

# Персональный менеджмент руководителя

*А.В. Соложнин*

**Вопрос о профессиональных личностных качествах и персональном менеджменте возникает, когда руководитель хочет понять причины или большой удачи, или наоборот — тянущихся проблем, ошибок, разочарований.**

• типология руководителей • приказы • распоряжения • отчётность • трудовая дисциплина • конфликтные ситуации • переговоры

Молодые руководители иногда так хотят быстрых успехов, что начинают копировать старших сослуживцев. Доходит порой до курьёзов: кто-то покашливает в кулак в минуты размышлений, точь-в-точь, как его образец, кто-то — повышает голос, кто-то — растягивает слова при выступлении. Был случай, когда начинающий руководитель даже стал прихрамывать, подражая своему кумиру, считая, что именно в его хромоте и кроется стать, сила, одним словом — харизма.

Но как бы ни старался начинающий руководитель копировать кого-то, со временем он поймёт, что дело не во внешних поведенческих особенностях, а в собственной (персональной) системе работы, отношений, способов отдавать распоряжения, контролировать работу и во многих мелочах, которые можно отнести к общему понятию «модель поведения», соответствующей определённому типу руководителей. Типизации образов топ-менеджеров посвящено много научной и научно-популярной литературы, и скорее всего читатели с ней знакомы.

## **Руководители управлений образования муниципального уровня**

Перечень, возможно, не полный, но весьма, на наш взгляд, узнаваемый. «Учитель». Этот тип характеризуется решениями, поведением, манерами, которые всегда опираются исключительно на педагогический смысл. Хозяйственные, финансовые вопросы он поручает своим заместителям или профильным специалистам, сам же увлечён педагогическими проблемами, много общается с учителями, родителями и учениками, пытается всем помочь, хотя у него это не всегда получается. Учителя, родители и учащиеся города знают и любят его, он для них непререкаемый авторитет. Но директора школ не очень довольны своим начальником из-за его невмешательства в хозяйственные и финансовые проблемы, из-за отсутствия помощи от него в решении общеуправленческих вопросов.

«**Политик**». Этот тип характеризуется повышенным интересом к общественно-политической жизни в городе (районе). Он обычно находится в близких деловых и даже дружеских

отношениях с руководителями высшего звена, депутатами всех уровней, ведущими бизнесменами города (района). Его рабочий день состоит из встреч не столько с работниками аппарата управления образования, сколько со своим внешним или высшим окружением. Для него очень важны все торжественные собрания, приёмы и фуршеты, весьма значимо, кто и за каким столом сидит в зале совещаний, какое место отводится ему в президиуме. Основными достижениями «Политик» считает свои договорённости с финансистами, депутатами, связанные с утверждением очередных комплексных программ и их продвижением. Критику «снизу» воспринимает болезненно, существующие проблемы объясняет временными трудностями и верит в то, что его команда делает всё возможное для муниципальной системы образования.

**«Чиновник».** Для этого типа характерно стремление к соблюдению всех протокольных правил. Он знает своё место и место других, себе подобных. Ему, как и «Политику», очень важно соблюсти правила сидения за столами. Считает себя обязанным присутствовать на всех массовых мероприятиях якобы по протоколу. Он произносит только выверенные и строго соответствующие циркулярам фразы. Его ответы на острые вопросы клишированы и всегда согласованы с вышестоящими руководителями. Основной своей задачей он считает защиту своей должности и уверен в том, что приносит пользу системе образования.

**«Хозяин».** Обычно это руководитель со стажем, хорошо знающий своё дело, сменивший не одно поколение вышестоящих начальников и подчинённых. Он опытен, властен, с ним считаются все, и никто не пытается с ним дискутировать. «Хозяин» не вникает в мелочи, чаще всего он занят стратегическими проектами, руководящими кадрами и финансами. Его слова, устного поручения достаточно, чтобы готовились нужные документы и организовывались мероприятия. В его присутствии никто из подчинённых не позволяет себе самостоятельно принять какое-либо решение, если заранее не знает мнения своего руководителя.

