

го нормативного регулятора общественных отношений, которым является право. Развитию права как прикладного инструмента регулирования общественных отношений способствовал и прогресс в понимании его сущности. Сущностью права в контексте современного правового понимания является принцип формального равенства, который включает три аспекта: признание равенства правосубъектности всех участников общественных отношений, признание свободы их автономной воли и как следствие установление социальной справедливости, которая, по сути, и является выражением сущности права.

Формальное равенство как сущность права есть результат развития общества, которое достигло высокого уровня социальной справедливости и, таким образом, достигло уровня гражданского общества. В политическом аспекте результатом такого социального прогресса является становление правового государства как политического инструмента реализации функций гражданского общества. Правовое государство, таким образом, образует трехкомпонентное взаимосвязанное и взаимообусловленное единство гражданского общества, права и правового государства. Основная функция или предназначение такого государства – нормативация (позитивация) сущности права (принципа формального равенства) и его правовая охрана.

Основным средством позитивации сущности права является основной закон государства, или конституция. Проведенное исследование показало, что конституция есть концептуально-нормативное выражение сущности права как всеобщей равной меры, устанавливающей, поддерживающей и охраняющей свободу и равенство членов гражданского общества, утверждающей принципы социальной справедливости при реализации ими своих прав и законных интересов. Нормативно закрепляя принцип формального равенства, конституция должна способствовать созданию условий для развития институтов гражданского общества, повышения личной гражданской ответственности его членов, усиления их роли в поступательном движении к цели социального прогресса.

Библиографические ссылки

1. Арним, Г. История античной философии : авториз. пер. с нем. и предисл. С.И. Поварнина / Г. Арним. 2-е изд. М. : Изд-во ЛКИ, 2007.
2. Бачинин, В.А. Энциклопедия философии и социологии права / В.А. Бачинин. СПб. : Юрид. центр Пресс, 2006.
3. Гегель, Г.В.Ф. Философия права / Г.В.Ф. Гегель ; пер. с нем. Б.Г. Столпнера. М. : Мир книги, Литература, 2007.
4. Ильин, В.В. Философия средневековья и эпохи возрождения : учеб. пособие / В.В. Ильин. СПб. : ИИЖДТ, 1992.
5. Ляхович, В.А. Философия античности и средневековья : учеб.-метод. пособие / В.А. Ляхович. Минск : Частн. ин-т упр. и предпринимательства, 2007.
6. Нерсесянц, В.С. Философия права : учеб. для вузов / В.С. Нерсесянц. М. : Норма, 2005.

Дата поступления в редакцию: 09.02.2012

УДК 351.74

Ю.Л. Сиваков, кандидат юридических наук, доцент, профессор кафедры административного права и управления органами внутренних дел Академии МВД Республики Беларусь

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА ОВД ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОЙ И МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СОТРУДНИКОВ

Автор на материалах проводимых научных исследований в области интеллектуальных технологий управленческой деятельности предлагает собственный взгляд на формирование методологии побуждения сотрудников правоохранительных органов к творческой и результативной деятельности по реализации каждым своего должностного предназначения. Актуализирует психолого-педагогические и морально-нравственные методы, способствующие соблюдению служебного этикета и формированию эстетики межличностных отношений в процессе служебной деятельности, что, в свою очередь, предопределяет уровень гражданско-правовой и морально-психологической устойчивости сотрудников.

The author on the basis of the materials of scientific research in the field of intelligent technology management activity has proposed his view of encouraging the formation of the methodology of law enforcement officers to the creative and productive activities for implementation of each of their official designation. Psycho-pedagogical, moral and ethical methods, serving the observance of etiquette and the formation of interpersonal relationships, which, in turn, determines the level of civil law and moral-psychological stability of staff.

Понимание того, что уровень гражданско-правовой и морально-психологической устойчивости сотрудников есть основа эффективной деятельности подразделений и служб ОВД, предопределяет необходимость уяснение сути, содержания, слагаемых и соотношения таких явлений как человеческий потенциал и человеческий фактор. При этом следует иметь в виду, что под влиянием определенных обстоятельств те или иные компоненты и грани человеческого потенциала актуализируются и проявляются, становясь реально действующими силами. Это и есть человеческий фактор как сила, определяющая поведение и деятельность сотрудников, успешность и качество выполнения поставленных перед ними оперативно-служебных или служебно-боевых задач.

Следует отметить, что морально-психологическое состояние имеет свою психологическую структуру, к основным компонентам которой относятся умонастроения, эмоциональные и волевые состояния сотрудников. Функционально морально-психологическое состояние сотрудников имеет две стороны: побудительную и исполнительную, каждая из них может оказаться недостаточно либо сформированной, либо актуализированной.

