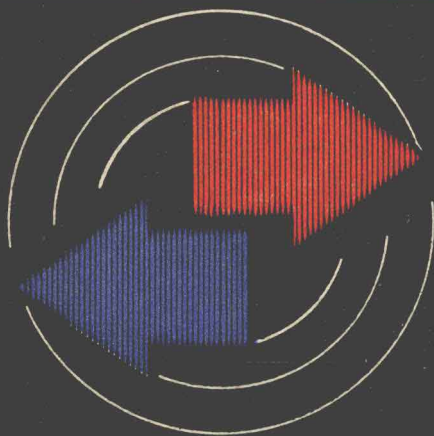


В. В. СМОЛОВИК

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ



— К.: Молодь, 1982. —

В книге в доступной форме исследуется социальный аспект профессии руководителя, проблемы пополнения ее молодыми кадрами.

Виктор Валентинович
Смоловик

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

Киев. «Молодь», 1982

Художественное оформление Никифорова В. А.

Редактор Гуменюк Т. П.

Художественный редактор Сокирко В. В.

Технический редактор Чередник М. Г.

Корректор Кондрацкая Р. А.

Информ. бланк № 1055

Сдано на производство 21. 04. 81. Подписано к печати 01.12.81. БФ 20622. Формат 70×100¹/₃₂. Бумага газетная. Гарнитура журнальная, бланковая. Печать высокая. Условн. печ. л. 5,16. Условн. раско-отт. 5,64. Учетн.-изд. л. 5,14. Тираж 25 000. Зап. 1—1232. Цена 20 к.

Ордена «Знак Почета» издательство ЦК ЛКСМУ «Молодь», 252119, Киев-119, Пархоменко, 38—44

Киевская фабрика печатной рекламы им. XXVI съезда КПСС, 252067, Киев-67, Выборгская, 84.

СОДЕРЖАНИЕ

Вместо предисловия 3

Глава 1

Системный анализ содержания
социальных функций
профессии руководителя 8

Глава 2

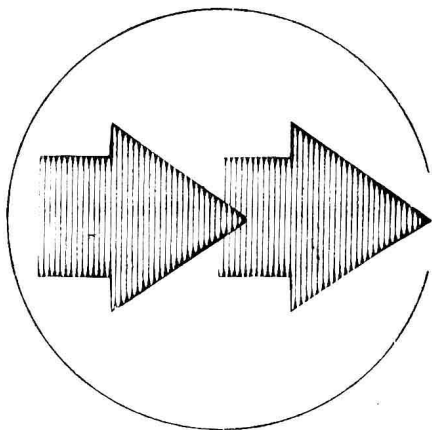
Модели в воспитательной работе
руководителя 38

Глава 3

Использование методологии и методов
научного управления
для совершенствования
воспитательной работы 83

В. В. СМОЛОВИ

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ



КИЕВ
ИЗДАТЕЛЬСТВО ЦК ЛКСМУ «МОЛОДЬ»
1932

ББК 60.50
С51

В книге в доступной форме исследуются социальный аспект профессии руководителя, проблемы пополнения ее молодыми кадрами. Показаны возможности использования методов и средств общенаучных дисциплин для совершенствования воспитательной работы в коллективе.

Книга рассчитана на студентов старших курсов и молодых специалистов, готовящихся к овладению профессией руководителя трудового коллектива, на начинающих руководителей и будет полезна всем читателям, интересующимся проблемами совершенствования управления социалистическим производством вообще и воспитательной работы в трудовом коллективе в частности.

Рецензенты В. Г. Парначев, В. М. Трегобчук

С $\frac{10804-029}{M228(04)-82}$ 19.82. 0604020101

© Издательство «Молодь», 1982

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Возросшие масштабы и сложность социалистического производства резко повышают роль управления, главным действующим лицом которого был, есть и надолго еще останется человек, профессия которого — руководитель. В современных условиях все большую ценность приобретают его социальные качества, ибо, как ни велико значение техники для строительства коммунизма, только сплоченные в трудовые коллективы, идейно убежденные, высококвалифицированные, сознательно дисциплинированные и гармонично развитые люди способны привести ее в действие.

