

VALDYMO STILIAUS POVEIKIS DARBO KOLEKTYVŲ AKTYVINIMUI

A. JABLONSKIS, R. RAZAUSKAS

TSKP XXVII suvažiavimo patvirtintoje šalies spartaus socialinio ir ekonominio vystymo koncepcijoje svarbus vaidmuo skiriamas visuomeninės gamybos valdymo sistemos tobulinimui. Esmė ne tik tai, kaip rašoma daugumoje partinių dokumentų, kad, tobulinant valdymo mechanizmą, būtų pasiektas šalies liaudies ūkio vystymo proporcingumas, subalansuotumas, užtikrinantis ekonomiškai teisingą prioritетinių atskirų liaudies ūkio šakų vystymąsi. Esmė yra tai, kad šie uždaviniai turi būti sprendžiami didinant darbuotojų aktyvumą, mobilizuojant jų kūrybinį potencialą.

Svarbiausia visuomenės gamybinė jėga yra žmogus. Tačiau šis gamybos veiksnys nepakankamai panaudojamas, dėl to nevisiškai atsiskleidžia socializmo pranašumai, lėtėja ekonomikos augimo tempai, atsiranda kitų negatyvių reiškinių. Dabar, kai Tarybų Sąjungos Komunistų partijos programoje (naujoje redakcijoje) ir kituose TSKP dokumentuose, priimtuose TSKP XXVII suvažiavime, iškeltas strateginis uždavinys — spartinti socialinį ir ekonominį vystymąsi, ypač išauga žmogaus veiksnio vaidmuo. Žmogaus veiksnys turi didėti ne tik ekonominėje, bet ir socialinėje, ir dvasinėje gyvenimo srityse. Mokslo bei technikos pažangos spartinimas, struktūrinis visuomeninės gamybos pertvarkymas, socialistinės gamybos valdymo sistemos bei ūkininkavimo metodų tobulinimas — viskas yra tiesiogiai susiję su žmogaus veiksnio gamyboje didinimu.

TSKP XXVII suvažiavime buvo akcentuojama, kad „... būtina sutelkti visuomenės mokslų pastangas valdymo, darbo stiliaus, žmogaus faktoriaus aktyvinimo klausimų nagrinėjimui“*.

Svarbią vietą didinant žmogaus veiksnio reikšmę ir įtaką gamybos procesui turi darbas su vadovaujančiais kadrais. Dėl to TSKP XXVII suvažiavimo dokumentuose akcentuota, kad vadovavimo valstybinei, ūkinei ir kultūrinei veiklai gerinimą būtina glaudžiai sieti su kadrais, su tolesniu jų darbo tobulinimu. Reikia siekti, kad visose valdymo grandyse būtų besąlygiškai laikomasi lenininių kadry parinkimo ir vertinimo principų pagal politines, dalykines ir moralines darbuotojų savybes. Dabar principinę reikšmę įgyja tokios vadovo savybės, kaip naujo nuojauta, pasirengimas imtis atsakomybės, noras mokytis ir dirbti geriau, sugebėjimas atsizvelgti į politinę ūkininkavimo veiklos prasmę, reklumas sau ir kitiems.

Iškelti uždaviniai darbui su kadrais gerinti turi būti sprendžiami neatidėliojant, nuolatos, kartu turi būti šalinamos ir tos kliūtys, kurios vienokiu ar kitokiu būdu neleidžia visapusiškai reikštis žmogaus veiksniumi gamyboje. Todėl kiekvienam reikalinga visai nauja pažiūra į ekonomiką, taip pat teisingas ir konkretus savo paties vaidmens įvertinimas visuomeninėje gamyboje. Būtinias persilaužimas — tai laiko ir naujos situacijos reikalavimas.

* TSKP Novosibirsko srities komiteto pirmojo sekretoriaus A. Filatovo kalba TSKP XXVII suvažiavime // Tiesa, 1986. — Kovo 2.

