

Фонд № 16 Дело № 1482
Удмуртской Республики
Форма № 11

Удмуртский обком ВКП(б)
общий отдел

Описание
№ 11
Дело № 334
Фонд № 16
Служба № 29
Удмуртской Республики

Стенограмма совещания
в обкоме ВКП(б)
по вопросу реорганизации
Ижевскими
управления заводами

НАЧАТО 13 июля 1933 года

ОКОНЧЕНО _____ 19 ____ года

На _____ листах
На 31 листах
хранить постоянно

Удмуртской Республики
Описание № 9
Опись № 11
Дело № 334 1482
Фонд № 16 16
Служба № 29

Фонд № 16Опись № 1Дело № 1482

Лист использования

Дата	Тема работы	Характер и содержание аписи	Лист №	Фамилия исследователя (разборчиво)	Какой организацией направлен
15 78	Удмуртия в годы 2-й войны.	просмотрено		Скелбакин	И.И.И.
1/2-84 4/10/89	Даят. обл. по во разв. пром-ти Филим. техник. литератур.	просмотрено просмотрено		Зайткова	И.И.И.

Я особенно не готовился с докладом и вообще не было времени продумать все эти вопросы, но все таки, без специального продумывания за время моей практической работы на заводе все достаточно ясно. В отношении металлургии вопрос надо поставить особо, особенно определится канцелярско-бюрократическое руководство металлургией тем, что по существу мы металлургического руководства на заводе не имеем, это первый основной недостаток, я имею в виду, что все те органы, организации и отделы заводоуправления от кого в значительной степени зависит работа металлургии и она чрезвычайно слабо знакома с структурой, а отсюда непонимание почему нужен металлургам непрерывное
. штыком, почему нужен транспорт, почему не могут работать без заносов, почему так остро стоит вопрос ремонта, в силу этого получается, что все то, что получается по бумаге, остается бумагой, сколько писали приказов, положений, когда еще существовал сектор, относительно того, чтобы создать неприкосновенный запас, завоз шихты непрерывно идет транспортом обслуживание непрерывное и ни одною, чтобы после этого не можем осуществление в редких случаях получаем улучшение, а в большинстве ухудшение, может быть вследствие того, что приказы запугивали и не давали конкретного действия в руководстве, поэтому я считаю, что нам как то надо на этот вопрос обратить серьезное внимание и Обком должен особо внимательно подойти к этому вопросу или мы будем идти твердо по два завода или пойдем по линии одного завода, но чтобы руководство металлургией стало твердым как транспорт, деньги снабжения этой металлургии, это значит, что отделу снабжения надо сделать транспорт металлургическим, почему мы металлургия ездим в другие заводы и учимся как ставить металлургические вопросы, почему не поедет транспорт и не поучится работать так как надо, у нас непрерывно идет мусор, под который нужно все время вагоны подавать, пусть транспорт поедет на один из хороших металлургических заводов и покажет таким образом ставить обслуживание

металлургических заводов и получится таким образом.
обслуживание троллейстом металлургии.

Как составляется промышленное планирование у нас существует плано-производственный отдел и тех-экономическое планирование и они планируют одно, а другой другое. И они видят, что где делается в результате по договоренности, в результате получаем лимитивы, которые один с другим не связаны, например в этом году, для того, что бы с вывозом загрузил вагонов, то плано-производственный отдел задел одну погрузку, а тех-экономический отдел совершенно другую, которые несходны с этими погрузками, которые стояли казалось бы, что должны строить план, прежде всего должны быть программы, сколько надо отлить стали, мы твцуем, сколько деем на это людей, посчитали программу, получалось 107 тыс. на большом заседании был Пчелкин, которому полгруется рабочая сила и все знали прекрасно что нам людей дали а мы требовали 5 тыс. слишком человек, на 101 тыс. дали людей из того расчета, который дал возможность 35 тыс. сделать стали, это недоговоренность, разрыв между плано-производственным отделом и отделом тех-экономического планирования, этот разрыв, который очень часто создает лишний тормоз нарушает работу заводе и заставляет переделывать и оттягивать сроки исполнения и т.д.

В отношении бюрократическо-канцелярского руководства вообще это Орготдел, это орган на заводе, которому полгательсь бы так организовать производство и управление, чтобы с минимальными затратами дало бы наибольший эффект, орготдел пишет чрезвычайно много инструкций, есть ли у нас орготдел на заводе, нет, он много пишет положений, инструкций о выполнении цехе и пишет так, нечитает; Справке, в конце обязанности и в самом конце ответственность, стоит, нечитается справка, при чем преемственные разрядованы очень хорошо, в обязанности чрезвычайно узки, когда отдельный персональный исполнитель пишет инструкцию, здесь прежде всего нужны не преем, а обязанности увязанные с действительностью в этой работе

