

Изменения в подборе и расстановке кадров открывают возможности сотрудникам, проходящим службу в территориальных подразделениях и обладающих востребованными компетенциями, реализовать свой потенциал на вышестоящих должностях, профилируя тем самым отток кадров из органов внутренних дел по различным субъективным основаниям.

В качестве одного из алгоритмов мы предлагаем применение уже имеющегося инструментария, дополнив его формированием и использованием актуальных баз данных о вакансиях.

Так, следует сформировать четкие критерии, которым должен соответствовать кандидат на каждую должность, сформулировать необходимый перечень требований (выслуга в территориальных подразделениях, образование, навыки и др.) и разместить информацию об имеющихся и освобождающихся вакансиях на удаленных серверах Министерства внутренних дел, что позволит сотруднику, находящемуся в активном поиске, своевременно получить информацию об освобождении интересующей его вакансии и подать заявку на участие в конкурсе на ее замещение.

Одновременное перемещение журналов проводимой воспитательной работы с личным составом в электронный формат, с обязательным учетом всех поощрений, взысканий и обновляемых не реже одного раза в год характеристик, позволит оперативно оценить потенциального кандидата, а также исключить случаи искажения как в положительную, так и в отрицательную сторону сведений о морально-деловых качествах сотрудника на момент перемещения по службе.

Все вышеописанные меры позволяют, не изменяя существующую систему подбора и расстановки кадров, существенно повысить мотивацию деятельности сотрудников органов внутренних дел, обеспечить эффективность профессионального отбора, расширить горизонт возможностей перемещения по службе и сформировать у личного состава стремление к приобретению новых, востребованных компетенций.

#### Список использованных источников

1. Иноземцева, О.В. Синдром выгорания и увлеченность работой. Проблемы исследования синдрома «выгорания» и пути его коррекции у специалистов «помогающих» профессий (в медицинской, психологической и педагогической практике) : сб. науч. ст. / О.В. Иноземцева // под ред. В.В. Лукьянова, С.А. Подсадного ; Курск. гос. ун-т. – Курск : КГУ, 2007. – 168 с.
2. Климов, Е.А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд) : учеб. пособие / Е.А. Климов. – М. : Моск. психол.-соц. ин-т Флинта, 2003. – 320 с.
3. Орел, В.Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования и перспективы / В.Е. Орел // Психол. журн. – 2001. – № 1. – Т. 22. – С. 90–101.

4. Селье, Г. Стресс без дистресса / Г. Селье. – М. : Прогресс, 1982. – 127 с.
5. Peter, Laurence J. The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong / Laurence J. Peter, Raymond Hull. – New York : William Morrow and Company, 1969.

УДК 174

*В.Л. Голубев*

#### К ПОНЯТИЮ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Культура охватывает все области деятельности человека в процессе его развития как в сфере материального производства, так и в сфере духовной. Она состоит в знаниях человечества, содержании труда человека, его привычках, жизненном опыте. Культура управления представляет собой форму использования общечеловеческого культурного достояния в сфере управления и является составной частью человеческой культуры. Это совокупность достижений в организации и осуществлении процесса управления, организации управленческого труда, использовании техники управления. Это рациональная организация труда аппарата управления, усиление роли культурного элемента в нем. Культура управления – важная сфера влияния на сознание и поступки подчиненных, их помыслы и желания. Следовательно, под культурой управления понимают степень соответствия управленческих действий текущим и долгосрочным задачам развития общества. В зависимости от того, насколько деятельность руководителя соответствует требованиям общества, нормам морали и нравственности, можно говорить об управленческой культуре высокого или низкого уровня, развитой или неразвитой, эффективной или неэффективной и т. д. Таким образом, культура управления включает в себя:

- теоретическое обоснование того, как лучше применить ту или иную эффективную управленческую систему;
  - обобщение рациональной организации работы аппарата управления, привитие ему наиболее эффективных способов, форм и методов работы;
  - понимание управления как важной социальной функции – осмысленной и властной;
  - комплексный системный подход к решению управленческих проблем;
  - систему знаний о процессах управления, структуре управленческих систем, формах, методах и принципах управленческой деятельности.
- Культура управления определяется также требованиями к системе управления и работникам, обусловленными нормами и принципами

