

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

¹Фуфачева М.В., ²Лешер О.В., ²Сиразетдинова А.Д., ²Тютюльникова А.В.

¹ Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения», Красноярск, e-mail: fumari@mail.ru

² ФГБОУ ВО Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, Магнитогорск, e-mail: alfia_alka@mail.ru.

В настоящей статье для работников железнодорожного транспорта рассмотрена зависимость от лидерских качеств руководителя на успех производственного процесса, качество управления трудовыми ресурсами, мотивации сотрудников и успешное развитие предприятия. В ходе работы над статьей, были проанализированы исследования отечественных и зарубежных ученых в области повышения эффективности трудовых коллективов, руководителей и отдельных работников предприятий. Были рассмотрены мотивационные составляющие трудовой деятельности сотрудников предприятий железнодорожного транспорта в зависимости от занимаемых должностей. Представлена разработанная единая система единых корпоративных требований для руководителей в структуре организации Открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Показаны механизмы, каким образом производят выбор в данной организации из коллективов будущих руководителей с определенными лидерскими качествами, необходимыми для руководства того или иного коллектива на основании системы отбора, как происходит влияние выбранного руководителя на трудовой коллектив и организацию в целом, при проявлении некоторых лидерских качеств либо их отсутствие. Также предложено создать определенную обучающую программу по формированию в руководителях лидерских качеств, необходимых для управления структурным подразделением на предприятиях железнодорожного транспорта, способных развивать имеющиеся ресурсы как коллектива, так и предприятия в целом.

Ключевые слова: руководитель, трудовой коллектив, лидерские качества, оценка работников, система отбора.

THE LEADERSHIP ROLE OF THE HEAD IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES.

¹Fufacheva M.V., ²Lesher O. V., ²Sirazetdinova A. D., ²Tyutyulnikova A.V.

¹Krasnoyarsk Institute of Railway Transport – branch of Irkutsk State University of Railway Engineering, Krasnoyarsk

²Magnitogorsk State Technical University named after G.I. Nosov, Magnitogorsk;

In this article for employees of railway transport dependence on leadership qualities of the head on success of production process, quality of management of manpower, motivation of employees and successful development of the enterprise is considered. During the work on the article, the research of domestic and foreign scientists in the field of improving the efficiency of labor collectives, managers and individual employees of enterprises were analyzed. Motivational components of labor activity of employees of the enterprises of railway transport depending on the posts were considered. The article presents the developed unified system of unified corporate requirements for managers in the structure of the organization of the Open joint stock company "Russian Railways". The mechanisms are shown how to make a choice in the organization of future teams of managers with certain leadership qualities necessary for the leadership of a team on the basis of the selection system, how the influence of the selected leader on the workforce and the organization as a whole, in the manifestation of some leadership qualities or their absence. It is also proposed to create a certain training program for the formation of leadership qualities in managers, necessary for the management of the structural unit in the enterprises of railway transport, capable of developing the existing resources of both the collective and the enterprise as a whole.

Keywords: head, staff, leadership qualities, assessment of employees, the system selection.

Реализация поставленных задач, приводящих к успешному развитию отечественной промышленности, в решающей степени определяется новыми структурными подходами и методами к ее организации, развитием высоких технологий, новыми принципами технологии и организации производства, обновлением основных фондов предприятия, качественным улучшением структуры, состояния и методов управления трудовыми ресурсами и другими факторами, характеризующими инновационный потенциал предприятий.

Задача всемерного повышения эффективности формирования и применения потенциала определяют успех производственных процессов. Развитие отечественной экономики в настоящее время, очевидно, возможно только на путях радикальной перестройки всех его социально-экономических, организационных, технологических элементов, в том числе сферы технологии, управления, стиля и методов организации трудовой деятельности. Для этого необходима перестройка работы по управлению трудовыми ресурсами с использованием новых подходов в психологических технологиях, сознании, мышлении, мотивации участников производственных процессов. Необычайная глубина и многообразие преобразований в производственной и социотехнической сфере охватывает все сферы участия человека в трудовых процессах.

Процесс развития вызывает необходимость глубинной оценки и обоснования места человека в трудовых процессах, определения функционала лидера и функции всей организации, мотивации труда, осознания значения своей личности, предназначения, оценки окружающего его предметного мира (в том числе особенности производственной среды).

В этой ситуации трудно представить более острую и актуальную проблему развития, чем проблема содержания, особенностей формирования и повышения эффективности потенциала трудовых ресурсов, зависимость успеха трудового процесса от деятельности лидера коллектива. В целом, теоретически и методически эта проблематика разрабатывалась долгие годы в трудах многих известных отечественных и зарубежных ученых. Среди них можно отметить работы А.К. Гастева, В.В. Куйбышева, И.К. Заславского, Б.М. Генкина, А.А. Костина, Е.А. Петрова, Б.Ф. Ломова, В.П. Зинченко, В.М. Мунипова, В.А. Розановой, М.И. Бухалкова, Ф. Тейлора, Г. Форда, Д. МакГрегори, А. Маршалла, А. Чапаниса, Т. Моргана, К. Макконелли и др.