**«Изобретатель».** Особенности этого типа проявляются в стремлении придумывать необычные новшества в управлении. Он постоянно экспериментирует, пробует и нередко встречает неприятие своих новшеств со стороны сотрудников, директоров школ и вышестоящих руководителей. Для него не представляют ценности строгие отчёты и справки, он не любит длинных заседаний, ему претят правила субординации. Он всегда мечтает и пытается создать совершенную модель управления системой — модель, которая бы непременно в кратчайшие сроки давала повышенные результаты. Он склонен к оригинальничанию, т.е. поиску необычных форм (новых названий чего-то) при сохранении прежней сути.

**«Завхоз».** Для этого типа, как говорится, синий халат и тряпка про запас важнее белого воротничка. Такие руководители постоянно пекутся о материальной базе учреждений образования и нередко доводят её до совершенства. У них каждая цифра и код бюджетной классификации в уме, они хорошо разбираются в марках бетона и асфальта, свободно читают проектно-сметную документацию. Их любят и ценят главы городов (районов) — хозяйственники, потому что с ними всегда надёжно. Правда, у «завхозов» вечная проблема — они не хотят и не могут разобраться в целях образования и в его содержании, поэтому их решения базируются только на хозяйственной целесообразности. Между новым, совершенным, воспитывающим дизайном рекреации школы и туалетом, соответствующим последним требованиям СанПиН, он всегда выберет второе.

Приведённые типы редко проявляются, так сказать, в чистом виде, в реальной жизни у каждого начальника в той или иной мере могут проявляться разные признаки с преобладанием одного из них. Процесс обретения доминантных черт имеет внутреннюю психологическую, культурную, онтологическую основу. Вряд ли можно стать «хозяином» с первых дней работы, если нет ни опыта, ни авторитета среди своих коллег или руководителей школ. Трудно в одночасье стать «изобретателем», не пройдя теоретической и практической школы управления. Каждый имеет предпосылки для обретения черт того или иного типа и хорошо бы знать сильные и слабые стороны каждого, чтобы не зайти слишком далеко с неудачно обрётёнными чертами.

С чего начать и как самому себя воспитывать, «избирая» тип, если ещё нет опыта и в мечтах светится лишь образ? Наш совет: не пытаться играть чужую роль, напуская на себя тот или иной образ, быть собой и управлять своим поведением, особенно — чувствами. Избранный тип, который к назначению оказался уже обрётённым, может лишь корректироваться исходя из профессиональных знаний, самоанализа, понятых ошибок и неудач.

### **Отношения**

Отношения с работниками аппарата управления — важная составляющая персонального менеджмента руководителя. Как их выстроить с пользой для дела? Универсальное правило — устанавливать и совершенствовать деловые отношения. Они могут быть тёплыми, добрыми, можно и нужно проявлять заботу о каждом из своих сотрудников, но, всё же придерживаться официального стиля поведения, для которого важны единые правила, нормы и дисциплина. Многочисленные случаи свидетельствуют о неблагоприятном исходе большинства личных отношений на службе. Нередко интеллигентный руководитель, движимый чистыми помыслами, попадает в одиозную ситуацию только потому, что решил помочь кому-то из сотрудников в личных, домашних проблемах и этим дал повод для разговоров о том, что кто-то ему ближе.

Служба накладывает ряд ограничений на поведение работника аппарата. Некоторые ошибочно считают, что статус муниципального служащего даёт начальнику и работнику управления негласные основания чувствовать себя выше остальных. Безусловно, такая позиция аморальна и противозаконна, и руководителю управления следует бороться с любыми попытками необоснованных приказов и требований, с высокомерием сотрудников при общении с посетителями. Поэтому личный пример и требовательность к самому себе должны стать основой во взаимоотношениях с подчинёнными.

Законодательство «О муниципальной службе в Российской Федерации» предъявляет к сотрудникам аппарата требования безусловного исполнения принципа приоритета прав и свобод человека, ответственности за исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, профессионализма и компетентности. В законе есть ряд запретов. Например, в подпункте 5 пункта 1 статьи 14 содержится запрет на получение вознаграждений от физических и юридических лиц в связи с должностным положением.

