

**ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДЯЩИХ  
КАДРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ****Г. В. СИМОНОВ, А. С. БЕРДНИК**

(Представлена научным семинаром кафедры экономики промышленности  
и организации предприятий)

В докладе на XXIV съезде КПСС А. Н. Косыгин говорил: «Постоянного внимания требует вопрос о кадрах управления. Перед нами стоит задача последовательно расширять и улучшать систему подготовки и переподготовки управленческих кадров на всех уровнях»<sup>1)</sup>.

Постановление ЦК КПСС «Об улучшении экономического образования трудящихся» отмечает, что отдельные руководители слабо владеют навыками экономического анализа, не могут обосновать эффективность принимаемых решений.

Как известно, основы экономических знаний руководящих кадров закладываются в высших и средних специальных учебных заведениях. Однако там не формируются практические навыки в области экономических методов управления производством.

Кроме того, как показало обследование, проведенное на ряде предприятий Томска, многие руководители среднего и низшего уровней руководства не имеют специального технического образования.

Остановимся подробнее на примере Томского инструментального завода, основанного в годы Отечественной войны на базе эвакуированного завода «Фрезер». В последние годы завод устойчиво удерживает переходящее Красное знамя и занимает во Всесоюзном социалистическом соревновании первое классное место по инструментальной промышленности. Награжден юбилейным Почетным знаком.

Кто же руководит производственными подразделениями этого передового предприятия?

Структура руководящих кадров по образованию и стажу работы характеризуется данными, приведенными в табл. 1.

Из таблицы видно, что высшее техническое образование имеют 33% руководителей, высшее экономическое — 1%, среднее техническое — 30%.

36% руководителей среднего и низшего звеньев управления не имеют специального образования, это — практики: 14% начальников и зам. начальников основных цехов; 33% начальников и зам. начальников вспомогательных цехов; 8% начальников и зам. начальников функциональных отделов; 53% старших мастеров и мастеров.

<sup>1)</sup> Материалы XXIV съезда КПСС. Политиздат, 1971, с. 175.

Таблица I

## Структура руководящих кадров по образованию и стажу

	Количество работников к общему количеству соответствующей категории, %													
	образование				стаж работы							повысили квалификацию на курсах повышения квалификации за 1968—1972 гг.		
	высшее		среднее		общий			на данной работе						
	техническое	инженерно-экономическое (эконом.)	техническое	экономическое	без спец. образ. (практики)	до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 20 лет	свыше 20 лет	до 1 года	до 3 лет		до 10 лет	свыше 10 лет
Руководители и зам. руководителей	75	—	25	—	—	—	—	20	80	—	—		40	60
Начальники и зам. начальников основных цехов	57	—	29	—	14	—	—	50	50	7	14	50	29	28
Начальники и зам. начальников вспомогательных цехов	50	—	17	—	33	—	—	17	83	33	—	17	50	—
Начальники и зам. начальников функциональных отделов	55	5	32	—	8	—	—	23	77	8	18	37	37	18
Старшие мастера и мастера	17	—	30	—	53	—	13	25	53	13	17	29	41	30
Всего	33	1,0	30	—	36	—	8	28	58	12	15	35	38	23

По стажу руководящей работы аппарат управления завода характеризуется следующими данными:

стаж	до 1 года	до 3-х лет	до 10 лет	свыше 10 лет
число				
руководителей	12	15	35	38
(%)				

При этом 28% руководителей имеют общий стаж работы от 10 до 20 лет; 58% — свыше 20 лет.

Как показало обследование, на этом заводе за последние 5 лет (с 1968 по 1972 год) повысили квалификацию с отрывом от производства только 23% руководящих кадров. В абсолютном большинстве это руководители без соответствующего образования, направленные на 2—3-недельную курсовую подготовку в Новосибирск, Горький, Москву и другие города.

В чем же причина устойчивых экономических показателей работы этого, казалось бы, недостаточно образованного коллектива руководителей?

Прежде всего в том, что весь аппарат управления под личным руководством директора завода т. Будницкого Л. Д. ведет упорный систематический поиск и использует внутренние резервы производства. Эта работа осуществляется через экономический семинар начальников и зам. начальников цехов и функциональных отделов, превращенный на заводе в постоянно действующее экономическое совещание при директоре. Директор осуществляет индивидуальный контроль за экономической учебной работой кадров.

