

ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЕМ И ПОДЧИНЕННЫМИ И ИХ РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.

Н.Г.Родцевич, И.Н.Волкова

*Белорусский государственный экономический университет
Бобруйский филиал.*

Сложившиеся отношения между руководителями среднего звена и подчиненными, деловые, моральные качества, характер и условия труда руководителей бригад, ферм и других внутрихозяйственных подразделений изучались в 16 колхозах и совхозах Минской, Витебской, Гомельской, Гродненской, Брестской и Могилевской областей. В этих хозяйствах было опрошено в общей сложности свыше 1400 колхозников и рабочих совхозов, 95 руководителей среднего звена, 35 руководителей и специалистов хозяйств.

Анализ данных анкетирования показал, что нездоровая моральная атмосфера в коллективах нередко возникает вследствие самоуверенности руководителя, несправедливого отношения к подчиненным, ложного понимания им авторитета. Отвечая на вопросы анкеты «Справедливы ли Ваши руководители среднего звена в отношениях с подчиненными?» и «Ко всем ли подчиненным они относятся объективно, предъявляя одинаковую требовательность?», только 65,6 % руководителей и 53,1% специалистов хозяйств дали соответственно положительную оценку. Выяснилось, что 10 % опрошенных считают своих руководителей неспособными создавать в производственных коллективах деловую обстановку, благоприятный психологический климат, а 23,2 % колхозников и рабочих совхозов полагают, что их бригады, заведующие животноводческими фермами, производственными участками злоупотребляют вынесением взысканий, вместо того чтобы работать в людях, воспитывать их. Выявлено также, что не все руководители среднего звена знают индивидуальные особенности каждого члена своего подразделения их нужды и запросы. А между тем, по данным ученых – психологов, человек по своей природе устроен таким образом, что непременно нуждается в проявлении к нему внимания как на работе, так и в быту. Он скорее готов принять враждебное к нему отношение, чем терпеть равнодушие, невнимательность со стороны своего непосредственного начальника.

Безусловно, колхозники, рабочие совхозов судят о своих руководителях-бригадирах, заведующих фермами прежде всего по их отношению к делу, по тому, насколько они квалифицированы. Вместе с тем, немаловажными являются и другие качества в работе руководителей. Многочисленные факты говорят о том, что члены того или иного коллектива лучше работают, когда их руководитель весел, отзывчив, с подчиненными разговаривает как с коллегами.

И все же, опрос почти 3 тыс. работников колхозов и совхозов показал, что многие руководители среднего звена ведут себя с подчиненными грубо, несдержанно. Так, например, около четвертой части интервьюируемых ответили, что их руководители обращаются с подчиненными нетактично. Но больше всех на это жалуются полеводы (43% опрошенных). Такое положение в какой-то степени можно объяснить тем, что конно-ручные работы в полеводстве выполняются не всегда постоянным составом работников, чего нельзя сказать, например, о тех, кто занят в животноводстве. Кроме того, в полеводстве вследствие сезонного характера производства трудовая активность людей значительно ниже, чем на фермах.

Около 16,9 % опрошенных указали, что их непосредственные руководители не обладают выдержкой в отношениях с подчиненными, а более 10 % заявили, что они не прислушиваются в советам, не оставляют возможности для проявления инициативы. Поэтому не удивительно, что многие руководители первичных коллективов не пользуются авторитетом у своих подчиненных. Как показатели данные опроса, 23% опрошенных считают, что их руководители не пользуются авторитетом или авторитет их в коллективе невысок.

Члены производственных коллективов имеют, как правило, твердые представления о настоящем руководителе. Они знают, каким образом он выполняет свои обязанности, до каких границ простирается его компетентность, какие методы руководства он может применять, какими чертами отличается стиль его работы, какие качества характерны для его личности. Хорошим они считают такого руководителя, который в первую очередь является умелым организатором, справедливым, отзывчивым и вместе с тем требовательным, умеющим считаться с мнением коллектива.

