

Personalitatea și competența maestrului în procesul de producție

Constantin Stan — sociolog

Dumitru Rența — psiholog

Craiova

1. Activitatea unei întreprinderi pune în permanență nenumărate probleme pe linia conducerii și organizării proceselor economice care au loc în cadrul sistemului general al profundelor transformări determinate de evoluția progresului tehnico-stiințific contemporan.

În cadrul acestor procese, maestrul joacă un rol deosebit, fiind angrenat în multiplele activități determinate de organizarea, desfășurarea și conducerea procesului de producție, personalitatea sa influențând, uneori, în mod hotărâtor, rezultatele cantitative și calitative ale lucrătorilor din subordine.

Pentru a realiza o autoritate reală în cadrul colectivului de muncă, unui maestru i se cere o temeinică pregătire profesională, cunoașterea în cele mai mici detalii a aspectelor legate de procesul de muncă, capacitate de previziune, independență în gândire, inițiativă, principialitate, tact, sociabilitate, stăpânire de sine, exigență față de sine și față de alții, calități care-i permit realizarea în bune condiții a atribuțiilor ce-i revin.

În măsura în care un maestru nu posedă aceste elemente care definesc structura personalității sale în procesul de producție, el nu se va bucura de prestigiu și autoritate în rindul colectivului de muncă, al cărui climat psihosocial va fi nefavorabil obținerii celor mai bune rezultate economice.

2. În vederea abordării situației existente la întreprinderea „Electroputere” Craiova, am inițiat un studiu vizînd analiza personalității și competenței socioprofesionale a maestrului. În cadrul investigației noastre am folosit, ca instrumentar de lucru, un ghid de convorbire, o fișă de interapreciere a calităților organizatorice, profesionale și intelectuale, cuprinzînd 9 însușiri de personalitate, precum și analiza critică efectuată pe baza observației directe a activității maestrului în decursul celor 8 ore de activitate. În cadrul studiului s-a solicitat, de asemenea, maistrilor să-și analizeze activitatea zilnică în raport cu atribuțiile stabilite de Legea nr. 6/1977, vizîndu-se nivelul de îndeplinire a acestor atribuții, fondul de timp consumat pentru exercitarea lor, dificultățile ivite în îndeplinirea acestor atribuțiuni, precum și alte probleme cu care sînt confrunțați la nivelul formației de lucru pe care o coordonează.

Au fost investigați toți meiștrii și șefii de atelier din întreprindere, cu excepția celor care în perioada analizei se aflau în concedii de odihnă sau medicale.

În ceea ce privește structura lotului investigat din punctul de vedere al pregătirii profesionale, 43 % au ca pregătire școala profesională și școala de meiștri, 25 % și-au completat și studiile liceale, 8 % sînt absolvenți ai școlilor tehnice, 7 % sînt absolvenți ai liceului industrial, iar 17 % provin din rîndul absolvenților facultăților de subingineri și alte școli echivalente.

După vechimea în muncă, predomină cei cu vechime între 21—25 ani (42 %), urmînd grupa celor cu vechime între 16—20 ani (21 %) și 26—30 (22 %). După vechimea în funcția de meiștru, 33 % au o vechime sub 5 ani, 31 % între 5—10 ani, 26 % între 11—15 ani, 10 % peste 15 ani.

Pe baza datelor reliefate de către analiză a reieșit că în marea lor majoritate meiștrii sînt selecționați din rîndul celor mai experimentați lucrători din întreprindere, cu experiență îndelungată în activitatea profesională, și care se bucură de autoritate politică și morală în rîndul colectivului de oameni ai muncii din întreprindere.

Avînd în vedere dezvoltarea și modernizarea procesului de producție al întreprinderii, se impun măsuri eficiente pentru întărirea rolului meiștrului în organizarea și conducerea producției, pentru îmbunătățirea continuă a nivelului calității produselor, mobilizarea colectivelor de muncitori pentru îndeplinirea exemplară a sarcinilor, în concordanță cu exigențele impuse de revoluția tehnico-stiințifică contemporană.

