

И.С. МАНГУТОВ

МАСТЕР

МЕТОДЫ
И ПРАКТИКА
РУКОВОДСТВА



ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава I	
РУКОВОДИТЕЛЬ № 1	3
Глава II	
СЛАГАЕМЫЕ ПРОФЕССИИ И КВАЛИФИКАЦИИ	15
Глава III	
ТРУДНО ЛИ БЫТЬ СЕГОДНЯ МАСТЕРОМ?	51
Глава IV	
АРСЕНАЛ МАСТЕРСТВА МАСТЕРА	74

Иван Степанович Мангутов

МАСТЕР

Редактор **Е. А. Залегина**
Художественный редактор **Л. Е. Безрученков**
Технический редактор **Т. С. Маринина**
Корректор **Т. В. Лысенко**

ИБ № 3821

Сдано в набор 28.04.84. Подп. в печать 25.10.84. А14505.
Формат 84×108₃₂. Бумага тип. № 2. Гарнитура обычн. новая.
Печать высокая. Усл. печ. л. 5,88. Усл. кр.-отт. 6,09. Уч.-изд.
л. 6,37. Тираж 30 000 экз. Заказ 1197. Цена 25 к. Изд. инд.
МПП-310.

Сдано в набор 28.04.84. Подп. в печать 25.10.84. А14505.
Формат 84×108₃₂. Бумага тип. № 2. Гарнитура обычн. новая.
Печать высокая. Усл. печ. л. 5,88. Усл. кр.-отт. 6,09. Уч.-изд.
л. 6,37. Тираж 30 000 экз. Заказ 1197. Цена 25 к. Изд. инд.

Сдано в набор 28.04.84. Подп. в печать 25.10.84. А14505.
Формат 84×108₃₂. Бумага тип. № 2. Гарнитура обычн. новая.
Печать высокая. Усл. печ. л. 5,88. Усл. кр.-отт. 6,09. Уч.-изд.
л. 6,37. Тираж 30 000 экз. Заказ 1197. Цена 25 к. Изд. инд.

И.С. МАНГУТОВ

МАСТЕР

**МЕТОДЫ
И ПРАКТИКА
РУКОВОДСТВА**

**МОСКВА
«СОВЕТСКАЯ РОССИЯ»
1984**

Рецензент — Симонян Р. Х.,
канд. наук, зав. сектором НИИ при Госплане СССР.

Художник Н. И. Василевская

Мангутов И. С.

М23 **Мастер: Методы и практика руководства.** — М.:
Сов. Россия, 1984. — 112 с.

Книга представляет собой научно-популярный очерк о труде мастера, руководителя первичного производственного коллектива.

Автор, доктор экономических наук, продолжает разговор, начатый на страницах другой его книги, «Инженер», вышедшей в издательстве «Советская Россия».

Книга адресуется работникам промышленных предприятий, а также студентам технических вузов и средних специальных учебных заведений.

М $\frac{0604020103 - 355}{M-105(03)84}$ КБ — 19 — 13 — 1984

331

Глава I
РУКОВОДИТЕЛЬ № 1

ТРЕБУЕТСЯ МАСТЕР

Требуется мастер производственного участка. На одних предприятиях к этой ситуации — заметим, достаточно типичной — заранее готовы. Однако руководителей многих производственных коллективов такая ситуация застаёт врасплох.

Уже по одному данному факту можно смело сказать, что результаты деятельности тех коллективов, которые не готовят резерв мастеров, при прочих равных условиях хуже, чем тех, на которых существует хорошо отлаженная и организованная система работы с кадрами. На должность каждого мастера здесь тщательно подобрана, обсуждена и утверждена кандидатура из резерва. Разработан план, который предусматривает общие и индивидуальные мероприятия. Предварительно проводится всесторонняя аттестация рекомендуемых, выявлены отдельные качества и навыки, которые необходимо развить или, наоборот, исправить будущему руководителю. Во время отпуска, болезни или иной отлучки мастера его обязанности исполняет намеченный кандидат. Предусматриваются и стажировки последних у лучших мастеров предприятия и отрасли. Планируются и другие формы производственного обучения мастеров.

На предприятиях братских стран иногда намечается резерв не только первой, но и второй очереди. Применительно к нашим крупным производственным, научно-производственным объединениям опыт друзей подсказывает и другую форму работы с кадрами. Молодой специалист, пришедший на предприятие, первые 3—4 года целенаправленно перемещается по различным инженерно-управленческим службам и участкам работы. После каждого такого перемещения на него составляется подробная характеристика в специально разработанной для этих целей карточке; в ней фиксируются деловые качества и способности к работе, на основании которых и планируется

дальнейшее рациональное использование и продвижение специалиста.

