «уходить» лучше других, с нами начали здороваться руководители завода, стали вести с нами светские беседы и т. д.

Вопрос: А рабочие не боялись, что по мере того, как выработка будет расти, Вы начнете пересматривать нормы?

Вы думаете, это так быстро понимается? На тот момент, когда мы считали реальную (без приписок) выработку по бригадам, они не понимали смысла нашей работы. Они понимали только, что «той бабе, которая сидит и нудит над ухом, надо сказать точно, что эту работу в этом месяце ты делал, а вот эту не делал». Это все, что рабочий мог тогда понять.

Вопрос: А они не боялись говорить правду?

Это делалось по указанию начальника цеха, поэтому не боялись. Кроме того, они к нам постепенно привыкли и вообще отвечали на все вопросы, которые мы хотели им задать. А когда мы ввели дополнительные 20% к сдельному заработку, то им это очень понравилось.

Вопрос: Несмотря на возможный пересмотр норм в будущем?

Чтобы это понять, нужно время. А 20% сдельного заработка – это живые деньги, которые не валяются на дороге.

Кроме того, я должна сказать, что вовсе не одобряю необоснованные пересмотры норм. В отрегулированном производстве таких пересмотров не должно быть. Другое дело – разрегулированное производство, где все очень запущено и накопились большие диспропорции. Очень важная часть работы – сделать нормы равнонапряженными по всему заводу. Это, конечно, требует регулирования величины напряженности норм. Но и в этом случае мы каждый раз сообщали бригадам мотивировки наших действий и специально давали возможность убедиться, что их ставят в одинаковые условия по сравнению с другими.

Вопрос: Каким образом Вы убрали потом повышающие коэффициенты, посредством которых Вы «подтягивали» основные задания до уровня планов?

Мы их не убрали. В течение примерно полугода выработка возросла где-то на 20—30% и этот «люфт» начал снижаться сам собой.

Вопрос: И снизился до нуля?

Практически до нуля. Сейчас по заводу разрыв составляет около 4%. А 4% – это плановый темп роста производительности труда, он такой и должен быть.

Надо еще сказать, что при ликвидации «люфта» определенную роль сыграли также организационно-технические мероприятия, проводимые цехом, а не только внутренние резервы бригад. При проведении оргтехмероприятий показатели основного задания бригад, безусловно, корректировались, так как рост выработки не является в этом случае трудовой заслугой рабочих.

Таким образом на основе мероприятий технического прогресса и тех внутренних резервов бригад, которые просматривались, по подавляющему большинству специальностей было достигнуто состояние, когда сходились две цифры, которые называются: план и возможности цеха. В настоящее время на заводе осталась лишь одна-единственная специальность, по которой расхождение достаточно велико – это станочники. Но здесь мы ничего сделать не можем, нужны станки. Разрыв между плановой потребностью в станочных работах и их реальными возможностями составляет около 1,5. Но этот «люфт» теперь не переваливают на их голову, им планируют столько, сколько они реально делают, никаких приписок здесь нет. Из-за нехватки оборудования станочники сейчас закрывают только сдаточную программу, завод работает неритмично из-за этой специальности. Все время, пока станочник делает ту или иную деталь, возле него торчит комплектовщик, и как только деталь готова, он хватается ее и тащит в бригаду, где ее сразу йотируют в узел.

Это неправильно организованный процесс, но приписок уже нет. Одно звено узкое – оно все время держит весь завод. Была еще маленькая группа маляров, по которой возникала похожая ситуация, но там нашли выход из положения: нанимают временных рабочих. По всем остальным специальностям есть полный баланс между тем, что рабочие могут и тем, что от них требуется в плане. Сейчас ведется очень тщательный расчет загрузки на год по всем цехам в разрезе специальностей и участков. Это значит, что на год определяется, сколько работы потребуется выполнить по каждой специальности и по каждому мелкому участку. Обсчитывается, сколько они могут сделать исходя из достигнутой выработки, имеющейся численности и с учетом намечаемых технических мероприятий. Поначалу, когда этот длинный список профессий по всем участкам выстраивается, неизбежно становятся видны возникающие несовпадения. К примеру, одна специальность может выполнить 120 тысяч сметных часов, а от нее потребуется только 100, по другой специальности, наоборот в этих случаях цеха и заводоуправление принимают регулирующие меры за счет тех степеней свободы, которыми они располагают. А располагают они следующими возможностями. Во-первых, завод имеет очень большие привлечения производственных рабочих на несвойственные работы – сельскохозяйственные, строительные и прочие. В течение всех пяти лет, т.е. с того момента, как мы реализовали эту внутризаводскую перестройку, такие работы являются предметом тщательного учета, то есть они планируются каждому цеху и каждому участку. Там, где намечается перегруз, эти несвойственные работы снимаются, а где недогруз – увеличиваются. Это первая степень свободы.

Вторая степень свободы состоит в том, что рабочие могут несколько расширить свою специализацию и обучиться выполнять близкие по профилю работы. К примеру, есть профессии слесаря-монтажника по ремонту стальных трубок в теплообменниках и по ремонту трубок из цветных металлов. И когда, допустим, по стальным трубкам работы нет, а по цветным ее очень много, то в конечном счете не такая уж большая переквалификация – часть бригады могут снять со стальных трубок и перебросить на цветные, либо наоборот. Аналогичные переброски могут происходить и в пределах предметной специализации, т.е. слесарен по ремонту теплообменником в системе охлаждения могут переключить на аналогичную работу в двигателе, и т. п. Есть и третья степень свободы: тем специальностям, где намечается значительная перегрузка, просто планируется дополнительная численность. Но это планируется именно реальная дополнительная численность, а не фиктивные 20% работников, которые в плане есть,

а реально их нет. Теперь все делается совершенно реально. К примеру, на 350 человек может быть добавлено еще 10. Эти десять вакансий сразу же (до начала планового года) расписываются по бригадам, допустим, у Иванова сейчас 20 человек, ему говорят, что со второго квартала будет 21, и ты можешь его взять, не возьмешь – твое дело, план тебе корректироваться не будет.

В цехах и участках, где на протяжении многих лет имелась недогрузка, численность работников сократили и привели ее в соответствие с плановым, объем работ.

Вопрос: Этих людей перевели на другое место в пределах завода?

В большинстве случаев этого просто не потребовалось. Существует естественное выбытие кадров с завода в связи с увольнениями, выходом на пенсию и т. д. Поэтому вполне достаточно на несколько месяцев закрыть прием на работу по этим специальностям и численность снизится сама собой. Лишь в нескольких хронических случаях, где существовала очень большая недогрузка, проводили принудительные сокращения. Точнее никого насильно не увольняли, но увеличили норму выработки, снизили зарплату, и текучесть возросла сама собой.

Вопрос: Изменилась ли в результате ваших мероприятий интенсивность труда рабочих? Несомненно, что она значительно возросла.

Вопрос: А как это повлияло на текучесть кадров по заводу в целом?

Повлияло в сторону снижения текучести. Коэффициент текучести по рабочим за два года снизился с 22,5% до 10,5% и на этом уровне держится.

Вопрос: Возросла ли заработная плата в целом по заводу?

Да, она увеличилась примерно на 17% за четыре года по всему персоналу завода. По рабочим этот рост был больше, около 20%.

Вопрос: Это не был механический рост зарплаты в результате планирования «от достигнутого»?

Механического роста как такового не бывает, потому-то одновременно с ростом зарплаты заводу планируется рост производительности труда, другое дело, если этот рост достигается за счет приписок – тогда получается механический рост.

Вопрос: За счет каких факторов был осуществлен рост зарплаты?

Прежде всего, стали выбирать свой плановый фонд, который раньше экономили по причине того, что отчет по производству был «пустоватый». Завод регулярно имел экономию не только фонда материального поощрения, но и фонда заработной платы.

Вопрос: Зачем завод создавал эту экономию?

Отчасти она создавалась без желания завода, потому что при невыполнении плана вводится в действие понижающий банковский коэффициент (при перевыполнении этот коэффициент, соответственно, превращается в повышающий). А наряду с этим при невыполнении плана или при корректировках в сторону снижения отдел труда и зарплаты сознательно создавал экономию.

Вопрос: почему он это делал?

Если работа не сделана, то у администрации далеко не всегда есть стремление полностью выплатить рабочему весь имеющийся фонд. Конечно, есть мотив удержать рабочих, не допустить увеличения текучести кадров. Но существуют и другие мотивы, прямо противоположные. Во-первых, распустить людей можно до предела, и потом с ними не справишься. А во-вторых, отдел труда и зарплаты отвечает за свой показатель и не хочет наживать себе неприятности. Если этот отдел узнает, что план может быть не выполнен, он принимает меры к тому, чтобы было недоиспользование фонда заработной платы. Если план по объему выполнен на 90% и фонд зарплаты (ФЗП) израсходован на 90%, это говорит о том, что отдел труда и зарплаты (ОТЗ) работает хорошо, а если ФЗП израсходован на 100%, то вся служба ОТЗ будет наказана за перерасход.

Таким образом, первый фактор роста зарплаты – это ликвидация недоиспользования ФЗП. В принципе это недоиспользование было небольшим, около 4%, но это в расчете на весь персонал (на рабочих, соответственно, больше). Во-вторых, существенно недоиспользовался фонд материального поощрения, теперь он используется намного более полно. В-третьих, у завода есть плановый рост зарплаты на планируемый рост производительности труда. В-четвертых, я уже говорила, если план по объему перевыполнен, фонд зарплаты корректируется в сторону повышения (для нашего завода действует банковский коэффициент 0,6). Это, конечно, немного, но какую-то прибавку дает. Кроме того, был еще и пятый источник, дело в том, что до нашего прихода на завод в ряде цехов было довольно большое количество временных рабочих. После того, как поднялась выработка у своих рабочих, потребность в услугах временных существенно сократилось. Если раньше численность «временных» в корпусном цехе составляла 20—25% по списку, то теперь она составляет 3—4%. Сократилась и плановая численность работников по всему заводу, это тоже фактор роста зарплаты, сокращение составило почти 4%.

Вопрос: Вы говорите, что рост заработной платы в значительной степени обусловлен ростом показателей объема производства и производительности труда. Однако поначалу на заводе возникла ситуация, когда эти показатели не росли. То есть в результате внедрения Вашей системы реальные объемы работы стали расти, но поначалу этот рост шел на ликвидацию приписанных ранее объемов, а не на увеличение отчетных показателей. В то же время у Вас возникли жесткие юридические обязательства перед рабочими в отношении роста их заработной платы в связи с ростом выработки. За счет чего росла зарплата в этот период?

Реальный рост выработки намного обгонял рост отчетных показателей, поэтому «переходный период» был сравнительно недолгим, к тому же этот период был размазан во времени, потому что существовала определенная очередность перевода цехов на новые условия. В пределах планового года ОТЗ располагает определенными степенями свободы в манипулировании фондом заработной платы, и это позволило ему выйти из положения. В общем, сумма всех дополнительных поступлений, связанных с улучшением работы завода, более или менее покрыла дополнительный расход заработной платы, связанный с необходимостью выполнять обязательства по отношению к рабочим.