Nuo mąstymo apie ekonomiką reikia pereiti prie ekonominio mąstymo. Apie tai, kad mūsų ūkis turi būti efektyvus, našus, taupus ir pan., mes kalbame seniai, kalbame juridiniais, socialiniais bei moraliniais aspektais. Tačiau iki šiol veiks ūkio mechanizmas nei ekonominio mąstymo, nei pačios ekonomikos neįteisinama. Persilaužimas — šis sunkus ir sudėtingas procesas — jau vyksta. Tačiau persilaužimas žmonių protuose, jų mąstyme tiesiogiai priklauso nuo ekonominių, socialinių sąlygų, materialinio suinteresuotumo ir skatinimo sistemų.

Žmogaus veiksnio gamyboje didinimas reikalauja kardinaliai spęsti ekonomikos valdymo ir ūkio mechanizmo funkcionavimo klausimus. Situacija verčia realiai išplėsti gamybos grandžių, regionų ir respublikų teises, sustiprinti kiekvieno asmeninę atsakomybę už pavestų uždavinių vykdymą naudojant demokratinį centralizmo principą. Dabar didelė ir smulkmeniška visų gamybinių vienetų globa slopina iniciatyvą, darbo žmonių kūrybinį aktyvumą, ir tai neigiamai atsiliepia gamybinės veiklos kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais. Neatsitiktinai draugas M. Gorbaciovas TSKP XXVII suvažiavime akcentavo, kad reikia išplėsti respublikinių ir vietinių organų — agropramoninio komplekso pavyzdžiu — teises valdant statybą, tarpšakinis gamybos vienetus ir gamybinę infrastruktūrą.

Didinant žmogaus veiksnio vaidmenį gamyboje, reikia iš pagrindų spęsti ir pačios darbo jėgos racionalaus panaudojimo problemą. Nors demografiniai procesai šalyje ir nepalankūs, bet darbo jėgos šalyje yra pakankamai. Tai rodo elementarus demografinės situacijos palyginimas su išsivysčiusiomis kapitalistinėmis šalimis, kai, esant maždaug vienodam technikos ir technologijos pritaikymo lygiui, mūsų analogiškose gamyklose dirba 1,2—2 kartus daugiau žmonių, o mes skundžiamės darbo jėgos trūkumu. Mes turėtume kalbėti ne apie darbo jėgos trūkumą, o apie efektyvų jos panaudojimą ir pirmiausia apie darbo našumo kėlimą. Šioje srityje rezervai dar neišnaudoti.

Žmogaus veiksniai reikštis gamyboje labai trukdo silpnas suinteresuotumas darbu ir darbo rezultatais, nesklaidumai apmokėjimo ir skatinimo sistemose.

Dar daug kas mano, kad valdomojo poveikio jėgą nusako aforizmas: „Nemoki — išmokysime, nenori — priversime“. Tai pasakę manome, kad išreiškiame visuomenės interesus. Bet iš tikrųjų ši formulė jau neišreiškia nei visuomenės, nei atskiro jos nario interesų. Reikalinga nauja formulė: „Nenori — suinteresuosime“. Dabar pats laikas pradėti vertinti žmones tik pagal sugebėjimus. Visas ekonominio ir materialinio (kolektyvinio ir individualaus) skatinimo mechanizmas turi padėti panaudoti tokius sverius, kurie žadintų žmonių entuziazmą, skatintų juos dirbti efektyviai, suinteresuotų nuolat kelti savo profesinį meistriškumą.

Ekonominio augimo pagrindas — nuolatinis darbo našumo didėjimas. Darbo našumo uždaviniai dvyliktajame penkmetyje nemaži, tačiau realūs ir įvykdomi. Specialistų nuomone, tik iš dalies padidinus žmogaus veiksnio įtaką gamybai, įvedus visur elementarią tvarką, drausmę, išgyvendinus vėlavimus, pravaikštas ir prastovas, sudrausminus svaigalų mėgėjus ir kitus gamybos dezorganizatorius, galima žymiai pakelti darbo našumą. Kartu būtina siekti geresnio darbo našumo naudojant mokslinę darbo organizaciją, naujausią techniką ir technologiją. Tai svarbus mūsų rezervas.

Pažymėtina, kad gamybos valdymo teorija dar reikiamai nenagrinėja darbininkų aktyvinimo problemas. Nors atskirų autorių (A. Orlovo, F. Rusinovo) darbuose valdymo teorijos klausimais jau rašoma apie darbininkų aktyvinimą, tačiau nepakankamai ir tai patvirtina, kad valdymo teorijos specialistai šiai problemai neskiria pakankamai dėmesio.