Социальный и научно-технический прогресс вызвал глубокие качественные изменения в составе работающих и условиях их труда в промышленности, строительстве, на транспорте, в сельском хозяйстве. Возросли культура, общий уровень и образование трудящихся. По данным переписи населения на 17 января 1979 года из каждой тысячи работающих 100 человек имели высшее образование, а 443 — среднее. В промышленности численность рабочих с высшим образованием всего лишь за 12 лет (1964—1976 годы) возросла почти в три раза.

С изменением характера и содержания труда у рабочих высвободилось время для активного, творческого участия в совершенствовании оборудования, технологии, организации труда, в управлении производством. Одновременно повысились их интересы и запросы. Рабочие стали более нетерпимы к неритмичности, простоям, плохому обслуживанию рабочих

мест, субъективной оценке их труда. Их стали в большей степени интересовать не рубли премии, а уважение, доброжелательность, доверие, признание их успехов коллективом, стиль работы руководителей, характер общения с ними.

Человеку, возглавляющему сегодня большой или малый трудовой коллектив, помимо профессиональных знаний, необходимо обладать навыками организатора и педагога. Руководитель должен хорошо разбираться в характерах и в чувствах подчиненных, в мотивах и направленности их поступков, должен уметь разрешить недоразумение, найти к людям подход, приобщить их к полезной деятельности. Настоящий руководитель обязан создавать и поддерживать в коллективе хорошее настроение, мобилизовать доверенных ему людей на эффективное и качественное выполнение государственных заданий, активно участвовать в становлении человека нового общества.

Основные социальные требования к руководителю трудового коллектива были сформулированы Л. И. Брежневым в Отчетном докладе ЦК КПСС XXV съезду КПСС: «Современный руководитель должен органически соединять в себе партийность с глубокой компетентностью, дисциплинированность с инициативой и творческим подходом к делу. Вместе с тем на любом участке руководитель обязан учитывать и социально-политические, воспитательные аспекты, быть чутким к людям, к их нуждам и запросам, служить примером в работе и быту»¹. Выполнение этих требований находится в прямой зависимости от уровня его профессиональной подготовки. Понятие профессии руководителя начало формироваться сравнительно недавно. И сейчас еще некоторые ученые и специалисты не считают правильным говорить о деятельности руководителя как о профессии. Отчего, в частности, и проистекают многие наши просчеты в подготовке руководителей, особенно для низовых звеньев. Руководителю должно быть при-

¹ Материалы XXV съезда КПСС.— М.: Политиздат, 1976, с. 70.

суще особое умение объединять желания и волю отдельных людей в общие желания и волю коллектива, повелевать другими людьми, отвечать не только за свои, но и за чужие поступки и действия. В обязанности руководителя, помимо технических знаний по конструкции и технологии выпускаемых изделий, эксплуатации имеющегося оборудования, входят требования умело и уверенно решать многочисленные хозяйственные проблемы, постоянно и принципиально отстаивать в своих решениях политику партии, интересы всего народа, формировать у своих подчиненных качества строителя нового общества. Для осуществления всего этого руководителю нужны свои особые профессиональные знания и умение.

Основным источником кадров начинающих руководителей призвана служить высшая школа. Отсюда в различные отрасли народного хозяйства приходят десятки тысяч мастеров, начальников участков и других руководителей первичных коллективов. Однако пока что вузы страны не всегда удовлетворяют всевозрастающие требования народного хозяйства в управленческих кадрах. Молодые специалисты нередко ищут любые предлоги, чтобы либо сразу избежать работы на должности младшего руководителя, либо поскорее сменить эту профессию на другую, более спокойную. В доказательство сошлемся на тот факт, что без особой на то нужды в народном хозяйстве постоянно увеличивается число рядовых работников с высшим образованием. К началу восьмидесятых годов их число достигло одного миллиона человек¹. И в то же время даже в таких крупных промышленных и вузовских центрах, как Харьков, на должности мастера работает более 90 процентов лиц, не имеющих высшего образования. Свое нежелание работать мастером молодые специалисты чаще всего объясняют, во-первых, боязнью дисквалифицироваться и, во-вторых, отсутствием знаний по психологии и педагогике. Действительно, не всегда еще на производстве специалист может пол-

¹ См.: Правда, 1980, 7 апреля.

