

о проблемах и, тем самым, оправдывать свою неэффективную работу. Отсутствие такой заинтересованности имеет место у руководителей, не стремящихся прилагать усилия по реальному совершенствованию деятельности. С другой стороны, у сотрудников также может проявляться незаинтересованность объективно информировать о положении дел с имеющимися проблемами в связи с опасением получить дополнительные задания по их решению или вызвать недовольство и критику руководителя. Эти психологические противоречия могут быть преодолимы при правильном отношении руководителя к объективной информации и систематическом включении сотрудников в анализ положения дел с уважением их мнения. Привлечение сотрудников к анализу положения дел формирует у них чувство собственной значимости, как людей, мнение которых принимается к сведению руководством, а также формирует установку на более детальное изучение обстановки, причин негативных явлений и возможностей повышения эффективности деятельности.

Аналитическая работа необходима также в порядке экспертной оценки вырабатываемых решений и подготовки распорядительных и руководящих документов (инструкций, наставлений, положений) определяющих порядок осуществления должностных функций сотрудниками различных служб ОВД. Наиболее важное значение имеет оценка предписаний, содержащихся в этих документах, сотрудниками, которым предстоит непосредственно осуществлять их реализацию. Она может быть достаточно объективной при психологически правильном их включении в экспертно-оценочный процесс с последовательным обсуждением предписаний, включая вскрытие возможных проблем, нюансов и более оптимальных вариантов. Если используется формальное поручение дать низовым подразделениям отзыв или внести предложения, то сотрудники не склонны серьезно осуществлять экспертизу и ограничиваются второстепенными замечаниями или отмечают их отсутствие.

Таким образом, существенное влияние на качественные параметры аналитической работы в ОВД, обеспечивающей оценку служебной деятельности и принятие управленческих решений, оказывают личные интересы, целевые установки, профессиональные предубеждения осуществляющих ее руководителей и сотрудников. Повышение ее качественного уровня, обеспечивающего эффективность управления, требует психологической оптимизации субординационного взаимодействия, снижающей отмеченные отрицательные факторы.

*А.О. Пахрицына*  
(Республика Беларусь)

### **ОСОБЕННОСТИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ**

Реализуя управленческие функции, руководитель опирается на сложившиеся у него представления о сути своей управленческой деятельности и ее особенностях. Источником формирования и системного объединения имеющихся представлений выступает индивидуальная управленческая концепция (ИУК) руководителя. Термин «концепция» (от лат. *conceptio* – понимание, система) в энциклопедических словарях определяется как определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения, ведущий замысел, конструктивный принцип в различных видах деятельности.

Исследования в рамках системного и деятельностного подходов показывают, что ИУК определяется личностными характеристиками субъекта управленческой деятельности, особенно мотивами и ценностями, что свидетельствует о содержательной близости управленческой концепции субъекта и его управленческой компетентности. При этом управленческая концепция рассматривается именно как когнитивная основа деятельности, как особый виртуальный мир, в котором руководитель «задает маршруты движения» для себя и других [1].

Ряд авторов (А.М. Столяренко, В.И. Черненилов, А.Н. Пастушеня, А.А. Урбанович и др.), изучая названный феномен, уделили преимущественное внимание исследованию сущности и особенностей ИУК руководителя органа внутренних дел.

По мнению А.Н. Пастушени, индивидуализированный образ профессиональной деятельности (составляющий основу и ИУК) может быть представлен в двух основных формах: как актуальное явление – образ, находящийся в поле внимания субъекта, и как явление потенциальное – образ, фиксированный памятью, интериоризированный и проявляющийся как свойство когнитивной сферы личности в процессах психического отражения. Формирование данного образа есть процесс длительный и противоречивый [2].