-3-

Орготдел СТРО дает в результате все эти инструкции складываются и должны выполняться и больше к ним, не обращаются, в отношении Орготдела чрезвычайно важным отделом нужно принять внутреннее планирование, лучше меньше - да лучше, пусть пишут меньше инструкций, но согласованные в аппарате канцелярии на месте вместе с работниками для которых пишут, например: если пишете для склада, надо чтобы пришли на склад и рассмотрели в чем заключаются обязанности и тогда писать. В отношении начального функционирования системы управления, я считаю, что здесь особенно напастать не приходится, проявление немного времени со дня реорганизации с каким вопросом и должен идти к главному металлургу, с какими к тех. директору, что я должен ^{то} требовать от главного металлурга и что должно требовать от него, это положение до сего времени нет, нет затем функциональной системы управления за не большим количеством, нужно на заводе завести помощника директора, зав. отделами. Один из недостатков является то, что все считают своей обязанностью не меньше одного раза в пятидневку обязательно созывать совещание начальников цехов, получается так, что целыми днями находится на совещании, надо поставить так, у нас ездили на завод "Серп и Молот" там так, пришли в цех, дали указания и ушли, поэтому вполне будет правильно, если каждый руководитель, будет по отдельным вопросам и тем которые не нужно созывать совещание, в цех, заслушать доклад и дать указания на месте, выходя, если нужно транспортный отдел снабжения, заставь записать и выполнять, теперь так поставлен вопрос, как будто мы должны наладить на заводоуправление и здесь должны были поставить вопрос таким образом, чтобы по себе напастать и в части таких нач. мастерских, по моему у нас сейчас начинает появляться небрежная атмосфера, не завершая дело до конца нового, уже возвращаться к старому - это стремление из мастерских в цех и из цеха в мастерскую и опять давать мастерским деловую

Здр

неводите лей, счетоводов и т. д. Я того, что это будет сугубо неправильно, как будто кроме производства, больше ничего не нужно давать, по моему в сталелитейном цехе кроме штыкового журнала ничего не нужно давать, но прием штыковой журнал есть, а это основное здесь и отчетность и бухгалтерия, но нужно потребовать чтобы они поставили, с таким расчетом, чтобы на основе этого журнала была бы техническая отчетность правильна и чтобы строки на основе его бухгалтерская отчетность была правильна, если будет неправильна запись это искажает все лицо производств. нач. мастерских нужно вооружить производственными, надо усилить смены, не создавая ясна рата мастерских, это значит, что нач. мастерских уделяет внимания аппарату, а все остальное если бы меньше у нас была металлургических заводов, я хотел бы дальше чтобы цех разгрузить от бухгалтерии тех. экономического планирование и передать все это заводскому управлению, но мы этого сделать не в состоянии ит/ цех должен об"единять у себя, здесь необходимо ликвидировать по линии максимального об"единения / / имен ово-производственного и экономического отдела, об"единяет ряд бюро можно ликвидировать текое бюро рационализаторское ликвидировать, не только потому, что его можно заменить, а потому, что существование как таковой приводит к тому что рационализацией занимается рационализатор и больше никто, а фактически рационализацией должен заниматься каждый оперативный производственный, например мастер по печи, отвечает за правильную рационализацию печи, мастер по оборудованию отвечает за правильное оборудование, а в цехе должен быть один контроль и еще целый ряд возможностей, которые непременно должны прийти к тому, чтобы аппарат цехов несколько уменьшить и усилить за счет инженеров, сидящих на этой работе, смены мастерских и теми образом улучшить работу цехе, мастерской.

~~SECRET~~

- 5 -

СИ В К И Н . . .

По моему у нас много недоделов в условиях Ижевского за-
 вода реорганизовали, ни кто по принципиальным вопро-
 сом не видел, что получилось по вопросу организации мастерских
 у меня существует один эпперет во всех его частях и имеются
 начальники цехов без всякого эпперета, по моему положение за-
 водоуправления это о качестве продукции и никаких других функ-
 ций у нач. мастерских нет, такая существенная разница в старой
 системе реорганизации заводе, которая проводилась последнее
 время у него ни одного табельщика, ни одного конторщика, ни
 делопроизводителей, и я считаю, что это дело в течении 2 месяца
 работы молодых работников, которых я подобрал не совсем полу-
 чается плохо я организовал единый план не по отдельным видам
 производства, но у меня имеется 6 чел., а ведет металлургия
, и получается большая четкость, я считаю, что
 такой порядок не всегда от всех неграмотных
 людей в цехе людей, в чем недостаток в организации мастерских
 внутри цехов, благодаря тому, что мы организовали мастерскую
 во главе с нач. мастерской, этим самым начальником цеха с эппе-
 ретом, отделом будет непосредственно в мастерских
 или при агрегате, так вопрос поставили не для того, чтобы поднять
 себя нач. цехе, который из работников цеха считает необ-
 ходимым вопросом увязывать с нач. мастерской и тем самым ре-
 шили вопрос нач. мастерских, Я считаю что в виде опыта я хочу
 сделать у себя в одной из мастерской, сделать так, нач. масте-
 рской, поставить старшего мастера по сменам и во всех звеньях.
 Старший мастер смены подчиняется непосредственно зав. производ-
 ством и я свои эпперет составляю работать и связываю с несколь-
 кими нач. мастерских и эпперет с рабочей массой, я считаю тако-
 го рода организацию нужно сделать это дело действительно повер-
 нет наш технический эпперет, который работает для производства

и действительно работает во всю и с полной нагрузкой, это одно замечание, теперь второе принципиальное замечание, по моему мнению в цехах много переядила точек, мы имеем 11-12 точек получается в практической работе, что будучи все время занимается только или в цехе не найдем время находится второе множество точек ведет к тому, что они эти занимается по существу и теми же вопросами, что мы имеем с точки зрения тех. руководство производством, у менеджмента сильное бюро в сильная конструкторская группа, старший инженер, есть претик и специалист, попутно с этим бюро имеется бюро рационализации и бриз.