Принимая решения на организацию работы по морально-психологическому обеспечению оперативно-служебной и служебно-боевой деятельности, важно учитывать все обстоятельства и условия выполнения поставленных задач, а также конкретные условия социальной среды и логику социального поведения людей в сложившейся среде обитания, тем или иным образом влияющие на морально-психологическую устойчивость сотрудников.

Гражданско-правовая и морально-психологическая устойчивость сотрудника – это та или иная степень его сопротивляемости, способности противостоять, не поддаваться отрицательным воздействиям внешней социальной среды, факторов и обстоятельств как внутриорганизационного характера, так и широкого социального плана (негативным воздействиям средств массовой информации, экономической, политической, криминогенной обстановки). В этой связи работа по обеспечению оптимального уровня морально-психологического состояния сотрудников должна выстраиваться на основе современных интеллектуальных технологий управленческой деятельности, применяемых в служебной практике.

Не является открытием, что уровень и состояние внутриорганизационной культуры формируют соответствующую атмосферу взаимоотношений в коллективе, которая способствует созданию условий для творческой и результативной работы сотрудников или формирует у них душевный дискомфорт и создает общую социальную напряженность в коллективе.

Исходя из афоризма «Ничто так не украшает и не усложняет нашу жизнь, как мелочи» полагаем необходимым попытаться исследовать некоторые элементы управленческой деятельности, способствующие формированию высокого уровня внутриорганизационной культуры, обеспечение которой в полной мере определяется компетенциями руководителя в сфере интеллектуальных технологий управленческой деятельности. Более подробно остановимся на таких компетенциях руководителя, как способность сформулировать и четко определить общие и персонализированные цели для всех и каждого, а в процессе достижения этих целей – умение похвалить подчиненного или, наоборот, сделать выговор и откорректировать его поведение.

Формулируя в своих управленческих решениях стратегические, оперативные или тактические цели, мы должны четко себе представлять, что эффективная реализация процесса постановки целей является фундаментом высокого уровня морально-психологического состояния сотрудников, их удовлетворенности и сохранения у них чувства самоуважения.

Однозначно, цель должна быть ясной и понятной. Людям нужно знать, что от них требуется сегодня, завтра и в последующем, а также четко понимать свои области ответственности и критерии оценки их работы. Практика показывает, что самым большим препятствием на пути к достижению поставленных целей являются проблемы нечетких ожиданий организации от распределения ответственности между всеми и каждым, поскольку часто люди, которых руководители считают ответственными за выполнение конкретных задач, не всегда четко понимают свои место и роль в процессе их реализации.

В этой связи люди должны знать, что означает хорошо выполнить работу. Эту информацию дают стандарты выполнения работ. Сегодня все более настойчиво продвигается в организацию и обеспечение деятельности органов государственного управления и других социальных институтов «Система менеджмента качества» (СМК). Даже с учетом специфики оперативно-служебных и служебно-боевых задач, наверное, можно было бы о такой системе подумать и

нам, тем более потому, что ориентироваться в процессе достижения цели, при наличии умения просчитать вектор состояния и вектор ошибки, позволяет только обратная связь, показывающая степень продвижения каждого к поставленной цели. Обратная связь является первостепенным мотивирующим фактором, показывающим текущий результат. Различные вознаграждения мотивируют людей только в том случае, если имеется обратная связь с результатами их работы.

Руководители, особенно стратегического и оперативного звеньев управления ОВД, должны осознавать смысл и значимость одного из современных принципов менеджмента: «Хорошие цели – умные цели». «Умные цели», четко прописанные в Замысле по управленческой деятельности руководителя, способствуют стремлению его подчиненных сосредоточиться на том, что в данный момент является актуальным и наиболее важным.

Не претендуя на истину в последней инстанции, предлагаем в качестве информации для осмысления перечень самых важных факторов, предопределяющих возможность воспринимать подчиненными цели, сформулированные в замысле старшего начальника, как умные.

Во-первых, цели, которые ставятся перед сотрудниками, должны быть конкретными, наблюдаемыми и измеримыми. Не следует использовать абстрактные выражения типа: «Необходимо работать лучше». Нужно говорить конкретно, определив область, которая нуждается в улучшении, определив, как выглядит хорошая работа.

Во-вторых, поставленные цели должны быть мотивирующими. Сотрудникам необходимо четкое понимание того, почему данная задача является важной. Не всякая работа, которая поручается сотруднику или подразделению, будет интересной и привлекательной, но наличие мотивирующих целей помогает ее качественному и надежному выполнению. Слово «почему» объясняет, как порученная конкретному лицу задача, связана с выполнением общего объема и содержания оперативно-служебных или служебно-боевых задач, а также с целями и задачами правоохранительной деятельности в целом. Это также проясняет, как конкретная задача подерживает более высокий уровень результатов.

