

Тема № 17. «Управленческая культура руководителя органов внутренних дел»

Вопрос 1. Понятие и структурные элементы управленческой культуры.

Вопрос 2. Управленческие компетенции руководителя.

Вопрос 3. Персональный менеджмент руководителя.

Вопрос 1. Понятие и структурные элементы управленческой культуры

Современная управленческая парадигма включает в себя три наиболее значимых составляющих: *организационное поведение, организационная культура и управленческая культура*. Уделим внимание последней составной части триады. Анализ различных научных подходов к определению сущности и содержания понятия «управленческая культура», изложенных в одноименной книге ученого Д.Г. Передня¹ позволяет нам предложить собственное определение рассматриваемой категории.

Управленческая культура – совокупность принципов, способов, средств, форм и методов целенаправленного организующего, координирующего и контролирующего действия, связанных преимущественно с формированием управленческих знаний, суждений, чувств, настроений, управленческих концепций, навыков управленческого и организационного поведения и которыми овладел и успешно использует сотрудник управленческого звена в своей профессиональной деятельности. Данный феномен может быть воспринят в виде совокупности управленческих знаний, определенных чувств, принятых ценностей, организационно-управленческих отношений на конкретном историческом этапе развития общества, его социальной организации, управленческой деятельности.

Основные элементы управленческой культуры (рис. 1):



Рис. 1. Основные элементы управленческой культуры.

Рассмотрим основными признаками управленческой культуры.

Во-первых, основанием управленческой культуры является необходимая сумма управленческих знаний об определенном объекте управленческого воздействия, а также о конкретных методах воздействия на него.

Во-вторых, важным элементом культуры управления выступает накопленный профессиональный (практический) опыт управления, который способствует конкретизации и обогащению теоретических знаний.

¹ Передня, Д.Г. Управленческая культура в системе органов внутренних дел : монография / Д.Г. Передня. – Москва : Инфра-М, 2017 – 100 с.

В-третьих, немаловажный компонент управленческой культуры – это навыки управления, т. е. сложившиеся, устойчивые по внешней форме осуществления действия, достигшие некоторой степени совершенства и проявившие себя в виде управленческого мастерства.

Управленческая подготовка как совокупность профессиональных приемов, технологий и методов управления включает две основные составляющие: знание теории управления и умение формировать и реализовывать управленческие решения. Именно с умений формировать и реализовывать управленческие решения начинается управленческая культура.

Искусство управления как совокупность приемов, основанных на интуиции, опыте, озарении, мудрости, только в определенной степени усиливает эффективность управленческой деятельности.

Основные элементы культуры управленческого труда руководителя²:

1. *Общая (личная) культура* состоит из необходимого уровня квалификации, наличия этического воспитания, личной гигиены и состояния внешнего вида, форму коммуникации с подчиненными и т. п.

2. *Культура содержания рабочего места.* Идеальным можно назвать такой порядок предметов на рабочем столе, когда на нем располагаются лишь необходимые для работы предметы и документы.

3. *Рациональное распределение бюджета рабочего времени.* Оптимальная организация управленческого труда невозможна без четкого представления относительно того, что делает руководитель, когда и в какой последовательности он это делает, промежуток времени, затрачиваемый руководителем на различные виды работ.

4. *Культура в работе с документами.* Сюда входит персональная ответственность начальника за своевременное и правильное исполнение документов.

5. *Культура проведения публичных мероприятий.* В данном случае имеется в виду, о культуре проведения разных форм деловой коммуникации (совещаний, переговоров, бесед и т. п.).

6. *Степень владения организационными процедурами.* Она предполагает применение навыков владения теорией управления, методами организационной работы, использование профессионального опыта, умение реализовать разнообразные организационные процедуры, занимающие значительный удельный вес в бюджете рабочего времени руководителя. Кроме того, к организационным процедурам следует отнести подбор и расстановку персонала, работу с кадровым звеном, разработку и принятие организационных норм и нормативов, детализированных планов личной работы, формулирование и постановку задач, доведение их до исполнителей, текущее распорядительство, контроль исполнения и т. д.

² Тарасенко, И.С. Культура управленческого труда : Психол. и нравств.-этич. аспекты. – Кишинева : Картия молдовеняске, 1980. С. 23–27.

7. *Культура приема граждан*, которая предполагает выполнение правил (норм) культуры общения при приеме сотрудников, как по личным, так и служебным вопросам.

8. *Культура речи*. Опыт управленческой деятельности показывает, что около 80 % рабочего времени управленца связано с обменом информацией между индивидами. Поэтому навыки общения (информационного обмена) выступают важной составной частью культуры труда начальника.