По существу чем занимается бюро тех планирования, занимается рационализацией тех. термического процесса, спрашивается для чего существует бриз и бюро рационализации, чтобы заниматься еще раз рационализацией, поэтому не спрашивается прямой ответ с точки зрения в работе такое сплетение функций на заводе от этого отказаться и создать такое количество точек, чтобы как можно меньше на заводе было бы точек, и чтобы эти точки работали с максимальной продуктивностью и выполнении функциональных работ в цехе, если мы обратимся в другую сторону, то мы увидим, что в цехе мы имеем работников по культуре прием увольнение, рабочее снабжение, финансовое снабжение мы имеем ответственного исполнителя, если посмотрим на работу пленово-производственного бюро это значит, что бюро должно смотреть за тем, чтобы наши агрегаты работали с полной нагрузкой без перебоев, что пленового бюро это значит будет планировать производство, но не

будет знать откуда получают материальные ресурсы для обеспе-
чения работ, и не согласен с тов. Бронштейном, что надо пленво-
экономическое бюро соединить с пленво-производственным бюро
это будет громадная и на совсем позавная в работе
будет один недочет и мы будем

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

И мы будем хромать в том или другом участке работы, поэтому я считаю, что это дело надо пересмотреть с таким расчетом, чтобы создать самое максимальное количество точек и тем самым создать большую четкость в работе завода. Сократите существующих точек З.БРИЗ, рационализацию и бюро технического планирования и сделайте одну точку, ликвидировать материально-финансовое бюро, как текосое, ликвидировать бюро рабочего снабжения и взять подвесить на одну точку и в самом цехе сделать. У нас было отъ. 6 человек, В принципе надо снять, потому что все регулировать не может. В какой мере финансовая система управления приводит в нарушение единоначалия. Мы всегда замазкировываемся тем, что мы хорошо начинаем писать положение, но в практике получаем обратную картину, у нас некоторые дни начальники цехов превращаются в курьеров Завоуправления. У нас еще существует принцип недоговорности Завоуправления и, что до некоторой степени обезличивает начальника цеха перед директором завода в том, что существует такая практика, как приказ имеет право писать всякий заместитель завода. Нач. цеха может оштрафовать всякий, одна эта практика говорит за то, что всякая принципиальная установка единоначалия от принципа нарушения со стороны Завоуправления этому делу надо объявить самую беспощадную борьбу, Нач. цеха может командовать техдиректор, а у нас получается так, что техдиректор командует меньше чем какое либо лицо которое не имеет никакого отношения ко мне, если мы эту установку ликвидируем, то мы добьемся того, что нач. цехов встанем работать так, как надо, а на заводе такая практика есть, хотя бы со стороны Ленинского - раздрачивание: тому штраф, тому выговор, там арестовывают работника без ведома его, когда го-

- 4 -

- 9 -

ворить, что не правильно сделано, он говорит не выполняют приказ и отменяют распоряжение. Ты меняabei сколько хочешь, но аппарат не трогай я с ним сам расправляюсь. Поэтому этот вопрос серьезный, ибо этим самым мы перед аппаратом завода ввязываем в целов и цехе в частности, обезличиваем фигуру как нач. цеха на это дело надо обратить внимание и за эти вещи надо давать по рукам.

О бумажном потоке. Когда был сектор, то кричали, чтоб бумаги в цех спускали много, но мне кажется, что тогда было меньше чем сейчас, сейчас очень много читать и писать времени не хватает, мы как оперативные руководители производства раньше в цехе давали программу количества и программу в деньгах, а вы думаете это теперь делается, ничего подобного, одно еще, что вам дали количество, получаете другое распоряжение составите программу, переключите цех и дайте в отделе выплаты, а они превращаются в пересильный пункт. Нужно ли такое планирование в заводе по моему не надо. Тогда напрашивается второй вопрос для того, чтобы переслать бумагу для визирования, что мы и делаем, а потом что и это называется, что там сидит пустое бюро, а вся работа не складывается на цех, такая практика работы на сегодняшний день есть. Цеха делают сами программу на третий квартал, а планово-экономический отдел челв. 15 получает и направляет в отдел сбыта и человека 3-4 каждый день сидит и спрашивают сколько сделали. При такой практике работы нужно пересмотреть и действительно уточнить, чтобы цеха обязаны делать, чего не обязаны по своей структуре, а у нас цех обязан все делать, секретаря нет и приходится исполнять все что при-

инженер пишет: заказ можно изготовить там-то, после этого в связи с тем что главная металлургия не имеет технического планирования, планово-произв. отдел направляет в цех, а цех разрабатывает технический процесс или дает согласие на заключение гл. инженера и приступает к составлению заказа, после гл. инженера дают на заключение, мы здесь обезличиваем главн. инженера. Я делаю вывод таков, что существует два гл. инженера, техдиректор и техн.отдел - это непосредственное руководство и тем самым по существу обезлич. главн. инженера, я считаю, что на заводе с точки зрения создания единого завода, нужно создать единый отдел во главе с техдиректором и в этом техн.отделе создать две секции холодную и горячую.

У Копитина аппарата нет и я согласен с П.А., что система виновата, Если возьмем, что в одном отделе будет обезличка металлургической секции, металлургов надо усилить, которые надо почувствовать должны сами, чтобы цеха чувствовали когда приходят к металлургам и чувствовали, что руководство определено, определено создано, ~~бывающих~~ имеется не достатка который объясняется тем, что главный инженер за промфинплан не отвечает Раньше не дооценивали, а сейчас переоценивают, в смысле скорости печей и т.д. Это не верно, все дело в том, что иногда начальник, оторвавшийся от производства не отвечает за такое, иногда в этом деле бывает так, вот пример, ремонтные печи, срок был назначен 29 и инженер приходит вместе с директором и желает скомпренизировать нач.цеха, но во всяком случае показывает себя, как борца за промфинплан, а нач.цеха

как будто умедляет темпы работы, он говорит ну, эту печь можно отремонтировать 25 в то время когда мы не могли кончить № 29 и закончили только 5, соль заключается в том, что они так перестроили себя, чтобы не чувствовать ответственности за промфинплан, а он только отвечает за брак, технически из условия и за технологию технологический процесс. За брак отвечают таким образом за правильн. технологического процесса за своевременность принятых мер. Надо, главного металлурга сделать тоже ответственным за промфинплан. Надо сохранить отдел руководства металлургии на заводе, особенною нужда имеется в руководстве технологическим процессом. Нет ничего скверного, когда не отвечаешь за программу и не обладаешь достаточным опытом. Затем, для того, чтобы делать главн. металлургом, для того чтобы стал на заводе главным, он должен иметь авторитетный состав всего аппарата, а у него 3-2 человека. В аппарате всего 25 чел. фактически 15 человек, и эти 15 чел. которые цехом не руководят, а как раз надо иметь таких которые должны руководить ТИВ технический нормировщик должен быть и должно быть конструкторское бюро и целый ряд других.