Вопрос: Почему произошло снижение текучести рабочих кадров? В связи с ростом зарплаты или не только?

Конечно, не только за счет роста зарплаты. Сами рабочие говорят, что их привлекает не только рост зарплаты (он, кстати, имел место не во всех цехах), их привлекает порядок на производстве. Рабочие сейчас понимают, как образуется их зарплата, имеют годовой номенклатурный план, планируют свою работу, исчезла ненужная суета. Все эти вещи рабочие ценят по порядку.

Вопрос: Как Вы считаете, почему рабочие в новых условиях чувствуют себя более комфортно, несмотря на рост интенсивности труда?

Любой человек испытывает потребность действовать как существо разумное. К рабочим это относится в высшей степени.

Вопрос: Значит, простой, и неполная нагрузка не являются благом для рабочего?

В каком-то смысле простой, может быть, и являются льготой, но с другой стороны, они же являются фактором, который очень травмирует рабочих. Они сами говорят о том, что гораздо лучше целый день работать, когда ты обеспечен всем необходимым, чем в течение дня дергаться, простаивать, что-то искать, а в конце месяца работать в бешеном темпе.

Вопрос: Можно ли рассказать подробнее об этих простоях и «дерганьях»?

Когда мы пришли на этот завод, ситуация была следующая. Приходит рабочий утром в цех, ему объявляют, что он должен идти на такое-то судно и делать на нем то-то и то-то. Он приходит в указанное место и узнает, что данного судна либо вовсе нет у причала, либо

оно стоит где-то совсем в другом месте, и надо идти к диспетчеру выяснять, куда же это судно пришвартовали. Разыскав, наконец, нужное судно, рабочий на него поднимается и видит, что там еще ничего не демонтировали, то есть приступить к работе нельзя. А может быть и другая ситуация, когда на судне все демонтировали, но оказывается, что дефект совсем не тот, что указан в дефектовочной ведомости. Чтобы устранить этот дефект, нужны совсем другие детали, другой инструмент. Получается, что нужно идти обратно в цех, на склад, искать нужный инструмент, летали, затем возвращаться обратно на судно и только после этого приступить к работе.

Представьте себе картину, когда без десяти минут восемь от корпусного цеха отходила машина, битком набитая рабочими, и развозила их по судам. Машина ушла, а через 30—40 минут практически все уехавшие рабочие вновь оказывались в цехе. Кто-то шел на склад искать инструмент, кто-то разыскивал мастера, чтобы его обругать, сказать, что судна нет. В третьей ситуации пеняют мастеру на то, что в дефектовочном акте указан совсем другой дефект, другая работа, и так далее, и тому подобное.

Сейчас картина полностью изменилась. Распределение работ делают теперь с вечера. Предварительно мастер, на которого очень жестко давит бригада, в течение дня обходит «завтрашние» суда и выясняет обстановку. По заводскому радио объявляют, какие суда тле стоят, чтобы все были в курсе, и не было путаницы. Получив с вечера правильное задание, рабочие заранее запасаются нужным инструментом, деталями и т. п. И утром, попав на судно, рабочие уже не бегают по заводу, а приступают к работе. Раньше же мы наблюдали, как по цеху бродили толпы народа, это было своего рода броуновское движение.

Вопрос: Сейчас это «броуновское движение» уменьшилось?

Оно резко ускорилось и протекает утром в течение 20 минут. Здесь я могу привести свидетельства других специалистов, прибывших в командировку с других заводов нашей отрасли. В корпусном цехе есть такая эстакада, с которой просматривается весь цех. Наблюдая оттуда, эти приезжие люди удивлялись безумной скорости движения рабочих. В течение десяти минут они хватают все необходимое, лезут в машину и машина трогается. Сложился даже анекдот о том, как приходит рабочий с соседнего завода выяснять, что у вас за новая система, и встречает своего знакомого, который бежит. Рабочий просит его остановиться и рассказать про систему, но получает «Не могу, бегу выполнять план по этой системе»

Вопрос: Как выросла производительность труда в результате вашей реорганизации?

По отчетным данным она выросла на 24% за 4 года, а фактически значительно больше, потому что были закрыты те объемы, которые раньше возникали из-за приписок, на протяжении первых двух лет быстро росла часовая выработка за счет ликвидации внутрисменных потерь рабочего времени и реализации внутренних резервов бригад. Затем, по мере исчерпания этих резервов, часовая выработка стабилизировалась, и дальнейший рост достигался за счет улучшения использования рабочего времени. В частности, резко уменьшились прогулы, исчезли временные рабочие, значительно снизились также отвлечения на несвойственные работы, таким образом, за два года выбрали тот самый «люфт».

Вопрос: Как удалось отделаться от несвойственных работ?

В ряде случаев эти работы сами искали и придумывали, чтобы оправдаться. Наш завод не является узкоспециализированным, он ремонтирует более 40 типов судов, и работу завода очень трудно синхронизировать. В списке ремонтируемых судов может числиться плавбаза с объемом ремонтных работ на 1 млн. сметных часов и малые суда с объемом ремонта около 40 тыс. сметных часов. Есть суда с объемами работ на 100 тыс., 200 тыс. часов и так далее. Вот и попробуйте все это синхронизировать. Даже если по году, по кварталам и по месяцам все работы обчислены, и концы с концами увязаны, все время возникают различные неувязки, которые приводят к разбалансировке планов, суда постоянно опаздывают, на них постоянно выявляется не та трудоемкость, которая записана в плане, и так далее.

Когда переводили весь завод на нашу систему, то ввели дифференциацию размера премии за выполнение плана в зависимости от уровня часовой выработки, которая определяла напряженность плана. Например, при часовой выработке 2,5 сметных часа премия устанавливалась 40%, а при 3,2 часа – 60%. Следовательно, бригады четко уяснили, что размер вознаграждения очень сильно зависит от часовой интенсивности труда, и это в корне изменило поведение бригад. До приведенной нами реорганизации бригадиры осаждали директора и кричали: «Заберите у меня из бригады 10 рабочих, потому что их нельзя обеспечить работой». В таких случаях, если подворачивалось какое-нибудь СМУ с просьбой о рабочих руках, то отдавали, всех кого можно. Когда бригадам стали давать их годовой план и плановую численность, и перестали корректировать план на недокомплект численности, ситуация сразу изменилась. Все истерики по вопросам обеспечения работой происходят теперь в цехах. Бригады стали безумно искать работу, а не отдавать людей. К примеру, к начальнику цеха приходит бригадир и говорит, что по графику он должен начинать ремонт таких-то судов, но оба они не пришли. На чем делать план? Начальник отвечает, что даст на подставку такое-то судно с такой-то трудоемкостью. А с 15-го числа будет поставлено такое-то судно с такой-то трудоемкостью. После этого бригадир уходит, категорически наказав, чтобы обещанное судно было. Теперь бригады от работы не отпихиваются, а, наоборот, ищут ее.

Вопрос: Вы сказали, что производительность труда на вашем заводе очень сильно возросла. Очевидно, за этим стоит очень большая организационная работа. Кем проводилась эта работа и в чем она заключалась?

Несомненно, что работа была проведена очень большая, и в очень большой степени она была проведена самими бригадами, либо по их инициативе. Бригады очень быстро самоорганизовались, это и был основной фактор роста эффективности. Численность рабочих сократилась на 4% выгнали пьяниц, сократилась именно эта категория, пьянство вообще очень сильно уменьшилось. Были бездельники, о них на заводе существовало выражение «носить рукавицы». От людей, попадавших под такое название, избавились очень быстро, в течение года. Выжили также мастеров и бригадиров, которые плохо работали и занимались приписками.

Вопрос: Кто выжил этих людей (мастеров и бригадиров), которые занимались приписками?

Сами бригады.

Вопрос: Почему?

В конце концов, существует такой механизм, благодаря которому рано или поздно приписки обнаруживаются, представьте себе, что Вы целый месяц работаете на 3-х сдаточных судах (по плану). Рано или поздно эти суда надо сдавать, и тогда выясняется, что из-за прошлых перепроцентов у бригады выходит очень низкая зарплата, допустим, 100 рублей. Конечно, зарплату им каким-то образом «выводили», например, в счет будущих работ, но сама эта процедура никому не доставляла удовольствия. Сначала рабочим читали мораль о том, что заниматься приписками нехорошо, далее говорили, что им не следует изображать из себя детей и сваливать все на мастера (что мастер «перепроцентовался»). Мастер виноват, но ведь бригадир тоже ставит свою подпись под месячным отчетом. Почему он подписывает документ за невыполненные работы? А если он подписал, то чего бригада еще требует? В результате таких проработок давление на мастеров и бригадиров очень сильно возросло, и тех, кто любил заниматься приписками, рабочие просто выгнали.

В тех случаях, когда в бригадах запивали или прогуливали, такие бригады депремировались систематически. В конечном итоге эти бригады просто исчезали, их расформировывали, раздавали людей по другим бригадам. Если бригада плохо работает, и это все видят, она месяц не выполнила план, два не выполнила план, то этого для цеха уже вполне достаточно, чтобы начать с бригадой разбираться. Первая мера заключалась в данном случае в том, чтобы дать

«накачку» мастеру. Если это не помогало, это означало, что бригадир просто не может создать у себя работающий коллектив. В этом случае бригаду расформировывали. Совсем «никудышных» людей вежливо просили уйти с завода, а остальных раздавали по бригадам. Это был, кстати, очень интересный процесс. Представьте себе, что расформировывается бригада с выработкой 2,5 сметных часа, причем в бригаде рабочие имеют неплохие тарифные разряды, с 3-го до 5-го. И эти рабочие должны разойтись работать в другие бригады, грубо говоря, они должны найти себе нового хозяина, который бы их взял. Особо сильно эти люди никому не нужны, поскольку бригада расформировывается не просто так, следовательно, и люди там не самые лучшие. Эти расформированные бедолаги не совсем уверенно подходят к бригадирам с просьбой их взять. На это предложение бригадир отвечает: «...У тебя, брат, 3-й разряд, но в твоей бывшей бригаде выработка 2,5, а в моей выработка 3,5, поэтому я возьму тебя на 1-й разряд. А если не согласен, то я тебя вообще не возьму». При этом что интересно: так поставить вопрос не может ни один начальник цеха, а бригадир может. И вот эти несчастные расформированные писали на имя бригадира заявления примерно следующего содержания: «Прошу взять меня в бригаду с первым разрядом сроком на 3 месяца», – а дальше вопрос будет решаться в зависимости от того, как проявит себя этот рабочий.

Вопрос: Является ли законной такая перетарификация?

Это все абсолютно законно. Юмор состоит в том, что этого рабочего не перетарифицируют, у него в трудовой книжке по-прежнему стоит 1-й разряд. Числится он рабочим 3-го разряда, но в бригаде ему присваивают условный разряд, это разрешено положением о бригадах. Просто по КТУ ему назначают первый разряд.

Вопрос: Возросла ли нагрузка руководящего персонала цехов в результате проведения Вашей реорганизации?

Нагрузка руководящего персонала цехов, если брать верхнее звено, очевидно не возросла. Я даже считаю, что эта нагрузка нормализовалась и уменьшилась. При старых порядках нагрузка была очень большая, но бестолковая.