3. Ținînd cont de aceste obiective, în cadrul investigației, o primă problemă abordată s-a referit la factorii care influențează negativ calitatea produselor, cunoscînd accentul deosebit care se pune în ultima perioadă asupra creșterii calității în toate domeniile, calitatea fiind în fapt un factor de bază al competitivității. Deși pe ansamblul întreprinderii produsele sînt executate la parametrii și indicatorii calitativi solicitați, totuși există și situații cînd calitatea produselor nu se ridică la nivelul exigențelor. Grupînd opiniile meiștrilor referitoare la această problemă, s-au desprins două grupe de factori și anume:

a. grupa factorilor care privesc organizarea defectuoasă a producției în unele sectoare de activitate;

b. grupa factorilor care țin, exclusiv, de deficiențele forței de muncă, respectiv de executanți.

Din cadrul primei grupe, opiniile meiștrilor au evidențiat următorii factori: *lucrul în salturi*, datorat neritmicității în aprovizionare, factor principal care afectează negativ asupra calității produselor (25 %), *slaba calitate a materiilor prime și semifabricatelor* (21 %), *funcționarea defectuoasă a mașinilor și utilajelor* (19 %), *colaborarea defectuoasă între sectoarele care cooperează la realizarea unor produse complexe* (18 %), *organizarea defectuoasă a activității în atelier* (11 %), *alte cauze* (6 %).

Din cadrul celei de-a doua grupe, meiștrii intervievați au indicat următorii factori: *insuficienta pregătire profesională a muncitorilor tineri* (31 %), *superficialitate și neglijență în timpul activității* (24 %), *fluctuația forței de muncă* (12 %), *nerespectarea proceselor tehnologice de execuție* (11 %), *lipsă de supraveghere* (9 %), *slab control al calității produselor din partea compartimentului CTC* (8 %), *alte cauze* (5 %).

Comparând cele două grupe de factori care influențează calitatea produselor, grupa referitoare la forța de muncă ocupă o pondere mai mare, maeștrii subliniind calitatea slabă a pregătirii profesionale a forței de muncă, în special cea pregătită prin cursuri de calificare de scurtă durată. Această opinie a fost mai puțin scontată fiind cunoscut faptul că pregătirea forței de muncă prin cursuri de calificare se realizează în totalitate în cadrul locurilor de muncă din întreprindere, sub îndrumarea competentă a celor mai buni lucrători și supravegherea atentă a șefilor de echipă și maeștrilor. A reieșit faptul că acestei categorii de forță de muncă, pregătită prin cursuri de calificare de scurtă durată, nu i se acordă suficientă atenție pe perioada școlarizării, fapt ce se repercutează asupra insuficienței pregătiri profesionale. În mod evident, maeștrii sînt și ei, în bună măsură, responsabili de acest fapt.

În legătură cu propunerile maeștrilor pentru îmbunătățirea activității în vederea realizării unor produse de cea mai bună calitate, acestea s-au referit, în special, la problema organizării pe baze științifice a producției și a muncii, creșterea gradului de mecanizare și automatizare, aprovizionarea ritmică cu materii prime și materiale a atelierelor, reorganizarea fluxului tehnologic, pentru a permite o colaborare mai bună între diversele ateliere care cooperează la realizarea unui produs.