Это дает возможность не только выявлять резерв руководителей, в том числе и мастеров, на ранней стадии профессионального пути молодого специалиста, но и планировать в перспективе его дальнейшую карьеру.

К сожалению, прогрессивный опыт в этой области у нас еще не стал массовым. Порой списки резерва на выдвижение составляются формально. О них не знает ни коллектив, ни руководители, на чьи должности подбираются кандидаты, ни они сами. Подобная практика часто приводит к тому, что руководитель недоброжелательно начинает относиться к работнику, запланированному в перспективе на его место, когда случайно узнает об этом. А ведь подготовка резерва является прежде всего первой обязанностью любого руководителя, в том числе и мастера.

Процесс управления должен предусматривать не только научно обоснованную работу с резервом, но и процедуру назначения на должность мастера и знакомства с новым участком работы с целью быстрой и максимальной адаптации назначенного специалиста. Этому может способствовать внедрение паспортов производственных участков, паспортов социального развития коллективов. Паспортизация предприятий предусмотрена постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы». Паспорт предприятия характеризует его производственные мощности и технический уровень, с учетом которых планирование и управление в целом осуществляются на более действенной основе.

Следующий закономерный шаг — необходимость разработки паспортов для цехов, участков и других подразделений предприятия.

В этом случае выявление экономических и социальных резервов коллектива, социальное планирование и социально-производственное управление в целом будет строиться на основе систематизированного информационного обеспечения более целенаправленно. Учет же подобной информации, как и ведение самих паспортов, может быть автоматизирован с помощью ЭВМ.

Указанные документы явятся своеобразной характеристикой производственного участка и его коллектива.

Знакомство с ними назначенного на должность мастера поможет ему узнать объект своего руководства и управления еще до непосредственного прихода на участок. Их изучение может быть организовано и в процессе подготовки резерва. Это будет способствовать своеобразному поиску перспективных вариантов решений, «проигрыванию» кандидатом на должность мастера необходимых методов и стиля управления. Обучение резерва в этом случае можно строить на основе деловых игр и конкретных ситуаций. В результате анализа и сопоставления информации указанных паспортов с показателями работы производственного участка возможен поиск направлений улучшения работы его коллектива, совершенствования организации труда.

Новый мастер, как мы считаем, должен быть представлен рабочему коллективу участка, ИТР цеха, проинструктирован начальником цеха, помощником директора предприятия по кадрам, директором и другими должностными лицами. Будущий руководитель производственного участка должен ясно и четко представлять стоящие перед ним задачи и пути их решения, знать сильные и слабые стороны коллектива, узкие места производства и технологии. Особенно хорошо, думается, мастеру надо знать характеристику актива — опоры руководителя: бригадиров, рабочих-новаторов, рационализаторов, рабочих высшей квалификации, способных выполнять наиболее ответственные операции. Это в равной мере относится и к его осведомленности о нарушителях трудовой и производственной дисциплины.

При таком порядке подготовки резерва руководителей кандидат в мастера сможет в кратчайший срок после его назначения, а иногда и до назначения (например, когда заранее известно, что мастер уходит на пенсию) разработать и представить руководству цеха и предприятия план организационно-технических мероприятий по улучшению работы участка. В нем могут быть запланированы не только меры по укреплению производственной базы (модернизация оборудования, механизация отдельных операций, улучшение условий труда, организация рабочих мест и т. п.), но и меры по укреплению коллектива (прием новых рабочих, повышение квалификационных разрядов и т. п.). Этот план становится как бы трудовым соглашением между вновь назначенным мастером и руководством цеха и предприятия. Мастер обязуется улучшить работу

участка и обеспечить выполнение поставленных перед ним задач при условии, что ему будет оказана намеченная в плане помощь со стороны инженерно-управленческих служб цеха и предприятия.

При формировании резерва мастеров учитывается специфика как конкретного коллектива, так и самого производства. Она диктует дополнительные требования, которым должен удовлетворять будущий руководитель.

Не менее важно, какой возраст и стаж работы наиболее подходит для кандидатов на должность мастера производственного участка.