Вопрос: Значит руководителям стало легче?

Да, безусловно. Начальник корпусного цеха (того самого, который мы первым перевели на новую систему) отработал по ней один год и после этого его коллеги стали ходить к нему спрашивать, как ему нравится работать по новой системе. Он отвечал, что система очень хорошая, потому что при ней ему вообще не надо работать. Раньше за выполнение плана болел он сам, его заместители, начальник планово-диспетчерского бюро, и в крайнем случае старшие мастера, а всем остальным до этого не было никакого дела. Сейчас все изменилось, за план теперь дерется каждый.

Вопрос: Как изменилась нагрузка мастеров?

С ними произошло следующее. С одной стороны им стало легче по той же причине, что и начальнику цеха. Раньше основной заботой бригадира было выписать побольше нарядов и добиться, чтобы их закрыли. Таким образом, он обеспечивал своей бригаде необходимый уровень заработка. Теперь же бригадир, прежде всего, с пристрастием изучает смету. Если в смете какие-то работы не отдефектованы, но он видит, что работу делать нужно, он идет в отдел подготовки производства, разъясняет ситуацию: нужно внести изменения в акт, соответственно изменится сметная трудоемкость. Раньше из-за плохой дефектовки нередко возникала ситуация, когда в действительности бригады работу делали, но в дефектовочном акте она не значилась, то есть сумма работ по нарядам не совпадала с суммой работ по дефектовочному акту, такое несоответствие считалось чем-то естественным, и оно создавало возможности для приписок. Теперь эта возможность перекрыта полностью, так как все дополнительные работы сейчас согласовываются и вносятся в смету.

Но я возвращаюсь к проблеме мастера. Сейчас все бригады знают, что согласно положению они могут получить премию в размере до 60% сдельного заработка. Правда, средний

по заводу размер премии составляет 40,5%, но ведь это в среднем, а кто-то получает и 60%. А поскольку в принципе такая возможность есть, то бригадам очень хочется получить все 60%. Поэтому бригады сейчас делают все, что от них зависит, для выполнения плана и обеспечения рабочих заработком. И я считаю, что с этой стороны мастерам стало работать легче, теперь им не нужно биться за план с плохо управляемым коллективом. Но с другой стороны, рабочие и бригадиры стали предъявлять к мастерам очень жесткие требования в части реальной подготовки производства. Кроме того, у мастеров и бригадиров сейчас установлены одинаковые показатели премирования, и тем самым ликвидированы различия в их интересах. Правда, у мастеров действует еще один дополнительный показатель – соблюдение нормы управляемости. Если у мастера в подчинении мало рабочих, он какую-то часть заработка теряет, если больше – получает. В остальном же условия формирования их заработка (за исключением тарифной части) одинаковы. При этом мастера заметно выиграли в заработке. Появился взаимный интерес мастера к рабочим и рабочих к мастеру, я считаю, что в общем в этой сфере у нас обстоит дело достаточно благополучно.

В самом тяжелом положении оказались у нас цеховые специалисты. Это, прежде всего планово-диспетчерское бюро, экономисты и в определенной степени бюро труда и зарплаты. Сейчас в цехах введена и действует очень подробная планово-учетная документация, которая является абсолютно необходимой для влечения реального цехового планирования. Фактически объем работы этих специалистов возрос как минимум вдвое, и ни о каком сокращении этого объема не может быть и речи. Что же касается зарплаты, то она практически не возросла, все они остались при прежних окладах. Единственное, на чем они выиграли, так это на том, то теперь они почти всегда получают премии из ФМП. Все цеха сейчас стабильно выполняют план, практически нет перерасхода фонда заработной платы, поэтому премии у этих работников почти стабильны, но оклады остались прежние.

Вопрос: Как реагируют на это названные Вами работники?

Они плохо на это реагируют. Сейчас наблюдается высокая текучесть экономистов, а каждое дальнейшее мероприятие, которое мы проводим в целях наведения порядка, естественно, сопровождается дальнейшим увеличением объема документации. Поэтому наши мероприятия встречаются этими работниками буквально в штыки и их, конечно, можно понять. Помимо того, что возрос объем документации, очень возросли также требования к точности исполнения. Раньше расчетного плана практически не было, теперь же плановые работники проводят доскональный расчет всего годового плана в разрезе каждой бригады. Бригады получают теперь план по всем показателям: по объему, по выработке, по полезному фонду, по номенклатуре, по затратам фонда заработной платы на единицу объема работ и т. д. А ведь в каждом цехе по 20 и более бригад, то есть это громадный объем более чем напряженной работы. К тому же мастера и бригадиры настолько наловчились разбираться в планах, что любая ошибка или недочет вызывает крайнее недовольство и тяжкие разговоры с плановиками. При старой системе плановики почти ничего не считали, они кое-как разверстывали спущенные им планы и этим все заканчивалось.

Вопрос: Нужно ли увеличивать численность аппарата управления в связи с тем, что объем работы значительно возрос?

Мне трудно ответить на этот вопрос. Я думаю, что на сегодняшний день нужно увеличивать не столько численность, сколько зарплату, чтобы снизить текучесть и ликвидировать недовольство, увеличение численности если и нужно, то небольшое, но в дальнейшем это увеличение может сделаться необходимым. Следующий этап в нашей работе я вижу в том, чтобы перевести ИТР на те же или сходные условия оплаты, что и рабочих, чтобы включить в дело трудовую энергию также и этих работников. Надо еще учитывать, что те резервы, которыми располагали рабочие, уже выбраны, и обеспечить дальнейшим рост производительности труда за счет рабочих уже не удастся. Следующая пятилетка для этого завода может быть выполнена

только за счет организационно-технических факторов, а это может сделать только инженерный персонал при содействии аппарата управления. Во всяком случае, на сегодняшний день можно сказать, что задача сокращения административно-управленческого персонала (АУП) не стоит, может быть, даже необходимо некоторое его увеличение, потому что очень актуальной является задача повышения качества работы планово-экономических служб. Относительно будущего пока что трудно сказать. Реорганизация планирования и оплаты труда ИТР может высвободить некоторые резервы производительности работников аппарата, но в то же время дополнительно возрастет объем документации, так что в итоге необходимая величина численности ЛУП остается пока неясной.

Вопрос: Из Вашего рассказа становится видно, что беспорядок на производстве в значительной мере порождается некачественной работой внутризаводских планово-экономических служб, на своем заводе Вы наладили плановую деятельность и устранили этот беспорядок, но в целом по стране явления беспорядка скорее возрастают. Почему это происходит?

В принципе сами предприятия располагают громадными резервами для устранения этого «беспорядка». Но с другой стороны они не имеют веры в то, что этот беспорядок можно устранить, и не знают, как это сделать. Однако существует и еще один фактор, порождающий это печальное положение дел, а именно неупорядоченное планирование по отношению к самим предприятиям.

Вопрос: Этот последний фактор Вы устранили или он все еще имеет место?

По крайней мере, в некоторых вопросах мы его устранили. В частности, мы полностью ликвидировали избыточную плановую численность, а это было очень вредное обстоятельство. Это тот самый вопрос, который мы обсуждали, выше. План по объему производства получается умножением четырех факторов: численность умножается на часовую выработку, далее умножается на номинальный фонд рабочего времени и на процент использования этого времени. Теперь представьте себе, что вы занижаете часовую выработку в норма-часах, то есть вместо фактических 180% выполнения нормы выработки вы записали 130%, а при этом Вам надо выйти в расчетах на плановый объем производства, который всего на 4% больше объема предыдущего года. Вы же не станете записывать себе прирост в 20%, поскольку свои 4% еле-еле выполняете. Значит, вы идете при этом на изменение других параметров. Поставив одну цифру неправильно. Вы должны теперь исказить и другие плановые цифры. Таки образом, ВЫ завышаете численность работников, и процент использования календарного фонда рабочего времени.

Вопрос: Эти цифры завышаются в отчетности?

Они в плане завышаются. А отчетность потом выводится под плановую. Чаще всего этих рабочих (речь идет о численности) вообще на заводе нет. После этого техпромфинпланы предприятий превращаются в пустую бумажку, которая не является никаким руководством к действию, а является лишь предметом сношений с вышестоящими организациями. Как обосновать плановую цифру объема производства, которая всего на 3—4% выше отчета предыдущего года? На практике она никак не рассчитывается и не обосновывается, просто ее берут исходя из того, что «навесили» предприятию в пятилетнем плане (допустим 3,5% в год). Именно эта цифра является исходной при составлении плана и никакая другая. Следовательно, один параметр в плане уже задан. Если после этого Вам жестоко задали еще один параметр, а именно процент выполнения нормы, то все остальные параметры будут производными.

Теперь представьте, что такой техпромфинплан Вы разработали как главный экономист. Ну, и что же у Вас получилось? Вы получили численность работников, которая Вам не нужна для выполнения плана. И еще Вы получили процент использования рабочего времени, которого нет в природе, потому что Вы его тоже завысили. Завышение идет, как правило, по двум факторам сразу. Теперь Вы начинаете разверстывать этот план по цехам. Самое страшное заключается в том, что Вы разверстали им избыточную численность, после чего управляемость

предприятием теряется сразу. Как только Вы допели начальнику цеха 30 лишних человек, то начальник цеха сразу имеет моральное право не выполнять план, потому что он заявит, что этих 30 человек у него нет. И еще он заявит, что Вы запланировали ему 90% использования фонда рабочего времени, а реально он у него составляет не более 80%, потому что людей забрали в колхоз. После этого, как сформулировал директор предприятия, получается, что «все умные, а я один дурак», потому что реч с цифрами в руках доказывают, что им выдали завышенный план, а директору указанные выше плановые цифры спустили сверху без всякого расчета, и мнения его никто спрашивать не желает.

Таким образом, внешне невинное обстоятельство, а именно по-дурацки спланированный процент выполнения норм выработки, привело к неуправляемости предприятий в последнем десятилетии. Может быть, этот фактор действует не во всех отраслях, но во всяком случае он имеет массовое распространение. Это просто чудовищно, потому что никто не желает этого осознать. На сегодняшний день предприятиям установлен дополнительный показатель, лимит численности работников. Это связано с тем, что дополнительно взять этих работников уже неоткуда. Заводы уже при всем желании не могут набрать эту излишнюю раздутую численность, далее, с одной стороны в показателе «вала» заводам планируют рост выработки на одного работника промышленно-производственного персонала, отсюда автоматически выводится рост выработки на одного рабочего. А с другой стороны – Вам ограничивают рост этой же самой выработки, установив плановый процент выполнения нормы. Ведь физически это одна и та же выработка, если рассматривать ее по конкретному составу работ, но когда она проходит в составе «вала». Вам планируют ее рост, а когда она закладывается в показатель нормируемой трудоемкости, вам оставляют ее постоянной, потому что процент выполнения нормы должен быть все время на уровне 125%. Когда одна и та же величина в двух местах названа по-разному, причем в одном месте ее надо повышать, а в другом оставлять постоянной или снижать, и притом оба параметра находятся под контролем, то ясно, что система развалится. Вот это и произошло за последние годы и, к глубочайшему сожалению, никаких выводов не сделал ни НИИ труда, ни Госкомтруд, ни даже сами министерства.

