



Николаенко Анатолий Арсентьевич, 1934 года рождения, кандидат технических наук, доцент, почетный железнодорожник, заслуженный работник транспорта РФ.

Окончил НИИЖТ в 1957 г. С 1987 г. — профессор кафедры «Путь и путевое хозяйство» НИИЖТа (ныне СГУПС).

В течение 11 лет работал деканом факультета повышения квалификации, директором института информационных технологий и переподготовки кадров.

УДК 331.105.22

А.А. НИКОЛАЕНКО

РУКОВОДИТЕЛЬ. КАКИМ ОН ДОЛЖЕН БЫТЬ?

Одним из главных пороков в реформах управления прошлых лет было то, что не находили они опоры на инициативу и творчество самого труженика. В центре административной системы оказался не человек с его интересами, а производство. В этих условиях трудно было рассчитывать на раскрытие творческих качеств, на рост эффективности производства.

Административно-командная система управления накрепко связывала инициативу производственных коллективов и «зажимала» в железный кулак самостоятельность.

Современный период демократизации общественной жизни характеризуется переходом от «управления для трудящихся» к «управлению через трудящихся», расширяется самостоятельность коллективов. Появились новые формы самоуправления: это — общее собрание трудового коллектива, которое решает все вопросы работы и жизни предприятия. Появились советы бригад, советы бригадиров, советы трудовых коллективов. Таким образом, каждый рабочий выступает сейчас не только как производитель продукции, но и выполняет функции управления.

Одним словом, создается новая экономическая, социальная и политическая обстановка взамен административно-управленческой структуры, в которой хорошо может проявить свои способности только энергичный и знающий хозяйственник, готовый самостоятельно без нажима сверху и снизу принимать решения.

Таким образом, роль и значение хозяйственных руководителей в управлении сейчас резко возрастают, поскольку на них ложится огромная ответственность за положение дел в коллективах.

Сейчас в условиях рыночных отношений, экономических реформ серьезно меняется и кадровая политика. Она должна обеспечить радикальное повышение качества управления. Нельзя даже допускать, чтобы менее одаренный руководил более одаренным, когда дилетант указывает профессионалу.

И сейчас в стране прилагаются усилия к тому, чтобы на хозяйственные должности продвигались наиболее достойные. Поэтому не зря в последнее время на предприятиях и в организациях практикуется выборность руководителей.

Основные требования к личным качествам руководителя

Успешно решать сложные задачи выполнения государственных заданий, хозяйственных договоров с другими предприятиями, улучшении условий труда и быта работников может лишь руководитель, обладающий чувством высокой ответственности за порученное дело. К тому же человек должен быть высокой культуры.

И конечно, эффективное руководство хозяйственными подразделениями на уровне современных требований невозможно без постоянного обогащения своих знаний. В наше время руководить — значит постоянно держать экзамен перед своими подчиненными, коллегами, подтверждать свое соответствие занимаемой должности.

Круг требований для каждой категории руководителей определяется характером решаемых задач. Например, мастер обязан в совершенстве знать технику и технологию производства на своем участке. Вместе с тем, он должен овладеть такими знаниями, которые позволяют ему оценить место и значение своего участка в системе предприятия.

Каждый командир производства не должен забывать, что качество руководства определяется не силой власти, а силой авторитета, силой энергии, большей опытности.

Труд хозяйственного руководителя отличается от труда работников аппарата управления. Производственные, экономические, технические и др. задачи он должен решать, организуя людей. В этом плане ему приходится выполнять различные функции: администратора, организатора, воспитателя, специалиста и т.д.

В роли администратора руководитель совместно с сотрудниками реализует кадровую политику, комплектуя штаты, осуществляет подбор и расстановку кадров. Все это делается для того, чтобы исключить безответственное поведение исполнителей.

В роли организатора руководитель создает условия для плодотворного труда.

В роли специалиста — человека, профессионально подготовленного, руководитель призван грамотно ставить задачи, анализировать ситуацию в коллективе и принимать компетентно решения.

Воспитательная функция — это руководство людьми, и для успешного его осуществления необходимо, чтобы руководитель мог воздействовать на подчиненных не силой приказа, а силой убеждения. При желании всегда можно найти такие элементы, как повышение заработной платы работнику за его добросовестное выполнение заданий, или какие-либо другие. Все они способствуют повышению производительности труда и инициативы.

Наибольший успех в воспитательной работе достигается тогда, когда руководитель во всем является примером для подчиненных.

Например, если руководитель наказывает работника за какой-то проступок, то он не обидится, не затаит злобу на него, если руководитель в этом плане действует идеально, и сам в этом непогрешим. То есть еще раз можно подчеркнуть, что без авторитета нет достойного руководителя.

