

Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что индивидуальная управленческая концепция эффективного руководителя органов внутренних дел включает в себя достаточно сильно выраженные лидерские качества, наиболее функциональными из которых оказываются: ответственность, коммуникабельность, стремление к достижениям, самоконтроль. Функциональность данных качеств проявляется в управленческой компетентности и способствует эффективности служебной деятельности. Интересно отметить, что у большинства испытуемых уровень управленческой компетентности выражен на высоком уровне. У многих испытуемых также преобладают такие типы личностной самореализации, как «Альфа» и «Гамма». Это говорит о том, что они лучше всего проявляют себя как харизматические лидеры и инициаторы конструктивных общественных дел. При этом эффективность служебной деятельности зависит от наличия лидерских качеств у руководителя, чем ярче выражены лидерские качества, тем успешнее и эффективнее служебная деятельность. Результаты исследования могут быть использованы в организации рабочего процесса структурных подразделений при подготовке кадрового резерва на руководящие должности системы МВД.

#### Список использованных источников

1. Казак, Т.В. Управленческая компетентность сотрудников органов внутренних дел в структуре их профессионального становления [Электронный ресурс] / Т.В. Казак, Е.А. Лобанов // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2007. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-kompetentnost-sotrudnikov-organov-vnutrennih-del-v-strukture-ih-professionalnogo-stanovleniya>.
2. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
3. Министр внутренних дел Российской Федерации В.А. Колокольцев на расширенном заседании коллегии МВД России [Видеозапись]. – 21.03.2014. – URL: <http://tass.ru/obschestvo/1065152>.
4. Поляков, А.С. Специфика оценки эффективности деятельности в профессиях типа «человек-человек» / А.С. Поляков // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2013. – № 2. – С. 66–68.
5. Сысоев, В.В. Индивидуальная управленческая концепция руководителя как индикатор психологической подготовки и практической готовности индивида к руководящей деятельности / В.В. Сысоев, В.Н. Селезнев, В.В. Логинова // Психолог. – 2019. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/individualnaya-upravlencheskaya-kontseptsiya-rukovoditelya-kak-indikator-psihologicheskoy-podgotovki-i-prakticheskoy-gotovnosti>.

6. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2000. – 368 с.

УДК 005.95

*А.Н. Пастушеня*  
(Республика Беларусь)

#### К ОСМЫСЛЕНИЮ ПАРАДИГМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Подготовка квалифицированных управленцев требует формирования у них системы знаний об осуществлении эффективного управления, которые для реального использования в работе должны стать их убеждениями. Эти знания и связанные с ними убеждения, ценностно-смысловые образования и личностные нормы образуют индивидуальную управленческую концепцию руководителя, которая выступает внутренним регулятором его деятельности и реализуется преимущественно на уровне сознания. В усвоении знаний с их трансформацией в убеждения и развитием на их основе умений, управленческого опыта и стиля обнаруживается одна из важнейших проблем профессиональной подготовки руководителей. Ведь знания обучающимися могут быть хорошо усвоены и отлично оценены по результатам образовательного контроля, однако остаются малоиспользуемыми в практике работы, поскольку они внутренне не приняты как полезные и необходимые и, более того, не породили волевою решимость действовать в соответствии с ними.

Наряду со своими знаниями и убеждениями управленец, как и любой человек, руководствуется стереотипами, усвоенными в результате подражания своим руководителям, а также в более раннем опыте в процессе взросления. Важную роль в формировании и изменении индивидуальной управленческой концепции руководителей играет также управленческая практика вышестоящего руководства, которую они осознанно либо подсознательно копируют при положительном отношении к ее субъектам. Поэтому, если вышестоящее руководство преподносит примеры, противоположные научно правильному управлению, то они усваиваются и используются.

Важно учитывать, что, в отличие от многих видов профессиональной деятельности, управленческая деятельность не имеет четких кри-

териев оценки правильности в рамках официального контроля. Ведь управлять можно по-разному, ориентируясь на разные приоритеты, используя различные подходы, методы, стили, проявляя разное отношение к подчиненным, и характер взаимодействия с ними. Если руководитель не допускает нарушений законности или организационных предписаний вышестоящих органов и моральных норм, то претензий к нему не предъявляется, а его управленческая состоятельность оценивается по показателям работы организации. Поэтому технология управления, имеющая решающее значение для его результативности, находится в свободном использовании руководителем, исходя из его личных убеждений, предпочтений, усвоенных стереотипов и привычек. К сожалению, недостаточная компетентность руководителя организации обнаруживается спустя значительное время, оборачиваясь социальными и экономическими потерями.

