



Личностно-индивидуальный подход к персоналу



Оксана АРХАНГЕЛЬСКАЯ
Oksana V. ARHANGELSKAYA

Ирина ЛОПАТИНА
Irina M. LOPATINA



*Архангельская Оксана Васильевна — старший преподаватель РАПС Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ).
Лопатина Ирина Михайловна — доцент РАПС МИИТ.*

Взаимозависимые факторы личностно-индивидуального подхода к подчиненным. Качества, которые нужны руководителю, чтобы помочь формированию персонала по своему образу и подобию. Какую нагрузку в профессиональной подготовке может брать на себя корпоративная система.

Ключевые слова: управление персоналом, модернизация структуры, человеческие ресурсы, профессиональные и личностные качества.

Торжество разума заключается в том, чтобы ужиться с людьми, не имеющими его.

Вольтер

В жестких рамках рыночных отношений неизбежно меняются требования к руководителям любого ранга: возрастает роль таких функций, как личностный подход к подчиненным, социальная ответственность за вверенные судьбы, грамотное и творческое исполнение своих обязанностей. Рыночная модель экономики обоснованно принуждает, помимо прочего, к изменению философии и практики управления по сравнению с директивной.

Подчеркивая общественно значимый характер управленческой деятельности, обратим внимание на то, что наряду с профессиональным в сознании лидера коллектива должно складываться гражданское мировоззрение. Инструментарий руководителя должен гарантировать ему не только деловой авторитет, но и достойную человеческую репутацию.

В нынешних условиях любой начальствующий субъект просто обязан исходить из предпосылки: *личное достоинство ра-*

ботника неприкосновенно для руководителя. Это признание *человеческой ценности*, недопустимости проявления небрежности к работнику как к личности, исключение посягательств на его гражданские права.

Чем больше личность испытывает к себе интерес, тем значительнее ее шансы раскрыть свой природный и социальный потенциал.

Постоянно изучая людей, руководитель призван знать их нужды и потребности. Ключ подхода к человеку — всестороннее его познание. Благодаря этому можно помочь ему проявить свои лучшие личностно-деловые качества, укрепить веру в себя, что автоматически послужит и повышению делового потенциала.

Главное в общении с подчиненными — *завоевать доверие*, без которого невозможно быть профессиональным руководителем.

Доверие легко становится морально-психологической основой авторитета.

Справедливость и совесть в союзе с волей — гарантия порядочности руководителя. Одной из глубинных особенностей психологии россиян, независимо от национальной принадлежности, является их тяготение к *справедливости, совестливости, взаимному доверию и открытости*. Все это — базис внутреннего мира человека, психологическое противоядие от дурных мыслей, желаний и наклонностей.

Введение в оборот *интеллектуального потенциала людей* — показатель профессиональной зрелости руководителя. Управленческий успех решающим образом определяется конкурентоспособностью его идей. Однако они только тогда могут быть эффективно реализованы, когда каждый работник станет, говоря словами Вейса Дэвида, причастен к борьбе за то, чтобы превратить суетное существование человека в нечто более ценное, нечто лучшее, нечто такое, что для всех было бы свято.

Бесценен руководитель, который, умея толково соображать, постоянно упражняет своих подчиненных в проявлении ими своих мыслительных возможностей (мышления, памяти, воображения) и творчески за это их поощряет. Именно способностью мыслить объясняют философы-рационалисты величие человека. «Я мыслю, следовательно, я существую», — так выражал свое

отношение к этой уникальной человеческой способности Рене Декарт.

Умение мыслить прежде всего проявляется в умении говорить. Мышление определяют как немую, внутреннюю речь, а речь — как озвученное мышление. Поэтому вполне справедливо утверждение: «Кто ясно мыслит, тот ясно и излагает». Мышление — один из видов сложной познавательной деятельности человека, это многоплановый процесс, и именно этим процессом должен владеть эффективный руководитель. Мышление выступает в качестве фактора общения, межличностных отношений.