Это касается всех овеществлённых благодарностей (подарков), денежных вознаграждений, ссуд, кредитов, услуг, оплаты развлечений, отдыха, транспортных расходов и любых иных вознаграждений в любой форме. Попробуем представить себе банальную ситуацию — оказание традиционных знаков внимания со стороны ближайших коллег к руководителю управления образования. Можно ли квалифицировать букет цветов, вручаемый в международный женский день или в день рождения начальнице как подарок, не связанный с должностным положением? Не будем давать ответа на этот вопрос, предоставив поразмыслить на этот счёт самому читателю.

Ещё один запрет касается публичных высказываний, суждений, оценок, в том числе в средствах массовой информации, в отношении деятельности органов местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования и их руководителей. Запрет касается только высказываний в адрес руководителей органов местного самоуправления, ближайший из которых — это глава администрации. На практике же запрет трактуется расширительно: рекомендуется вообще не высказываться на публике или в СМИ, если нет на то согласования с руководителем управления.

Добавим к этому повышенный интерес общественности, средств массовой информации к процессам внутри аппарата управления. Таким образом, лучшие отношения между руководителем и подчинёнными — деловые, нравственно безупречные, отражающие высокую общую культуру людей.

### Приказы, распоряжения, спрос и отчётность

Нормативным документом в Управлении образования является, как правило, приказ, реже — распоряжения.

Не у всех руководителей приказы, распоряжения и указания выполняются полностью и качественно, на отсутствие исполнительской дисциплины жалуются многие: казалось бы, создана хорошая команда сотрудников, начальника любят и уважают, но приказы, указания не всегда выполняются качественно. Стоит подумать о том, что в плохом исполнении наших приказов и распоряжений виноваты мы сами.

Рассмотрим основные правила выдачи приказов, распоряжений и указаний, у которых больше шансов на качественное исполнение.

- Издавайте только те приказы, которые могут быть выполнены. Невозможно исполнить приказ с нереальным сроком или с непонятными формулировками заданий. Например, вышестоящие органы требуют *в кратчайшее время* предоставить подробную информацию о состоянии какого-то объекта управления (зарботная плата, питание учащихся, правонарушения, прививочная кампания и т.д.), без указания чётких показателей и критериев. Начальник управления поручает эту работу специалисту и назначает срок... к утру. Как правило, к утру задание не выполняется.
- Любой приказ или указание должны содержать ответы на вопросы: что необходимо сделать? В какой форме (виде) сделанное должно быть представлено? В какой срок? Кто является ответственным лицом? Кто осуществляет контроль за действиями исполнителя?
- Приказы должны быть такими, чтобы специалист понимал ценность выполняемой работы и осознавал, что он приносит реальную пользу. Опытные аппаратчики уже давно сделали печальные, но справедливые выводы о бесполезности некоторых видов работ и выполняют их спустя рукава. Иногда и руководитель понимает, что требуемая от управления работа имеет формальный характер. В таком случае лучше предложить специалисту выполнить нужное «для отчётности».

- Не перегружайте специалистов, старайтесь равномерно распределять нагрузку и периодически анализируйте степень загруженности. Нередко можно наблюдать расстроенных работников из-за того, что они физически не могут выполнить порученную работу, в то время как другие могут позволить себе выпить чаю на рабочем месте или поболтать с приятельницами по телефону.
- Напоминайте, спрашивайте отчёт и доводите дело до конца. Введите систему напоминаний о сроках выполнения приказов, поручений или устных указаний. Опытные работники аппаратов управлений частенько обмениваются между собой «секретами» облегчения своей участи: «Не спешите выполнять поручение, шеф просто может забыть о нём». Практика действительно убеждает в том, что часть указаний, которых в какой-то день может быть очень много, элементарно забывается. Поэтому успевайте ставить на контроль то, что вы кому-то поручили.

Забывчивость руководителей превращается порой в настоящее бедствие, если не налажена система контроля исполнения приказов, поручений и указаний, особенно устных и тех, что «на записках», «на листочках». Секретари, референты, помощники нередко забывают, а то и просто не хотят поставить на контроль поручение и напомнить об истекающих сроках. Обязайте их еженедельно докладывать об исполнении поручений и приказов, наряду с постановлениями и другими контрольными мероприятиями. Относитесь к своим указаниям так же, как к нормативным правовым документам с контрольными сроками исполнения.