А это означает, что по настоящему авторитетен только тот руководитель, который сочетает знание дела с высокими организаторскими способностями и требовательностью к себе, служит во всем примером для окружающих.

Как же сами руководители оценивают свои возможности для успешного выполнения должностных функций? С этой целью был приведен опрос 95 бригадиров, заведующих фермами и других руководителей среднего звена восьми хозяйств республики. Оказалось, что на первые три места они поставили такие факторы, как правильный подбор кадров, хорошая организация работы, отношения взаимного доверия и взаимной требовательности между членами коллектива. Некоторые из руководителей большое значение для плодотворной работы коллективов придают возможности бесперебойного снабжения их подразделений стройматериалами, сельхозмашинами, транспортом, запасными частями и т.п., что безусловно является правильным.

Практика показывает, что становление руководителей не всегда протекает гладко и ровно. Большинство из них на первых порах нуждаются в помощи, но иногда ее не получают. Отвечая на вопрос «Получаете ли Вы действенную помощь в руководстве бригадой, фермой, производственным участком со стороны правления колхоза, дирекции совхоза?», 14 руково-

дителей из 81, охваченных анкетным опросом, ответили отрицательно. Кроме того, им необходим соответствующий срок самостоятельной практической работы, прежде чем окрепнут и сформируются организаторские способности и появится опыт. В таких случаях правление колхоза и дирекция совхоза должны способствовать формированию у того или иного руководителя способности критически и объективно оценивать результаты собственной работы.

Одним из наиболее важных факторов закрепления кадров является удовлетворенность своей работой. Установлено, что 75% опрошенным нравится должность бригадира, заведующего фермой или производственным участком. Многие бригады, заведующие фермами охотно руководят людьми, обучают их и воспитывают. Что же касается авторитетности и престижности этих должностей, то здесь картина иная. Большинство полагает, что должность бригадира, заведующего фермой не является популярной и авторитетной. Поэтому авторитет приходится завоевывать упорным трудом, высокими моральными качествами, настойчивой учебой, высокой требовательностью как к подчиненным, так и к самому себе.

Результаты опроса показали, что часть руководителей недовольны большой продолжительностью своего рабочего дня, вследствие чего для досуга и повышения квалификации остается слишком мало времени.

Многие указывают на недостаток рабочей силы, техники и удобрений в подразделениях, разбросанность населенных пунктов, на плохое состояние местных дорог и животноводческих помещений. Некоторые жалуются на отсутствие оборудованных контор, ферм, на то, что работа зачастую связана с нервным переутомлением из-за трудностей управления большими коллективами. Особенно много подобных жалоб поступило от бригадиров полеводческих и тракторных бригад. По их мнению, решение данных вопросов позволит значительно повысить эффективность их труда, а также положительно скажется на взаимоотношениях между ними и подчиненными.

Отрицательно сказывается на управлении коллективами отсутствие в ряде хозяйств узаконенных положений о правах и обязанностях руководителей подразделений. Правда, в последние годы издано немало всякого рода положений, инструкций о правах и обязанностях работников управления совхозов и колхозов. Но беда в том, что они порой страдают неопределенностью, расплывчатостью и наличием противоречий. В этих документах охвачен очень ограниченный круг категорий работников, не в полной мере определяется служебное положение тех или иных работников аппарата управления, их права и обязанности излагаются в общей форме.

Опыт разработки и применения в хозяйствах должностных инструкций показал, что при наличии их более эффективно используется рабочее время каждого исполнителя, проявляется его инициатива, так как работник знает, какие вопросы он компетентен решать без каких-либо дополнительных консультаций и согласования. Это, в свою очередь, повышает чувство ответственности исполнителя и в то же время облегчает контроль

со стороны вышестоящего руководителя. Вместе с тем должностные инструкции позволяют исполнителю более свободно ориентироваться при выполнении того или иного вида работ, помогают молодым работникам быстрее освоить круг своих служебных обязанностей и войти в колею трудового процесса.