Проблема целенаправленного развития потенциала трудовых ресурсов, формирование новых подходов в управлении трудовыми ресурсами в процессах, коллективом или организацией в целом, безусловно, являются одной из необычайно важных и сложных проблем повышения эффективности производства.

На основании классификации представленной Ситаровым В.А. в своей статье «Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным

процессом» [1] для успешного функционирования организации, а именно школы, необходимо, чтобы лидер обладал следующими типами лидерства:

№ п/п	Наименование лидерства	Характеристика
1	Техническое лидерство	руководитель успешен и признан в планировании, организации, координации, составлении бюджета, учебного расписания. Хорошо разбирается в хозяйственных проблемах школы
2	Человеческое лидерство	руководитель хорошо контактирует с людьми, может оказывать поддержку и управлять конфликтами. Оказывает влияние на формирование моральных устоев и нравственных ценностей, способствует развитию творчества. Использует тактику совместного принятия решений
3	Образовательное лидерство	предполагает успешность руководителя в диагностике проблем школы и учителей, оказании помощи в оценке учителей (как педагогов и как предметников). Образовательный лидер успешен в составлении учебного плана и в структурировании программы обучения. Он может участвовать в подготовке учителей школы
4	Символическое лидерство	руководитель становится символом образовательного учреждения, т. е. школу (или лицей, колледж, вуз) многие знают не по названию, а по фамилии руководителя. Он председательствует на церемониях и собраниях, знает по имени сотрудников и учеников, посещает занятия и делает обходы школы. Педагогический коллектив и обучающиеся сразу понимают, что ценит их руководитель, что дает им чувство уверенности и целенаправленности в своих действиях. Они ощущают свою вовлеченность в дела школы, и их заинтересованность возрастает

5	Культурное лидерство	руководитель в такой школе – это своего рода «верховный жрец», он является главным носителем и хранителем культуры школы, ее традиций и символов. Он поддерживает климат, основополагающие идеи и общие задачи, следит за передачей традиций и культуры новичкам. Люди начинают верить в школу как в идеологическую систему, понимают, что они члены сильной культуры и это придает им чувство собственной значимости и ощущения важности их работы, что служит для них прекрасным стимулом
---	----------------------	---

По мнению Ситарова В.А. для успешного обеспечения целостного образовательного процесса руководитель должен умело сочетать в себе и своей работе различные типы лидерства, нести опыт разностороннего построения образовательной действительности как среды полноценного формирования личности обучаемых и дееспособного труда педагогического коллектива.

Подобную классификацию, как мне кажется, также можно применить не только для руководителя учебного заведения, но и в других различных организациях, где просто необходимо использовать и внедрять педагогические элементы.

Руководство и лидерство является важной стороной взаимоотношений в коллективе. В процессе формирования группы некоторые ее члены начинают играть более активную роль, чем другие, им оказывают предпочтения, к ним прислушиваются. Эти люди «овладевают» главенствующими позициями в группе и становятся лидерами. Если руководство основывается преимущественно на официальной субординации, официальной структуре коллектива, то лидерство проявляется в системе неофициальных отношений и опирается преимущественно на силу личного влияния.

Руководитель коллектива, как правило, назначается административным путем, это лицо, обладающее узаконенной властью. В выдвижении же лидера большую роль играют отношения «симпатии – антипатии», особенности интересов работников. В этом смысле лидер – это своего рода «неузаконенный» руководитель, лицо, пользующееся наибольшим влиянием в группе – как правило, лидер имеет и наибольшее число контактов в группе. Человек становится лидером благодаря своим личным качествам (особенностям характера, темперамента, эрудиции и т.п.). Лидерство возникает не всегда, а лишь в определенных

условиях. Если цели и задачи, стоящие перед группой, предельно просты и не требуют координации совместных усилий, то каждый член группы решает задачи самостоятельно.

Лидеры выделяются, как правило, в течение 3–4 месяцев с момента формирования неофициальной группы. Что общего и отличительного у лидера и руководителя?

1. Если руководитель официально узаконен и в отношениях опирается в основном на должностные предписания, то лидер является лицом неофициальным и опирается преимущественно на личные отношения.

2. Руководитель действует не только в пределах данного коллектива, но и в более широкой социальной среде, в то время как лидер функционирует в основном в пределах неофициальной малой группы (т.е. на микроуровне).

3. Если лидерство возникает стихийно и ситуативно, то официальное руководство носит плановый, регулируемый, целенаправленный характер.

4. В отличие от лидерства руководство является более стабильным и устойчивым, поскольку менее, чем лидерство, зависит от всевозможных изменений группового настроения.

5. Официальный руководитель имеет в своем распоряжении более четкую и отработанную систему контроля и управления.

6. Действия руководителя, как правило, имеют большую степень ответственности и играют более значительную роль в жизни коллектива, чем действия лидера.

Общей чертой лидера и руководителя является то, что они на разных уровнях выполняют по существу сходные функции (планирования, контроля и стимуляции, воспитания и т.д.).