У читателя, возможно, возник вопрос: «Зачем все эти тонкости и условности?». Ведь всё просто: есть приказ, и какой бы он ни был, пусть исполняют; не исполняют — наказывайте, не понимают — увольняйте. Будьте жёстче! Да, у нас всегда есть административный ресурс, с помощью которого можно заставить сотрудников сделать практически невозможное, и иногда этим приходится пользоваться. Но давайте будем помнить о том, что даже самое сильнодействующее лекарство даёт кратковременный эффект и не может применяться постоянно. Вспомним нормативно жёстко управляемые правоохранительные, надзорные органы, армию: порядка и исполнительности в них ничуть не больше, чем в обычных, гражданских. Так что же, дисциплины вовсе не может быть?

### **Трудовая дисциплина сотрудников управления**

Под дисциплиной мы понимаем выполнение правил и договорённостей и руководителем, и работниками. Правила и договорённости должны быть предельно понятны и разумны: начало и окончание рабочего дня, время отдыха, порядок выхода в образовательные учреждения или выездов в сторонние организации, требования к внешнему виду, аккуратность при подготовке и исполнении документов, порядок на рабочем столе... Словом, то, что требуется от работников постоянно.

Все писаные и неписаные правила должны культивироваться самим руководителем и его заместителями. Первые лица управления должны подчёркивать свою пунктуальность в регламентных мероприятиях, например, не должны переноситься сроки и время проведения совещаний, любой перенос должен рассматриваться как ЧП.

Будем помнить: высокие требования к качеству документов или отсутствие этой требовательности переносятся на другие объекты — дверные вывески, доски объявлений, на чистоту пола в помещении, на состояние гардероба и т.д. В конечном счёте актуальным станет вопрос трудовой дисциплины. А потому порядок в документах, гардеробах, туалетах, в кабинетах, на столах и т.д. поддерживать надо всегда.

## Стиль поведения начальника в конфликтных ситуациях

Даже при благоприятной обстановке в аппарате управления, при уважительном отношении большинства директоров школ и положительном имидже в городе (районе) начальнику управления не избежать конфликтных ситуаций, ведь несовпадение целей, интересов, представлений в отношении какого-либо объекта — распространённое явление. Практически по любому принятому начальником управления решению могут возникнуть другие мнения и возражения. Как лучше всего себя вести? Ответим коротко и по сути: конструктивно.

Вспомним отличие любого первого руководителя от других лиц. Первый — значит всеми видимый, самый заметный, публичный. Хотим мы того или нет, всегда приходится считаться с общественным мнением.

Поэтому главный совет: стараться не попадать в заведомо конфликтные ситуации, особенно с негарантированным результатом их разрешения. Это не означает, что любых конфликтных ситуаций следует избегать, в некоторых случаях от них не уберечься. И тут ещё один совет: конфликтными ситуациями можно и нужно управлять.

Поведение руководителя в конфликтных ситуациях рассматривается в специальных разделах психологии управления, это увлекательная и достаточно обширная тема. В рамках же статьи дадим самые общие советы по стилю личного поведения начальника управления в конфликтных ситуациях:

- не принимать импульсивных и необдуманных решений;
- всесторонне аргументировать любое решение, вызывающее конфликтную ситуацию;
- не принимать безнравственных решений, вызывающих осуждение обществу;
- быть открытым к диалогу с заинтересованными сторонами;
- не жалеть времени на переговоры;
- быть готовым к выработке компромиссных решений;
- не бояться отступить от ранее принятого решения, если собственные аргументы утрачивают силу.

## Переговоры

Среди перечисленных условий конструктивного поведения мы указывали на необходимость вести переговоры. Этому мастерству-искусству посвящаются серьёзные учебные курсы лекций, по ним издана специальная литература.

Переговоры — это форма взаимодействия и поведения людей в конфликтной, противоречивой или проблемной ситуации. Их проводят для того, чтобы уменьшить расхождения во взглядах на один и тот же процесс, объект. Договорённость достигается путём обмена предложениями, взаимных уступок, нахождения альтернативного способа уменьшить разногласия. Как правило, инициатором переговоров выступает более опытный руководитель, который видит в них возможность урегулировать конфликтную ситуацию. Весь процесс проходит обычно три стадии: подготовка, выработка совместного решения, принятие решения.