Aprofundînd analiza noastră, am solicitat maeștrilor să ne indice unele aspecte ce țin de modalitatea exercitării sarcinilor și atribuțiilor ce le revin. În legătură cu acest aspect a reieșit faptul că maeștrii efectuează o serie de activități ce nu țin de statusul lor socioprofesional, cum ar fi: sarcinile dispecerilor (54 %), ale tehnologilor (10 %), unele probleme de programare-urmărire (8 %), probleme de aprovizionare (8 %) și alte activități minore (20 %). În afara acestor sarcini, maeștrii afirmă că sînt solicitați cu multiple probleme minore care le răpesc din timpul lor de activitate, cum ar fi întocmirea a tot felul de tabele și situații, analize zilnice de producție ș.a. Toate acestea afectează în mare parte fondul de timp destinat îndeplinirii sarcinilor și atribuțiilor profesionale. În acest sens, peste 38 % dintre maeștri au afirmat că nu le rămîne timp pentru supravegherea, îndrumarea și controlul muncitorilor, acordarea de asistență tehnică corespunzătoare pentru atelierul care-l coordonează, cît și pentru activitatea profesională și cultural-educativă a tinerilor care se încadrează. Efectele nerealizării în timp optim a problemelor menționate mai sus nu se văd nemijlocit, dar în timp ele se repercutează asupra producției, influențînd-o atît din punct de vedere cantitativ, cît mai ales calitativ.

Referitor la modul în care este respectată și întărită autoritatea maeștrului de către șefii ierarhici superiori, 92 % dintre maeștri au afirmat că sînt consultați în toate problemele ce privesc sectorul de activitate pe care-l coordonează, ținîndu-se deci cont de opiniile lor. Numai 8 % au afirmat că nu sînt consultați, iar deciziile se iau fără a li se cere opinia. După cum a rezultat din observațiile noastre, această stare de lucruri se datorează, în primul rînd, slabei pregătiri profesionale a maeștrilor respectivi, care nu se bucură de prestigiul și autoritatea necesară în rîndul muncitorilor, ceea ce-i și determină pe conducătorii ierarhici superiori să nu-i consulte în toate cazurile.

Studiul a evidențiat necesitatea unei mai mari exigențe în selecționarea și promovarea maeștrilor, avînd în vedere faptul că maeștrul este

organizatorul și conducătorul nemijlocit al formației de lucru și răspunde de realizarea programului de producție, pe sortimente și la termenele prevăzute. Or, așa cum arată rezultatele studiului, incompetența profesională a maestrului nu poate să asigure îndeplinirea în bune condițiuni a sarcinilor și atribuțiilor ce-i revin.

O altă problemă cu care se confruntă maistrii se referă la fluctuația muncitorilor și la actele de indisciplină comise de către fluctuanții potențiali. Peste 54 % din rîndul maistrilor investigați au confirmat că se confruntă cu diferite acte de indisciplină din partea unor lucrători, ea: absențe nemotivate, întirzieri de la program, părăsirea locului de muncă, lipsă de interes în activitate, nerespectarea disciplinei tehnologice, nerealizarea sarcinilor trasate și alte aspecte negative. Situația de fluctuant potențial ar fi determinată, după cum afirmă maistrii, de următorii factori: nerealizarea retribuiției din cauza slabei pregătiri profesionale, lipsa de aptitudini pentru profesiune, neadaptarea la specificul muncii industriale, mai ales pentru o parte din lucrătorii proveniți din mediul rural, condiții grele de muncă în unele sectoare, lipsa de experiență profesională a tinerilor, slaba îndrumare și supraveghere a celor noi încadrați, în vederea asigurării unei integrări socioprofesionale rapide în procesul muncii, diferiți factori obiectivi (lipsa unei locuințe, căsătorie, apropiere de părinți, continuarea studiilor ș.a.m.d.).

După cum s-a constatat din discuțiile avute cu maistrii, aceștia sesizează foarte bine factorii perturbatori ai procesului de producție, dar consideră că remediarea acestora este condiționată în cea mai mare parte de cadrul exterior sferei de influențare și exercitare a funcției lor. Tocmai această situație, apreciem noi, conduce la persistența unor factori perturbatori ai procesului de producție, maistrii încercînd în prea mică măsură să-și folosească din plin atribuțiile ce le revin prin Legea nr. 6/1977, pe linia întăririi ordinei și disciplinei tehnologice, pe baza unui program de educație permanentă cu toți lucrătorii din formație și în special cu cei tineri.