Tai aiškinama dviem priežastimis. Pirmą, darbuotojų aktyvinimo problema ekonomikos vadovavimo praktikoje ilgą laiką buvo sprendžiama

ideologinėmis priemonėmis. Būtinumo spręsti šią problemą gamybos valdymo organizacinėmis priemonėmis nebuvo. Antra, nemažą vaidmenį suvaidino ir ta aplinkybė, kad socialistinės visuomeninės gamybos valdymo teorija istoriškai susiformavo pavėluotai ir tik aštuntajame dešimtmetyje ėmė formuoti savo mokslinio tyrinėjimo objektą.

Tačiau šiuolaikinėmis sąlygomis padėtis iš esmės pasikeitė. Teoriniai sprendimai darbininkų aktyvinimo klausimais vis labiau remiasi ūkininkavimo praktika. Kita vertus, žymiai išaugo ir pačios valdymo teorijos mokslinės galimybės. Taigi šiomis sąlygomis toliau laikantis tradicinio gamybos valdymo supratimo (kaip koordinavimo proceso), neatsižvelgiant į darbininkų aktyvinimą, iškiltų pavojus, kad valdymo teorija atitrūks nuo pagrindinio socialistinio ūkininkavimo būdo.

Kartu darbuotojų aktyvinimo problemos nereikia laikyti paprasta organizacine akcija. Gamybinių grandžių aktyvinimas yra valdymo esmės momentas, lemiantis jo bendrąją kryptį. Todėl per kolektyvo aktyvinimą reikia tyrinėti ir projektuoti visą gamybos valdymo sistemą. Būtina ne apskritai kalbėti apie gamybos valdymo įtaką darbuotojų aktyvumui, bet ir nustatyti tos įtakos konkretų mechanizmą, tos veiklos sistemą ir metodiką.

Dabartiniame socialistinės ekonomikos raidos etape iškyla būtinumas tirti darbo kolektyvų tarpusavio santykius, vadovavimo ir valdymo stilių. Tai nurodoma daugumoje paskutinio laikotarpio TSKP CK dokumentų ir vyriausybės vadovų kalbose. Siame straipsnyje mes konkrečiai panagrinėsime tik individualų valdymo stilių ir dažniausiai pasikartojančius klaidas.

Valdymo stiliaus problemų tyrimui respublikoje, ypač atskirose įmonėse, jau seniai skiriamas tam tikras dėmesys. Vilniaus universiteto Gamybos valdymo katedros specialistų iniciatyva ir pastangomis 1980 metais buvo atlikti įvairiausių LKP CK Marksizmo-leninizmo universiteto klausytojų — gamybos vadovų — valdymo stiliaus sociologiniai tyrimai. Dar platesnė ir išsamesnė valdymo stiliaus analizė buvo atlikta Vilniaus plastmasinių dirbinių gamykloje (dabar „Plasta“), kur tyrinėtas visų lygių vadovų valdymo stilius. Abiejų tyrimų duomenys apibendrinti, palyginti ir įvertinti. Su tyrimo rezultatais, geromis valdymo stiliaus savybėmis ir klaidomis supažindinti darbo kolektyvai ir vadovai, surengtos mokslinės-praktinės konferencijos, gauti duomenys panaudojami atestuojant gamybos vadovus.

1985 metais pakartotinai atlikti analogiški tyrimai „Plastoje“, siekiant išaiškinti įvykusius ir vykstančius poslinkius darbo kolektyvuose, taip pat ir valdymo stiliaus naujas tendencijas.

Siekiant visapusiškai ir teisingai įvertinti vadovų valdymo stilių, didelę reikšmę turi ir tyrinėtojų ir tiriamųjų teorinis, intelektualinis, kultūrinis lygis, vienu ir kitu sąžiningas, geranoriškas siekimas išiaiškinti valdymo stiliaus klaidas, jų atsiradimo priežastis, noras nebesikartoti. Čia nėra galimybės dėstyti teorinius valdymo stiliaus klausimus ir jį formuojančius veiksnius. Pateiksime tik „Plastoje“ atlikto sociologinio tyrimo kai kuriuos rezultatus, apibendrinsime išvadas.