Для того чтобы эффективно управлять коллективом, руководитель должен иметь представление о его неофициальном состоянии. Более того, он должен быть «включен» в эту структуру, т.е. являться членом неофициальных групп, чтобы, в необходимых случаях, подключать к официальным управленческим решениям и неофициальные возможности [5]. Входя в неофициальную структуру, руководитель подвергает себя определенному риску, поскольку, если в официальной структуре высшее место ему обеспечено, то в неофициальной занимаемое место может не обеспечить ему должных позиций. Тем не менее, эффект от неформальной позиции превышает опасения, поскольку существенно повышает управляемость коллектива.

Как было сказано выше, лидер обычно выдвигается стихийно и ситуативно. В выдвижении отдельных работников в лидеры большая роль принадлежит руководителю. Зная механизм и специфику лидерства, он должен находить и воспитывать в коллективе лидеров. Такие люди становятся непосредственными помощниками руководителя, его

опорой, расширяя его возможности по мобилизации коллектива на выполнение поставленных задач.

Как воспринимается работниками лидер?

Прежде всего, они считают, что это «один из нас», а не «пришелец». Кроме того, это «подобный большинству из нас». Как правило, единственное различие – это уровень профессионального мастерства. Отсюда для руководителя коллектива вытекает задача: помочь выдвинуться в лидеры самому умелому и инициативному из группы.

Если лидер – это «лучший из нас», то это не создает барьер отчуждения между ним и другими членами группы. В своей деятельности официальному руководителю коллектива целесообразно учитывать мнение неофициальных лидеров. Если точки зрения по каким-то принципиальным вопросам расходятся, то убеждать и склонять на свою сторону нужно, в первую очередь, лидеров, как наиболее авторитетных и влиятельных членов неофициальных групп.

Для рассмотрения лидера трудового коллектива необходимо прояснить определение трудового коллектива.

Трудовой коллектив – это определенная группа работников (механическое соединение людей), которая четко выполняет технологические операции для производительности труда, т.е. это уже сформированная группа сотрудников, выполняющая трудовую деятельность согласно своих должностных обязанностей и квалификации.

Соответственно лидером трудового коллектива может быть как руководитель определенного ранга, способный организовывать трудовой процесс данного коллектива так и член коллектива, способный выполнять функции руководителя. Однако, как показывает практика, далеко не каждый руководитель является лидером или становится лидер в процессе трудовой деятельности.

В ОАО «РЖД» разработана система единых корпоративных требований (ЕКТ) к персоналу ОАО «РЖД» и как она применяется по отношению к работникам компании.

Данная система производит оценку работников по следующим параметрам:

1. потенциал и мобильность;
2. результативность и опыт;
3. профессиональные компетенции;
4. корпоративные компетенции.

Результаты оценки позволяют объективно и быстро выбрать лучшего работника для формирования кадрового резерва руководителя.

Таким образом, компания ОАО «РЖД» для себя сформировала систему отбора или выбора из коллективов будущих руководителей с лидерскими качествами, необходимыми

для руководства того или иного коллектива. Причем необходимо отметить интересный факт о том, что руководителем первого уровня может быть тот лидер, в котором корпоративные компетенции преобладают более чем на 80%, т.е. данный лидер сможет организовать трудовой процесс абсолютно в любом коллективе, даже не имея больших профессиональных навыков. Примером такого лидера является действующий президент ОАО «РЖД» Белозеров О.В., который не имеет образования в области железнодорожного транспорта, однако руководит такой огромной компанией. Но что делать с действующими руководителями, которым не хватает лидерских качеств для управления трудовыми ресурсами.

Для решения данной проблемы предлагается создать определенную обучающую программу формирования в руководителях лидерства по развитию трудовых ресурсов как коллектива, так и предприятия. Конечным результатом данного мероприятия по обучению руководителей лидерских качеств должно быть образование «лидерского коллектива» или «лидерской организации» для развития и достижения определенного показателя, эффективной работы в целом всего предприятия.

Список литературы

1. Ситаров В.А. Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом / В.А. Ситаров // Знание. Понимание. Умение. – 2014. - № 3. – С. 18-24.
2. Федоров В.К. Управление трудовыми ресурсами в инновационных процессах / В.К. Федоров, М.Н. Черкасов, А.В. Луценко / под ред. В.К. Федорова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
3. Менеджмент инновационной организации: учебное пособие / А.Е. Абрамешин, С.Н. Аксенов, Т.П. Воронина [и др.] / под ред. проф. А.Н. Тихонова – М.: Европейский центр по качеству, 2003. – 408 с.
4. Агабекян Р.Л., Авагян Г.Л. Современные теории занятости: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2001. – 190 с.
5. Бухалков М.И. Оценка трудового потенциала как основа его эффективного использования / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина // Человек и труд. — 2003. — № 2. — С. 29–30.
6. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 222 с.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, – 1997. – 704 с.

8. Симонов В. П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие / В. П. Симонов. – М.: Юрайт-Издат, 2009. – 357 с.
9. Ситаров В. А. Культура предпринимательства: теория и практика / В. А. Ситаров, А.И. Смирнов. – Вологда: Полиграфист, 2006. – 192 с.