Поэтому, по меньшей мере, неверно утверждать, что люди считаются с тем руководителем, которого боятся.

Многие руководители объединяют свой авторитет с престижем должности. Но, как показывает жизнь, эффект «должностного авторитета» носит временный характер.

Некоторые руководители стараются воздействовать на коллектив, на людей убеждением, а другие стараются действовать по формуле: «должны», «обязаны». Некоторые стараются держать подчиненных «на расстоянии», решать единолично даже самые мелкие вопросы. И то, и другое не приносит эффекта. Надо убеждать и доверять людям.

Вот некоторые типы руководителей:

- а) диктатор — для него важна прежде всего власть над людьми;
- б) автократ — убежден в собственной непогрешимости, является единственным «генератором» идей, не выносит возражений со стороны подчиненных;
- в) демократ — поддерживает деловые предложения членов коллектива и прислушивается к их мнению, ценит инициативных людей;
- г) либерал — для него важен прежде всего хороший психологический климат в коллективе;
- д) размазня — не способен выполнять обязанности руководителя.

Таким образом, можно сделать заключение, что практика управления выработала определенные требования к руководящим кадрам:

- 1) настойчивость в достижении целей;
- 2) способность к разумному риску, терпение, умение качественно выполнять даже неинтересную работу;
- 3) инициативность, способность самостоятельно решать вопросы;
- 4) в меру консервативен;
- 5) самокритичность, трезво оценить свои достоинства и просчеты;
- 6) требовательность, умение спросить за порученную работу;
- 7) мужество в экстремальных ситуациях;
- 8) волевой, способность преодолеть собственные слабости и т.д.

Современный руководитель должен быть экономически грамотным, так как сейчас превалируют экономические методы руководства.

Взаимодействие руководителя и коллектива

В основе всей хозяйственной деятельности трудового коллектива лежит сознательная трудовая дисциплина.

Дисциплина имеет два плана: внешний и внутренний. Если человек соблюдает распорядок рабочего дня, точно в срок справляется с заданием, исполнитель, но не более, то в этом случае мы можем говорить о внешнем, скорее формальном характере дисциплины.

Другой более глубокий, внутренний план дисциплины подразумевает не только безупречное выполнение человеком тех или иных служебных обязанностей, но и деятельность, которая приносит наибольший вклад своей работе. Это и есть государственный подход к делу. Поэтому сейчас на первый план выдвигается задача формировать в трудовом коллективе атмосферу деловитости.

В практике управления установлено, что деловое поведение личности является эффективным лишь тогда, когда удовлетворяются нравственные потребности личности: *это — реальное участие в управлении своим предприятием, творчески выразить себя в труде, моральное и материальное вознаграждение за труд.*

В процессе управленческого взаимодействия может проявиться ряд негативных факторов:

- 1) безоговорочное требование выполнить задание;
- 2) некорректная форма служебных обращений;
- 3) отмена принятых решений вышестоящими органами.

Сейчас, в новых условиях хозяйствования, проблема управленческого взаимодействия приобретает особую остроту.

Важным элементом активизации человеческого фактора является самоуправление. Во-первых, это активное участие коллективов в принятии и реализации всех социально-экономических решений; во-вторых, расширение самостоятельности трудовых коллективов в решении экономических и социальных вопросов деятельности предприятия; в-третьих, сохранение и укрепление единоначалия в управлении предприятием.

Следовательно, трудовой коллектив на предприятии выполняет функции хозяина, в чем и проявляется его роль как субъекта самоуправления. А руководство предприятия?

Администрация – это исполнительный орган не только централизованного государственного управления, но и трудового коллектива. Ведь реализация решений работников требует издания соответствующих приказов или распоряжений. В противном случае решения коллектива остались бы на бумаге. Это во-первых. А во-вторых, администрация представляет конечное звено централизованной системы управления. Без участия администрации не могут приниматься решения по важнейшим проблемам производственной и социальной жизни на предприятии.

Сказанное вовсе не означает, что администрация выполняет такие же функции, как и трудовой коллектив. Наоборот, их функции и методы работы принципиально различаются. *Администрация выполняет функции управляющего на принципе единоначалия.*

Руководитель организует всю работу предприятия, несет ответственность за эту деятельность перед государством и трудовым коллективом.

Единоначалие в управлении предприятием не означает, что руководитель может принимать решения, касающиеся деятельности коллектива, не советуясь с ним. Наоборот, подготовка решений осуществляется с участием всех трудящихся.