Si gamykla ekonominės ir socialinės raidos požiūriu yra pirmaujanti, čia nemažą vaidmenį suvaidino jos vadovų darbo stilius. Pateikta medžiaga gali būti naudinga ir kitoms respublikos įmonėms ir vadovams, siekiantiems pagerinti vadovavimo stilių ir padidinti žmogaus veiksnio vaidmenį gamyboje.

Buvo parengta apklausos anketa, kurioje išskirta 44 dažniausiai pasitaikančios valdymo stiliaus klaidos ir 5 klausimai, liečiantys asmenines gamybos vadovų savybes: kvalifikacija, darbštumą, aktyvumą diegiant nauja, principingumą ir jūmorą jausmą. Apklausti 44 gamyklos vadovaujantys darbuotojai — direktorius, jo pavaduotojai, cechų viršininkai ir funkcinį padalinį vadovai.

Tačiau autoriai yra priversti padaryti išlygą, kad atsakymai į anketų klausimus ir jų apibendrinimai negali būti absoliutinami. Tai lemia subjektyvios ir dalinai objektyvios priežastys. Atsižvelgiant į surinktos informacijos kiekį, apskritai gauti rezultatai atitinka tikrovę ir bendras tendencijas.

Labai svarbus veiksnys, formuojantis vadovo autoritetą ir jo įtaką bendradarbiams, yra jo kvalifikacija. Viena iš svarbiausių sąlygų čia yra valdinių pasitikejimas savo vadovo profesiniu pasirengimu. Atlikti tyrimai parodė, kad įvairių lygių ir įvairių valdymo padalinių vadovų kvalifikacija vertinama gerai. Ypač gerai vertinama įmonės direktoriaus, jo pavaduotojų profesinis pasirengimas. Čia turi „pasitempti“ cechų ir funkcinių skyrių viršininkai. Jų „aukštą“ kvalifikaciją įvertino tik 59—61% apklaustųjų.

Svarbus veiksnys, formuojantis kolektyve gerą psichologinį klimatą, yra vadovo sugebėjimas iškelti tikslą. Tai dažniausiai susiję su vadovo naujumo jausmu, jo sugebėjimu pačiam būti novatoriui ir vesti kolektyvą į naujas darbo aukštumas. Darbo žmonės naujo jausmo savybę didžiai vertina tik gamyklos administracijos adresu, o dėl funkcinių skyrių vadovų, tai apie 33% visų apklaustųjų pareiškė nepakankamą jų domėjimąsi naujovėmis, net ir tomis, kurios praktiškai diegiamos gamyklėje. Šis klausimas turėtų būti rimtai svarstomas.

Darbuotojai savo vadovui gali atleisti jo nepakankamą profesinį pasirengimą, organizacinių sugebėjimų trūkumą, iniciatyvos stoką, tačiau jeigu jis neprincipingas, jeigu jis nepaiso kolektyvo interesų, šitai jam neatleidžiama. Kaip rodo sociologiniai tyrimai, neprincipingumas yra konfliktinių situacijų pagrindinė priežastis.

Vadovo principingumas — tai ne tik objektyvus darbuotojų vertinimas, draugiškas bendravimas su kiekvienu, bet ir didelis reiklumas sau. Negalima sakyti, kad vadovas principingas, jeigu iš valdinių reikalauja visuomeninius interesus laikyti svarbesniais už asmeninius, o pats elgiasi atvirščiai. Šiuo klausimu apklaustųjų nuomonė apie „Plastos“ gamybos vadovus yra gera. Tačiau direktoriaus pavaduotojų vertinimas šiuo požiūriu mažesnis, ir tai turėtų kelti susirūpinimą.

Zmogaus socialinį elgesį nusako jo veiksmai, santykiai su kitais žmonėmis darbo procese, sugebėjimas vertinti save, savo realias galimybes, savo vaidmenį kolektyve. Socialinio elgesio pobūdis labiausiai pastebimas darbo procese, gamybiniame kolektyve. Kolektyve žmogus formuojasi ir reiškiasi kaip asmenybė.