Содержательные фрагменты управленческой культуры руководителя, находящейся в стадии своего формирования, представлены различными предметными областями. Среди них – теории компетенций, управления временем, персонального менеджмента, управленческой этики и др. Междисциплинарное взаимодействие указанных научных направлений определяет современный процесс «кристаллизации» структуры управленческой культуры руководителя. Остановимся на краткой характеристике содержательных элементов управленческой культуры руководителя, рассматривая их в контексте указанных теорий.

Вопрос 2. Управленческие компетенции руководителя

Основоположником теории компетенций принято считать Д. Мак Клееланда, опубликовавшего в 1973 г. работу «Тестирование компетенций, а не интеллекта», в которой он сделал вывод о том, что традиционные академические тесты способностей и тесты на знание предмета, равно как и дипломы об образовании, не гарантируют эффективное выполнение работы или успех в жизни. Этот вывод привел Д. Мак-Клееланда к тому, что он стал искать методы определения переменных «компетенций», способных прогнозировать эффективность выполнения работы. Компетенция (от лат. *competere* – соответствовать, подходить) – это комплекс знаний, навыков, установок и личностных качеств, необходимых для успешного выполнения работы в конкретной должности конкретной организации. Компетенция относится не к субъекту деятельности, а к кругу вопросов, относящихся к деятельности. Другими словами, компетенции – это функциональные задачи, связанные с деятельностью, которые кто-то может успешно решать. Компетентность – это: способность к осуществлению реального действия и квалификационная характеристика индивида, взятая в момент его включения в деятельность; потенциальная готовность решать задачи со знанием дела; включает в себя содержательный (знание) и процессуальный (умение) компоненты и предполагает знание существа проблемы и умение ее решать; обладание определенной компетенцией, т. е. знаниями и опытом собственной деятельности, позволяющими выносить суждения и принимать решения. Компетентность – интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат ее подготовки для выполнения деятельности в определенных областях. Компетентность относится к субъекту деятельности. Это приобретение личности, благодаря которому человек может решать

конкретные задачи. Понятие компетентности включает не только познавательную и операционально-технологическую составляющие, но и мотивационную, этическую, социальную и поведенческую. Оно включает результаты обучения (знания и умения), систему ценностных ориентаций, привычки и др. Таким образом, компетентность – владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности. В обобщенном виде управленческие компетенции руководителя включают:

ориентацию на достижения, или способность руководителя достигать намеченных результатов даже под давлением обстоятельств и других людей;

работу с информацией и принятие решений – способность руководителя структурировать, анализировать и систематизировать получаемую информацию и принимать на ее основе управленческие решения;

организацию работы и контроль – способность руководителя ставить задачи, организовывать, направлять и координировать деятельность;

мотивацию и развитие сотрудников – способность руководителя создавать условия, при которых подчиненные будут с желанием выполнять свои обязанности;

влияние – способность руководителя претворять в жизнь свои решения и влиять на принятие решений другими; организацию собственной деятельности – способность руководителя планировать, организовывать и эффективно распределять свое рабочее время.

Более детально базовые компетенции руководителя можно представить в виде семи групп, в соответствии с основными качествами человека:

1) восприятие (внимательность, чувствование тонкостей и умение обучаться), включающее: умение схватывать суть дела интуитивно и быстро, выделяя существенные стороны ситуации; умение видеть вглубь, понимание сути и подоплеки вещей; склонность к обучению и открытость новому;

2) взаимосвязи (интеллект, речь и коммуникация), включающие: умение выделять целое и видеть тонкие связи между его частями; умение формулировать идеи и адекватно передавать их другим людям; способность воспринимать и эффективно оценивать информацию; умение устанавливать и поддерживать отношения с коллегами и подчиненными; умение говорить с людьми на их языке, разъяснять, обучать, учитывая их развитие;

3) выбор (чувствительность к правильному, адекватному пути), включающий: умение подниматься над стереотипами, догмами и принимать точные решения, исходя из реальных обстоятельств; умение принимать стратегические решения, исходя из следования своим ценностям; способность интуитивно принимать адекватное решение в условиях дефицита информации и времени.