Вопрос: Насколько завышаются показатели численности рабочих для использования фонда рабочего времени?

По кругу известных мне заводов численность рабочих в статистической отчетности завышается примерно на 10%. В соответствии с этим в отчетности на 10% занижается средняя заработная плата промышленных рабочих, фактически она более высока, чем пишут в статистике. Кроме того, на 10—20% завышается отработанный фонд рабочего времени. В ряде случаев доходит до того, что отработанный фонд просто превышает номинальный. К примеру, в месяце номинально 176 часов, с учетом неявок и отвлечений реально отработанный фонд составляет 150—160 часов, а в отчете называют все 180 часов.

Вопрос: Интересен вопрос о завышении численности работников. Значит, показатели занятости, которые рассчитываются в балансе трудовых ресурсов, на самом деле являются «дутыми»?

Да о чем тут говорить? Конечно, сплошная «липа». Ведь у нас по стране наберется около 7 миллионов «бичей», которые нигде не работают.

Вопрос: Но у районного статистического управления все сходится?

Конечно, сходится. У меня сестра работала в районном статистическом управлении. Когда у них получались неблагоприятные цифры, их вызывал начальник, и они эти цифры корректировали прямо «на ходу».

Вопрос: В районных статистических управлениях, видимо, возникает эффект, что статистика численности трудоспособного населения не стыкуется со статистикой численности занятых на предприятиях?

Очевидно, такой эффект возникает, только в каком именно месте – это я хотела бы знать. Но спрятать эти вещи нетрудно, ведь есть текучесть, миграция, маятниковая миграция, уровень женской занятости, численность нетрудоспособных, в них эту разницу и «топят».

Вопрос: Вы говорили о вредном влиянии на производство планирования показателя выполнения нормы выработки на уровне 125%. Как Вы сумели преодолеть негативное влияние такого планирования?

Что мы сумели сделать для данного предприятия? Мы поддержали начальника отдела труда и заработной платы, который ясно понимал, с какого именно места произрастает все это безобразие. И начиная с 1982 года, завод стал показывать в отчетности тот процент выполнения норм, который реально есть на заводе, а именно 180%. За это директор и начальник ОТЗ в течение нескольких лет получали выговоры и телеграммы за подписью начальника Главка с требованием разъяснить причины столь значительного уровня выполнения норм по предприятию в связи с этим мы на протяжении примерно двух лет регулярно составляли всякие таблицы, в которых объясняли вышестоящей организации, что этот процент выполнения норм был всегда, просто раньше его неправильно показывали.

Вопрос: Так и писали открытым текстом?

Писали, что в связи с недокомплектом численности, ростом производительности труда и прочими обстоятельствами средний процент выполнения нормы составляет на заводе 180%. Наряду с этим были неформальные объяснения, в ходе которых мы долго и нудно объясняли руководству Главка, что наш завод – единственный, который правильно показывает в отчете процент выполнения нормы выработки.

Вопрос: Главк в конце концов согласился с этими выводами?

Главк пережил это обстоятельство, сейчас у него к заводу единственная просьба, что дескать черт с нами, пишите в отчете 180%, но пусть хотя бы в дальнейшем эта величина не растет.

Вопрос: По ведь Главку тоже нужно отчитываться перед вышестоящими инстанциями по этому показателю?

Конечно, нужно. Наш завод выполняет 20% объема работ от общего объема по Главку, в результате процент выполнения нормы вырос по Главку до 140%. Все остальные заводы пишут в отчете этот процент на уровне 125%.

Добившись того, чтобы в плане и отчете записывался правильный процент выполнения выработки, мы сделали следующий шаг. Мы допели до сознания руководителей завода мысль о том, что цехам ни в коем случае не следует планировать излишнюю численность работников. ОТЗ нас в этом отношении поддержал, потому что там сидит грамотный начальник, обладающий всеми нужными для этой должности качествами, кроме одного – необходимости вникнуть в положение рабочего. Но выдвигать такое требование – значит требовать от работника ОТЗ слишком многого. Борьба с перерасходом фонда заработной платы двигает этими людьми таким образом, что основной принцип их работы сводится к тезису: «Спусти вниз нужные тебе показатели, а что там внизу будет делаться – это не твоя забота». Но необходимость ликвидации в цехах избыточной плановой численности этот начальник понимал прекрасно. Поэтому в 1982 году, раскладывая по цехам план по численности рабочих, вся лишняя численность в цехах была ликвидирована, а избыточную численность, записанную в отчете, это почти 400 человек, «навесили» на заводоуправление (так называемый 25 цех), это была настоящая революция, когда цеха получили проект годового плана, в котором стоила численность, почти равная фактической. Начальники цехов поняли сразу, что теперь им не удастся обосновывать невыполнение плана нехваткой работников.

Вопрос: Значит, Вы волевым порядком снизили плановую численность до уровня фактической?

Нет, мы все сделали в соответствии с расчетами. Если в цехе выполняли норму на 180%, то мы и писали им эти самые 180%, в результате чего показатели численности скорректировались сами собой, причем все это было сделано не просто в целом по цеху, но и в разрезе бригад. Начальники цехов сразу поняли, что говорить больше не о чем. Ведь все было рассчитано правильно, бралась реальная выработка, реальная численность, реальный фонд рабочего времени. В результате был достигнут баланс между потребностью и численностью по всем профессиям, кроме станочников (о проблеме станочников я говорила выше). Разъяснительная работа, конечно, потребовалась, особенно на уровне бригадиров. С бригадирами мы систематически проводили учебу. На первом таком мероприятии, когда бригадиры еще не знали, зачем их собрали, один из них встал и начал «причитать» на тему о том, что до каких же пор им будут планировать численность выше фактической. В ответ я зачитала им расчет по каждой специальности, сколько нужно рабочих и сколько есть в наличии. Тут возникла замечательная сцена, потому что все бригадиры стали один за другим подниматься и спрашивать про себя: «А корпусников сколько надо?» Я отвечаю: 183, в наличии 180. «А палубников сколько надо?» Отвечаю: нужно 48, в наличии 55. «Значит 7 человек лишних?» Отвечаю: «да». И так далее.

Естественная реакция бригадиров в данной ситуации заключалась в том, что они стали ругаться и спорить. Смысл их выступлений сводится к вопросу: «Зачем закручивают гайки?» Рабочих, мол, и так не хватает, а тут еще по ряду специальностей еще и срезают численность. В итоге приходилось разбираться буквально с каждым. Бригадиры ходили к цеховым экономистам, если этого не хватало, шли к начальнику цеха, если этого было недостаточно, разговаривали со мной, а если и этого не хватало, то шли к директору. Разговоры шли по следующей схеме. Вот в бригаде Иванова 10 человек. Выработка у них 3 сменных часа за час. Была такая выработка? Возразить нечего – была, Иванов за нее весь год премию получал. Вот объем, который ты, Иванов, наработал. Вот время, которое ты потратил. Раздели одно на другое, и ты получишь цифру 3,0. Значит часовую выработку тебе дали правильно. Дальше, тебе планируют прирост на 4%. Ты возражаешь? Давай смотреть. У тебя в бригаде были прогулы, и составили они ни много ни мало как 1% фонда рабочего времени, ликвидируй их, и один процент из четырех ты закроешь. Отпуска с разрешения администрации у тебя составили 0,4%, а по всему заводу – 0,1%. Почему это происходит? Кроме того, ты две недели замешал мастера. С какой стати? Мастеров на заводе сейчас хватает, нечего их замещать. Пусть ИТР передвигают свои «золотые» кадры, а тебя это не касается. Ты рабочий, вот и работай. Полезный фонд рабочего времени тебе дали правильный, возразить нечего. Такие вот разговоры велись абсолютно с каждым бригадиром по несколько заходов. В итоге мы добивались такого положения, что ни по одной цифре рабочий ничего не мог возразить.

Вопрос: Но в каких-то случаях бригадирам удавалось отстоять свою точку зрения?

Конечно. Вот в первом цехе один мастер пересчитал свой фонд использования рабочего времени и нашел, что экономисты ошиблись на 200 часов. Ему тут же исправили ошибку. Были и другие аналогичные случаи.

Все это я говорю к тому, что план теперь – это не пустая бумага, наши пересмотры плановых цифр осуществлялись не волевым порядком, а на основе расчетов. План становится пустой бумагой, когда он не расчетный, когда рабочие могут сказать, что этого я не понимаю, этого я сроду не делал, а этого вообще в природе не бывает. А когда все было и все реально делали, тут уж возразить ничего нельзя. Поэтому составление расчетных планов было очень сильным психологическим моментом для рабочих, который сильно повысил их ответственность.

Проблема, которая при этом возникла, заключалась в том, что мы 400 лишних человек «навесили» на заводоуправление, и с этой излишней численностью надо было что-то делать. Нужно было объяснить товарищам в главке, что завод на самом деле не имеет по численности целого цеха. Эту операцию мы проделали, убедили главк, они эту лишнюю численность

из плана вывели (хотя при этом слегка перестарались, не оставили резервов). В течение гола численность уменьшили по частям, поквартально, и довели до уровня фактической.

Вопрос: Это должно было привести к росту производительности труда?

Да, к «бумажному» росту производительности труда и «бумажному» росту заработной платы.

Вопрос: Но реальный рост производительности труда был еще больше, чем «бумажный»?

Да, потому что наряду с несуществующей численностью было ликвидировано завышение фонда рабочего времени.

Таким образом, я повторяю, что описанное мной «плановое безобразие» во многом возникло из-за неправильного планирования «сверху». Чтобы наладить нормальную работу, нужно перейти к правильному планированию показателя выполнения нормы выработки и ликвидировать излишнюю численность. Для решения этих вопросов необходимо было согласовать их с главком, но по понятным причинам завод сам по себе никогда бы на это не решился. Здесь нужна была помощь сторонней организации, и эту помощь мы заводу оказали

Вопрос: Какую помощь Вы имеете в виду?

Главк не церемонится в отношениях со «своим» заводом, иное дело организация, не входящая систему этого главка, ее труднее заставить замолчать. Когда приходят люди из института и говорят: «Вы заставляете завод неправильно отчитываться», то главк понимает, что если этих людей отшить, то они могут куда-нибудь написать, и в связи с этим могут возникнуть крупные неприятности. Поэтому в данной ситуации роль сторонней организации была очень велика.

Вопрос: Я еще раз хочу повторить вопрос, который кажется мне очень важным. Почему все-таки у нас на производстве такой беспорядок и такие громадные потери?

Причина заключается в разлаженности внутризаводского планирования. К сожалению, это явление повсеместное, и именно из него весь производственный кавардак и проистекает. Все дело в том, что цеха регулярно получают несбалансированные планы по объему производства и заработной плате, объему производства и полезному фонду рабочего времени, и многим другим показателям.

Вопрос: Вы считаете, что в значительной мере это происходит по вине самого заводоуправления?