Опрос руководителей органов внутренних дел, проведенный А.А. Урбановичем, позволил выделить следующие наиболее актуальные функции ИУК (в скобках, после указания функции, раскрываются наиболее

важные вопросы повседневной управленческой деятельности, которые призван решать руководитель, и ответы на которые дает ИУК):

*ролевая:* руководитель должен психологически «освоиться» в новой для себя роли и понять ее «изнутри» («Кто я как руководитель?»);

*мотивационно-смысловая:* обретение личностного смысла новой предметной деятельности. Главное при этом – придать смысл поступкам и действиям и позволить достичь консенсуса с реальной управленческой деятельностью («Для чего это нужно делать? В чем смысл того, что я делаю?»);

*селективная:* продуктивное освоение окружающей социальной среды (новой предметной деятельности), выбор лучших способов решения управленческих задач и критериев их оценки («Что и как нужно мне делать в качестве руководителя? Почему это нужно делать именно так?»);

*объяснительная:* ИУК как ментальная конструкция, дающая ответы на многочисленные вопросы настоящего и понимание причинно-следственных связей деятельности («Что происходит в моей текущей управленческой деятельности и почему?»);

*прогностическая:* прогноз вероятного развития событий в управленческой деятельности и получение вариантов реагирования («Что может произойти в будущем? Что нужно делать, если произойдет негативное?»);

*репрезентативная:* ИУК выступает основой воздействия и взаимодействия на трех уровнях внутренней системы организации, позиционирование себя по отношению к другим (к подчиненным, коллегам по «горизонтали», к вышестоящим руководителям). Кроме того, любой руководитель представляет свою организацию во внешней среде, а его поведенческие коды ее характеризуют («С кем я? Как вести себя в ситуации «Я-другие»?») [приводится по: 4, с. 83–85].

Управленческая концепция вырабатывается прежде всего в критических ситуациях. Она может быть интеллектуальным продуктом совместного творчества управленческой команды единомышленников, но может возникнуть и как индивидуальный продукт субъекта управления. По своей структуре ИУК руководителя является сложным, многоуровневым, иерархически соподчиненным образованием, представляющим на данный момент времени единую целостную систему профессионально и личностно ориентированных составляющих.

Таким образом, ИУК представляет собой систему представлений руководителя, определяющих содержание управленческих целей, путей и способов их достижения и выступает как системное видение руководителем своих управленческих задач и способов, позволяющих эти задачи решить.

Деятельность руководителя исправительного учреждения носит многоаспектный характер, осуществляется под воздействием различных внешних и внутренних факторов в условиях неопределенности, что требует наличия у руководителя высокой управленческой компетентности. Формирование и развитие ИУК руководителя уголовно-исполнительной системы является важным фактором повышения эффективности функционирования системы управления персоналом подразделения. Роль руководителя исправительного учреждения возрастает в условиях постоянных перемен и риска, осложнения оперативной обстановки. В связи с этим формирование четкой индивидуальной управленческой концепции и, как результат, повышение компетентности выступает одним из важнейших факторов результативной деятельности уголовно-исполнительной системы в целом.

Молодой руководитель уголовно-исполнительной системы, в достаточной мере обладающий профессионально значимыми качествами, будет способен создать эффективную индивидуальную систему управления персоналом исправительного учреждения. Необходимо обратить внимание на пути повышения творческого потенциала руководителя, к которому можно отнести: улучшение межличностных контактов, создание в служебных коллективах творческой, доброжелательной атмосферы, поддержку инициативных сотрудников, конкретное планирование работы с резервом на выдвижение, улучшение профессиональной подготовки сотрудников, преодоление упрощенных, примитивных схем оценки оперативно-служебной обстановки, искажающих реальную ситуацию и подменяющих действительные цели управления, обоснованный режим службы, и т. д.

С руководителями уголовно-исполнительной системы всех уровней психологи должны проводить занятия, в ходе которых излагается суть ИУК, осуществляется постановка руководителя в управленческие ситуации с последующим разбором его действий. Немаловажным является проведение при участии психолога диагностики степени сформированности ИУК у различных руководителей, в том числе среднего звена, с последующим доведением и обсуждением результатов, передачей передового опыта, ознакомлением с опытом эффективных руководителей на местах.

Для выявления сути и содержательных компонентов ИУК молодых руководителей уголовно-исполнительной системы нами было проведено эмпирическое исследование, в котором приняли участие респонденты-руководители со стажем службы до 2 лет. Исследование включало уст-

ный опрос сотрудников, анкетирование, наблюдение, анализ независимых характеристик, изучение документов.