Kiekvieno gamybinio kolektyvo nario elgesys daro įtaką kolektyvo socialiniam-psichologiniam klimatui. Ypač didelį poveikį jam daro vadovo socialinis elgesys.

Gamybinio kolektyvo vadovo socialinį elgesį nulemia jo atliekamos profesinio valdymo funkcijos. Eilinio darbuotojo profesinis meistriškumas — tai mokėjimas atlikti technologines operacijas, jo socialinis elgesys — pilietinės ir asmeninės savybės, o vadovo profesinis meistriškumas vertinamas tuo, kaip jis moka dirbti su žmonėmis. Tai plati, kompleksinė sąvoka. Čia svarbų vaidmenį vaidina vadovo intelektas, kultūros lygis, profesinis pasirengimas, idėjinis-politinis subrendimas, charakteris ir temperamentas, vertybinė orientacija, gebėjimas jautriai reaguoti į darbuotojų poreikius, mokėjimas vadovauti kolektyvui. O nuo šių sugebėjimų daug priklauso kolektyvo socialinis-psichologinis klimatas, pasitenkinimas darbu ir darbo vieta, taip pat ir darbo našumas bei intensyvumas, galiausiai — valdymo efektyvumas.

Tyrinėtojai atkreipia dėmesį į tai, kad „Plastos“ vadovai daro specifikines ir pasikartojančias, labiausiai būdingas šiai gamyklai, valdymo stiliaus klaidas. Todėl gamyklos vadovų socialiniam vaidmeniui įvertinti buvo pasirinkti kai kurie rodikliai, kurie autorių nuomone rodo požūrį į

sąve, į aplinkinius, atskleidžia vieną ar kitą svarbų charakterio bruožą, turintį įtakos valdymo stiliui.

Labiausiai pasikartojančios valdymo stiliaus klaidos yra šios: „Jaučiasi kompetentingas visais klausimais“, „Linkęs administruoti“, „Priimdamas sprendimą nesitaria su valdiniais“, „Stengiasi pabrėžti savo padėtį“.

Trumpai panagrinėkime, ką reiškia kompetentingumas. Jeigu vadovas yra kompetentingas, tai jis turi labai teigiamą savybę. Tačiau jei vadovas jaučiasi kompetentingas visais klausimais, jei jis tik vienas viską žino ir gali, tai slėgia aplinkinius, žlugdo pasitikėjimą ir iniciatyvą, tampa neigiamu vadovo savybe, valdymo stiliaus klaida. Kaip rodo tyrimai, apie 28% įmonės vadovų jaučiasi superkompetentingi visais klausimais ir jiems valdinių nuomonė bei patarimai yra nereikalingi.

Taigi minėtus valdymo stiliaus klaidos verčia daryti išvadą, kad gamykloje kai kurie vadovai linkę į autokratinį valdymo stilių, kad, pažeidžiant demokratinio valdymo principus, į darbuotojus žiūrима tik kaip į vykdytojus. Kadangi išvardytos valdymo stiliaus klaidos yra pasikartojančios, reikia, kad jos būtų išgyvendintos.

Dažnai pasitaikančios valdymo stiliaus klaidos yra šios: „Retai skatina, pagiria“, „Mėgsta pataikavimą“, „Per daug geros nuomonės apie save“, „Labiau mėgsta bausti negu skatinti“, „Už klaidas atsakomybės neprisiima, ieško „atpirkimo ožio“, „Nepasitiki valdiniais“ Manome, kad visos išvardytos valdymo stiliaus klaidos labai žemina visų vadovų prestižą ir turi būti išgyvendintos.

Kartu visi tyrinėjimų duomenys leidžia padaryti svarbią išvadą, kad „Plastos“ valdymo stilius 42 rodikliais (iš 44) žymiai pagerėjo visose valdymo grupėse. 1980 metais visų valdymo stiliaus klaidų vidurkis, išreikštas sąlyginio vieneto procentais, sudarė 14%, o 1985 metais — tik 9%, t. y. pagerėjo 5 punktais. Tai rodo geras valdymo stiliaus kilimo tendencijas. Manome, kad prie to prisidėjo partijos ir vyriausybės iškelti nauji reikalavimai ekonomikai ir valdymui, gamyklos vadovybės ir partinės organizacijos nuolatinis dėmesys valdymo stiliaus gerinimui, taip pat atliekami sociologiniai tyrimai bei darbo kolektyvų supažindinimas su tyrimo rezultatais.