Личный пример в непрерывности личностного и профессионального самосовершенствования — свидетельство ресурсной надежности руководителя. Самосовершенствование — извечная человеческая проблема, успешное решение которой во многом обусловлено энергетической мощностью честолюбия личности.

«Проблемы, вышедшие за пределы одной науки, неизбежно создают новые области знания», — писал родоначальник ноосферы В. И. Вернадский. Знание людей — показатель профессиональной компетентности руководителя. «Только тогда станешь человеком, когда научишься видеть человека в другом», — утверждал еще в XVIII веке А. Н. Радищев. Таким умением призван обладать каждый руководитель. Можно с полным основанием утверждать, что знание людей остается исходным условием определения профессиональной пригодности руководителя, приоритетным показателем его профессиональной компетентности.

Многогранный характер работы руководителя предполагает оперирование такими понятиями, как «человек», «личность», «индивидуальность». Эти понятия нередко употребляются как синонимы, однако они отнюдь не тождественны, а отражают различные стороны жизненного состояния людей. Глубинное понимание этих составляющих поможет познать менталитет работника, выявить комплекс условий, необходимых для научной организации производственного процесса.

В психологии выделяют группу высших человеческих чувств: *моральные, интеллектуальные, эстетические*, в системе образо-



вания которых лежат *нравственное переживание человека, удовлетворение творческо-познавательных потребностей и интересов личности, переживание человеком прекрасного в действительности и искусстве.*

В контексте темы невозможно обойти вопрос взаимозависимости личности непосредственно от способностей.

Способности каждого индивидуума — это одна из ярких граней личности, развитое состояние ее природных задатков. Они являются благоприятным субъективным фактором успешной самореализации личности. Умелое использование всех своих способностей решает для руководителя многие проблемы вовлечения людей в активную трудовую деятельность.

Различают общие и специальные способности.

К первым относятся такие психические свойства человека, которые выступают в виде внимания, наблюдательности, запоминания, творческого воображения, рассудительности и др.

Ко вторым — свойства, которые имеют значение для определения видов деятельности, например: изобразительные способности (чувство линии, пропорции и др.), математические способности (абстрактность мышления, склонность к анализу и синтезу), организаторские способности и т.д.

Общие и специальные способности взаимосвязаны: они элементы одной системы — психики личности. Специальные способности легче и быстрее развиваются при развитии общих способностей.

Огромное значение в индивидуальной работе с персоналом, выстраивании социальной политики в деловом социуме имеют знание и наличие у людей притязаний-ожиданий. Введение в управленческий оборот столь неоднородной категории обусловлено необходимостью углубленного понимания желаний личности, недопустимости сведения их к социальным стандартам. Притязания-ожидания могут выражать какие-либо индивидуальные для личности интересы. Например, получить специальное образование, удовлетворить какие-то свои житейские проблемы, получить знак благодарности со стороны руководителя, вызвать про-

явление им интереса к профессиональному росту работника.

Одной из задач, которую постоянно приходится решать руководителю, является выявление профессионального соответствия работника. В этих целях, ориентируясь на набор личностных качеств, можно воспользоваться следующими методами их изучения:

- рекомендательный отбор (рекомендации, аттестации);
- личный отбор (личное знание, наблюдение);
- тестовый отбор (компьютерное тестирование);
- ситуативный отбор (проверка различными ситуациями).

Менеджер, выступающий в роли организатора людей для достижения каких-то деловых целей, получает статус руководителя. Приоритетным направлением его управленческой деятельности становится создание трудового коллектива, команды, которая в конечном итоге строится на основе психологической совместимости людей с учетом их личных качеств.

Успех менеджмента основывается на умении настраивать людей на заинтересованное отношение к труду. Истинный стиль руководителя проявляется в его умении выстроить такую систему побуждения, когда работникам свойственно высокое самосознание, предметно выступающее в технологичности, экономичности, этичности их деятельности.

В системе железнодорожного транспорта сейчас широко используется компетентно обоснованный точечный подход в подборе персонала.