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

137
6.-
г. ЗАХАРОВ

Вопрос недостатков в управлении завода №-10 мы обсуждаем сейчас с точки зрения технологической по мощности транспорта и когда ты идешь и остановился прежде всего на работе по реорганизации схемы правления завода это просто, тогда рассуждается директор цеха ^{возникают} звеньевые промежуточные звенья которые мешает налаживаться хорошо. Сравнительно очень быстро выделили директоров цехов и сделали директора и цеха, когда по этой схеме пройдешь с верху до низу, нужно разбить такие организационные причины об"ясняющие недостатки в управлении завода об"ективные причины и суб"ективные причины, когда люди плохо работают. Так вот впечатление организационного вопроса сверху, в отношении аппарата директора со всеми заместителями для меня очень ясно представляется. И главным образом говорю относительно производственного аппарата, технического директора со всем аппаратом. Технический директор есть главный инженер по холодной обработке и главный инженер металлургии. Сейчас идет спор какой-то аппарат должен быть 25 чел. и 15 чел. я не совсем представляю сопричастность между этими аппаратами, кто кем командует и как правильность командования. Мы недавно слушали наду претензию у технического директора о том, что чугунно-литенный гробит станки, изложницы и др. четыре вида основного производства гробится из-месяца в месяц при чем утверждается, что дальше будет еще хуже, сидит главный металлург он же технический директор и вопрос чугунно-литенный упирается в прямое не выполнение промфинплана и безобразное качество литья. Если технологический процесс правильно установлен, если агрегаты загружены, то уверяю, что программа будет выполняться. Если главный инженер отвечает за эти как поршневые кольца, брак литья программы
3 гиганта обязывающие успешное выполнение промфинплана, он отвечает за это и будет отвечать за выполнение промфинплана. Главный инженер мог бы чувствовать ответственность за поршневые кольца, брак и литья,

мы получаем из 90 штук 20% недоделанными, читаем приказ где говорится, что привлечь к ответственности, что не выполнят, чувствуем, кто должен отвечать, почему ^{никто} не отвечает ни за качество ни за брак ни за количество. Когда начальник цеха отвечал это в системе реорганизации отдалили от ответственности и он упирается не хочет отвечать, в результате неопределенность мест в общей схеме, главному инженеру есть возможность увертывается, психологически, что программа не выполняется виноват начальник цеха, кто помогает отвечать - аппарат. Что делать с чугуно-литейным плохая система, а из месяца в месяц и никто не занимается, а спорят, что будет еще хуже. Как рассуждает планово-экономическое бюро где ~~включены~~ во главе стоит главный инженер холодной обработки, "что мое дело спустить программу" а программа спускается раз в год, а в течении года что будете делать / вносить коррективы/. Говорят, что это планово-экономическое Бюро ни к черту не годится, значить надо послать туда людей., казалось бы, что роль главного инженера, что он 3 месяца может ничего не делать, надо так делать, где плохо, где разлад он должен туда сунуться и показать свою роль и солидность свою, а они начинают спорить что ты будешь делать, ты только и должен в этом месте показать себя. Не понимание. Здесь с двух сторон нужно рассматривать, есть определенные недостатки в организационной схеме, не сказать какое место, какую роль занимает главный инженер в планово-экономическое бюро, а сами люди творят что угодно и понимают свои задачи так как хотят и могут сказать, что это дело не мое, мое дело спустить программу цеху, а цеха роль по моему мнению осталась не продуманной, не продуманна не в связи с тем, что остается ниже цех, я не знаю, как раньше было, но по моему мнению здесь определен-

15
8.

ние не совсем неполадки есть. Что у нас спрашивается является на заводе основной единицей, как цех или мастерская, очевидно всякий скажет, что цех, потому что мастерской не существует, можно-ли в какое нибудь сравнение поставить оружейный цех, /я свой цех не беру в пример/, можно в наших условиях считать что, оружейный цех является основным, никак нельзя рассматривать, как основной оперативную единицу производственную, но может так быть потому, что это слишком великий цех, тоже самое для примера приведу Тулу по образцу и подобию который мы построили свой завод, там есть машиностроительный цех, который по количеству людей больше место занимает, "завод "Красный Пролетарий" там имеется 9 тыс. людей, можно-ли в этом разе следовательно рассматривать, что оружейный цех это оперативная единица. Тут нужно установить, что является основной производственной единицей, в заводе - цех или мастерская. На сегодня цех я считаю не может быть таким, основной производственной точкой на заводе должна быть мастерская и первейшей отвечающей должна быть мастерская. Таким образом построить отчет и труд мастеров. Почему нашу сварочную мастерскую нельзя вывезти в Москву. Можно, а отсюда отправлять детали и можно учитывать технологический процесс эта мастерская у нас ни с какими мастерскими не связана, почему эту мастерскую не поставить в условия, в определенных условия хозрасчета от нач. цеха, а как у нас сделано, Цех в мастерской и ничего нет. Здесь очень большой огонь пришлось выдержать против аппарата, когда разговоры шли что, учитываете или не учитываете показатели мастерской, говорят что учитывать нельзя, никакого учета не было, так за что же будет бороться начальник мастерской, все это будет обезличено, нужно окончательно добиться относительно

того, что цех или мастерская, во всяком случае в разрезе мастерской планово-экономический отдел должен будет учет вести, чтобы обеспечить все необходимое для того, чтобы начальник мастерской со своим аппаратом знал, что делать ~~за~~ что бороться, а вот этого нет.