Социологический опрос мастеров 6-ти предприятий Чувашской АССР показал, что наилучшую «закрепляемость» имеют кадры, назначенные на эту должность в возрасте до 30 лет. Этот вывод нуждается в уточнении.

Прежде всего возникает вопрос: что понимать под «закрепляемостью» мастеров? Надо ли стремиться к тому, чтобы человек, однажды назначенный на эту должность, работал бы мастером вплоть до выхода на пенсию?

Ответить на этот вопрос однозначно нельзя.

С одной стороны, производству необходима стабильность кадров, их относительно продолжительная работа на определенных участках. С другой стороны, нельзя обойтись и без движения кадров, без постоянного пополнения вышестоящих уровней управления. Освоение реального опыта, решение постепенно усложняющихся задач является необходимым объективным условием формирования руководителей. Должность мастера — первичный этап практической школы воспитания руководителей производства. Однако надо отметить, что с массовым развитием бригад и усложнением деятельности по управлению ими карьера командиров производства все чаще будет начинаться с должности бригадира, а не с должности мастера.

Итак, говоря о «закрепляемости» мастеров, очевидно, следует иметь в виду определенный стаж их работы в этой должности.

Специалисты по управлению считают, что каждая должность ИТР должна иметь свои обоснованные временные интервалы, которые наиболее рациональны с точки зрения эффективности работы занимающего ее человека. Предел работы ИТР в должности мастера составляет 7—10 лет. Превышение этого предела вызывает своеобразные психологические антистимулы: теряется восприим-

чивость к недостаткам, вырабатывается шаблонный стереотип видения и решения проблем и т. п.

Бесспорно, последнее зависит в немалой степени от характера специалиста, от руководителя, от состояния воспитательной и управленческой работы на предприятии и в его подразделениях.

Вполне очевиден и тот факт, что деятельность мастера для отдельных работников, по существу, превращается в основную, а порой и единственную профессию. Это определяется многими факторами: уровнем образования, деловыми и личностными качествами, способностями и т. п.

Например, сегодня в этой сфере наиболее стабильно закрепляются практики и работники со средним специальным образованием. Так, в объединении «Электросила» 72% мастеров головного предприятия закончили техникумы, 5% соответственно вузы или учатся в них.

По стажу работы они распределяются следующим образом (в %).

Таблица 1

	До 1 года	От 1 до 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 до 15 лет	От 15 до 20 лет	Свыше 20 лет
Стаж работы в должности мастера	9	8	14	37	13	12	7
Стаж инженерно-технической работы	5	5	9	30	24	13	14

При этом 5% мастеров проработали на должностях ИТР свыше 25 лет.

Приведенные данные свидетельствуют о почти равномерном соотношении мастеров различного уровня опытности. Если доля их со стажем до 5 лет составляет 31%, то от 5 до 10 — 37; свыше 10 лет — 32%. Кроме того, 14% мастеров были назначены на эту должность после десятилетнего и более стажа инженерно-технической работы.

С организацией производственных и особенно научно-производственных объединений улучшается возможность кадрового маневрирования, возможность более обоснованного формирования резерва руководителей, в том числе мастеров. Опрос ИТР ранее названного объединения по-

казал, что 20% цехового неруководящего персонала привлекает организаторская работа, связанная с самостоятельным руководством коллективом. К этому же тяготеет каждый четвертый работник инженерно-управленческих служб и каждый тринадцатый специалист НИИ объединения. Вместе с тем почти для половины мастеров более привлекательной оказалась работа, связанная с техническим инженерным творчеством и работа исполнительского характера.

Важной характеристикой для кандидатов в мастера является их активное участие в общественной жизни коллектива, которое формирует необходимые навыки организаторской, воспитательной деятельности, умение общаться с людьми. Участвуя в общественной работе, будущий мастер знакомится с психологией коллектива в целом и его членов — каждого в отдельности, его лидерами. Так, 63% мастеров «Электросилы» заявили, что они приобрели навыки общения с людьми, необходимые руководителю, благодаря общественной работе, доля же не приобретших их составила 22%.

Формирование резерва мастеров, как и в целом руководителей, тесно связано с планами их дальнейшего продвижения. Слово «карьера» часто незаслуженно ассоциируется с карьеризмом. Вместе с тем служебная карьера специалистов, в том числе руководителей, должна планироваться. Это один из существенных элементов научного управления кадрами.