На занятиях решаются производственные задачи, построенные на конкретных ситуациях этого предприятия. Решения, принятые слушателями, оформляются приказом по заводу или включаются в план оргтехмероприятий.

Занятия проводят квалифицированные экономисты завода и вузов Томска.

Есть в работе этого семинара свои немалые трудности, свои проблемы, но главное в том, что коллектив организаторов производства ведет упорный целенаправленный поиск возможностей дальнейшего повышения эффективности производства.

Жизнь подсказывает, что в ближайший обозримый период подготовка кадров для среднего и низшего уровней руководства будет осуществляться по традиционной так называемой «опытно-интуитивной» системе или по методу «обучения на ошибках». Поскольку на данном этапе экономического строительства именно этот контингент решает важнейшую задачу времени — повышение эффективности производства, система его формирования требует к себе не менее пристального внимания, чем новая государственная система подготовки руководящих кадров.

Учитывая тот факт, что, во-первых, подготовка и повышение квалификации руководителей не самоцель, а лишь одно из средств дальнейшей интенсификации производства, во-вторых, новая государственная система подготовки организаторов производства практически сама еще находится в стадии формирования (ее пропускная способность крайне мала и пока ориентирована на подготовку высшего аппарата управления производством), по нашему мнению, необходимо ввести как составную часть государственной системы заводскую форму подготовки руководителей среднего и низшего звеньев управления производством. Для этого необходимо пересмотреть формы и методы заводского экономического всеобуча руководящих и инженерно-технических кадров. Экономическое образование работников этих категорий не только должно

осуществляться непрерывно, но главное иметь активное проявление в производстве. Целенаправленное заводское обучение как органическая часть процесса формирования руководящих кадров в сочетании с опытом конкретной производственной деятельности дополнит и обогатит его.

Заводская форма подготовки руководителей, сочетающая текущие и перспективные планы обучения с отрывом и без отрыва от производства, позволит обеспечить безотказный «выходной контроль» при назначении на руководящие должности и направлении на централизованные курсы и ФПК.

Опыт подсказывает, что наиболее приемлемой формой заводской подготовки руководящего состава могут стать дифференцированные ступенчатые курсы, рассчитанные на 3—5 лет обучения без отрыва от производства. При этом индивидуальные учебные планы слушателей курсов должны вписываться в периоды и сроки повышения квалификации с отрывом от производства.

Курсовое целенаправленное обучение в конкретных производственных условиях позволит, с одной стороны, обеспечить строго индивидуальный текущий контроль за ходом учебы каждого слушателя с последующей аттестацией по итогам хозяйственного и учебного года, с другой — создать условия обоснованной оценки уровня руководства и способностей к нему на комплексе показателей, учитывающих специфику работы аттестуемого.

Например, при аттестации начальника цеха могут быть учтены такие показатели, как производительность труда, фондоотдача, цеховая себестоимость, соотношение темпов роста производительности труда и зарплаты и др. Сопоставление достигнутого уровня важнейших показателей производственной деятельности с их нормативными значениями в динамике позволит более полно и точно оценивать уровень руководства и квалификации курсов. Итоги аттестации помогут осуществлять дифференцирование должностных окладов и текущее стимулирование руководящих и инженерно-технических кадров.

Фундаментом внутривзаводского обучения руководящих и инженерно-технических кадров должны стать: **для всех ИТР** — овладение комплексным экономическим анализом текущих производственных ситуаций; **для руководителей производственных подразделений**, кроме того, — практическое овладение системным подходом к принятию управленческих решений.

Основная причина экономической необоснованности технических решений в том, что обычно анализом хозяйственной деятельности занимаются только финансово-экономические службы предприятия. Это значительно ограничивает возможности выявления внутренних резервов производства.

Экономическая учеба руководящих и инженерно-технических кадров должна подкрепляться действенными мерами по улучшению показателей производственной деятельности руководимых ими подразделений.