Нет, главная вина ложится здесь на вышестоящие органы управления. Можно привести следующий пример. Полезный фонд рабочего времени в первом квартале максимален, потому что на дворе зима, нет отпусков, нет отвлечений на сельскохозяйственные работы. Значит, на это время и должен планироваться максимальный объем работ. Но в статистической «базе», по которой главк составляет квартальные планы, находится неизвестно откуда взявшаяся цифра, которая далеко не соответствует этому максимальному фонду рабочего времени, поэтому заводу доводят план по первому кварталу явно заниженный. Соответственно занижается и фонд зарплаты, который пишется под плановый объем. В третьем квартале, когда полезный фонд минимален, ситуация складывается обратная. Так происходит буквально во всем, потому что цифры представляются вышестоящей инстанцией в любом порядке.

В этой ситуации руководство завода получив такой план, может только развести руками. Как только заводоуправление начинает обсчитывать такой план, у него сразу возникает масса несоответствий. Руководство завода связывается с главком и, используя все доводы, которые может, пытается убедить главк, что он сильно не прав. Результаты этих согласований бывают различными, все зависит от энергии конкретного руководителя. Не исключено, что он сумеет улучшить свой собственный параметр, но если по главку в целом план сложился так же нелепо, то улучшение положения на данном предприятии вызовет ухудшение на других предприятиях.

Глядя на все это «безобразие» в плановых показателях, глядя на график постановки судов, который совершенно не выполняется, поскольку суда опаздывают и график составляется с огромным перегрузом (то есть в график пишется, что будет такой-то перечень судов, на кото-

рых будут такие-то работы). Потом оказывается, что 20% судов вообще не пришли и практически все суда опоздали, и почти на всех судах не тот объем работ, который запланирован (причем объем, как правило, значительно больше). Глядя на все это, просто опускаются руки.

Я хочу еще сказать о составлении графика. «Всунуть» в график большее количество судов можно только в том случае, если на каждом судне снизить объем ремонтных работ. Причина этого обстоятельство состоит в том, что всем судовладельцам установлен на ремонт определенный лимит. Это связано с тем, что «берег отстал от моря», рост численности судов не сопровождался ростом судоремонтных мощностей. Судовладелец рассуждает по своей логике, которая состоит в том, что завод держит суда очень долго, бесконечно переносит сроки окончания ремонта. Поэтому судовладелец считает, что чем раньше он поставит судно, тем быстрее он его получит. Теперь представьте себе, что все судовладельцы рассуждают по принципу «раньше поставишь, раньше получишь». В итоге они запикивают заводу вдвое больше судов, чем он может сделать, и не получают эти суда даже в те сроки, в которые могли бы, если бы завод был загружен нормально. Конечно, у владельцев судов есть объективные причины так поступать, во-первых, судовладельцев много, и в отношении каждого из них в отдельности логика «раньше поставишь раньше получишь» вполне обоснована. Во-вторых, там просто может возникнуть ситуация, когда нуждающиеся в ремонте суда не «распикиваются» по заводам. Оставлять такое судно в море судовладелец не имеет права, здесь контроль очень жесткий. Поэтому возникает естественное желание запикинуть это судно на завод, чтобы там оно и отстаивалось. Вот почему судовладельцы при составлении предварительной сметы занижают объемы ремонтных работ, подгоняя их пил установленный лимит. Никаких санкций за это судовладельцы не несут, все это делается вполне безнаказанно, в итоге получается, что планы предприятий по объему производства не раскладываются на планы ремонта конкретных судов. Суммарная трудоемкость ремонтных работ по судам значительно превышает плановую.

О планировании процента выполнения нормы выработки я уже говорила. Это глупость, сделанная, к сожалению, самими людьми, и не имеющая никакого реального обоснования.

Когда просидев на этом заводе несколько лет, мы наладили планирование, директор сказал: «Мы доказали, что можно построить социализм на одном отдельно взятом заводе».

Вопрос: С какой целью все-таки было введено планирование процента выполнения норм выработки? С целью ограничения роста зарплаты?

Вся трагедия в том и состоит, что это не имеет никакого отношения к ограничению роста зарплаты. Заработная плата планируется в расчете на одного работника промышленно-производственного персонала, и ежегодно в плановом порядке ее размер увеличивается на 2—3%. Если эта зарплата расходуется в пределах фонда, никто не имеет к заводу никаких претензий. Здесь возникает та самая нелепость, о которой я уже говорила. Нельзя одновременно ограничивать рост показателя выработки, выраженного в процентах к норме и одновременно наращивать величину этого показателя в составе плана по объему производства. С заработной платой происходит то же самое: величина всей заработной платы сдельщика пропорционально величине его сдельного заработка, потому что все остальные выплаты начисляются процентом к сдельному заработку. Если зарплата растет, то возникает разрыв между двумя плановыми показателями, и совершенно неясно, чем этот разрыв можно заполнить. А все это в очень большой степени развалило управление предприятием.

Я еще раз хочу сказать, что ни одно заводоуправление не пойдет на то, чтобы проставлять в документации иную цифру, чем та, которая получается суммированием численности по цехам. Вся плановая численность будет обязательно доведена до уровня цехов, поэтому вся «туфта» будет спущена на цеховой уровень. Это очевидно, потому что в противном случае заводоуправление само должно будет заниматься приписками и нести за это ответственность, в итоге это означает, что любой начальник цеха может заявить директору, что он не может выполнить план, потому что у него нет людей. А ему не нужно столько людей. Но директор уже

ничего не может сделать с этим начальником цеха, потому что тот принес ему официальный цифровой расчет.

В итоге ситуация дошла до того, что в целом ряде случаев, обсчитывая план по году, руководители завода видят, что этот план не удастся распределить по цехам. Сопrotивление цехов настолько сильное, что не делается даже попыток увеличить им объем планового задания. Как в этом случае выходят из положения? Заводoуправление изыскивает работы, которые содержат большой объем внешних поставок для того, чтобы выполнять план «голым» валом, так как эти поставки включаются в показатель вала. Можно, к примеру, взять в ремонт двигатель почти готовый, завершить ремонт, вложив ничтожную долю работы, но получив весомую прибавку к валу. Вот такой работой и занято в значительной мере заводoуправление, вместо того, чтобы довести цехам реальный рост объема производства и спросить с них потом за этот рост. В нынешней ситуации заводoуправление не может спросить с цехов, потому что они само не выдает ему расчетного плана. А раз реальный спрос становится невозможным, заводoуправление переключает свою деятельность с внутривоздского планирования на производство «туфты».

Вопрос: Что еще мешает довести до цехов реальные планы?

Методически неотработанные вопросы, в первую очередь касающиеся составления планов на уровне бригад. Дело в том, что цех – это, как правило, большое подразделение, от 100 или 200 до 1000 человек. Как и для всякой большой совокупности в цехе выполняется закон больших чисел, то есть ошибки, и отклонения взаимно погашаются. Ошибка планирования любых показателей на уровне цеха может быть выше, чем ошибка при составлении планов бригад. Бригада – это совсем маленький коллектив, допустим, человек 10. Теперь представьте, что на 10 человек нужно запланировать все те параметры, о которых говорилось выше. Если при планировании численности работников Вы исключили излишнюю «дутую» численность, то проблем нет, Вы просто записываете расчетную численность, в конце концов, для судоремонта ошибка на 0,5 человека не так уж важна. Не такая уж жесткая здесь технология, чтобы Иванов не мог заменить Сидорова. Цех всегда имеет возможность уйти вперед или немного отстать по какому-то судну, в известных пределах это допустимо, в общем, с численностью проблем нет.

Часовую выработку в конечном итоге (при хорошем учете в течение определенного времени) вывести можно, но ее обязательно нужно выводить по разделам программ, по видам работ, потому что для разных работ по УКН предусмотрена разная выработка, и эти различия при расчете надо учитывать. Среднюю стоимость одного сметного часа бригадам в план закладывать нельзя, потому что различные работы получается «разновыгодными». Я уже говорила, что здесь выручает узкая предметная специализация бригад, но все же выручает не всегда. Представьте себе, что у бригады был недогруз и она взяла себе дополнительную работу не по профилю. Такая ситуация постоянно возникает в деревообрабатывающем цехе. Цех работает на ремонте судов и одновременно выпускает товары народного потребления. На судоремонте у цеха выработка около 3 сметных часов за час, а на товарах народного потребления – 1,7. Теперь представьте себе бригаду, которая делает и ту, и другую работу, причем удельные веса все время меняются. Стандартный метод расчета выработки простой: берешь то, что они наработали в базе, берешь отработанное время, делишь одно на другое. Вроде вес правильно, но бригадир не согласен. Как иначе определить выработку? Вести учет по дням и неделям – слишком трудоемко. Решили так: нашли месяцы, когда бригады работали только на судоремонте, обсчитали выработку по судоремонту. Стали искать месяцы, когда работали только на товарах народного потребления, но таких не нашлось, пришлось определять ее через математическое уравнение. Бедным экономистам в цехе пришлось объяснить, как считается уравнение, это для них оказалась очень трудная вещь. Поначалу это было воспринято как «дикость», но потом быстро заинтересовались и поняли, что к чему.

К счастью оказалось, что «пирог не такой уж слоеный», подсчитать можно. С помощью уравнений находили выработку по разделам программы, а также, по временным рабочим, у которых часовая выработка ниже. В конце концов, если через уравнение почему-либо не выходит (два неизвестных на одно уравнение и т.п.), всегда можно провести расчет по дням. Поэтому можно сказать, что планирование выработки хотя и сложнее, чем планирование численности, принципиальных проблем в этом вопросе нет.

Самый сложный в методическом плане вопрос – это вопрос планирования полезного фонда рабочего времени. Это прогнозный показатель, подверженный сильным колебаниям, причем для малой совокупности рабочих эти колебания становятся труднопредсказуемыми. В настоящее время этот показатель никто не считает, поскольку при составлении техпромфинплана он не используется. Если все-таки возникает ситуация, что этот показатель нужно рассчитать его считают в целом по цеху, и особых проблем при этом не возникает. Но если переходить от цеха к специальностям, сразу становится труднее. У специальностей различная половозрастная структура, соответственно различаются и потери рабочего времени. Затем мы поняли, что считать надо не по специальностям, а по бригадам (по предметной специализации). По каждой бригаде подсчитали пофакторно все невыходы, произвели анализ полезного фонда рабочего времени. Здесь приходится делать очень тонкую работу. Берем, к примеру, 10 бригад трубопроводчиков и по каждому фактору обсчитываем, выясняется, что в среднем невыходы по отпускам составляют 8%, а в какой-то бригаде – 12%. Почему? Оказывается, кто-то два месяца был в отпуске. Тогда берут график и смотрят, у кого сколько будет отпусков. Если в следующем году у всех будет только по одному отпуску, то процент невыходов составит 8%, как и у всех. Дальше, потери по больничным листам в среднем составляют 5%, а по одной из бригад – 15%. Смотрится состав бригады, в бригаде было два пенсионера и один алкоголик. Алкоголик, к счастью, уехал лечиться в ЛТП, один из пенсионеров уволился, а второй продолжает работать. Вот ему и оставляем 15% невыходов, а остальным членам бригады даем по 5%, и определяем среднюю взвешенную. Это очень кропотливая работа, и цифры она дает хорошие, но только для годового планирования. Пожалуй и по кварталам получается близкое совпадение прогноза и факта, но по месяцам уже ничего не получается, расхождения становятся очень велики. К примеру, в прошлом январе потери по болезни составили 5%, из этого вовсе не следует, то и в этом январе они будут такими же. Может быть, не заболеет никто (потери будут 0%), а может случиться эпидемия гриппа (заболеют все). То есть даже такая доскональная работа не дает точности планирования полезного фонда рабочего времени по месяцам, ошибка может составлять 7—10%. Этот разброс слишком велик, потому что у бригады в пределах месяца может не хватать имеющихся у нее «степеней свободы» для погашения таких колебаний (особенно, если колебания идут в сторону недозагрузки – куда девать лишних рабочих?). Для того, чтобы решить этот вопрос, пришлось ввести для бригад годовые планы, развертывать их поквартально и помесечно, и считать выполнение нарастающим итогом с начала года, справедливость здесь сохраняется полностью: если в одном месяце что-то недоработал, наверстаешь в другом, и наоборот. Сколько-нибудь заметные колебания возникают здесь только в первые два месяца, начиная с апреля-мая базовая цифра становится стабильной, существует только легкое «дерганье» вокруг средней примерно на 100—150 часов, которые уже ничего не разрушают.