современной морали, этики, эстетики и права. Конкретные условия формирования культуры управления определяются характером и уровнем общественного развития, структурой общественных отношений и связей, уровнем духовной культуры, знаниями, накопленным опытом. К основным характеристикам культуры управления относят:

- форму организационного поведения персонала;
  - стиль и тактику поведения с точки зрения моральных и этических ценностей;
  - личное поведение, чувство меры, такт и ответственность персонала;
  - поведение в соответствии с правилами и нормами эстетики, которые не оскорбляют других, нравятся им и не вызывают протеста.
- Учет элементов культуры управления позволяет улучшить организацию управленческого процесса, упростить и удешевить его, обеспечить слаженность и четкость работы управленческого аппарата, а значит, всего персонала. Реализация и учет требований культуры управления в процессе деятельности органов управления дает возможность:
- повысить уровень управления;
  - упростить различные управленческие операции;
  - улучшить условия труда сотрудников;
  - обеспечить согласованную работу сотрудников.

*Культура управления* включает в себя четыре взаимосвязанных и взаимозависимых элемента: культуру работников управления, культуру процесса управления, культуру условий труда и культуру документации.

Культура работников управления является определяющим и самым важным элементом и зависит от многих факторов. Она характеризуется уровнем общей культуры, наличием деловых качеств, необходимых для выполнения должностных обязанностей, всесторонними знаниями особенностей управленческого труда, умением общаться с персоналом, руководствуясь при этом общепринятыми правилами общения между людьми. Основными путями достижения высокой культуры работников аппарата управления являются: основательное овладение наукой управления, методами современного менеджмента, систематическое повышение квалификации и общей культуры, анализ и обобщение результатов своей работы.

*Культура процесса управления* определяется тем, насколько широко в организации применяются современные прогрессивные методы управления. Это значит, что каждый работник аппарата управления четко знает цель, содержание, организацию и составные части своей работы, методы и порядок ее выполнения; рационально организован труд управленцев (распределение, кооперация и регламентация труда); используются компьютерные технологии процессов управления; на вы-

соком уровне проводятся совещания, собрания, прием посетителей и разговоры по телефону.

*Культура условий труда* является важным элементом культуры управления. Она проявляется в том, что созданы удобные, соответствующие санитарно-гигиеническим требованиям помещения и рабочие места, их оборудование и оформление.

*Культура документации* – неотъемлемый элемент культуры управления, поскольку процесс управления немыслим без обмена информацией, основным носителем которой являются документы. Эффективность управления в значительной мере зависит от оформления документов, организации их движения и хранения, удобства пользования, надежности и долговечности. Обеспечение высокого уровня культуры документации способствует экономии средств, поскольку использование информации, содержащейся в документах, сопровождается выполнением большого объема работ и операций. Если не обеспечена достаточная культура документации, то объем необязательных или даже вовсе ненужных операций возрастает.

Уровень культуры управления в организации можно оценить по тому, как система управления в целом и ее составляющие соблюдают моральные, юридические, экономические, организационные, технические и этические нормы.

Моральные нормы регулируют поведение людей в сфере морали, все отношения в обществе, в том числе отношения управления. Соблюдение моральных норм в процессе управления – важный показатель уровня его культуры.

Юридические нормы управления содержатся в государственных правовых и организационно-правовых нормативных актах, которые устанавливают границы управления на каждом уровне, место учреждения в системе общественного производства, права и полномочия личности в разных формах управленческой деятельности. Уровень культуры управления в значительной мере зависит от степени разработки юридических норм управления и использования их в практике управления.

Экономические нормы устанавливают значение экономических показателей, которые должны быть достигнуты в процессе хозяйственной деятельности. Наличие таких норм и степень их соблюдения также характеризуют культуру управления.