Pentru a surprinde în mod detaliat personalitatea maestrului, s-a aplicat o fișă de apreciere individuală, avînd în vedere următoarele însușiri: pregătire profesională, punctualitate, conștiinciozitate, interes în muncă, spirit de colaborare, operativitate, autoritate, inițiativă și rezolvarea calitativă a problemelor. Pentru fiecare însușire s-au acordat note de la 1 la 4 (slab—1, satisfăcător—2, bine—3, și foarte bine—4). Fișa de apreciere a fost aplicată individual, fără a exista posibilitatea consultării între subiecții înserși pe fișa respectivă. Efectuînd media aritmetică a notelor acordate la cele nouă însușiri, s-a stabilit ierarhia maistrilor investigați și însușirile la care o parte din ei sînt mai deficitari. Astfel, din totalul celor investigați, 30 % au fost apreciați ca slabi, fiind deficitari mai ales în ceea ce privește spiritul de inițiativă; rezolvarea operativă — 24 %; lipsa de autoritate 10 %; de colaborare — 10 %; pregătire profesională — 9 %; punctualitate — 9 %.

Lecturînd tabelele centralizatoare pentru fiecare sector în parte, referitoare la interaprecierile efectuate și comparînd aceste aprecieri cu cele pe care le-au făcut șefii de ateliere și de secții asupra maistrilor, cit și cu rezultatele efective ale maistrilor obținute în producție, s-a constatat că, în marea lor majoritate, acestea reflectă o realitate de fapt, concretizată

în prezența sau absența prestigiului și autorității de care se bucură sau nu maestrul în cadrul colectivului, respectiv profilul socioprofesional și politico-moral al personalității lui.

Rezultatele investigației au fost supuse dezbaterii C.O.M. din întreprindere, care s-a soldat cu o serie de propuneri concrete privind întărirea rolului și autorității maestrului în procesul muncii, printre care sînt de reținut :

a. Selecția riguroasă a candidaților recrutați pentru școlile de maiștri, din rîndul muncitorilor care se bucură de cea mai mare autoritate politică, profesională și morală în rîndul colectivului și dovedesc aptitudini de buni organizatori ai procesului de producție ;

b. Organizarea unor cursuri de perfecționare a pregătirii profesionale cu toți maiștrii, pe probleme privind organizarea științifică a producției și a muncii și pe probleme social-umane, unde s-a constatat că mai există deficiențe ;

c. Repartizarea sarcinilor din planul de producție cu cel puțin 5 zile înainte de începerea lunii, așa cum rezultă din prevederile legale, pentru a avea posibilitatea defalcării acestor sarcini la nivelul fiecărui muncitor și a se întreprinde măsuri eficiente de realizare a lor ;

d. Raționalizarea sistemului informațional și stabilirea precisă a sarcinilor personalului de execuție din atelier sau din alte compartimente, care au atribuții să sprijine activitatea maestrului, pentru ca acesta să efectueze cît mai puține asemenea lucrări și să-și dedice mai mult timp activității de îndrumare, control și supraveghere a activității muncitorilor ;

e. Eliminarea analizelor zilnice de producție la care sînt solicitați și desfășurarea acestor analize, pe cît posibil, săptămînal la „fața locului”, în atelierele de producție, și numai asupra problemelor ce prezintă interes pentru a rămîne timp maestrului să-și îndeplinească atribuțiile profesionale.

Apreciem că prin aplicarea în practică a acestor măsuri, ca și a altora care nu au fost incluse aici, se va putea ajunge la îmbunătățirea activității maestrului în calitatea sa de conducător nemijlocit al procesului de producție, în măsura în care acesta reprezintă veriga de bază în obținerea unor rezultate economice din cele mai bune și creșterea, pe această bază, a eficienței economice calitative a întreprinderii.