Практическая деятельность должна служить проверкой пригодности полученных знаний, подтверждать целесообразность учебы, содействовать накоплению навыков применения экономических знаний. Конечно, переход на целевую экономическую подготовку руководящих и инженерно-технических кадров равнозначно не повысит экономических показателей производства. Это проблема сложная, многофакторная. Но бесспорно одно — целенаправленное и хорошо организованное экономическое обучение кадров является важнейшим фактором повышения эффективности производства. Чтобы обеспечить взаимодействие

экономической учебы и практической деятельности организаторов производства, необходимо ответить на один из наиболее трудных вопросов: «Как учить руководителей?».

Действующая система экономического всеобуча, основанная преимущественно на традиционной лекционно-семинарской методике обучения, сориентирована главным образом на формирование у руководителей широкого экономического кругозора. Отвечая на вопрос: «Что делать?», она решает эту задачу и дает высокие «валовые» показатели экономических знаний. Однако, если с позиций сегодняшнего дня пересмотреть целевые ориентиры с «вала» на «реализацию экономических знаний», станет ясно, что совершенствование экономического всеобуча требует ответа прежде всего на вопрос: «Как учить руководителей навыкам экономического управления производством?». Традиционные методы обучения на этот вопрос ответа не дают.

На наш взгляд, наиболее перспективным с точки зрения формирования навыков системного подхода к принятию управленческих решений является метод обучения, сочетающий общую экономическую теорию с решением производственных задач, построенных на конкретных ситуациях данного предприятия. Этот метод широко используется на Высших курсах повышения квалификации Госкомтруда СССР. Его применение в условиях экономического всеобуча сводится к следующим видам учебной работы.

1. Чтение лекций по общей и конкретной экономической теории, анализ хозяйственной деятельности, НОТ и Управления. Задача лекции — дать установочное направление системного подхода к анализу конкретной производственной ситуации и последующему принятию управленческого решения (30—40% программы курсов).

2. Выявление экономических, организационно-технических и социально-психологических проблем, самостоятельное их исследование в цехах и отделах, где работают слушатели экономических курсов.

3. Анализ и классификация проблем, отбор наиболее актуальных из них как объектов будущего исследования в курсовой работе.

4. Проведение индивидуальных консультаций по методике накопления, анализа и классификации первичной производственной информации.

5. Проведение исследований, обработка, анализ и обобщение данных.

6. Формулировка производственных задач, их классификация.

7. Изучение передового опыта.

8. Экономическое обучение на примере производственных задач (проведение производственных дискуссий).

9. Принятие окончательного решения, подготовка к внедрению и внедрение в производство.

10. Анализ эффективности внедренных решений. В период обучения на курсах проводится промежуточная и окончательная аттестация слушателей по итогам производственной деятельности и учебных занятий. Выдача соответствующих удостоверений.

Методика обучения на примере конкретных производственных задач без отрыва от производства имеет ряд преимуществ.

1. Обеспечивает возможность активного формирования руководителя в естественной для него производственной среде.

2. В сочетании с внезаводской формой обучения позволяет непрерывно повышать уровень руководства конкретным производственным подразделением.

3. Обеспечивает текущий индивидуальный контроль и обоснованную итоговую оценку качества обучения путем периодической аттестации.

4. Создает предпосылки успешного отбора кандидатур для направления на курсы и ФПК, а также для стимулирования с учетом личного вклада.

5. Обеспечивает широкие возможности оперативной реализации управленческих решений, направленных на повышение эффективности производства.

6. Позволяет выявлять пробелы знаний, уточнить программы, составить индивидуальные планы дополнительных занятий.

7. Практически не требует никаких затрат, так как все обучение строится на производственной и учебной базе предприятия.

Успешное освоение активных методов обучения без отрыва от производства требует от администрации предприятия и преподавателей, ведущих занятия, больших совместных усилий в преодолении ряда проблем и трудностей таких, как:

- преодоление инерции традиционных методов обучения и формирование у слушателей активного отношения к обучению;
- большой диапазон исходных уровней образования и опыта работы;
- организация индивидуальных консультаций по методике сбора первичной информации, ее обработке, систематизации, оформлению;
- отсутствие квалифицированных преподавателей;
- дефицит учебного времени;
- недостаток методической литературы и информации о передовом опыте и др.

Мы исходим из очевидной истины, что совершенствование экономической подготовки руководящих кадров должно соответствовать требованиям сегодняшнего дня. Оно должно быть направлено на решение практических задач нашего времени. Это творческий динамический процесс, требующий централизации и координации действий.

---