По части методов работы и персонально людей. Тут когда в отдельных случаях схему не мешают в методах работы того или иного работника, начнем с главного инженера. Метод управления, чтобы ходить по цехам давать указания, или давайте совещание созывем, этого нет, здесь зависит и метод и приспособленность, одно по существу приспособлений человека, наметить методы как применение ^{канвы} ~~методов~~ и дающие большую эффективность, на сегодня у нас нельзя ничего сказать о методах и практики, потому, что у нас практики нет. ~~Ах вот да хитрый~~ В чем конкретно проявляется канцелярско-бюрократический метод. Приказов стало меньше, распоряжений стало меньше. А почему стало меньше, только ^{ли} потому, что люди другую усвоили работу, или от того, что мысль стала тверже. Нет. Не стало людей кому писать указы, но приказав стало меньше, Хорошо! если люди переходят на другой метод, но тогда бы мы ощущали непосредственно, но мы этого не ощущаем. Вот осталась Милехин за главного инженера и когда нам нужно написать в трест, то мы танцуем, как написать, и почему мы должны заниматься этим делом, когда мы с внешним миром не связаны, должен давать заводской аппарат. Почему мы этим должны заниматься непосредственно. Руководства нет. Например сейчас говорим дадут новые станки передовик "удмурту", нужно заключать нам договор с ЦНБ Электропрома и вот уже 5 дней, как послали на подпись коммерческому директору договор. Когда мы спросили этот договор, он говорит послал юристу, а юрист говорит не видел. Он поверил

Тов. ГУРЕВИЧ: Получается мнение такое примерно у сталелитейщиков и прокатного цеха и такое же мнение у инструментальщиков, что считают то, что у начальников мастерских отсутствует всякий аппарат поэтому считают отрыв и целиком не охватывают, они только ведут материалы и больше ничего не знают. Мы считаем, что с выделением не серьезно подошли, та схема которая имеется в цехе она складывается, например у Бронштейна, зачем ему нужен аппарат, ему его не нужно, когда у него есть штыховый аппарат и этого достаточно, начальники пишут, после реорганизации им ничего не осталось делать. Кто мешает пойти в канцелярию посмотреть у канцеляриста не которые показатели, бухгалтерия должна отразить показатели в мастерской, чтобы это дело не было обезличено. Многие начальники мастерских в прокатном цехе претендуют на аппарат, потому, что начальники цеха игнорируют начальника мастерской, например устанавливают норму у листопрокатке, а начальник мастерской не знает. Нач. цеха ^{должен} собирать самих начальников мастерской дать распоряжение, а то получается, что без ведома начальника мастерской и последний ничего не знает. Тот человек, который обезличивает начальника мастерской, если бы он ^в всех дела ставил в известность начальника мастерской и руководил-было-бы все в порядке. Мы имели случаи, когда Попытин приходит и отменяет приказ или отменяет распоряжение нач. цеха и дает другое распоряжение мастеру, а нач. цеха не знает. Я считаю, что всякую схему можно испохабить. Я считаю, что часть этой схемы тоже пахабная, когда начальники обезличивают, ко всем цехам нельзя подходить со одинаковой меркой. Мне думается, что по новому прокатному цеху по сталелитейному цеху совершенно это дело не нужно

207 12. 19

непосредственно они требуют аппарат, они делают вывод, что нам осталось только бывать в мастерской. В некоторых цехах, в Инструментальном цехе мы имеем худшее положение с расстановкой кадров. Они проводят по отдельным мастерским большую реорганизацию, в Лекальной мастерской, самый сложный цех должен реорганизоваться там было 2 инженера теперь 1. Фасонный цех, там был 1 инженер, сейчас нет ни одного. Вот они говорят, они пишут, что из всех концентрированных в аппарате, в цехе и фактически ни одного вопроса техники не решили /читает/. "Это указывают факты что нужно было уметь рационализировать процессы продвижения работы группы инженеров". Это указывает, что по инструментальному выходит, что мы заобязали тех. мастерской, а сами, которые ушли на манстраду не могут охватить. Расстановка сил получилась после реорганизации в положительную сторону. Сталелитейный цех после реорганизации получили солидное подкрепление, так как металлурги в цехе в смысле усиления кадров получились подкрепление; что же касается всех наших холодных цехов, то этого подкрепления нет. В инструментальном мы имеем ослабление, у Захарова ничего не изменилось, только вывеску изменили, у Оружейников тоже самое, а металлурги получили значительное подкрепление, ~~холодильники~~ почти ничего не получили ~~холодильники~~ ~~холодильники~~

во многих цехах имеется оставление мастеров.