4) активность (преобразующие действия и тактическая активность), включающая: способность жить настоящим и двигаться вперед; способность действовать в выбранном направлении вопреки мнению людей; способность

удерживать высокий уровень усилий и энергичности; способность идти на оправданный риск и действовать в критических ситуациях;

5) воля (осознанность и умение концентрироваться), включающая: способность самостоятельно принимать решения; способность удерживать свое внимание на приоритетных целях; способность сохранять свое намерение в любых внешних условиях, при любом поведении партнеров, в том числе в условиях стресса и конфликта; способность иметь вдохновение на новые дела;

6) вера (вера в себя, в людей, в мир), включающая: веру в собственные силы; способность брать на себя ответственность, сохраняя присутствие воли и духа; способность полагаться на других людей и делегировать полномочия; способность поддерживать других людей без страха и быть сострадательным без жалости; способность своим внутренним покоем давать опору коллегам и подчиненным; способность принять помощь там, где в чем-то некомпетентен или неумел; способность быть свободным от чувства собственной важности;

7) мудрость (чувствование ограничений, чувство времени, дисциплина и стойкость, выдержка и терпение), включающая: способность быть безупречным (делать лучшее, что можно сделать в данной ситуации); терпимость к человеческим ограничениям; сдержанное отношение к победам и умение проигрывать без чувства поражения. Каждая из названных компетенций имеет содержательное описание по пяти уровням: некомпетентность, формирующаяся компетентность, компетентность, высокая компетентность, транслируемая компетентность.

Вопрос 3. Персональный менеджмент руководителя

Руководитель – носитель управленческой культуры организации, но чтобы эффективно управлять людьми, ему первоначально следует овладеть как наукой, так и искусством управления собой. Отсюда важным элементом управленческой культуры руководителя является *персональный менеджмент*³ – наука и искусство продуктивного использования базовых ресурсов личности для управления профессиональной деятельностью и процессами жизнедеятельности менеджера.

Общеизвестно, что множество способных людей не достигли значимых достижений в жизни, не смогли бы сделать успешной карьеры лишь по одной причине: не сумели оптимальным образом распределить ни свое рабочее время, ни способности, и как результат – правильно организовать свою профессиональную жизнедеятельность. Временем как ресурсом отдельно взятый индивид располагает изначально в одинаковом количестве. Но результаты его расходования у разных людей различны.

Постоянный дефицит времени на фоне увеличения интенсивности труда – феномен, свойственный большинству руководителей во всем

³ Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник [др.]; под общей редакцией С.Д. Резника. 5-е изд., переработанное и дополненное. – Москва : Инфра-М, 2017. – 588 с.

мировом пространстве. И в каждом государстве сегодня остро стоит вопрос: как научиться рационально использовать время тех сотрудников, кто реализует управленческие функции?

Как показывают многочисленные социологические исследования, сотрудники из числа начальствующего состава из-за нехватки времени продлевают свой рабочий день. В результате они лишают себя времени и сил на повышение собственной квалификации, роста управленческой культуры, необходимый объем отдыха и сохранение здоровья, семью, непосредственное личностное развитие. Необходимо учитывать тот факт, что нехватка времени – это не причинный фактор, а результат следствия плохой самоорганизации управленческого работника.

Если начальник на постоянной основе занят «горящими делами», подвержен влиянию стихийного хода событий, зависит от обстоятельств, не умеет грамотно организовать свой тайм-менеджмент, то со временем он утрачивает способность выделять главное от второстепенного, отличать из широкого спектра конкретных управленческих ситуаций важные проблемы. Его действия все больше носят авральный характер оперативного погашения конфликтных ситуаций, нивелирования организационных сбоев, а, в итоге – «латания дыр». В силу огромной перегруженности первостепенные, наиболее приоритетные, проблемные задачи такой руководитель уже не решает. Остаются без внимания перспективные вопросы, что, в свою очередь, приводит к возникновению множества новых текущих проблем, требующих внимания, которыми следует заниматься, расходуя на это значительное количество времени.

Можно смело утверждать: организация персональной жизнедеятельности руководителя – не только его личное дело. Если подчиненные сотрудники не знают, в какое время получится попасть на прием к администратору, то пытаются зайти к нему как с не требующими отлагательства, так и менее срочными делами. Никто не даст уверенности, что для изучения его дел у менеджера найдется необходимое время, а потому вопросы не ставятся заранее на рассмотрение должностному лицу, а «пробиваются». В такой ситуации, никто из сотрудников заранее не знает, когда его вызовут для информирования о проделанной работе, вследствие чего постепенно утрачивается потребность осуществления планирования и контроле собственной работы. Система беспорядочного использования рабочего времени нередко исходит от самого руководителя и возвращается к нему в виде необходимости непрерывно тратить время на решение горящих проблем.

Конечно, организация труда управленца объективно не может не учитывать индивидуальные особенности исполнителей. Здесь не следует руководствоваться жесткими регламентами и нормами.

В то же время, и наука и практика управления аргументированно доказывают, как о наличии возможности, так и необходимости проектирования эффективной организации труда руководителей. Ведь в управленческой деятельности успешно работающих менеджеров имеются общие черты, поддающиеся изучению и впоследствии обобщению, которые можно

сформулировать в виде определенных принципов, практических рекомендаций, целесообразных для конкретной сферы управления.