Предприятие, которое четко знает перспективу использования если не всех, то хотя бы основных своих ведущих специалистов и руководителей, может целенаправленно строить работу по их воспитанию. В этом случае обучение и продвижение руководителей 1-го уровня будет более дифференцированным и успешным.

Перспективы своей служебной карьеры специалисты должны знать, как, впрочем, и требования, которые предъявляются к людям, занимающим должность руководителя производства того или иного уровня. Это может быть необходимость в освоении знаний определенного объема и характера, приобретения дополнительных навыков, развития отдельных личностных качеств и т. п. Периодические аттестации ИТР, в том числе и мастеров, дают возможность оценивать результаты их деятельности, уровень деловой подготовки и руководства, корректировать планы продвижения мастеров. Вместе с тем опрос показал, что

47% мастеров не знают возможности своего продвижения в ближайшие 5 лет.

Следует иметь в виду, что речь идет не только о должностном продвижении, но, например, и о назначении на ту же должность в другой коллектив с целью укрепления его руководства, о повышении оклада и т. п.

Заслуживает внимания и имеющийся на отдельных предприятиях опыт, когда любой работник может предлагать свою кандидатуру на освободившееся место ИТР, в том числе и руководителя. Его повсеместному распространению сегодня мешают психологические барьеры годами сложившегося стереотипа управленческого мышления — «так не принято». В то же время конкурсный отбор специалистов в сфере науки и высшей школы действует уже десятилетия.

В производственном объединении «Коммутатор» (г. Рига) начиная с 1971 г. мастера, старшие мастера и начальники участков выбираются тайным голосованием на собраниях тех коллективов, которыми им предстоит руководить. Эта система — составная часть комплексной системы управления кадрами в объединении. Примером послужил опыт избрания прорабов на строительстве Красноярского алюминиевого завода.

Выборы готовятся и проводятся общественными отделами кадров цехов, которые регистрируют кандидатов, получают от них согласие на гласное обсуждение и дальнейшее прохождение процедуры избрания, организуют собрание в производственном коллективе. Последнее правомочно в том случае, если на нем присутствуют не менее 80% работников.

Общественные отделы кадров, как правило, готовят и предложения по кандидатурам на базе имеющегося резерва, с последующим утверждением администрацией, партийной и профсоюзной организацией цеха. Может быть выдвинуто и две кандидатуры на одно место.

По результатам выборов издается приказ о назначении на должность. Через каждые два года осуществляются перевыборы.

Подобная система позволяет наилучшим образом обеспечить совпадение в одном лице формального и неформального лидера, поднять взаимную ответственность коллектива и руководителя.

Таким образом, проблема подбора кадров мастеров и формирования их резерва содержит многие сложные

аспекты, нуждается в научной разработке и внимании к ней управленческого аппарата. Практика передовых предприятий показывает, что успешнее всего работа идет там, где имеются как опытные, так и молодые кадры. Значительный резерв представляют высококвалифицированные передовые рабочие, обладающие соответствующими качествами, особенно трудившиеся в должности бригадиров. Имеются подобные кандидаты и среди ИТР и служащих, работающих на других управленческих участках. Отдельные предприятия придерживаются правила: каждый молодой специалист начинает свой трудовой путь с должности мастера. При формировании резерва необходимо по возможности учитывать, будет ли данная должность для кандидата первой ступенью его дальнейшего роста как руководителя или стабильной, на длительное время, профессией.

КАК МАСТЕРУ УПРАВЛЯТЬ?

Существуют управляющая и соответственно управляемая системы. Под последней понимается сложная совокупность многих взаимосвязанных объектов управления. Такими могут быть, например, группа работников, бригада, смена и т. п. Все они — члены одного производственного коллектива.

Объектами управления выступают и отношения людей в процессе производства, которые подразделяются на экономические, политические, организационные (организационно-экономические и организационно-технические), правовые, социально-психологические. Они также являются элементами управляемой системы. Управленческую деятельность мастер осуществляет в тесном взаимодействии с многообразными цеховыми и заводскими службами, общественными организациями.

Объектами управленческого воздействия выступают и технико-экономические, технико-организационные и технико-социальные связи, которые выражают взаимообусловленность соответствующих факторов кооперированного труда. Поэтому задача технического совершенствования производства также является управленческой и ее решение занимает в деятельности мастера существенное место. Мастер решает эту важнейшую задачу не один, а в тесном взаимодействии с начальником цеха, конструктор-

ским и технологическими подразделениями предприятия, службами главного механика, энергетика, метролога и т. п. Большую помощь здесь оказывают и рационализаторы.