Если раньше с руководителя спрашивали главным образом за выполнение производственного плана, то теперь и за социальные вопросы, финансовую и экономическую деятельность. В связи с этим важной формой отношений администрации и трудового коллектива является коллективный договор. Это документ, в котором отражаются обязанности администрации и трудового коллектива.

Многие руководители, воспитанные на командно-административных методах управления, нередко болезненно реагируют на инициативу и творчество людей, рассматривая эту их деятельность чуть ли не как стихийное бедствие. Видимо, еще не все понимают, что демократизация управления — это не лозунг, а реальность.

Но демократизация — это не вседозволенность. Руководитель должен требовать от подчиненных добросовестного и своевременного выполнения служебных обязанностей, независимо от того, в какой мере это им нравится. Конечно, принципиальность и объективность его требований не всегда нравится людям.

Подчиненным внушает уважение руководитель, не пытающийся уходить от ответственности и смело принимающий решения, способный идти на оправданный риск. Между тем не перевелись еще руководители, которые перекладывают на подчиненных вину за собственные ошибки. Но они, естественно, не могут рассчитывать в таком случае на уважение в коллективе.

Современный руководитель должен быть предельно тактичным и вежливым в обращении с людьми и жестко требовательным к любым отклонениям от добросовестной работы.

Состояние хорошего климата во много зависит и от взаимоотношений членов трудового коллектива с их непосредственным начальством – мастерами, бригадирами. Именно они, ежедневно общаясь с людьми, находятся с ними в постоянном и близком контакте, чем кто-либо из организаторов производства. Поэтому в новых условиях хозяйствования от них требуется хорошее знание экономики, технологии производства, психологии людей. Им должны быть присущи не только деловые качества, но и высокая культура во взаимодействии с подчиненными.

Социологи советуют руководителям: говорить с каждым работником лично, не считать мелочью поздравить работника с днем рождения, справиться о его здоровье и т.д.

Для укрепления социально-психологического климата немаловажное значение имеет умение руководителя улаживать конфликтные ситуации. При этом надо проявлять терпение, выдержку, детально разобраться в каждом конкретном случае.

Не надо бояться признать свою ошибку, это только укрепляет авторитет руководителя. Одним словом, для того, чтобы эффективно управлять, надо не только иметь хорошие знания, но и иметь высокую культуру.

Этика деловых отношений

Практика показывает, что именно в трудовом коллективе человек проявляется как личность. Поэтому не удивительно, что в семье, на отдыхе, в общении с товарищами во вне рабочее время он сохраняет те личностные черты и навыки взаимоотношений, которые приобретает на работе.

Именно в трудовом коллективе переплетаются интересы людей – личные, общественные, коллективные. Трудно представить себе человека, безразличного к тому, как относятся к нему товарищи по работе, руководители, насколько высоко оценивается его вклад и т.д.

Там, где сложилась атмосфера доброжелательности, подавляющее большинство работающих удовлетворены трудом. Там, где этого нет, таких людей значительно меньше.

Вот некоторые принципы, на которых строятся деловые отношения в коллективе:

1) Свобода высказываний и инициативы. Возможность открыто высказать свое мнение, стремление к самостоятельности является естественными потребностями человека. И если в коллективе это присутствует, то руководитель добивается успеха и отношения с людьми складываются деловыми.

2) Солидарность. Коллектив должен чувствовать, что руководитель не отделяет себя от подчиненных, что он является членом этого образования.

3) Информированность. Работники всегда желают знать, как идут дела внутри коллектива и на предприятии, и ждут этих сведений от руководителя.

4) Справедливость в оценке подчиненных. Недооценка хороших работников, а еще хуже, равнодушие к плохим – словом, любая несправедливая оценка вызывает осуждение со стороны коллектива.

5) Уважение. Руководитель всегда должен помнить, что подчиненный – человек, обладающий точно такими же правами, и требует к своей личности уважительного отношения. Резкость, грубость – вызывают отрицательный эффект.

Для получения наилучшей реакции на передачу распоряжения рекомендуется учитывать два положения:

1) не просто дать указание или приказ, а убедительно доказать, что это решение правильно, что оно отвечает интересам коллектива;

2) форма передачи распоряжений должна избираться в соответствии с личными качествами людей: от просьбы – до жесткого приказа.

Ясно, что просьба пригодна для добросовестных работников, компетентных и доверенных людей. Она (эта форма) является наиболее демократичной. Но она не всегда эффективна. В некоторых случаях распоряжение может принимать более категорическую форму.