На стадии подготовки каждая из сторон (во всяком случае, управление образования) должна подготовить подробный план решения проблемы и достижения целей. Могут прорабатываться несколько планов, которые обязательно подвергают правовой экспертизе. Хорошо бы заранее провести аналогичную экспертизу планов партнёра, ведь любые точки зрения должны сравниваться при единых методах экспертных оценок.

При хорошей подготовке к переговорам на стадии диалога возможны обмены мнениями о планах и сравнение единых показателей с фиксацией договорённостей и разногласий. Фиксация происходит также через протокол, совместное редактирование и подписание сторонами.

При одинаковом понимании сторонами сути переговоров процесс диалога и обмена мнениями напоминает деловую беседу нескольких человек. На деле же часто приходится сталкиваться с неизбежными следствиями плохо подготовленных переговоров: вспышки эмоций, взаимные угрозы, ультиматумы, т.е. всё то, что служит разрастанию, углублению, а не разрешению конфликта.

Во избежание этого руководителю управления образования иногда приходится брать на себя роль психолога, который мягко, но настойчиво предлагает своему собеседнику принять цивилизованные формы диалога и ведёт его по конструктивному пути переговоров. Будем помнить мудрое замечание видного философа и культуролога Г.С. Померанца: «Стиль полемики нередко важнее предмета полемики». Идеальный вариант завершения переговорного процесса: находят не компромиссное решение, при котором каждая сторона вынуждена от чего-то отказаться, уступить, а третий, альтернативный вариант решения проблемы, который понимается обеими сторонами одинаково.

### **Планирование рабочего времени начальника управления**

- Рабочее время руководителя должно всегда иметь фиксированное начало и окончание. Если с началом рабочего времени у всех, мы надеемся, порядок, то окончание может уходить к окончанию суток. Рекомендуем помнить, что длинный рабочий день, а также постоянная работа в выходные дни, не только не приносит хороших результатов, но снижает качество работы.
- Планируйте своё рабочее время всегда сами и не позволяйте это делать подчинённым, секретарям и помощникам, иначе вы превратитесь в куклу, возле которой обязательно будет стоять кукловод.
- Не переполняйте свой рабочий день мероприятиями и совещаниями, плотно стоящими друг за другом. Всегда оставляйте (планируйте) время на осмысление осуществлённого. Это требует уединения: осмысление, анализ, раздумья — это серьёзная работа начальника, которая к вечеру и тем более ночью неэффективна.
- Пользуйтесь (и приучите к этому секретарей) средствами информационно-коммуникационных технологий, которые позволяют оперативно вносить правки в своё рабочее расписание, обновлять его с последующим отображением на рабочем месте руководителя и секретаря. У начальника управления всегда под рукой должен быть электронный аппарат (смартфон, айфон, айпэд и т.п.), находящийся в Сети с основным компьютером, чтобы из любого места в течение нескольких секунд иметь возможность связаться с секретарём посредством электронных сообщений и отреагировать на вновь возникшие обстоятельства.

### **Вместо заключения**

Чтобы поправить дела на рабочем месте, проверим себя:

- Удачно ли подобран мой тип руководителя?
- Эффективны ли мои отношения с работниками аппарата и ближайшим окружением?
- Умею ли я отдавать приказы, распоряжения, проверять отчётность?
- Налажена ли трудовая дисциплина сотрудников моего управления?
- Конструктивен ли мой стиль поведения в конфликтных ситуациях?
- Владею ли я технологией подготовки ведения переговоров?
- Удачно ли спланировано рабочее время руководителя и сотрудников управления?

Для записной книжки руководителя напомним управленческую истину: «Если вы недовольны работой подчинённых, вспомните: «Чтобы зажечь других — нужно гореть самому». Эта истина определяет главные качества и персональный менеджмент успешного руководителя.

---

**Анатолий Валентинович Соложнин,**  
начальник Управления образования г. Нижний Тагил,  
кандидат педагогических наук