В-третьих, реально мотивирует людей наличие умеренно трудных, но достижимых целей. Мы уже многие годы работаем по принципу «Требуй невозможное, получишь максимальное». При таком подходе срабатывает элементарный симптом «привыкания». Люди адаптируются к такому стилю управленческой деятельности, сообразовываясь с обстоятельствами, начинают имитировать бурную деятельность, заниматься приписками и лакировкой действительности.

В-четвертых, определяемые руководителем цели должны быть значимыми. Здесь работает закон Парето «20/80». 80 % достижений, которые вы ожидаете от людей, происходят от 20 % деятельности, в которой они заняты. Поэтому цель является значимой, если она относится к тем 20 % деятельности, которые существенны в общем результате.

В-пятых, поставленные перед подчиненными цели должны быть отслеживаемыми и ограниченными по времени. Руководитель должен постоянно иметь возможность поощрить продвижение в правильном направлении или исправить ненадлежащее поведение. Для этого ему необходимо создать четкую систему контроля и оказания помощи подчиненным с тем, чтобы на основе обратной связи системно определять «вектор состояния» и своевременно вычислять «вектор ошибки» по отношению к «вектору цели».

Современная теория интеллектуальных технологий управленческой деятельности предлагает нам различный инструментарий создания условий и побуждения людей к активной творческой и результативной деятельности. В контексте рассматриваемых вопросов нам следует понимать психологическую суть такого инструмента воздействия на эмоциональное состояние человека, как *«комплимент и критика, похвала и осуждение»*.

Когда нам нравится или не нравится человек, мы уделяем ему наше внимание, т. е. нашу энергию. Результатом внимания является перевод нашего внимания в чувства и мысли, которые находят свое «воплощение» в словах, в том числе и во внутренней речи. Наше внимание к человеку может выражаться как в позитивном ключе (похвала, комплимент), так и в негативном (осуждение, критика). Что интересно, и позитивное и негативное выражение нашей заинтересованности в судьбе человека часто основано на нашем желании помочь человеку измениться к лучшему.

Эти четыре термина – комплимент и критика, похвала и осуждение – можно объединить и в другие пары. Так, похвалу и осуждение объединяет то, что они выражают лишь наше эмо-

циональное отношение к человеку: позитивное – похвала, негативное – осуждение. Соответственно, комплимент и критику объединяют точность в выражении тех качеств или проявлений человека, с которыми мы сталкиваемся.

Для начала попытаемся разобраться, чем же отличается похвала от комплимента при вроде бы схожести в том, что и комплимент и похвала выражают наше позитивное отношение к человеку или коллективу.

Комплимент направлен на развитие или усиление какого-либо качества, умения, способности в человеке или коллективе. Такие фразы, как *«Ваша работоспособность меня восхищает»*, *«Здесь собрались ответственные и достойные люди»*, *«Слушая вас, я в восторге от вашего умения говорить с разными людьми на их языке»* – это комплименты с подпиткой энергией тех или иных качеств.

А похвала только выражает эмоциональное или чувственное отношение к человеку. Например, фразы *«Вы лучший»*, *«Мне нравится Ваша работа»*, *«Вы замечательные люди»* и подобные – это похвала, или выражение нашего позитивного отношения к человеку или группе людей.

То же самое мы можем сказать и о критике и осуждении. Критика выявляет конкретные качества или действия, негативные с точки зрения критикующего, а осуждение выражает просто негативное отношение без детализации. Например, *«Вы просто лодырь»*, *«Послушал я Вашу лекцию и она мне не понравилась»* – это осуждение. Другие варианты: *«Как я устал от Вашей беспомощности!»*, *«Вы эгоист и любите только себя, игнорируя интересы подчиненных»*, *«Мне не нравится, что Вы всегда ищете крайних в других»*, *«Послушал я Вашу лекцию и то, как Вы владеете аудиторией, мне не понравилось»* – это критика.

По сути, и критика и комплимент показывают человеку, что он должен, по нашему мнению, в себе изменить или уже изменил, а похвала и осуждение показывают человеку, как он влияет на наше эмоциональное состояние – позитивно или негативно.

Мы должны понимать, что за критикой стоит интерес к человеку, желание ему помочь. Осуждение же просто проводит разграничительную черту между человеком, который осуждает, и осуждаемым. Можно сказать, что комплимент и критика, как, впрочем, и похвала с осуждением – это две стороны такого важного процесса, как внимание. При этом следует помнить, что и в случае позитивных высказываний (комплимент, похвала), и в случае негативных высказываний (осуждение, критика) мы вкладываем свою энергию в человека, но при этом получаем разный результат. В одном случае – благодарность и позитивные изменения в сотруднике, в другом – можем получить обиду и негативные изменения.