Хотя разговоры о бригадной форме организации труда ведутся уже около 20 лет, все эти проблемы до сих пор никем не осознаны. В одном журнале товарищ из Ленинграда пишет о том, как планируется фонд рабочего времени (по Ленинграду). Во-первых, планируется календарный фонд, 365 дней, во-вторых, номинальный, 2 100 часов, а о полезном фонде ничего не было сказано. Теперь представьте: план задан, то есть, задана конечная цифра, допустим, 100 тысяч сметных часов на месяц. Если численность вы записали относительно близко к плану, то поставив рядом завышенный (номинальный) фонд рабочего времени, вы должны

пропорционально снизить выработку. А если Вы снизили выработку, получается, что Вы ее запланировали, Вам эту выработку в отчете и покажут. Кроме того, если Вы задали в плане календарный или номинальный фонд времени, Вам придется постоянно корректировать план, причем корректировки будут значительными.

После всего этого встанет вопрос: план у бригады есть или его нет, если фонд времени так планируется? Получается, что плана у бригады нет. Бригадное планирование в принципе не может осуществляться, если нет точного планирования фонда рабочего времени. По бригадному планированию существует очень большая литература (статьи, книги), но ни в одной из них я не нашла этой формулировки. Единственный человек, у которого нечто похожее промелькнуло, это Григорий Кулагин, который долго был директором предприятия, а потом перешел работать в науку. Он написал, что Госплан задал нормативные проценты потерь рабочего времени на уровне 5%, а фактически болеют 7—8%, в каких-то коллективах может доходить и до 15%. Мы на своем заводе тоже столкнулись с этой проблемой. очень долго пришлось бороться за то, что не следует залапать в плане снижение заболеваемости. Надо сначала провести мероприятия, по факту получить снижение, то есть реально достичь 5% вместо 7%, и тогда уже писать в плане 5%.

Переход от способа организации заработной платы, основанном на трудовых нормах, к организации зарплаты на основе плановых показателей, требует решения ряда принципиальных вопросов. Во-первых, необходимо обучить рабочих и в особенности бригадиров методике расчета плана. Следует учитывать, что переход от трудовых норм к показателям плана означает явное ужесточение требований к рабочим. Сейчас на нашем заводе бригадам планируется объем производства, часовая выработка, номенклатура работ по срокам, объем и заказам, объемы работ по важнейшим судовладельцам, численность работников, затраты заработной платы на рубль продукции (объема ремонта) и на один сметный час выполняемых работ. В настоящее время бригадам не выдаются только нормативы затрат сырья и материалов, а в остальном у них имеется полный комплект хозрасчетных показателей. Это мощный уровень хозрасчета, существующего не на бумаге, а в действительности. Оказалось, что внедрить эту систему можно за 4 года, но для этого потребовалось не просто научить этому рабочих, а потребовалось объяснить всю ситуацию на заводе, стоящие перед заводом задачи, роль рабочих в выполнении этих задач.

Во-вторых, работники аппарата заводоуправления и цехов на сегодняшний день не готовы осуществлять такую работу. Работники отдела труда и заработной платы не психологи, а люди, ориентированные на то, чтобы «давить» на рабочих. Проблем, которые в результате такой политики возникают перед рабочими, эти люди не знают и не осознают. Необходимо глубокое разъяснение этим людям (работникам управления) их задач и роли самих рабочих. По сути дела необходимо наладить взаимодействие между рабочими и службами управления. На сегодняшний день службы управленческого аппарата совершенно к этому не готовы. Не готовы они и еще по одной причине. Начиная работу по привязке организации заработной платы к плановым показателям очень трудно осознать, в каком громадном объеме нужно проводить эту работу. Работники заводоуправления ничего не получают от этой работы, кроме сильной головной боли. Здесь же действует еще и фактор неверия, так как относительно результатов неизвестно, будут они или нет, а головная боль появляется уже сейчас.

Вопрос: Когда Вы начали эту работу, Вы понимали, что она затянется на 5—6 лет? Взались бы Вы та поведенье данной работы, если бы заранее знали ее объем?

Если бы я знала это наперед, то никогда в жизни, даже при всем моем авантюризме, не взвалила бы на свою голову такую нагрузку. А уж наши более трезвые сотрудники (я имею в виду наш институт) тем более никогда не ввязались бы в такой кошмар. Все произошло самым глупым образом, как это обычно и бывает. Глупейшая ситуация состояла в том, что у меня было два более или менее свободных месяца вернее, я думала, что два не очень загру-

женных месяца у меня будут, потому что рассчитывали сравнительно быстро выполнить спую плановую работу. Эти надежды оказались очень наивными, потому что я всегда ошибаюсь в оценке их трудоемкости примерно в два раза. Но это выяснилось потом, а тогда я смотрела в будущее очень оптимистично. Поэтому когда завод стал очень активно насаждать, чтобы ему разработали систему материального стимулирования, я со свойственным мне легкомыслием согласилась, дело в том, что несколько лет назад мы уже были в корпусном цехе этого завода и сделали для них такую систему. Тогда мы планировали основное задание бригадам в нормочасах и в итоге получили огромный рост выполнения нормы и, очевидно, большую кучу приписок, результатом чего был значительный рост заработной платы, при все том же хроническом невыполнении сдаточной программы (программы сдачи судов). Эту систему внедрили в цехе в порядке эксперимента, а затем спустя один или два года без шума отменили. Но формально такая работа была уже сделана, и если завод зачем-то требовал ее повторения, то я была готова ее повторить. Правда, завод требовал разработать новую систему с привязкой не к показателю выработанных нормо-часов, а к показателю освоенных сметных часов. Но я считала это невозможным и поэтому отдала им фактически наш старый проект, разработанный еще 7 лет назад. Нам ответили, что этот проект они у нас не примут, потому что им нужен расчет по показателю сметного часа. На протяжении еще двух месяцев мы доказывали, что нельзя работать с показателем сметного часа, потому что этот показатель слишком неустойчивый и связи с этим мы рассчитали всевозможные дисперсии и прочные научные показатели. Заводские работники нам на это ответили, что «плевать они хотели на дисперсию», и что если мы не привяжем организацию премирования к показателю освоенных сметных часов, они доложат в крайком партии, что работа не выполнена.

Существует известная поговорка, что инициатива наказуема. Именно так получилось в моем случае. Директор нашего института, узнав о таком повороте дела, сказала мне напрямик: «Ты имела глупость все это начать, вот теперь как знаешь и так заканчивай. Что они от тебя требуют, ты им как-нибудь и слепи». Поскольку мы не понимали толком, что это за показатель сметного часа, нам пришлось забраться в цех и целый год мучительно уяснять, в чем состоит организация производства в этом цехе. Только провозившись около года в цехе с мастерами, бригадирами, начальником планово-диспетчерского бюро мы кое-как поняли, что им от нас надо. После этого долгого уяснения мы вместе с работниками цеха «слепили» проект и отдали его руководству завода. Тогда мы надеялись, что наши мучения на этом закончатся, вот идет совещание у бывшего главного инженера, который недавно стал директором. С одной стороны сидят директор и главный экономист, с другой – все цеховое начальство корпусного цеха; они обсуждают наш проект, все его возможные плюсы и минусы. По их лицам мы понимаем, что они не верят в этот проект и не имеют никакого желания его внедрять. Мы уже полностью отключаемся, настраиваемся на посещение театров и т. п. И вдруг слышим, что проанализировав наш проект каким-то только им известным способом и придя к выводу, что «все это муть», они заявляют, что его надо внедрять! Такое решение было просто ошеломительным. Я спросила у них: «Зачем Вы хотите его внедрять? Вы же сами только что говорили, что проект никуда не годится». В ответ мы услышали: «Надо попробовать, потому что другого выхода нет».

Прожив целый год с этими людьми, увидев их глаза, глаза людей, которые уже ни во что не верят, мы испытывали моральную ответственность за начатую работу и глубочайший стыд за нашу экономическую науку, которая не в состоянии решить ни одной практической проблемы. После того, как нам объявили, что проект будут внедрять, мы поставили себе программу-минимум: как-нибудь отладить этот цех и уйти. Но оказалось, что невозможно отладить отдельный цех, не отлаживая весь завод. «Отлаживание завода» вылилось в свою очередь в бесконечные переговоры с главком. Вся эта работа превратилась в непрерывное мучение вот уже в течение шести лет.

Вопрос: Но теперь это «мучение» закончилось?

Конечно, нет. Был сделан только первый этап, который называется «основные цеха». Впереди следующие этапы, называемые «вспомогательное производство» и «ИТР» (инженерно-технические работники). Вот сейчас я занимаюсь тем, что пробиваю через Госкомтруд эксперимент по ИТР.

Что касается корпусного цеха, с которого мы начали свою работу, я хочу сказать следующее: если бы в этом цехе не было уникального экономиста Лилии Павловны Р., наша работа не была бы сделана вообще. Ни один человек на заводе, кроме нее, не имел такого невероятного желания исправить положение дел, и такого невероятного терпения, чтобы объяснить нам, что же все-таки необходимо сделать. Нам – это людям, которые не понимали судоремонтного производства, не разбирались в его отчетности и технологии. Практическая разработка первого положения о планировании и организации премирования в корпусном цехе – это на 70% разработка самого цеха и только на 30% наша собственная.

При проведении работы у нас было два правила, которых мы железно придерживались. Первое: ничего нельзя делать против людей, а только вместе с ними. Второе: не всякое объективно правильное решение является наилучшим с учетом того контингента людей, с которыми ты работаешь. Если эти люди ошибаются, но искренне уверены, что они правы, нужно дать им возможность практически убедиться, что они ошибаются. Только после того, как они сами в этом убедились, можно двигаться дальше. Именно поэтому, если бригады не соглашались с нашими предложениями и настаивали на каких-то своих мнениях, мы не внедряли своих предложений силой. Мы соглашались учитывать их пожелания даже в тех случаях, когда с нашей точки зрения они были совершенно не правы. И действительно, спустя какое-то время они убеждались в своей неправоте и сами начинали настаивать на том варианте, который первоначально предлагали мы.