Хорошая основа для взаимодействия в трудовом коллективе создается там, где принимаются такие меры:

1) не делать замечания подчиненным в присутствии подчиненных;

2) объектом критики должна быть всегда плохо выполненная работа, а не человек;

3) быть объективным в оценке предложений, исходящих от неприятных для тебя лиц;

4) хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, плохой – копит их для публичного разноса;

5) быть начальником лишь на работе, вне трудового процесса ты равен любому работнику из членов коллектива.

Таким образом, от руководителя требуется не только энергия, помноженная на компетентность, не только знания дела, но и умение привлекать к себе людей, воспитывать их, вызывать у них желание лучше работать.

Следует отметить, что не каждый человек желает руководить людьми. Бремя ответственности, которое сопутствует любой власти, является ношей отнюдь не из приятных, а поэтому и не для всех желанной.

С другой стороны для должности «начальник» тоже существует понятие «профнепригодности». Например, люди со слабым типом нервной системы, тонко чувствующие обиды, вряд ли долго продержатся на рабочем месте. Неудивительно поэтому, что на верхние ступеньки власти попадают в основном мужчины с сильным типом нервной системы, способные выдержать длительные психологические нагрузки.

Культура и стиль управления

Деятельность любого коллектива во многом зависит от сложившейся культуры и стиля управления.

К сожалению, до настоящего времени в подготовке кадров специалистов в вузах железнодорожного транспорта преобладает односторонний, технократи-

ческий подход. Считается, что выпускник высшей школы должен знать технику, технологию, организацию ремонта и перевозочного процесса, немного экономику. А вот как влиять на подчиненных работников, как строить производственные и деловые отношения – это специально не изучают, считая, что молодой специалист научится сам.

Между тем большая часть выпускников по окончании вуза начинает работать на производстве мастерами, начальниками участков, а затем начальниками линейных предприятий. Если в старой системе из-за отсутствия необходимых знаний молодые специалисты испытывали затруднения в своей управленческой деятельности, то в новых условиях они обнаруживают полную беспомощность, что ведет к неуправляемости коллективов. Многие из выпускников вузов, имеющих склонность к лидерству, признают, что не готовы быть руководителями, и отказываются от предлагаемых должностей.

Таким образом, руководителя надо подбирать не только по профессиональным достоинствам (образование, знание производства, практический опыт), но и по личным качествам (коммуникабельность, склонность к лидерству, умение создавать хороший моральный климат и т.д.).

Согласитесь, многое из этого дается человеку от природы. И утверждение, что руководителями не рождаются, мягко говоря, спорное. И нельзя согласиться, что все эти качества проявляются лишь на студенческой скамье, где-то к третьему курсу. Можно утверждать смело – значительно раньше. Если не в детском садике, то в школе обязательно. Причем, лидерами становятся очень часто как раз те ребята, которые относятся к категории трудных.

Теорию и практику управления эффективностью транспортного производства с переходом на рыночные отношения необходимо менять. В рыночных условиях глубоко изучаются интересы потребителей и спроса на транспортное обеспечение не только по объемам, но и по качеству перевозок, работ и т.д., т.е. цели вытекают не из планов, нормативов, установленных «сверху», а из собственных интересов коллективов обслуживать потребителей лучше, а следовательно, и зарабатывать на этом больше. Каждому руководителю требуются теперь конкретные знания и умения: где, как и что он должен сделать для увеличения прибыли предприятия.

Предприниматели и менеджеры экономически развитых стран давно используют интегрированный маркетинг. Суть его в том, что предприятия развивают производственные мощности и готовы удовлетворять те нужды потребителей, которые еще или не осознаны, или только начинают осознаваться. Кто раньше подготовится и начнет оказывать новые услуги, тот и выигрывает.

Оказывается, что не конкуренция предприятий и фирм производителей, а их кооперация, сотрудничество позволяют достигнуть наиболее высокого уровня прибыльности.

О стиле управления. Существует несколько стилей управления.

- а) авторитарный;
- б) демократический, в том числе либеральный;
- в) анархический.

При авторитарном стиле важнейшими целями руководителя являются личный успех и высокая оценка результатов его деятельности вышестоящим органом (начальником). Принципы такого стиля: никогда не уступать подчинен-

ным, не менять решений, не терпеть возражений, не реагировать на эмоции. Сейчас авторитарный стиль управления изживает себя.

Демократический стиль — не жесткий диктат трудовым коллективом, что и как делать, а скрупулезное исследование потребителей, спроса на перевозки, создание интереса у подчиненных работников к максимальному удовлетворению этого спроса с наименьшими затратами. В отличие от авторитарного стиля при демократическом стиле руководства характерен прежде всего коллегиальность в принятии решений.