Задачами исследования явились:

определить, какое значение начинающие руководители отводят понятию «индивидуальная управленческая концепция»;

уяснить, насколько важным они видят формирование и развитие ИУК, какие направления и источники формирования, по их мнению, оптимальны и эффективны;

выявить проблемные вопросы и ситуации, с которыми сталкивается руководитель при назначении на руководящую должность, в целях своевременного оказания практической и методической помощи как со стороны вышестоящего руководства, психологов, так и в процессе обучения в учреждениях образования.

Основой для подготовки анкеты явился ряд теоретических и практических источников [3–5]. Составленная анкета включала 14 вопросов, ответы на которые позволили раскрыть представления молодых руководителей об ИУК.

Всего в анкетном опросе приняли участие 50 респондентов (из них 15 респондентов женского пола, 35 – мужского). Большинство респондентов (76 %) относятся к возрастной категории от 30 до 40 лет. 62 % респондентов имеют стаж практической службы в уголовно-исполнительной системе свыше 10 лет.

Анализ результатов анкетирования подводит к следующим выводам. Две трети респондентов (62 %) до анкетирования не встречались с таким понятием, как «индивидуальная управленческая концепция». На наш взгляд, это объясняется тем, что данное понятие пока еще редко используется в повседневной речи. Кроме того, с данным понятием руководителю чаще всего приходится сталкиваться при обучении в высших учебных заведениях, при прохождении переподготовки и курсов повышения квалификации по специальности «Управление в органах внутренних дел». Руководители среднего звена с этим понятием не сталкивались, так как находятся на руководящей должности непродолжительный период времени (в нашем случае два года и менее).

Однако лишь незначительная часть респондентов (4,8 %) не смогли объяснить, что такое ИУК вообще. Треть респондентов (33,2 %) достаточно правильно изложили свое субъективное видение и понимание понятия «индивидуальная управленческая концепция» с точки зрения наличия у руководителя субъективного восприятия отлаженных форм и методов управления, находящем свое отражение в управленческих ре-

шениях и их последующей реализации. Для подтверждения этого приведем несколько вариантов определений ИУК, данных респондентами:

«комплекс индивидуальных методов и приемов, которые конкретный руководитель использует в служебной деятельности»;

«личные представления руководителя о взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками и внедрение этих представлений в профессиональную управленческую деятельность с целью эффективного руководства подчиненным коллективом»;

«внутренний план, образ и модель деятельности руководителя, собственный взгляд и видение системы требований, предъявляемых вышестоящим руководством, определение путей и способов решения задач, поставленных перед руководством, средства их выполнения»;

«особенности деятельности руководителя, составляющие системный характер, основанные на полученном опыте, деловых и личностных качествах руководителя»;

«образ деятельности руководителя, обладающего определенными знаниями и уровнем образования, подкрепленный индивидуальным опытом работы, волевыми устремлениями на получение результата в работе, используемые в качестве руководства к действию»;

«отражение позиции конкретного руководителя по отношению к реализуемым им управленческим функциям».

Таким образом, треть опрошенных молодых руководителей в той или иной мере обладают ИУК, правильно понимают ее сущность и значение, хотя на практике и не сталкивались с данным термином. Подтверждением этого тезиса является следующая цифра: 76 % респондентов согласны с выражением, что «все руководители в той или иной степени обладают ИУК, но не все это осознают».

Большинство респондентов (92 %) считают, что наличие у руководителя четкой ИУК способно повысить эффективность его управленческой деятельности. Другими словами, большинство руководителей признают необходимость развития и формирования ИУК как важного фактора повышения эффективности своей управленческой деятельности.

Критериями наличия и сформированности у руководителя цельной ИУК опрашиваемые определяют:

уровень достижения поставленных перед подразделением целей и задач и результативность деятельности подчиненных сотрудников;

наличие достаточной базы профессиональных знаний, умений и практических навыков;

выработку у руководителя должного уровня субъективной ответственности при принятии управленческих решений;

сформированный уровень авторитета и компетентности руководителя в глазах подчиненного коллектива;

умение быстро и грамотно перестраиваться и приспосабливаться к изменяющейся оперативной обстановке;

благоприятный морально-психологический климат в подчиненном служебном коллективе;

знание индивидуальных психологических особенностей личности каждого подчиненного сотрудника и др.