ностью реализовать свой огромный потенциал высшего образования. Верно и то, что лишь в некоторых технических вузах страны, притом с недавнего времени, начали вводить курсы психологии и производственной педагогики. Но все это никак не оправдывает тех выпускников высшей школы, которые избегают заниматься организаторской работой на производстве. Недоиспользование знаний объясняется не только и не столько спецификой конкретной профессии, сколько отношением, позицией самого специалиста. Не секрет, что в жизни нередко можно встретить не только сменных мастеров, но и конструкторов, технологов и эксплуатационников, которые за всю свою трудовую деятельность, образно говоря, не взяли ни одного интеграла. Любому специалисту недостаточно получить знания, профессию, нужно еще хотеть и уметь ими распорядиться.

Народное хозяйство страны и сейчас очень остро нуждается в пополнении высококвалифицированными управленческими кадрами, особенно линейными руководителями, которые призваны на производстве выполнять организаторские и воспитательные функции.

В постановлении ЦК КПСС, Верховного Совета СССР, Совета Министров СССР и ВЦСПС «О дальнейшем укреплении трудовой дисциплины и сокращении текучести кадров в народном хозяйстве» (1980 г.) с новой силой подчеркивается ответственность бригадиров и мастеров, начальников смен и участков за укрепление трудовой дисциплины, соблюдение правил внутреннего распорядка и трудового законодательства. Особо отмечено, что «за состояние и укрепление трудовой дисциплины они отвечают так же, как и за выполнение плановых заданий»¹.

В связи с возрастанием требований к качеству выполнения руководителем своих социальных обязанностей в нашей стране принимаются энергичные меры, направленные на улучшение социально-экономической и управленческой подготов-

¹ Правда, 1980, 12 января.

ки кадров в высшей школе, в системе партийного и экономического образования, в институтах повышения квалификации. В 1981 году впервые в стране вузы нашей республики получили учебное пособие по курсу «Основы организаторской и воспитательной работы в трудовом коллективе». Однако не следует думать, что изучение этого курса является решающим условием, которое автоматически ведет к положительным изменениям в отношении молодых специалистов к профессии руководителя.

Пополнение всех звеньев общественного производства способными и инициативными молодыми кадрами, овладевшими сложной профессией руководителя, потребует разнообразной, кропотливой разъяснительной работы по профессиональной ориентации будущих и начинающих специалистов. Поэтому основная задача этой книги, предназначенной молодому читателю, — привлечь его внимание к одной из самых нужных и увлекательных профессий нашего времени — руководителя социалистического производства, показать реальные возможности использования в ней наряду с общественно-политическими и психолого-педагогическими дисциплинами общенаучных и инженерных знаний.

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ ПРОФЕССИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Научно-технический прогресс тесно связан с общественным разделением труда. Одной из форм общественного разделения труда является его профессиональное разделение. Профессиональное разделение труда обусловлено дифференциацией и интеграцией трудовых процессов, необходимостью постоянного улучшения их качества и результативности. В одной из своих работ К. Маркс писал, что «без ограничения сферы деятельности нельзя ни в одной области совершить ничего значительного»¹.

Разделение труда обуславливает соответствующую специализацию людей по конкретным видам деятельности, профессионализацию. Она позволяет осуществлять обоснованную профессиональную ориентацию людей, целенаправленный подбор кадров, их эффективную подготовку к определенным трудовым процессам и обязанностям. К сожалению, четко разделить профессии и тем более специальности работающих удается не всегда. Повышение механизации и автоматизации труда, дальнейший переход на бригадные формы труда способствуют ликвидации не только узких, но даже сквозных специальностей, связанных с пооперационным и функциональным разделением труда;

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 23, с. 378.

расширяется объем специальностей за счет сокращения их числа внутри профессий. «Границы специальностей и профессий постепенно сливаются, т. е. обнаруживается тенденция сближения профессий и специальностей по их объему и содержанию»¹.

В последнее время в анкетах социологи все реже задают вопрос о профессии опрашиваемых. Вместо этого они фиксируют род занятий, характер работы или отрасль, в которой занят опрашиваемый. Такие изменения пришлось внести из-за так называемой профессиональной полифонии — смешения многих профессий в одной общей области и «размывания» одной области занятий во множестве специальностей. Можно, например, получить образование в области физики (профессия — физик), работать в области физической химии (профессия — химик?), притом в научно-исследовательском институте (научный работник?). Другой пример. Понятием «инженер» пользуются для обозначения и профессии, и должности, и социального положения. Поэтому, как полагает группа ленинградских социологов во главе с профессором В. Я. Ядовым, «профессия — это род деятельности, требующий специальных знаний и подготовки в достаточно широк ой (выделено нами — В. С.) области материального и духовного производства и накладывающий на представителя этого рода деятельности ответственность за эффективность выполнения обязанностей в системе общественного разделения труда»².