Tačiau, remiantis tyrimų duomenimis, išryškėjo, kad, esant bendrai valdymo stiliaus gerėjimo tendencijai, trys valdymo stiliaus klaidos pasidarė dažnesnės. Tai: „Bendraudamas su darbuotojais netaktiškas“, „Netvarkingas“, „Savo paprastumą stengiasi pabrėžti grubia kalba“. Tai leidžia padaryti išvadą, kad tie darbo kolektyvai, kurie yra pasiekę palyginti didelį socialinio ir kultūrinio išprusimo lygį, kuriuose yra susiklostę geri savitarpio bendradarbiavimo santykiai, nepakenčia bet kokio netaktiškumo, netvarkingumo, grubumo ir bet kokio moralės, etikos ir estetikos principų pažeidimo.

Sociologinių tyrimų analizė leidžia padaryti ir keletą bendresnio pobūdžio išvadų. „Plastos“ vadovų valdymo stilius yra palyginti geras ir turi aiškią tendenciją toliau gerėti. 1980 metais jis buvo žymiai geresnis negu ištirtų Vilniaus miesto gamyklų vidutinis lygis. 1985 metais buvo 5 punktais geresnis už savo gamyklos 1980 metų valdymo stilių. Tai sudaro palankias sąlygas gamyklos kolektyvui vystytis ir tobulėti. Todėl kiekvienas vadovas turėtų daugiau dėmesio skirti savo darbo analizei, apžvelgti savo darbo rezultatus, peržiūrėti pavaldinių funkcijų pasiskirstymą. Tai priverstų žemesnės grandies vadovus kelti profesinį meistriškumą ir tobulinti valdymo stilių. Į tai reiktų atsivėlgti ir vykdant valdymo darbuotojų atestaciją.

Taigi valdymo stiliaus tobulinimas daro svarbų poveikį gamyboje didinant žmogaus veiksnį ir kartu yra didžiulis darbo našumo, intensyvumo ir gamybos efektyvumo didinimo rezervas,

LITERATURA

1. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд.—Т. 23.
2. TSKP XXVII suvažiavimo medžiaga.— V.: Mintis, 1986.
3. LKP XIX suvažiavimo medžiaga.— V.: Mintis, 1986.
4. Griškevičius P. Dėl TSKP XXVII suvažiavimo išdavų ir respublikos partinės organizacijos uždavinių, išplaukiančių iš jo nutarimų. Pranešimas LKP CK 1986 m. balandžio 5 d. plenumo // Tiesa.— 1986.— Balandžio 6.
5. Орлов А. К. Советский рабочий в управлении производством.— М., 1978.
6. Русинов Ф. М. Эффективность управления: наука и практика.— М., 1984.
7. Теория управления социалистическим производством.— М., 1983.
8. Основы научного управления социально-экономическими процессами.— М., 1984.
9. Valdymo sfiliaus tobulinimas Vilniaus plastmasinių dirbinių gamyloje. Sociologinių tyrimų ataskaita.— V., 1986.

Vilniaus V. Kapsuko universitetas
Tarpfakultetinė politinės ekonomijos katedra
Gamybos valdymo katedra

ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НА АКТИВИЗАЦИЮ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ

Р. РАЗАУСКАС, А. ЯБЛОНСКИС

Резюме

На современном этапе экономического и социального развития социалистического общества значительно возрастает значение активизации личного фактора общественного производства. Такая активизация требует научно обоснованного воздействия на определенные стороны общественного производства. Наука управления должна предложить всесторонне обоснованные и эффективные методы и средства активизации трудовых коллективов. В статье на основании фактического материала и двух социологических исследований трудового коллектива Вильнюсского завода пластмассовых изделий анализируется влияние совершенствования управления и стиля руководства на активизацию трудящихся и конечные результаты деятельности предприятия. В статье изложены некоторые выводы и рекомендации.