Я буду высказываться как металлург. Руководство металлургическое страдает потому, что оно находится в системе того завода, комбината где вопросы металлургии не выпячивают, а это очень часто чувствуют металлурги, но мне все таки думается, когда реорганизовывали стоял вопрос создать ли один технический отдел или создать два

инженера с аппаратом, мое мнение было создать один технический отдел. Мы были подвешаны раньше к техническому отделу, а теперь к главной металлургии, теперь мы имеем большую путаницу в цехе чем раньше, раньше нас больше вовлекали, чем сегодня. Вот Сивкин скажем часто буквально технический отдел нажимал то с реализацией, то еще с чем нибудь а сейчас ничего. Я лично себя подвесил к главной металлургии, он у меня бывает, а я у него, раньше был Быховский подвешан там, а сейчас мы остались подвешанными, хотя металлурги и принципиально настаивали, что надо иметь в системе завода отдельно принципиально металлургию, но там упираются больше металлурги, что если будем иметь главного инженера, ничего подобного, может быть единый технический отдел, можно сделать крепкую секцию у которой будут и и он может вовлекать и заставить работать, но во всяком случае это не помешает.

Мне все таки хочется сказать почему главной инженер особенно главной металлурга мало видеть, потому, что тогда была реорганизация и он так вцепился, что вся оперативная работа мелкая за каждый аппарат занимает все время и кадек не дает возможности заниматься производственными вопросами. Если бы сейчас на это ответили, но по энергии все время технический директор или директор не выдержат вовлекать непрерывно, может быть меньше будет вызывать Копыта и спрашивать ничего подобного он один Копыт вызывает. Каждый день технического директора трепать, он нажимал ругался матерился, для того, чтобы это дело сделать, а когда установили процесс, что же дал указания, он их не дал. Мое мнение таково, то что случай с главным металлургом/ который занимается не своей работой может быть он сам понимает роль, а может быть отчасти по тем традициям, которые были на заводе.

349 14.21

Чем можно об"яснить, что он является моим непосредственным руководителем

а он ко мне не ходит. Наша связь заключается в том, что в том, что когда я пишу докладную записку то посылаю к главному металлургу и больше ничего. Можно иметь технический отдел с кренкой сетью и большим нажимом.

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

УРТИИ

УРТИИ

Тов. ВДРИН. При подитоживании материалов всюду красной нитью проходим по части руководство со стороны главного инженера, здесь крайне неблагоприятно. Как анализировать отдельные случаи. Может быть личные недостатки того или иного работника, но когда приобретает всеобъемлющий характер то здесь два недостатка, здесь по моему известная традиция создалась, которая воздействовала и на отдельных руководителей, традиция заключающаяся в том, что люди в частности руководители разучились руководить, когда, беседуешь с ^{ми} ~~лишь~~ работниками, которые долгое время работают, то говорят что в части руководства было лучше, давались указания хорошие по цехам, но указания не полностью ~~использовались~~ и устранялось целый ряд дефектов, сейчас этого нет. Успенский не может руководить станостроителями и инструментальщиками, почему или от того, что по квалификации не подходит или чтонибудь другое. Успенский работу свою знает, опытный и может руководить, тут очевидно Успенский загружен такими вопросами, которые отвлекают от руководства и второе: создалась такая традиция, что не заставляют его этим заниматься и с него никто не спрашивает и мы не занимаемся. Здесь нельзя так ставить вопрос, что виноваты личные качества или система. По моему здесь взаимное действие и в результате мы этот узел не можем разрубить по моему требуется большой переворот в мозгах чтобы люди огляделись как руководят, размен на мелочи вошло в плоть и кровь. Нужно больше толкать, нужен большой сдвиг, чтобы заставить оглянуться и переломить метод руководства, эти люди при воздействии, высших организаций могут руководить, они знаниями обладают но не могут этого применить на заводе. Почему Опыт должен заниматься вопросами количественного выполнения, те кто

должен заниматься этим вопросом они не занимаются, тоже и директор производства и технический директор не развели эту работу. Кто должен заниматься не занимаются, а Коппт должен заниматься.

В части холодной обработки, здесь техническое руководство оно замкнулось в круг, никакой отчетности сведений и не найдут концов, при обследовании главного инженера холодильной обработки вывод в принципе, что они считают, что раскачивать функции главного инженера по обработке. Вот где опасность, здесь поворот в мозгах нужен. Они делают вывод, что не должны руководить.

Относительно роли нач. мастерской, его после реорганизации разгрузили от аппаратной работы, но не считают, что проблема реорганизации дала возможность руководить непосредственно на производстве. То, что в нашем и цеховом аппарате и общезаводском аппарате не справились с задачей по снабжению цеха заставляет нач. мастерской размениваться на эту работу, заниматься вопросами снабжения и транспортом, а нач. ~~мастерской~~ цехов этим не занимаются а это в целом обосновано и подтвердилось.

Архивы Удмуртии

Архивы Удмуртии

38-24
17.-

Тов. ЛЕДИНСКИЙ: По системе нашего завода. Для того, чтобы говорить относительно системы руководства, представляет очень хорошее наличие целого ряда подобных хозяйств производства и отдельных анализов после не дашь, поэтому вполне понятно, что если подходит к вопросу о том, как надо руководить или как не надо руководить брать отдельные неправильные моменты и по ним строить нельзя, а большинство брали сами неправильные факты в зависимости от системы, или они безответственно несутся по этому по любой системе это было бы отрицательным моментом: В снабжении в чем дело, сегодня собрались для того, чтобы послушать наших львов, у меня такое впечатление, какхких что очень формально можно сделать прийти и сказать. Возьмем техническое руководство, я думаю, что вопрос технического руководства всегда будет бросаться на глаза. Почему. Потому, что все привыкли так думать, что техническое руководство это значить сидеть за мной. Я вот почему это скавал и вместе с тем вопрос стоит таким образом, что вот начальник цеха отвечает, а вот главный металлург за это не отвечает, за промфинплан он отвечает, а за это не отвечает, а я за все отвечаю. Если мы говорим относительно главного металлурга, нас не должны тревожить за то, что он за количественную сторону не отвечает, пусть отвечает за тот участок, который мы ему поручим и пусть техническое руководство само за себя не несет ответственность и за промфинплан и ты будешь отвечать за выполнение промфинплана, ты единственный человек, который будешь отвечать. На сегодняшний день давайте не будем зваливать на Юшты, для того, чтобы отвечал за программу, на это есть технический директор, поэтому с этой точки зрения, у нас получается большой разговор, потому, что