Одна из главных задач нашего анализа состоит в определении «рода деятельности» руководителя,

¹ Адамчук В. В., Денисов А. Ф. Подготовка рабочих аппаратного производства. — М.: Высш. школа, 1978, с. 13.

² Социально-психологический портрет инженера. Под. ред. Ядова В. Я. — М.: Мысль, 1977, с. 21.

ее отличий от всех других видов человеческой деятельности. Решение этой сложной задачи нуждается в **солидном методологическом обосновании** и в первую очередь в выборе наиболее оправданного метода исследования.

Чаще всего в поисках истины люди обращаются к могуществу опыта. Но в данном случае он неважный помощник. Большая часть наших читателей его еще просто не имеет. Поэтому остается один путь — научное познание истины. Наука — мощный источник знаний. Она располагает богатым арсеналом методов познания, однако не все они нам подходят. Можно было, скажем, воспользоваться методиками конкретных социологических исследований: опросом, анкетированием специально отобранных специалистов. Такая попытка была предпринята автором, но принесла разноречивые результаты. Так, опрошенные автором 64 специалиста на шести металлургических заводах Украины и Литвы, не сговариваясь, заявили, что социальные функции руководителя производства выполняются в основном в нерабочее время и сводятся к выступлениям перед трудящимися на рабочих собраниях, беседах с нарушителями дисциплины, выполнению поручений общественных организаций, руководству кружками **в сети политического или экономического образования**, закреплению новичков за наставниками, посещению подшефных общежитий и школ. Другая, не менее представительная по числу опрашиваемых, группа специалистов с предприятий машиностроения и строительных организаций Харькова и Ленинграда ответила, что социальные функции руководитель должен выполнять прежде всего в рабочее время путем все большего использования научно обоснованных норм времени, заботы о повышении заработка и квалификации работников. Они считают, что без научно обоснованного контроля за мерой

труда нельзя обеспечить условия для равной его интенсивности и напряженности на одинаковых и особенно разнородных работах, справедливого распределения национального дохода посредством заработной платы, чтобы воспрепятствовать текучести кадров с «невыгодных» на «выгодные» предприятия. Различие в ответах опрошенных специалистов не должно удивлять. Оно связано с многообразием и неповторимостью условий и факторов их деятельности, субъективным пониманием не только социальных функций, но и всех других обязанностей руководителя. Вот, например, обобщенные мнения двух групп мастеров различных машиностроительных предприятий о роли сменного мастера. Мнение первой группы: «Мастер — это человек, которому дано право приказывать, перемещать людей по рабочим местам, отвечать за план, за дисциплину, за качество изделий, за чистоту, обеспечивать рабочих заготовками, инструментом, зарплатой, наказывать прогульщиков, лодырей».

Вторая группа опрошенных считает: «Мастер — это прежде всего аналитик, обязанный использовать свои знания для планирования ритмичной работы участка, предотвращения сбоев в производственном процессе, исследования резервов повышения качества и производительности труда, помощи в освоении рабочими передовых методов труда, а снабжение участка заготовками и инструментом — дело комплектовщика, поддержание дисциплины и распределение заработной платы, ответственность за план — функции бригады». Первый опрос проводился на мелкосерийном, небольшом заводе с частой сменой объекта производства, с плохо отлаженными связями с поставщиками материалов и комплектующих узлов, с неустойчивым, малосплоченным коллективом и низким уровнем организации произ-

водства. Дирекция и общественные организации этого предприятия предоставили мастерам самостоятельно выходить из положения, ввалили на них обязанности и комплектовщиков, и снабженцев.