Вопрос: Вы долгое время работали в контакте с управленческими работниками предприятия. Что Вы можете сказать об этих людях? Каковы их профессиональные, деловые качества, уровень компетентности?

По поводу высшего звена руководителей, куда я включаю генерального директора и его первых заместителей: главного инженера, главного экономиста и других. Как правило, это люди с очень высокой ответственностью, уникальной работоспособностью, полевыми качествами, обладающие достаточным самолюбием. Эти люди всегда стремятся оправдать те надежды, которые возлагались на них при их назначении. Они безусловно вкладывают весь свой потенциал в то, чтобы оправдать оказанное им доверие. На не совсем правильные методы работы (приписки и т.п.) они переходят либо в том случае, когда вынуждаются к этому неправильными действиями вышестоящей инстанции, либо в том случае, когда они не находят в себе мужества признать, что несмотря на все их усилия дела на предприятии идут плохо, и что они неспособны изменить эту ситуацию. Об этом они не решаются сказать ни самим себе, ни тем более окружающим. Второй вариант, когда человек не находит мужества дать себе ясный отчет о своем провале и начинает заниматься искажением отчетности – этот вариант очень плохой. Это означает, что человек уже сломан. Я должна сказать, что ломаются они, к сожалению, очень быстро.

Все управление высокого ранга на крупном предприятии испытывают глубочайший комплекс неполноценности и неуверенности в себе. Они чувствуют, что на них глядят тысячи людей (на нашем заводе, к примеру, их 5,5 тысяч человек). На них накладывается высочайшая ответственность за все происходящее, хотя на самом деле они такие же люди, как все.

Теперь о начальниках цехов. Здесь все то же самое, что и с вышестоящими руководителями, только еще труднее, потому что начальники цехов находятся ближе к рабочим. Начальники цехов испытывают очень сильное давление снизу. Директору в этом отношении работать легче, потому что рабочий, если начать на него давить, пошлет начальника цеха к чертовой

матери. На уровне директор – начальник цеха препирательства, конечно, тоже возникают, но прямого неповиновения даже явно неправильным решениям директора не тикает.

Относительно мастеров. Это самый нижний слой управления. Публика здесь очень разношерстная из-за того, что у мастеров установлена несуразно низкая заработная плата. Правда, в последнее время правительство сделали некоторые шаги для исправления этого положения, введены надбавки, сняты ограничения на размер премии и т. п. Мастерам можно теперь платить хоть 400%, премии из ФМП, было бы из чего эти деньги выплачивать. И так, кадровый состав мастеров очень разношерстный. Наиболее жизнеспособной является в составе мастеров категория «практиков» (работников, не имеющих высшего образования). Авторитет мастера в значительной мере держится на том, что он должен быть не менее компетентен, чем бригадир. Вторую многочисленную группу мастеров составляют молодые специалисты, которые закончили ВУЗ, имеют хорошую теоретическую базу, но эту базу не к чему приложить в нашем производственном «бардаке».

Эти мальчики не знают к тому же никакой экономики. Мастера-практики эту экономику как-то стихийно освоили, а молодые специалисты вообще никак. И когда такие мальчики попадают в наш реальный производственный процесс, то единственным их желанием становится отработать как-нибудь положенные 3 года и уйти. Уйти с завода или забиться в какой-нибудь технический, технологический, конструкторский или иной отдел, где нет реальной ответственности.

Это мы говорили о линейных руководителях. Теперь специалисты в отделах, так называемые функционалы. Это интересная публика, не отвечающая практически ни за что. Если несчастный линейный персонал отвечает за все, за что в принципе можно отвечать, то есть за выполнение всех плановых показателей, технику безопасности, текучесть кадров, за то, что кто-то напился и спьяну получил травму и так далее, то функционалы не отвечают ни за что. Они имеют какую-то особую сволочную психологию. А. Пригарин написал по этому поводу отличную статью, где сказано, что специалисты-функционалы должны создавать условия для работы линейных руководителей и рабочих. Именно создавать условия, а не командовать ими и не диктовать им своих условий. Реально же функционалы присваивают себе полномочия командиров, причем цеха в этой ситуации можно сравнить с батальоном солдат, которыми командует не один офицер, а целая рота командиров, которые к тому же не желают координировать свои действия друг с другом у всех функционалов существует очень узкая специализация. Это как в анекдоте про больницу, когда один врач отвечает за сердце, другой за печень, третий еще за что-то, а в итоге больной умирает сам по себе. Очень похоже действуют функционалы на предприятии. Поскольку у работника функциональной службы есть определенный показатель, за который он отвечает, то его и интересует выполнение работы только по этому показателю, либо он создает видимость, что приложены все усилия для того, чтобы данный показатель был выполнен. Продемонстрировать эту видимость ему нужно не вышестоящей инстанции, поскольку она фактически подчинена ему, по крайней мере, функционально; ему нужно продемонстрировать видимость активной работы по отношению к вышестоящей инстанции. С этой целью он выпускает огромное число бумаг, в которых доказывается, что он сделал все, что мог. У каждого функционала есть свой показатель, а все остальное его абсолютно не волнует. Вот конкретный пример. Начальник отдела труда и заработной платы, это сильный и знающий человек, очень нужный заводу, я действительно его уважаю. Но при всем моем уважении к нему мы с ним примерно раз в месяц жестоко ругаемся, высказывая при этом такую ненависть друг к другу, что ее просто невозможно передать. К примеру, я говорю ему, что нельзя доводить цеху такие затраты тарифного фонда зарплаты на один сметный час, потому что цех в этом случае останется без рабочих. В ответ он мне прямо заявляет: «А я плевал на твоих рабочих, зато у меня не будет перерасхода фонда заработной платы. За рабочих должны отвечать отдел кадров и начальники цехом, вот пусть они и отвечают», когда я говорю

ему, что не будет плана по объему производства, он отсылает меня рассказать об этом начальнику производственного отдела, потому что сам он отвечает только за перерасход фонда заработной платы и за процент выполнения норм. Точно такие же разговоры возникают и в других отделах. К примеру, я прихожу к начальнику производственного отдела и говорю, что часть цехов он недогрузил, в них будут простои, а часть перегрузил, там будут выходить из положения за счет сверхурочных. Таким образом он запланировал перерасход фонда заработной платы, потому что в первом случае придется доплачивать за простой до среднесдельного заработка, а во втором выплачивать сверхурочные. В ответ я слышу: «Ты иди расскажи это начальнику ОТЗ, а мое дело выполнять план. Пусть он пересматривает нормы или делает что-то, и вообще делай, что хочешь». Надо еще учесть, что в ситуации, когда эта публика (функционалы) тянет каждый в свою сторону, директор не является глубоким специалистом ни в одном из этих вопросов. Прежде всего, директор не знает экономики, потому что стандартная карьера директора выглядит следующим образом: сначала мастер, затем начальник участка, затем начальник планово-диспетчерского бюро цеха, далее начальник цеха, начальник планово-диспетчерского отдела, главный инженер и, наконец, директор, то есть вся линия продвижения является чисто технической. Директор, выслушивая разноречивые мнения этих замечательных специалистов (они постоянно дают ему какие-то бумаги, расчеты, что-то втолковывают), оказывается не в состоянии вникнуть в суть рассматриваемых вопросов. Он не имеет ни времени, ни квалификации для того, чтобы разобраться во всех этих сложнейших вопросах. В конечном итоге его запутывают до такой степени, что он начинает принимать решения полевым порядком, и сам же потом оказывается во всем виноват. Можно еще как-то понять, когда так ведут себя начальники отделов (каждый тянет на себя), но таким же сволочным образом ведут себя и первые заместители директора. Главный инженер отвечает за новую технику, и вопросы выполнения плана его не волнуют. Заместитель директора по производству отвечает за выпуск судов, и ему наплевать на главного экономиста, у которого не сходятся себестоимость и фонд заработной платы. Никто из них, кроме директора, не отвечает за работу завода в целом. Линейный персонал (директор, начальник цеха, мастер) отвечает за результаты по всем параметрам. Только главный инженер, которым иногда подменяет директора, имеет до некоторой степени директорскую психологию (чувство ответственности за все), но этим свойством он обладает далеко не в полном объеме. В первую очередь его занимают все-таки вопросы выполнения плана по новой технике, вопросы техники безопасности (за нарушения этих правил его могут освободить от должности и даже завести уголовное дело). И если при этом цеха не выполняют план по своей основной деятельности, то это уже не его вопрос. По всем этим причинам положение директора на заводе является крайне драматическим. Вот назначен новый директор. Он получает завод, как правило, в разваленном состоянии. Его предшественника, как правило, снимают, а то еще и отправляют в «места не столь отдаленные». Вот в такой ситуации он получает завод и в течение первого года по неписанным правилам имеет право требовать себе какие-либо послабления. Но трагедия его состоит в том, что он не знает, что требовать, поэтому они всегда просят две вещи: снизить план и увеличить фонд зарплаты. Больше они практически никогда ничего не просят, разве что некоторые могут попросить еще проведения реконструкции.

Интересно, что у руководителей на уровне директора высоко развито чувство, которое называется «не валить на предшественника», это у них профессиональная этика, я с изумлением наблюдала директора на нашем заводе, который, балансируя на острие, то есть имея реальную возможность отправиться в «места не столь отдаленные», не нарушил этой этики по отношению к своему предшественнику. У меня уже язык устал объяснять ему, что он глуп, раз не пользуется этой возможностью. А оказалось, что он умен, следуя этической норме, потому что его предшественник назначен теперь начальником главка, и наш директор находится в его непосредственном подчинении.

Трагедия директора, назначенного на разваленное предприятие, состоит в том, что он не умеет составить разумный расчет того, что именно и в какой пропорции ему просить. Надо еще сказать, что главк скомплектован из точно таких же людей: бывшие директора заводов, а порой и их заместители, не прошедшие даже директорской школы. Безусловно, они испытывают определенные моральные обязанности по отношению к своим вновь назначенным товарищам. Однако, как и все русские люди, они понимают, что если снизу их о чем-либо просят, то им нужно дать ровно половину запрашиваемого. При попытке представить в главк какую-то обоснованную систему экономических расчетов такая психология создает дополнительные трудности, которые завод без посторонней поддержки далеко не всегда способен преодолеть.

Когда мы пришли на этот завод, нынешний директор был еще главным инженером, но таким главным инженером, который прямо проектировался на будущего директора. Поэтому он и пел себя как будущий директор, а это было очень важно для нас, потому что вопросы внедрения системы материального стимулирования не входят в компетенцию главного инженера. Предыдущий директор тогда уходил на учебу, и этот главный инженер стал его замещать. Именно в это время мы вскрыли на заводе механизм формирования приписок и вызывающих их «плановых безобразий». Мы объяснили главному инженеру, что происходит на заводе в действительности и где врут его замечательные заместители и начальники отделов. Это произвело на него сильное впечатление. Надо сказать, что наш разговор с ним был в этой ситуации последним шансом. Наши попытки объяснить что-то на нижестоящих уровнях не увенчались успехом, и мы уже решили, что будем писать докладную в райком партии и в другие инстанции. В качестве последнего шага мы составили записку и передали ее главному инженеру, ни на что уже особенно не надеясь. Но неожиданно для нас он среагировал весьма активно, вызвал к себе, попросил дополнительных объяснений.