персоны иногда не всегда понимают, забывают. По линии металлургии сидят львы в цехах и непосредственно руководят цехом и может быть он остался если брать принципиально, по самой схеме здесь сказано очень мало, как будто заводоуправление как то недостроено. Мы строим свою схему начиная от мастерской. В этой части, в части взаимоотношений между цехом и мастерской осталось какое-то пустое место. Я присоединяют к тов. Захарову, что у нас получается в отношении цехов для всех одна марка. В цехах в "Красном пролетарии", например Оружейный цех ни с каким не сравнишь, когда у него имеется несколько цехов, дальше берем наш завод. Что такое холодная обработка и металлургии. Есть заводы, которые могут производить, но не производят однородные продукции, отсюда вполне понятно, что показатели технического руководства сверху, получается таким образом, что директива ни как нельзя построить. Надо начинать танцевать. Как пределы существующих улучшить и упростить систему руководства. Что мы имеем на сегодняшний день. Начнем с заводоуправления. У директора заместителя собралось очень большое количество, каждый пишет и каждый подлагает. И что Вам легче будет, что то количество приказов в общем числе подпишет один директор. Упор надо делать в данном случае не на количество а содержания этих приказов, поэтому по моему мнению не должны пугать сколько подписали. Нас должно смущать то положение, что люди писали, то что нужно! и должны отвечать за то, что пишут, но что напишут не следим, в условиях нашего завода, если директор начнет подписывать все приказы, то директор превратится в штамповочного человека. Если правильный приказ, ты обязан выполнять и тут не одна система схемы не сделала указания чтобы не выполнять приказ. И. Правильно будет так

поставить вопрос, - есть директор и его заместитель один и больше никого и он должен быть ответственным лицом.

Факты нарушения единоначалия очень часты. Между директором и заместителем есть элементы нарушающие единоначалие. Почему заместитель директор отвечающий за противопожарные мероприятия, который несет в глубоком порядке ответственность, в то время когда начальники цеха ничего не делает. Почему он не может нажить штраф, а заместитель директора отвечает за этот участок как директор завода.

По вопросу планирования. Планирование у нас в сегодняшний день на заводе, конечно, в большинстве случаев безответственное, одно в суммовом исчислении, а другое в количественном, в этой части единственное было бы практическое мероприятие, чтобы в это дело вмешаться и как то немедленно разрешить вопрос. На некоторых завода наиболее с однородным вопросом там имеется планово-экономический и планово-производственный отделы и это пожалуй верней. Натаком заводе как нам мыслить себе планирование сроков и планово-экономическое бюро обвинять абсолютно нельзя.

Тут проскальзывала одна мысль, что надо ряд отделов которые имеются в цехах - ликвидировать, тов. Сивкин называл такие, которые сами по себе напрашиваются, а остальные должны остаться, здесь надо понять один общезаводский отдел, несмотря на то, что у нас реорганизация прошла, но один общезаводский отдел не решен. Возьмем планово-экономический отдел, через некоторое время цех должен давать анализ непосредственно и планово-экономический отдел будет по отдельным звеньям анализировать эту работу. Сейчас нет планово-экономического отдела, поэтому в этой части обошли и мы стали на путь ликвидации этого бюро

Мне хочется ответить на ряд вопросов, которые по моему безспорно надо отвергнуть, которые отличились на нашем совещании. Это относительно территории двух заводов, это старый завод, у нас в Обкоме новых изменений нет. По ряду условий завода берем курс по созданию единой системы заводоуправления, вот основная линия, с которой Обком не сходил и не сходит и не собираемся пока ставить никому не дадим.

Когда я слушал т. Захарова у меня получилось такое впечатление, ты немного в пессимизму ударился, у тебя выходит, что отсутствует всякий элементный перспектив я тебя слушаю и испугался, по моему не тот Захаров которого мы знаем, ты просто немного потерял перспектив и элементы и у тебя все мрачно, а мрачно на вещи смотреть плохо. / т. Захаров на счет чугуно-литейного, если меры не будут приняты, то будет плохо / мы знаем, что у чугуно-литейного плохо, но что нет никаких перспектив это не верно. По моему нужно такой вывод сделать по вопросу чугуно-литейного, один из самых основных транспортно-энергетических. По моему т. Лищинский на это нужно крепко нажать чугуно-литейный, такая трясиная, которая может тянуть и станкостроительный и оружейный и с планово-предупредительным ремонтом тоже сядем. Это тяжело, но сказать, что мрачно, нельзя так смотреть, сказать, что у нас никаких перспектив нет, несогласен.

Я хочу поставить вопрос о методах канцелярского бюрократического руководства. Я хочу привести один пример с которым ты тов. Акопян столкнешся и чрезвычайно типичный пример, то что мне рассказывал Гуревич, / там написано, ты обрати внимание /.

28

Из треста пришла бумажка по вопросу ассигнования на какие то мероприятия, и что получается, пришли к директору директор завода наложил резолюцию техн. директору для руководства, технический директор получил написал главному металлургу. Вот расскажет Гуревич эту историю. /Гуревич рассказывает, но по распоряжению т.Акопяна не записывается/.