Организационные нормы устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности отдельных подразделений и лиц, а также их взаимоотношения и взаимодействие, правила внутреннего распорядка, последовательность и периодичность выполнения различных операций и разных видов деятельности по управлению. В процессе раз-

работки и использования организационных норм должны также быть четко установлены и зафиксированы обязанности работников, объем, направления, периодичность и места формирования информации, процессы ее обработки и использования.

Технические нормы устанавливают пропорции между живым и неживым трудом. Основываясь на научных рекомендациях, система управления принимает нормы оснащенности подразделений учреждения, выполняющих управленческие функции, соответствующими техническими средствами.

Этические требования и нормы распространяются как на технические средства и устройства, используемые в процессе управления, так и на внешнюю среду.

На практике различают также реальную и эталонную культуру управления.

*Реальная культура управления* – определенный фактически достигнутый уровень развития управленческой деятельности в той или иной области. Она рассматривается как комплексная, обобщающая характеристика управленческого труда, которая отражает его качественные черты и особенности.

*Эталонная культура* отражает наиболее высокий, который можно достичь на данном этапе развития, уровень управления, т. е. эталон его совершенства. В этом случае имеется в виду культура управления, основанная на общепризнанных в обществе требованиях к управленческим кадрам, нормам общения людей, нормам права и этики; на прогрессивных, научно обоснованных требованиях к организации управленческого труда, порядке осуществления функций управления. В эталонной культуре воплощены общезначимые потребности и интересы.

С учетом этого об эталонной культуре можно говорить как о совокупности современных прогрессивных требований, предъявляемых к управленцам, способов и процесса труда, обусловленных принципами и нормами морали, права, этики организации и целями осуществления управления. Эталонная культура представляется как идеальный прообраз будущей реальной культуры управления. Она направлена на достижение управленческого идеала.

Требования, составляющие содержание эталонной культуры управления, достаточно многочисленны, сложные и разнородные, поэтому реальная культура управления формируется постепенно через повседневный труд управленцев, работников, их обучение на лучших образцах, в процессе системного анализа результатов деятельности и недостатков в работе, а также при их преодолении.

Следовательно, под управленческой культурой необходимо понимать единство управленческих знаний, чувств, ценностей, управленческих отношений на определенном этапе управленческой деятельности.

Говоря о культуре управления, можно выделить ряд ее компонентов.

Первым компонентом управленческой культуры являются управленческие знания. Они имеют особое значение для формирования управленческой концепции, поскольку в основе профессиональной компетентности находятся именно знания. В процессе профессионального развития руководитель учреждения усваивает новые теории и концепции управления, и в зависимости от степени их использования в практической деятельности они оцениваются им как значимые либо ненужные. Без концептуальных знаний легко запутаться и утонуть в многообразии поступающей информации. Наличие же таких знаний создает некий фильтр, позволяющий пропускать большие объемы информации, оценивать и отбирать лишь то, что актуально для руководителя. Очень часто управленцы отдают приоритет так называемым практическим знаниям, которые позволяют решить проблемы на примере чужого опыта. В действительности вопрос состоит не в альтернативе «теоретические или практические знания», а в классификации их на актуальные или неактуальные знания. Причем, чем выше должностной уровень руководителя, тем более необходимой оказывается доля теоретических знаний в перечне вопросов, непосредственно связанных с его профессиональными задачами. Знания типа ноу-хау важны, но они меняются с каждой новой задачей и условиями их решения, что происходит так часто и быстро, что своевременно обеспечить ими руководителей учреждений почти невозможно. Следовательно, нужно овладеть такими знаниями, которые позволяют самостоятельно генерировать необходимые новые идеи. А для этого надо обладать концептуальными знаниями и развитыми навыками управленческого мышления. Можно говорить о капитализации научных знаний каждым управленцем, что является профессиональным требованием.

Наряду с этим сегодня теоретики и практики рассматривают управленческую культуру как систему, в которой профессиональная компетентность подчинена морально-этическому, ценностному выбору. Руководитель, который не способен формулировать личные ценности, не может формировать их у членов своего коллектива.