Российской академией путей сообщения МИИТ совместно с департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» была разработана система непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом. Отобранные для этой категории работников проходят базовую подготовку, которая связана с изучением корпоративных требований. Успешное их усвоение обеспечивает развитие управленческих и профессиональных знаний, умений и навыков в зависимости от должностных функций.

Какие качества в контексте сказанного следует в первую очередь развивать и совершенствовать у подчиненных?

Конкретные нравственные качества: гражданская совесть — обостренное чувство личной ответственности; *нравственная воля* — умение завоевывать уважение людей, развитый самоконтроль; *честность* — деловая требовательность, самоотдача в работе, умение отделять правду от лжи; *коллективизм* — социальная организованность; *самообладание* — умение переносить личные неприятности и служебные неудачи; *принципиальность* — последовательность в соблюдении своих нравственных позиций.

Специфические нравственные качества: трудолюбие — увлеченность работой; *скромность* — разумное использование власти, критическое отношение к своим заслугам и недостаткам; *ответственность* — единство слова и дела, «вкус» к деловому риску; *бескорыстность* в оказании помощи людям; *великодушие* — терпимость к недостаткам людей, умение прощать обиды, не быть злопамятным.

Все названные качества взаимосвязаны, способствуют проявлению друг друга, воспроизводят в целом модель нравственного облика руководителя. При этом оговоримся, что современный менеджер должен в равной степени и обладать этими качествами, и прививать их членам своей команды.

Еще к трем положениям хотелось бы привлечь отдельное внимание.

Общая культура и воспитанность руководителя предопределяют уровень развития его нравственных качеств.

Развитое самообладание выступает надежным гарантом нравственного поведения людей. Наш классик Л. М. Леонов писал, что

все победы начинаются с побед над самим собой. Нельзя не вспомнить и слова К. Э. Циолковского: «Власть портит несовершенную природу человека, скоро его разрушает».

Взвешенная самокритичность — мерило нравственной требовательности к себе. Как правило, таким свойством обладают руководители с обостренным профессиональным честолюбием и обостренным чувством совести. Благодаря им они не плодят вокруг себя угодников и подхалимов, не поддаются лести, не останавливаются в духовном совершенствовании.

Только обладая перечисленными слагаемыми, руководитель может быть лидером и претендовать на право участия в личностном формировании других работников, стоящих по отношению к нему на более низких ступенях служебной лестницы.

Во время занятий со слушателями, в состав которых входят представители различных уровней и сфер деятельности, мы регулярно формируем образ идеального руководителя, базируясь на тех качествах, которые сами же обучаемые выделяют как более важные, реальные, эффективные, применимые. Естественно, сформировав идеальный образ, руководители (слушатели) не могут поверить в то, что такой человек может существовать наяву. Но вместе с тем они и понимают, что имея этот идеальный образ, мы получаем ту цель, к которой надо стремиться.

Да, в это действительно трудно поверить, но нас радует то, что, встречая позднее бывших слушателей, мы слышим от них: «а ведь модель работает, заглядываю в свои записи, пробегаю зрительно по тому образу, который мы сами формировали на занятии, и вижу, что хочу измениться и приблизиться к нему!». Это ли не ценно, это ли не важно? ●

PERSONALITY AND INDIVIDUAL APPROACH TO PERSONNEL

Arhangelskaya, Oxana V. – senior lecturer at the Russian academy of railway transport of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT).

Lopatina, Irina M. – associate professor at the Russian academy of railway transport of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT).

The authors study interdependent factors of personality-based approaches to subordinates, qualities that are necessary for a manager to contribute to the process of staff training in his "own image and likeness". The authors also consider the issue of corporate training and its part in development of professional skills.

Key words: human resources management, structural modernization, human resources, professional skills, individual qualities.

Координаты авторов (contact information): Архангельская О. В. – ovarhang@mail.ru, Лопатина И. М. – lim@raps.edu.ru.