Опыт показывает: личная жизнь, управленческий труд руководителя на службе и домашняя работа в собственном доме могут и требуют системной организации.

Персональный менеджмент (самоменеджмент) представляет собой целенаправленное и последовательное применение практических методов теории управления в повседневной жизнедеятельности с тем, чтобы максимально продуктивно и со смыслом распределять свое время.

Систему персонального менеджмента (личной самоорганизации) можно абстрактно представить посредством модели определенных требований к качествам управленца, наличие которых позволяет развить способности управлять собой. Эта модель состоит из семи блоков качеств и компетенций:

1. способности формулировать и реализовывать жизненные цели;
2. личная организованность;
3. самодисциплина;
4. знание техники личной работы;
5. способность делать себя здоровым;
6. эмоционально-волевой потенциал;
7. постоянный самоконтроль личной деятельности.

Большинство выдающиеся политических деятелей, административно-хозяйственных руководителей, военачальников, научных работников, добивались и продолжают достигать успехов в своей сфере работы во многом вследствие четкой организации своей жизнедеятельности.

Основные потери бюджета времени управленцы несут в виду собственного промедления, отсутствия решительности, низкого уровня самодисциплины, безграмотного делегирования части полномочий подчиненным, вследствие неумения отделить приоритетные вопросы от второстепенных задач, от собственного разгильдяйства, неорганизованности, неспособности поддерживать работоспособность, отсутствия знаний техники личной работы.

Руководители, естественно, не могут управлять самим временем. Но они могут управлять своими делами с учетом фактора времени. При этом, в управлении самим собой нужны те же умения, что и в руководстве другими людьми, то есть планировать, организовывать, мотивировать, контролировать. Без этого невозможно эффективно работать. Максимально использовать отпущенное время помогает специальный набор управленческих приемов и навыков. Изначально необходимо продумывать, что делать, как делать и кому поручить дело. По существу, «количество» времени у всех одинаково, только одни используют его лучше, другие – хуже.

Работник, выполняющий управленческие функции должен овладеть как искусством, так и наукой управления собой, освоить эффективные приемы персонального менеджмента. В конечном итоге, это позволит ему:

более рационально организовывать свой личный труд, а также рабочие операции своих подчиненных;

кратчайшим путем добиваться профессиональных и жизненных целей;
постоянно повышать собственный квалификационный уровень;
избегать ситуаций, носящих стрессовый характер, постоянно повышать и сохранять долгое время высокую работоспособность;
достигать наилучших результатов труда;
получать, наряду с материальным вознаграждением, моральное удовлетворение от выполняемой работы.

Каждодневное решение разных по своему содержанию, сложности и направленности задач и проблем можно представить посредством различных функций, находящихся в некоторой взаимозависимости и, обычно, реализуются в определенной последовательности. Данный процесс самоменеджмента может быть графически выражен как своего рода «круг функций» (рис. 1), с помощью которого наглядно демонстрируются информационные связи между конкретными подсистемами персонального менеджмента.



Рис. 1. Основные функции персонального менеджмента.

Во внешнем круге изображены следующие подсистемы – функции персонального менеджмента:

постановка конкретной цели (анализ и формирование личных целей);
процесс планирования (разработка долгосрочных и текущих планов, а также формулирование альтернативных вариантов своей деятельности);
принятие решений по различным делам;
осуществление и организация (распределение времени по распорядку дня и организация персонального рабочего процесса для оптимальной реализации поставленных задач);
контроль (самоконтроль и контроль полученных результатов, а в случае ситуационной необходимости – корректировка целей).

Во внутреннем круге находится дополняющая функция – информация и коммуникации, которая в известной мере имеет отношение к остальным функциям, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента.

Структурно персональный менеджмент представляется в виде трех равнозначных блоков. В первом рассматриваются технологии рационального использования личного времени управленца, методики экономии времени, техники и приемы организации личной работы. Второй блок посвящен технологиям развития деловой карьеры руководителя, управления собственной жизнедеятельностью. Речь идет о формировании и реализации жизненных целей, поиске и получении рабочего места (государственной должности), приемах и способах адаптации в социальном коллективе, выборе и реализации служебной карьеры, эффективных методах достижения успеха на новом месте работы. И, наконец, третий блок посвящается технологиям повышения эффективности личной деятельности управленца. Актуализируются вопросы совершенствования условий и методов интенсификации личного труда, работе с информацией, всех видах управленческой коммуникации, создания и поддержания собственного имиджа. Таким образом, в рамках изучения персонального менеджмента у будущих и действующих руководителей появляется возможность овладения наукой и искусством самоорганизации, приемами и способами управления личной деловой карьерой, рационализации собственного труда, методами сохранения и повышения своей работоспособности.