Технологический компонент управленческой культуры руководителя включает в себя методы, способы, операции, процедуры управления, с помощью которых реализуется стиль управления или управленческие функции. Умения и навыки выступают необходимыми атрибутами профессиональной состоятельности, показывают степень владения руководителем приемами выполнения управленческих операций (действий),

могут отражать как мыслительные, так и практические аспекты. Происходит наибольшая экономия времени и других ресурсов на разработку и реализацию в типовых (повторяющихся, воспроизводимых) ситуациях. Цель управленческой технологии – оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата. Известно, что овладение управленческой деятельностью на уровне искусства – результат овладения большим количеством базовых технологий. Кроме того, умение соблюдать технологическую дисциплину – один из важнейших показателей профессиональной культуры.

В современных условиях развития цифровых (электронных) технологий резко возрастают требования к руководителю именно в этом направлении. Цифровая экономика связана с большими массивами данных, искусственным интеллектом, компонентами робототехники и сенсорики, беспроводной связью, виртуальной и дополненной реальностями.

Новые технологии и трансформации порождают иную парадигму требований и отношений к управленческим компетенциям, которые современный руководитель должен внедрять в себя. К ним относятся многопрофильность, обучаемость, адаптивность, технологическое развитие, умение использовать новые технологии в повседневной рутине.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры руководителя раскрывает управление всей деятельностью как творческий акт. Очевидно, что управленческая деятельность является сферой приложения и реализации способностей личности. При всей алгоритмичности управления деятельность руководителя органа внутренних дел является творческой. Осваивая ценности и технологии управления, он интерпретирует их, что определяется как личностными особенностями руководителя, так и особенностями объекта управления.

Представляет интерес классификация управленческих культур Ч. Хэнди, выделяющая культуру власти («культуру Зевса»), где центральную роль в управлении играют личностные качества руководителя; ролевую культуру («культуру Аполлона»), которая базируется на строгих предписаниях, должностных инструкциях, строгом контроле; культуру задачи («культуру Афины»), которая в отличие от ролевой приспособлена к управлению в условиях изменений, так как она основывается на сотрудничестве, коллегиальном принятии решений, общих ценностях; культуру личности («культуру Диониса»), которая имеет фундаментом творческие ценности.

Многочисленными являются примеры управления, когда руководители основываются в своей деятельности на принципах культуры власти и ролевой культуры.

Таким образом, являясь составляющей профессиональной компетентности руководителя, управленческая культура представляет собой интегративное динамичное качество, развивающееся в процессе деятельности, характеризующееся определенным уровнем теоретического осмысления и комплексом практических умений и навыков по реализации ведущих подходов к управленческой деятельности в современной практике на основе безусловного соблюдения норм, принципов морали и нравственности. Политическая, правовая, административная, организационная, менеджерская культура являются видами управленческой культуры. Степень их проявления детерминирована средой жизнедеятельности, профессионально-личностным развитием руководителя, требованиями к его профессиональной деятельности и индивидуальными ценностями.

Управленческая культура означает: наличие глубоких знаний, опыта и мастерства, высокой организованности и гибкого мышления; широкое использование в работе современных научных методов управления; умения прогнозировать ход событий и быстро ориентироваться в обстановке; объективность докладов; своевременность в доведении до исполнителей всех документов и распоряжений; систематический контроль исполнения; инициативу и самостоятельность, спокойствие, выдержку; умение четко разрабатывать и аккуратно оформлять служебные документы. Управленческая культура руководителя – умение сочетать инициативу, самостоятельность, новаторство с преемственностью и консерватизмом в управлении.

УДК 331.108

*Т.В. Казак, Л.Л. Шершень*

#### **СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ЛИЧНОСТИ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

В настоящее время в литературе существует, на наш взгляд, совершенно адекватная тенденция рассматривать адаптацию как интенсивный, динамичный, многосторонний и комплексный процесс жизнедеятельности, в ходе которого индивид на основе соответствующих приспособленческих реакций вырабатывает устойчивые навыки удовлетворения требований, которые предъявляются к нему в ходе обучения, воспитания и развития в учреждении высшего образования (УВО) и деятельности в структуре органов внутренних дел (ОВД). В рамках адаптационного процесса развивается самосознание индивида, возни-