Анализ приведенных критериев позволяет утверждать, что руководителю с четко сформированной ИУК присущи в первую очередь качества лидера, способного четко и грамотно поставить перед подчиненными задачи, принять на себя полную ответственность за результат их выполнения и при этом добиться максимальной заинтересованности каждого сотрудника в их выполнении путем поддержания благоприятного морально-психологического климата и грамотной индивидуальной воспитательной работы с каждым сотрудником, учитывающей моральные и деловые качества последнего.

На вопрос «Встречались ли на Вашем жизненном пути руководители, обладающие высокой ИУК?» большинство респондентов (74 %) ответили, что часто встречались. Полученные ответы свидетельствуют о достаточно высокой оценке профессиональной и управленческой подготовленности и морально-нравственной зрелости руководителей уголовно-исполнительной системы. Две трети респондентов (64 %) считают важным помогать руководителям в прояснении (оказании помощи в осознании неосознаваемого) своей ИУК и ее особенностей. Эта работа требует серьезной активизации самообразования, самовоспитания, самосовершенствования, саморазвития каждого молодого руководителя уголовно-исполнительной системы.

При опросе респондентам было предложено назвать не менее трех типичных ситуаций, в которых чаще всего реализуется и проявляется ИУК. Включая данный вопрос в анкету мы предполагали, что респонденты выделяют те моменты в служебной деятельности, когда они должны воспользоваться сформировавшимися убеждениями, выбранными для себя формами и методами работы с подчиненным личным составом для достижения желаемой цели, при этом не только сохранить, но и приумножить свой авторитет. В ответах акцент был сделан именно на принятие решений в условиях ограниченного времени и осложненной

оперативной обстановки, чрезвычайных происшествий. Часто выделялись следующие ситуации: проведение оперативных совещаний, поощрительная дисциплинарная практика (в наибольшей степени вопрос касался распределения премиальных выплат), составление графика отпусков, графиков работы в праздничные дни, проведение индивидуальной воспитательной работы, умение работать на перспективу и др. Респонденты отдельно выделяли разнообразные ситуации взаимоотношений с осужденными.

Представляет практический интерес анализ трудностей, с которыми столкнулись респонденты при назначении на руководящую должность. К основным трудностям они отнесли следующие:

проявляемый молодым руководителем индивидуальный подход к решению служебных задач в новом коллективе не всегда гармонично сочетается с устоявшимися традициями и подходами к выполнению служебных обязанностей;

преодоление вполне логичной позиции сотрудников-старожилов «так было всегда»;

недостаточный уровень доверия со стороны подчиненного коллектива к молодому руководителю, базирующийся на отсутствии у последнего должного опыта;

налаживание оптимальных взаимоотношений с вышестоящим руководством;

работа с большим количеством поступающей информации (частое изменение законодательной базы, увеличивающийся документооборот и др.);

выбор нужного алгоритма действий по анализу и прогнозированию отдельных направлений управленческой деятельности и др.

Проанализировав ответы на данный вопрос, можно сделать вывод о приоритетных направлениях подготовки будущих и настоящих руководителей уголовно-исполнительной системы. К ним следует отнести следующие:

принятие управленческих решений в сложной оперативной обстановке;

планирование служебной деятельности;

особенности установления психологического контакта с личным составом и осужденными;

совершенствование поощрительной дисциплинарной практики;

работа с документами, рациональное планирование служебного времени и др.

Важное значение для формирования и совершенствования у руководителей ИУК имеет определение организационных форм этого про-



цесса. По мнению трети респондентов (38 %), помощь руководителю в формировании у него ИУК наиболее эффективна в процессе практической деятельности. Почти две трети опрошенных (62 %) считают, что этот процесс следует начинать в учреждениях образования, а завершать и совершенствовать в процессе практической деятельности.