Непосредственно управляющую систему производственного участка составляют мастер как руководитель и общественные органы управления (партийная, комсомольская, профсоюзная организации, группорги, посты народного контроля на участке, собрание коллектива и др.). Там, где имеется бригадная организация труда, мастер может и должен опираться на совет бригадиров участка.

В подготовке и выработке решений, касающихся деятельности управляемого мастером коллектива, может, если возникает такая потребность, участвовать широкий круг специалистов, руководителей, общественных организаций, членов трудовых коллективов. Эти решения приобретают характер управленческих, руководящих после принятия их соответствующими управленческими и руководящими органами. Мастер осуществляет решения или вышестоящих органов и общественных организаций, или свои собственные.

Существует понятие системы управления, которая характеризуется взаимодействием управляемой и управляющей систем. Она, как правило, выражается организационной структурой управления, соподчиненностью его органов и субъектов и характером их управленческих связей. Непосредственно административные связи называются линейными, например взаимоотношения между мастером и бригадиром, мастером и начальником участка или цеха. Связи же между мастером и, например, техническими и экономическими службами цеха (техбюро, технолог, экономист и т. п.) называются функциональными. Их отличительной чертой является то, что функциональные распоряжения и указания приобретают характер административных только через приказы, распоряжения и указания линейных руководителей. Так, главный технолог и главный экономист предприятия не могут самостоятельно наказать или поощрить мастера, минуя его вышестоящих линейных руководителей.

Связи могут быть формальными, заданными структурой, положениями, инструкциями, приказами (документами), и неформальными. Последние основываются на межличностных отношениях и базируются на неформаль-

ном (не должностном) авторитете, личных симпатиях и уважении. Эти связи играют существенную роль в механизме управления.

Научное управление базируется на знании и использовании объективных законов и закономерностей как самого управляемого объекта, так и управленческих процессов и систем. Эти законы и закономерности многообразны, они охватывают области идеологических и экономических отношений, техники и технологии, организации производства, труда и управления, физиологии и психологии.

Мастер осуществляет управленческое воздействие при помощи принятия решений, которые доводятся до подчиненных в форме приказов, распоряжений, указаний, различных видов стимулов и воспитательных действий, инструктажа. Эта связь называется прямой, она направлена непосредственно на объект управления.

Для того чтобы знать результаты воздействия и корректировать свою дальнейшую деятельность, руководителю необходима информация от объекта. Он получает ее в процессе обратной связи.

Законы и закономерности управления производственным коллективом находят выражение в принципах управления им. Назовем основные: это принципы партийности, научности, единства политического и хозяйственного подхода. Управление социалистическим обществом и различными сферами его жизни, в том числе и производством, основывается на марксистско-ленинском учении. Это учение как методология, как основополагающая система научных методов познания используется в области не только общественных, но и естественных дисциплин. Поэтому партийность, научность, единство политического и хозяйственного подхода взаимно обуславливают друг друга. Любая хозяйственная деятельность проверяется ее политической целесообразностью. В этих принципах отражается также основной закон социализма.

Принцип плановости выражает действие закона пропорционального развития и охватывает область не только экономических, но и социальных отношений. Планы социального развития коллективов нашли повсеместное распространение.

Принцип материального стимулирования базируется на оплате труда по его количеству и качеству.

В принципе хозяйственного расчета заключено требо-

вание самоокупаемости затрат, рациональности хозяйствования.

В настоящее время большое значение приобретает принцип конечной народнохозяйственной эффективности. Он выражает сочетание индивидуальных, коллективных и общественных интересов, подчеркивая преимущество последних. Например, коллективу заготовительного участка более выгодно подавать в механические цехи заготовки с большими припусками, на что затрачивается, скажем, меньше труда. Однако для предприятия это оборачивается значительными затратами при механической обработке этих заготовок. Кроме того, хозяйству в целом наносится большой урон в связи с отходами металла в стружку и нехваткой его для других нужд.

Широко известны в управлении принципы демократического централизма и единоначалия. Применительно к мастеру они проявляются в том, что он осуществляет всю полноту административного руководства в рамках предусмотренной ему компетенции и несет за него полную ответственность. При этом он обязан подчиняться вышестоящим органам и должен опираться на демократические формы управления. Так, мастер не может игнорировать участие коллектива в делах управления, роль общественных организаций. При этом он сам имеет право ставить перед вышестоящими органами предложения по совершенствованию управленческой деятельности.