Во втором случае опрошенные мастера представляли одно из лучших предприятий отрасли с хорошо налаженными связями с поставщиками, продуманной системой организации производства, стабильным, дисциплинированным и политически зрелым коллективом. Отсюда и различия во мнениях опрошенных групп мастеров, которые исходили из своего конкретно-чувственного видения окружающей их действительности. Конкретно-чувственное восприятие ограничено, оно не позволяет видеть анализировать объект во всем многообразии его связей и отношений с другими объектами и явлениями и ответить со всей определенностью на вопрос о его особой и неповторимой роли в той или иной сфере человеческой деятельности.

Опросный метод не подходит в нашем случае еще и по той причине, что он не убеждает, а принуждает читателя присоединиться к точке зрения большинства. Такой подход вряд ли поможет повысить желание выпускников вузов и студентов избрать профессию руководителя, ибо, как метко заметил югославский философ и писатель Д. Еремич, «насильниками являются даже те, кто хочет насильно осчастливить других»¹.

Огромными познавательными и дидактическими возможностями обладает системный метод. Он позволяет преодолеть отмеченную «узость» опросных исследований, ограниченность чувственного восприятия окружающего мира и построить свои выво-

¹ Драган М. Еремич. Мысли и максимы.— Иностранная литература, 1975, № 8, с. 187.

ды путем восхождения от абстрактного теоретического знания к конкретным практическим выводам. Системный метод основан на принципиальном марксистско-ленинском положении о единстве и многообразии материального мира. Заметное возрастание интереса к этому методу в последнее время вызвано тем, что, как подчеркивают многие ученые, «важнейшим и наиболее общим интегральным признаком современного этапа развития социалистического общества на пути к коммунизму является системная целостность»¹.

Суть системного метода состоит в том, что изучаемый объект рассматривается как сложно организованная система, имеющая свойства, четко отличающие ее от всех других систем. Система рассматривается как состоящая из известного числа элементов и имеющая собственную структуру. В связи с многообразием и единством общественного бытия социальные системы обладают свойствами композиции и декомпозиции, то есть каждую систему можно рассматривать и как одну из подсистем другой, более сложной, системы, и в то же время — как сложную систему, состоящую из других подсистем.

На рис. 1 показана суперсистема 0.0, состоящая из входящих в нее подсистем 1.0, 2.0 и 3.0, в которые в свою очередь входят подсистемы следующих подчиненных уровней 1.1, 1.2 и т. д. Декомпозиция систем возможна до элементарного уровня, то есть до получения неделимых далее элементов. Объединение элементов, композиция систем также не беспредельны. Существование системы оправдано только в том случае, когда у нового объединения элементов или подсистем появляются новые, четко

¹ Уледов А. К., Попов В. Д. Социологические законы, познание и управление. — М.: Знание, 1979, с. 3.

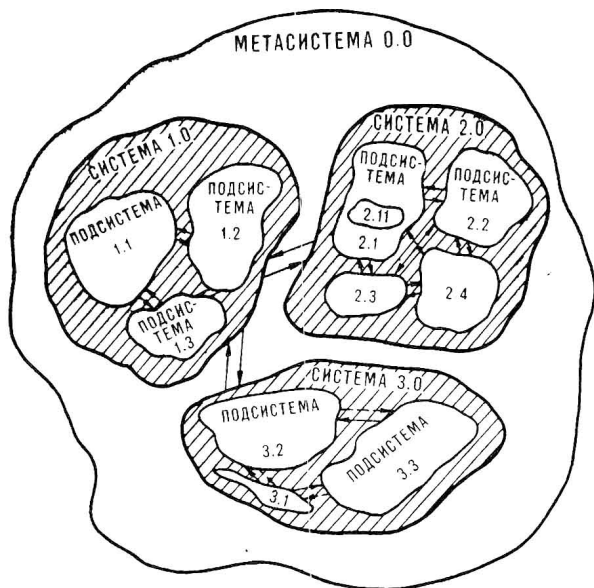


Рис. 1. Композиция и декомпозиция социальных систем

различные качества, позволяющие отличать эту систему от других систем по ее «поведению» и решаемым ею задачам.

Наглядность элементов и подсистем объективизирует и упорядочивает рассмотрение различного рода связей системы, отношений между ее элементами. Существенные и необходимые связи между элементами (подсистемами) — суть общие и частные законы взаимодействия. Следовательно, изучить эти связи — значит, раскрыть законы взаимодействия системы в целом и помочь в повышении эффективности и качества достижения не только промежуточных, а главное — конечных результатов деятельности исследуемой системы.