В табл. 1 приводится опросный рейтинг наиболее эффективных направлений формирования ИУК у молодых руководителей. По мнению большинства респондентов, к наиболее эффективным следует отнести:

- создание на практических занятиях ситуаций, в которых руководители должны проявлять свою ИУК с последующим разбором их действий;
- совещания с доведением опыта других руководителей;
- ознакомление на местах с опытом эффективных руководителей, обладающих ИУК.

Таблица 1

#### Направления формирования ИУК

Направления формирования ИУК	Результат опроса
Создание на практических занятиях ситуаций, в которых руководители должны проявлять свою ИУК с последующим разбором их действий	75 %
Совещания с доведением опыта других руководителей, обладающих эффективной ИУК	58,3 %
Ознакомление на местах с опытом эффективных руководителей, обладающих развитой ИУК	49,3 %
Семинары с обсуждением сути ИУК	41,7 %
Диагностика степени сформированности ИУК у различных руководителей с последующим доведением и обсуждением результатов	16,7 %
Учебные лекции с изложением сути ППР	8,3 %

В ответах респондентов четко обозначила себя тенденция более активного внедрения практической составляющей занятий как с руководящим составом, так и с резервом руководящих кадров. В ходе таких занятий сотрудники должны иметь возможность поделиться положительным опытом, обсудить в формате круглого стола наиболее проблемные вопросы, возникающие в процессе служебной деятельности, решать в формате тренингов, деловых игр практико-ориентированные задачи по формированию профессионально-теоретических знаний и навыков эффективного взаимодействия с подчиненным личным составом и осужденными.

ИУК, являясь сложным психическим образованием, формируется на основе ряда источников. По мнению респондентов, основными источниками формирования являются субъективные факторы, и прежде всего внутренний потенциал руководителя (деловые, личные, психологические качества и профессиональный опыт). Это говорит о том, на что акцент в развитии ИУК должен быть сделан в период нахождения сотрудника в резерве руководящих кадров, до назначения на руководящую должность. Что касается руководителей уголовно-исполнительной системы, то для данной категории в ЕИСО обязательно должен быть предусмотрен блок, позволяющий приобрести базовые психологические навыки построения взаимоотношений со спецконтингентом.

Таким образом, индивидуальная управленческая концепция руководителя уголовно-исполнительной системы – это система его представлений о целях и задачах управленческой деятельности и наиболее эффективных формах, методах и способах достижения этих целей с учетом социально-демографических и психологических особенностей подчиненного личного состава и спецконтингента. ИУК для руководителя уголовно-исполнительной системы выступает в качестве неотъемлемого элемента управленческого потенциала, сформированного под влиянием собственного профессионального и жизненного опыта, опыта других управленцев, взятых молодым руководителем в качестве примера, изучения и принятия в качестве правовой основы деятельности уголовно-исполнительного законодательства.

#### Список использованных источников

1. Кудрявцева, Е.И. Индивидуальная управленческая концепция: феноменология и методика оценки управленческого усилия / Е.И. Кудрявцева // Упр. консультирование. – 2013. – № 12. – 20 с.
2. Пастушеня, А.Н. Индивидуальная профессиональная концепция специалиста: структурно-функциональная и содержательная характеристика / А.Н. Пастушеня // Психол. журн. – 2007. – № 3 (15). – С. 38–48.
3. Пастушеня, А.Н. Юридическая психология : учеб. пособие / А.Н. Пастушеня, А.А. Урбанович. – Минск : Акад. МВД, 2015. – 203 с.
4. Урбанович, А.А. Индивидуальная управленческая концепция руководителей органов внутренних дел как регулятор их деятельности [Электронный ресурс] / А.А. Урбанович // Российская полиция: три века служения Отечеству : сб. ст. Юбилейн. междунар. науч. конф., 21 дек. 2018 г. : в 2 ч. / М-во внутр. дел Рос. Федерации, Департамент гос. службы и кадров, Акад. упр. ; под общ. ред. В.Л. Кубышко. – М., 2019. – Ч. 2. – С. 83–89.
5. Шепель, В.М. Управленческая антропология. Человековедческая компетентность менеджера / В.М. Шепель. – М. : Дом педагогики, 2000. – 544 с.