на лицо

Но характерно вот что, прежде всего элементы безответственности, кроме того характера, который написан, резолюция "принять к руководству и затребовать скорее деньги" теперь в товарищеской беседе ему сказали что напиши проект приказа и принеси мне, другой говорит, ты ниши проект и пошли к главному инженеру. Вот вам типичный канцелярско-бюрократический метод руководства. Все это говорит за то, что в вопросе канцелярско-бюрократического метода руководства очень многое нужно сделать. Второй вопрос разрешая все вопросы, которые на этом совещании говорили и те материалы которые дали т.Акопяну и носят ли они ясность в вопросе разрешения. Нет, и пытались доказать, что этим материалам внесли полную ясность и вот почему, что тому что это только канва, и нам нужно поставить угловой вопрос, на этой канве должен быть произведен узор на конференции и дать фигуру на этой канве и после этого когда будет дана канва, появятся фигуры, и после этого нужно будет сделать конкретные мероприятия в Обкоме.

Как же разрешить эти спорные вопросы и в чем секрет нашего сиденья здесь. По моему два основных недостатка которые нужно учесть, это во первых: что после реорганизации директор завода и заместители серьезно подведением предварительных итогов реорганизации не занимались, а отсюда в процессе работы реорганизации в 2-х месячной практике накопились большие места, которые требуют немедленного

и исправления. Здесь недостаток в том, что одни прозевали и превращают в хроническую болезнь, которая превратится в второй недостаток мы провели реорганизацию и после нашей реорганизации выступает ЦК по Донбассу и заводоуправления достаточного решения и мер дополнительных к решению ЦК практических мер тоже не сделали и начальники цехов по этому вопросу не собирали, которые смогли бы доложить как устранить эти недостатки. Этот пробел имеется, а отсюда происходят все основные недостатки которые, эти недостатки можно было бы устранить и предупредить, если бы яблде соблюдена основное конкретное оперативное руководство той организацией которая проведена, а то получилась так, приказ одно, а практика давящая на нас идет по другой линии и приводит к тому, что сейчас имеем.

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

Первое - то что недовели реорганизацию до конца наши товарищи работали там и только приказ дали и этим кончилось и на этом остановились.

Затруднение у меня заключается в том, что все таки как-же надо сказать приходя на это совещание без каких либо предложений окончательных все таки требование будет такое: масса которая будет присутствовать скажет, сидела комиссия видела, люди проработали, приступаем к докладу нас пригласят и они должны кое что в исполнение дать, но все таки надо вйти с чем - то как же нехотели сказать, что подобрали для того, чтобы поговорить, это неудобно, так что в отношении материалов, если говорить о количестве страниц, то страниц достаточно, но отдельными фактами не об"яснил, целый ряд воп осов, которые здесь не указаны, потому что мы говорили о металлургах, об Успенском, о холодной и горячей обработке, а остальные вопросы достаточ точно не обхватили. Раскритиковать можно кое что, отдельные факты имеются, но на ряду с этим надо дать кое что такое, чтобы систему менять, нужно людей на место поставить и сказать, что ты на таких бумагах не пиши, и при одной системе можно бы было написать.

Мы сейчас с говорим о плохих и хороших работниках, но мы мы должны поговорить о том, что эту систему, которая у нас имеется надо было раньше показать. О ликвидации точек, о которых говорили, имеется ли надобность в этом. Нет. Это же с точки зрения только Сивкина.

В общем в результате совещания для обсуждения должно быть положено определенное решение, у нас решения нет, в этом трудность и тем боле, что докладчик попадает в очень неудобное положение и само собрание и вся комиссия.

-31-

Мы можем показать бюрократический метод руко-
одновременно нам надо применительно к Донбассу угольной
промышленности в развитие решения ЦК и дать решение этому
совещанию, а в решении ЦК конкретно пишется / читает
выдержки из журнала "партийное строительство"/. Рижика
Каминских в дальнейшем работа комиссии должна заключаться
не только в материалах, но и выводы надо дать и должно
быть проработано определенное решение, как проект постанов-
ления этого совещания и потом уже решение бюро и дирек-
ции и т.д. и дать для практической работы. Хотя бы такой
не большой вопрос как запретить, чтобы в приказ не давал
Лещинский, возьмите по вопросам функций и руководства,
у нас очень большие недостатки и по линии снабжения. Сего-
дня это не отразилось, а мелкие были выступления. Впро-
прос о снабжении, а это отрасли руководства у нас не
отражают, а здесь вы должны понять, что руководство, кото-
рое идет по линии не лимитирует снабже-
ние, мы кричим не потому, что у нас трудно в союзе, а
потому, что наш аппарат четко не работает.

Для того, чтобы выступить с докладом, надо что-то
иметь. Сивкин правильно сказал, когда проводят реоргани-
зацию не знает к чему ведет окончательно и что получится
и точно также, человек который выступил с докладом тоже
надо сказать, что я только критикую, хотя бы по таким
цехам как холодная металлургия.

Признать что работа комиссии незакончена, а комиссия
должна конкретно предложения наметить завтра, потому
что сегодня 13, а 16 доклад надо делать.

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

ЗАВЕРИТЕЛЬНАЯ НАДПИСЬ

В деле № _____ описи № 13 фонда № 16
подшито и пронумеровано 31 (тридцать
одним) листов.

„5“ августа 1974 г.

Шшиг (Подпись)

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

Центр документации
новейшей истории УР
ПРОБЕРЕНО

"12" 11 1994
Должность _____ Подпись _____

Центр документации
новейшей истории УР
ПРОБЕРЕНО

"25" 10 1999
Должность _____ Подпись _____

Центр документации новейшей истории УР
ПРОБЕРЕНО

"11" 11 2008
Должность _____ Подпись _____

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

АРХИВЫ УДМУРТИИ