Практика показывает, что хотя все средства, используемые руководителем, – постановка цели, похвала и выговор – имеют актуальное значение, самым важным, на наш взгляд, является похвала.

Во всех наших взаимоотношениях с людьми на работе и дома требуется подчеркивать все положительное и замечать, когда люди совершают правильные действия или поступки, даже если они только почти правильные. Похвала добавляет энергии индивидуумам и группам, она используется для того, чтобы создать атмосферу сплоченности и общности в коллективе, а также для укрепления или поддержания хороших отношений с конкретным человеком.

Нам сегодня следует иметь в виду, что в силу складывающихся социально-экономических условий в значительной степени меняется логика социального поведения людей. При этом, когда изменения в жизни и в поведении людей происходят так быстро, как в настоящее время, квалификация сотрудников очень быстро устареваает. В этой связи, чтобы идти в ногу с изменениями, всем нам, как никогда, необходимо непрерывное обучение и здесь мы – руководители – должны понимать, что сейчас во многих случаях гораздо меньше ситуаций, когда выговор более уместен, чем элементарные уточнение задания и разъяснительная работа.

Имеется четкое различие между уточнением задания и выговором. Как мы уже говорили выше, выговор уместен только для тех, у кого есть квалификация для выполнения работы, но по какой-то причине нет заинтересованности. Нам следует понимать, что взыскание – это крайний случай, когда есть твердая уверенность в наличии явной преднамеренной халатности при отношении к делу или в умышленном совершении какого-либо проступка. При возникновении необходимости вынесения выговора всегда нужно, как и во многих других случаях, следовать медицинскому принципу «не навреди».

В этой связи порицать надо поведение, но не личность. Нужно отделить поведение от личности человека. Нужно сохранить людей, но избавиться от их плохого поведения. Подтверждая высокое мнение о человеке после того, как сделали ему выговор, необходимо сфокусироваться на его поведении, не нападая на него как личность. В жизни многие проблемы проистекают не от наших ошибок, а от того, что мы не сделали вывода из своих ошибок. Необходимо помнить, что сами люди хороши, только их поведение иногда составляет проблему. Надлежащее использование выговора помогает передать важную информацию, необходимую для того, чтобы исправить плохое качество работы.

Кроме того, при вынесении выговора желательно руководствоваться некоторыми неписаными правилами, а именно:

во-первых, как и в случае с похвалой, вынесение выговора не должно затягиваться по времени. Не стоит копить своих чувств, перегружая «эмоциональный конденсатор» отрицательным зарядом, который может «выстрелить» в самый неподходящий момент. Надо разговаривать, находя различные способы снятия возникшей напряженности;

во-вторых, всегда следует быть конкретным, руководствуясь основополагающим принципом журналистики «факт, персона, комментарий». В этой связи, формулируя гипотезу взыскания, нам всегда необходимо максимально конкретизировать обстоятельства, обусловившие решение о вынесении выговора;

в-третьих, желательно делиться своими чувствами, испытываемыми нами при принятии решения о вынесении выговора. Концентрируя внимание на своих чувствах, мы подчеркиваем свое сопереживание случившемуся, апеллируя к совести провинившегося. При этом желательно излагать свои чувства искренне и честно;

в-четвертых, в любом случае необходимо вновь подтвердить свое высокое мнение о человеке, в отношении которого применено взыскание. Цель состоит не в том, чтобы унижить человека, а в том, чтобы приподнять его: он должен вернуться на уровень высокого качества в результате выговора или продолжить свое обучение в результате уточнения задания.

Мы должны постоянно помнить о том, что, когда нас не устраивает качество работы подчиненных или мы считаем, что оно не соответствует принятым стандартам, но они еще проходят процесс становления в должности, для них больше подходит уточнение задания, а не выговор. Правильным и актуально-рациональным является такой стиль управления, когда мы, наблюдая за ситуацией, либо хвалим сотрудников за успехи, либо уточняем задания.

Каждый из нас должен иметь право на ошибку, главное заключается в том, чтобы иметь способность ее почувствовать, вовремя признать и извиниться. Извинение начинается с правдивого признания самому себе в том, что мы поступили неправильно и должны как-то компенсировать сделанное. Очень важным для руководителя любого уровня является готовность принять на себя полную ответственность за свои действия и за любой ущерб, нанесенный кому-либо. Здесь нужно действовать без промедления и следует быть очень конкретным в отношении наших действий и чувства сожаления, которое мы испытываем. Извинение может быть эффективным способом исправить ошибку, которую мы совершили, и восстановить доверие, нужное для добрых отношений.

Добавление извинения к постановке цели, похвале, выговору и уточнению задания делает партнерство ради лучшего выполнения работы настоящим процессом взаимобмена, в котором признание нашей уязвимости может быть скорее правилом, чем исключением.

Дата поступления в редакцию: 01.03.2012