Анархическому стилю характерны бесцельность в управлении («дотянуть» несколько лет до пенсии, устроить свои домашние дела). Он неэффективен и ведет к неуправляемости.

Наблюдения показывают, что тот или иной стиль, присущий лидеру, быстро усваивается его заместителями, руководителями отделов и служб. Таким образом, стиль — не только зеркало управленческой культуры, но и оружие, используемое при решении конкретных проблем.

Мастер — организатор производства и воспитатель производственного коллектива

Огромная роль в организации, управлении производством и воспитании трудового коллектива принадлежит мастеру. Мастер непосредственно управляет рабочей силой, осуществляет производственный процесс. Специфика труда мастера состоит в том, что сам он не производит материальных ценностей, а обеспечивает управление действиями людей, выполняющих те или иные функции в производстве. От искусства управления мастера во многом зависят результаты деятельности околотка, участка. Мастер должен уметь с глубоким знанием управлять работой первичного звена, квалифицированно решать социально — экономические и воспитательные задачи, стоящие перед коллективом.

От организаторских способностей мастера во многом зависит качественное и своевременное выполнение производственных заданий, использование рабочего времени, машин, оборудования, соблюдения правил техники безопасности, экономии сырья и материалов, электроэнергии. Мастер обязан знать настроение рабочих, советоваться с ними, быть требовательным и внимательным к людям. Главные свои усилия мастер направляет на полное использование рабочего времени, отсутствие прогулов, простоев, повышение квалификации рабочих, экономное и бережное отношение к средствам производства, высокое качество работы и т.д.

Круг обязанностей мастера зафиксирован в типовом положении о мастере, принятом в 1984 г. В положении о начальнике участка, начальнике путевой ремонтной колонны, мастере дистанции пути и путевой машинной станции определены следующие обязанности:

- 1) выполнение плановых заданий по ремонту и текущему содержанию пути, искусственных сооружений, земляного полотна и др. основных фондов;
- 2) выдача производственных заданий бригадирам, обеспечение бригад материалами, механизмами, инструментом и т.д.;
- 3) правильная расстановка рабочих;
- 4) инструктаж рабочих по правильному выполнению работ;
- 5) производительное использование машин и механизмов;

- 6) строгое соблюдение ПТЭ, инструкций по сигнализации, обеспечению безопасности движения поездов при производстве путевых работ;
- 7) строгое выполнение Правил техники безопасности и охраны труда;
- 8) строгое соблюдение правил внутреннего распорядка, производственной и трудовой дисциплины;
- 9) внедрение новых производственных процессов и передовых методов труда;
- 10) пересмотр в установленном порядке норм выработки и расценок;
- 11) содействие развитию изобретательства, внедрение рационализаторских предложений.

Мастер имеет право: принимать на работу в пределах численности, установленной планом по труду; с утверждения начальника дистанции пути, ПМС и по согласованию с профсоюзной организацией освобождать излишних рабочих, а также рабочих, которые систематически нарушают производственную и трудовую дисциплину; переводить рабочих при производственной необходимости в пределах своего участка с одной работы на другую; присваивать рабочим тарифные разряды в соответствии с тарифно-квалификационным справочником; премировать рабочих за высокие производственные показатели; представлять отличившихся рабочих к премированию руководству дистанции пути; налагать дисциплинарные взыскания в соответствии с Уставом о дисциплине работников ж.-д. транспорта.

При этом надо учитывать некоторые особенности его труда. Во-первых, труд мастера является производительным, потому что его деятельность связана с производственным процессом;

Во-вторых, труд мастера является умственным, так как выполняется он по технологическим процессам, причем в течение дня они резко меняются; в-третьих, особенностью труда мастера является оперативность деятельности, большое разнообразие выполняемых работ.

Чтобы в коллективе была на высоком уровне дисциплина, мастер постоянно должен проводить воспитательную работу. Он должен знать настроение людей, что их волнует, в чем нужна им помощь и обязательно ее оказывать.

Нельзя забывать и о создании достойных условий труда — эстетика, чистота и порядок на рабочих местах, тепло, чистый воздух, удобная спецодежда. Все это приводит к повышению производительности труда.

А самое главное для настоящего руководителя — завоевать авторитет коллектива, без этого быть лидером просто невозможно. Но надо помнить, что авторитет не создается служебным положением, он зависит от глубоких знаний, опыта, работоспособности и уважительного отношения к людям.

Хочу закончить словами Д.И. Менделеева: «Трудитесь, находите покой в труде, ни в чем другом его не найти! Удовольствие пролетит — оно себе; труд оставит след долгой радости — он другим.»