Ряд принципов выражает закономерности непосредственно самого процесса управления. Например, неполное использование принципа обратной связи лишает мастера необходимой информации для правильного и своевременного решения тех или иных вопросов. Это особенно касается воспитательных задач.

Теперь поговорим о функциях, которые исполняет мастер в процессе управления.

Классификация этих функций многообразна. Прежде всего различают общие и специфические функции. Первые свойственны любому руководителю или управленческому органу. К ним относятся: планирование, организация, регулирование, учет, контроль. Эти функции способствуют реализации любого управленческого решения.

Существуют и еще две группы общих функций: обеспечение подготовки решения и информационное обеспечение управления. Первая из них включает такие виды деятельности, как отбор и анализ необходимой информа-

ции об управленческой задаче и способах ее решения, выработка и принятие решения, и осуществляется мастером при подготовке самостоятельных управленческих решений. Здесь часто используются типовые, ранее уже встречавшиеся в его практике ситуации. Более сложные решения готовятся мастером совместно со специалистами функциональных служб предприятия. Эта группа функций, как правило, осуществляется в рамках управляющей системы всего предприятия его самостоятельными подразделениями, в том числе и специализированными — Отделом (бюро) научно-технической информации, ВЦ. Мастер участвует в их реализации лишь частично, обеспечивая отдельные виды информации, касающиеся результатов деятельности трудового коллектива. Вторая группа — получение и систематизация информации, ее обработка, хранение, передача.

Специфические функции подчеркивают специфичность управленческого решения. Например, подбор и расстановка кадров, внедрение передовых приемов и методов труда и другие — экономические, воспитательные, технические функции.

В рамках цеха и предприятия на их основе организуются специализированные функциональные инженерно-управленческие подразделения (иногда их задачи выполняют отдельные работники).

Способы воздействия мастера на возглавляемый им коллектив и производственный процесс участка называются методами управления. В их основе лежит одно или несколько ранее найденных и апробированных решений. С улучшением последних совершенствуются и методы управления.

Так же как и функции, их можно разделить на группы. В частности, к группе экономических относятся методы планирования, материального стимулирования, хозяйственного расчета, экономических санкций и др.

Важным в работе мастера является стиль его руководства, то есть своеобразный управленческий почерк, о котором, думается, тоже нужно сказать несколько слов. Хочу подчеркнуть, что этот почерк должен изменяться сообразно управленческой ситуации. Можно, на наш взгляд, сравнить стиль управления со стилем одежды, который меняется под воздействием моды. Нет хорошего и плохого стиля управления. Каждый стиль уместен и эффективен в определенных условиях, которые не являются

неизменными. (Например, волевой или административный стиль управления может принести больше пользы в коллективе с низкой дисциплиной труда, где уже сформировались устойчивые негативные установки и мотивы поведения.) Поэтому умение гибко использовать различные стили управления является характеристикой зрелости и мастерства руководителя.

Предпочтение, отдаваемое определенным принципам и методам, формирует и соответствующий стиль. В этом плане можно различать стиль экономического, технического, организационного, идеологического, правового (административного), социально-психологического, демократического управления и др. Существуют и другие классификации стилей. Например, передача полномочий руководителя своим заместителям и подчиненным в специальной литературе называется делегирующим стилем. Степень близости руководителя с подчиненными выражается в дистанционном или контактном стиле. Активное использование принципов и методов стимулирования порождает стимулирующий стиль и т. д.

В чистом виде определенный стиль руководства встречается редко. Как правило, применяется их комбинация, что соответствует комплексности управления.

Как видим, механизм управления коллективом весьма сложен и для руководителя 1-го уровня, каким является мастер, использование научных достижений и практического опыта, своего и чужого, является гарантией успеха.

Глава II

СЛАГАЕМЫЕ ПРОФЕССИИ И КВАЛИФИКАЦИИ

ОРГАНИЗАТОР КОЛЛЕКТИВА И ПРОИЗВОДСТВА

Важным слагаемым профессии и квалификации мастера являются организаторские способности. Без этих качеств не может быть настоящего руководителя. При этом необходимо учитывать два существенных положения. Первое — способностями к организаторской работе обладает далеко не каждый человек. Второе — они, как и любые другие способности, могут развиваться и обогащаться в процессе целенаправленного обучения и практической деятельности.

В. И. Ленин писал: «Когда говорят, что опыт и разум