Отношения с функционалами у нас поначалу складывались очень напряженные. По отношению к службе главного экономиста и планово-экономического отдела вопрос стоял так: или мы, или они. Цех, в котором мы работали, находился в положении, когда он действительно имел нереальный план. Все, что мы могли сделать для его выполнения, они уже сделали. А заводоуправление планирует работу цехов от достигнутого уровня. Если им необходимо 4% прироста, то они берут факт предыдущего года и увеличивают его на 4%, получается план цеха. Мы очень упорно объясняли директору, что план не соответствует возможностям цеха. Но прежде чем объяснять это директору мы, естественно, вынуждены были объяснять это начальнику ПЭО и главному экономисту, они отвечали: «Вы, женщины, все правильно говорите, но вы можете показать пальцем, какому цеху мы должны отдать эту часть плана?» В принципе такая постановка вопроса была правильной, но оформление ее было сволочное, это входит в их прямые обязанности – разобраться в загрузке цехов и на этой основе решать, какой план, какому цеху давать. Они же поставили вопрос так, что это мы должны произнести расчет загрузки всех цехов и на его основе «показать пальцем». Но когда мы сделали ЭТО, возникла странная ситуация, что начальника ПЭО не пригласили на разговор о плане цехов. В конце концов, этого начальника ПЭО освободили от должности, и на его место назначили другого человека. Часть вопросов по планированию заработной платы и всех трудовых показателей мы отдали в отдел труда и заработной платы, с которым нам было легче найти общий язык. Что же касается главного экономиста, то он «получил по физиономии» столько раз, сколько он этого заслуживал.

Вопрос: А он этого заслуживал?

Я считаю, что безусловно заслуживал. Главного инженера, который впоследствии стал директором, взяли на эту должность с другого завода, а главный экономист работает на данном заводе уже более 20 лет. За все безобразия, которые творились на заводе он, несомненно, несет полную ответственность как руководитель, не сумевший переломить ситуацию. И в конечном итоге, мы добились того, что завод компенсировал все свои долги за два года, и тогда я напрямик сказала главному экономисту, что он не умеет работать. На это он мне ответил: «Конечно,

сейчас я бы тоже смог работать, потому что план стал реальным, а в прошлой пятилетке нам давали совершенно нереальные цифры». Я ответила: «Извините, но за эти два года получен прирост, который вытекал из этих самых „нереальных“ цифр, за которые Вы отчитались. Мы компенсировали все отставание, которое накопилось с предыдущей пятилетки. В связи с этим теперь мне и скажите, у Вас были посильные или непосильные планы?». Ведь помимо всего прочего в прошлой пятилетке численность рабочих была почти на 4% больше, чем сейчас, и тем не менее они за этот период накопили такой значительный пересчет. Когда же наконец главный экономист понял, что все это означает, когда директор назвал уровень его профессиональной компетентности соответствующим словом, в этот момент для нас создалась весьма благоприятная ситуация, когда мы могли вообще не объясняться с главным экономистом, если не хотели. Вообще на заводе существует очень жесткая иерархия, которая поначалу была для нас строго обязательна. Если мы поднимали какой-то вопрос, то сначала мы должны были идти с ним к начальнику ПЭО, затем к главному экономисту и лишь после этого к директору. Каждый раз, когда я пыталась нарушить этот порядок, указанные должностные лица устраивали крупный скандал. Они тормозили все, что могли. Им было наплевать на то, какие решения являются разумными и правильными, добиться принятия решения наших предложений было чрезвычайно трудно. Прежде всего, на каждом предложении, прежде чем оно попадало на рассмотрение директора, необходимо было поставить большое число виз, для этого надо было обойти всех ведущих специалистов (функционалов). Все эти специалисты прилагали громадные усилия для того, чтобы выявленные нами безобразия никогда не были устранены. Дело порой доходило до вещей, которые были просто возмутительными. Вам, к примеру, назначают день, в который Вы должны придти для обсуждения того или иного вопроса, вы приходите, но Вам говорят, что сегодня вас принять не могут, назначают следующий день, и так далее бесконечности. Выслушав Вас, они ответят Вам, что Вы не специалист и что они с Вашим мнением не согласны. В ответ вам приходилось заявлять нашим собеседникам, что это не специалисты, а всего-навсего производственники, и поэтому мыслят слишком узко. В итоге разговор приобретал очень жесткий характер. Лишь после того, как мы пробрили эту преграду, дело пошло более успешно.

Устранив со своей дороги главного экономиста, я сделала что было в моих силах, чтобы проучить его, как говорится, «на всю катушку». Большое число вопросов я стала демонстративно решать вместе с директором, обходя экономические службы и ставя их в известность через приказ. Естественно, что главный экономист несколько раз пытался закатить истерику, но директор его осаживал. Конечно, в принципе эти наши действия были неправильными, и сейчас директор так не поступает. Теперь он уже зрелый директор, а тогда был совсем молодой. Для молодого директора желание покричать «лево руля, право руля» является неистребимым. Это является одним из факторов, который двигает их на эти посты, хотя они знают директоров, которые кончили инфарктом или тюрьмой. Но это азарт, и они на это идут. Я говорю о молодых директорах, которым около 40 лет. К 50 годам эти директора превращаются в граждан совсем другого типа. На этом я сыграла, чтобы «расправиться» с главным экономистом. Несколько раз директор демонстративно проявил свою власть, принимая решение без участия главного экономиста. Затем в процессе мы постепенно нормализовали свои отношения с экономическими службами. Однако история эта была, и все очень хорошо ее помнят. И как только дело доходит до какого-нибудь принципиального вопроса, сразу возникают неувязки и отношения накаляются. Но со временем все опять возвращается в более или менее спокойное русло.

Я должна сказать, что для производства характерен очень жесткий стиль отношений между людьми. Раньше я просто не представляла, что можно жить в такой ситуации. Для меня как для женщины такой уровень жесткости постановки вопросов очень тяжело переносится. Да и не только для женщины, но и вообще для человека работающего в науке, где существует

этот «сопливый» этикет и нет никакой ответственности за свои действия. На производстве все иначе, здесь царит полная ответственность. Если уж мы сделали расчет цеховых планов и настояли на том, что был принят наш вариант, а не вариант планово-диспетчерского отдела, то как только цеха начинали не выполнять план, начальник планово-диспетчерского отдела бежал к нам и требовал, чтобы мы разбирались в обстановке. Мы шли на полную ответственность за все, и ошибаться нам было никак нельзя.

Очень важный момент заключался в том, что мы на заводе были людьми «со стороны». В значительном большинстве случаев цеха сами знают, откуда произрастают все безобразия и что нужно сделать, чтобы их устранить. Я уже говорила, что из общего количества всех мероприятий, которые были нами внедрены, не менее 70% основывались на предложениях цехов и лишь около 30% мы придумали сами. Наши предложения были, может быть, более серьезными, но 70% предложений все-таки выдвинули цеха, причем в ряде случаев их предложения оказывались более зрелыми, чем наши. Наша задача заключалась в основном в том, чтобы понять, что говорят эти разумные люди и изложить эти предложения директору как бы от своего имени. При этом цеха прекрасно понимают эту директорскую психологию, шли напрямую к нам, говорили, что уже не раз выносили эти предложения на рассмотрение руководства, объясняя ему, что в таком «бардаке» работать нельзя. Они выходили с этими предложениями, но никто не желал их слушать. Все это цеховые работники совершенно открыто нам объясняли и говорили, что «пробить» их предложения через дирекцию можем только мы, посторонние для завода люди, опирающиеся на авторитет науки, и это действительно было так, это явление принимало потрясающие формы. Вот мы обсуждаем в цехе какой-то вопрос. Возле нас собирается целая куча бригадиров, мастеров и прочего состава цеха. Все эти люди сидят вокруг нас и долго и нудно вкладывают в наши тупые головы свои предложения, которые поначалу мы просто не в состоянии правильно понять. Мы за ними записывали, а потом спрашивали: «Мы правильно поняли?» Они отвечали: «Вот это правильно, а вот здесь ты неправильно говоришь». Я их долго выслушивала, а потом вставала и говорила «речь», которую собиралась произнести у директора. Спрашиваю: «Все правильно я сказала?», они говорят: «Все правильно, только не перепутай то-то и то-то». После этого я шла к директору, а весь народ сидел в цехе и ждал пока я вернусь. Я возвращалась и говорила: «Ура, ребята, директор согласен».

В этой ситуации моим плюсом было то, что у меня нет никаких ученых степеней. Недоверие к науке везде страшнейшее. Производственники знают, что научные сотрудники пишут диссертации, что эти диссертации никому не нужны, и что пишущие диссертации что-то с этого имеют. Поэтому на протяжении довольно долгого времени работники завода относились ко мне не очень доверчиво и все проверяли, не начнется ли у меня писание этой самой диссертации. И еще очень важно было то, что мы не имели с этого завода никакого дополнительного заработка. Жадность науки в отношении материалов для диссертации, дополнительных заработков и справок о внедрении на заводах очень хорошо известна.

Вопрос: Можно ли провести такую реорганизацию человеку, который сам является работником данного завода?

Нет, это абсолютно исключено. Будучи главным экономистом, Вы бы эту работу не сделали, для этого нужно занимать должность не ниже заместителя директора, а может быть, и самого директора.

Вопрос: Начальник отдела труда и заработной платы тоже не смог бы сделать такую работу?

Конечно, нет. Начальник ОТЗ ничего не решает по производственным вопросам, и его никто никогда не допустит к расчету производственной программы. Это обстоятельство мне пришлось очень долго объяснять директору предприятия. Когда он понял, что представляет из себя наша работа и каковы могут быть ее результаты, он предложил мне все, что только было в его власти: квартиру, зарплату, должность начальника ПЭО и главного экономиста. Един-

ственное, что он мне не предложил, это должность главного инженера, заместителя по производству и свою собственную должность, а все остальное было предложено. Я ему сказала: «В качестве главного экономиста или начальника ПЭО я Вам как раз и не нужна, потому что как только я займу одну из предлагаемых Вами должностей, я сразу окажусь Вашей подчиненной. И Вы автоматически будете считать, что умнее меня лишь потому, что находитесь выше меня рангом. Вы не будете выслушивать от меня по 10 раз одни и те же аргументы, потому что я буду уже работник вашего завода. Вы неоднократно демонстрировали мне, как выгоняете из своего кабинета главного инженера, если считаете, что он не прав. Вы при мне обращаетесь с главным экономистом просто по-хамски. Точно таким же образом Вы будете обращаться со мной, только мое положение человека со стороны, которое дает возможность надавить на нас, пригрозить повернуться и уйти – только это заставляет Вас выслушивать от меня то, что Вы не желаете слушать от своих подчиненных и заместителей».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.