Для формирования высокой компетентности руководителей при их подготовке важно не только обеспечивать усвоение системы наиболее значимых знаний с формированием на их основе личных убеждений, но и разрабатывать такие практически значимые знания. Необходимо отметить, что современная учебная литература по теории управления, теории организаций и психологии управления [1–9] содержит в преобладающей мере знания, представляющие определение понятий, описание организационных моделей, подходов к пониманию и осуществлению управления, феноменов, элементов, стилей управленческой деятельности, но без четкого определения условий и пределов их полезности. Эти знания развивают управленческую осведомленность, но не дают достаточного понимания, каким образом системно и правильно осуществлять управление в совокупности его целей и составляющих, исходя из оценки состояния организации, содержания и задач ее деятельности, условий ее функционирования, какие использовать технологии для решения определенных задач и в отношении определенных категорий подчиненных. Необходимые знания относятся к моделированию управления и его технологии, определяемой в соотношении с конкретными условиями внутреннего и внешнего рода.

В связи с проблемой формирования системы практически полезных знаний в области управления необходимо продолжение работы как по их оптимальной структуре (что следует усваивать управленцам), так и выработке базовых идей, определяющих правильное понимание эффективного управления, его сущности и правил осуществления.

Прежде всего представляется целесообразным обратить внимание на понимание сущности управления в социальных системах, которое

лежит в основе его парадигмы. К настоящему времени в литературе (см. названные выше источники и др.) сложилось понимание управления в социальных системах, основанное на ключевом понятии «воздействие», которое оказывает управляющая система на управляемую для упорядочения ее функционирования и достижения целей, соответствующих ее миссии и развития самой системы. В соответствии с таким пониманием реализуется соответствующая процессуальная модель управления, которая включает в себя:

анализ состояния управляемой системы (организации или ее структурного подразделения) и условий, определяющих возможности достижения целей деятельности;

принятие управленческих решений;

подготовку необходимых ресурсов и работников к исполнению;

контроль за исполнением;

мотивирующее стимулирование работников.

В этой модели управления источником целеполагания, организационного упорядочения деятельности работников и мотивационного воздействия на них является управляющая система, которая представляет управленческую пирамиду, а в минимальном ее варианте – непосредственного руководителя.

Такая парадигма в большей мере приемлема для управления организацией в динамично и существенно изменяющихся условиях, несущих значимые риски, что присуще управлению вооруженными силами во время военных действий. В создании этой модели отразилась школа военного управления. Такая парадигма также является оправданной при низком уровне организованности и мотивированности управляемых субъектов. По своей сущности такое управление является авторитарным в классическом его понимании. Применение такого управления предполагает осуществление мотивирующих воздействий на основе контроля, ориентированного на выявление отклонений от заданных требований с негативным стимулированием в виде наказаний. При такой модели управляемые субъекты ориентируются в преобладающей мере на недопущение отклонений от предписаний и на своевременное выполнение поставленных задач. У них доминирует мотивация избегания наказаний и естественное, в связи с этим, стремление к снижению нагрузок и ответственности для уменьшения рисков неудач, наказаний и затрат сил.

В то же время проявление инициативы работниками и их непосредственными руководителями, направленной на совершенствование про-

цесса и качества деятельности, если они работают в условиях ненормированного труда с повременной его оплатой, не отвечает личной заинтересованности. Ведь такая инициатива, в случае ее принятия к реализации, связана с проблемами перестройки работы, риском неудачи, увеличения нагрузок и иных негативных явлений. Это присуще подавляющему большинству видов трудовой деятельности, где нормирование труда невозможно или является рекомендательным, а оценка качества и результативности реальной работы (в отличие от оценки ее документирования) не практикуется и не влияет на оплату труда. К таким видам труда относятся: государственное управление, государственная служба, образование, медицинское обслуживание, правоохранительная деятельность.

Иное положение возникает в условиях сдельной оплаты нормированного труда или оплаты в зависимости от достигнутых экономических показателей организации, ее подразделения. В этом случае работники заинтересованы в достижении количественных результатов работы с таким качеством, которое необходимо для хорошего экономического положения организации, обеспечения ее имиджа и конкурентоспособности. Если качество труда не влияет на доходы, то работники ориентируются на минимально приемлемое, не вызывающее обоснованных нареканий.

В рамках рассматриваемой парадигмы авторитарного управления может практиковаться привлечение к оценке положения дел принятию управленческих решений функциональных и линейных руководителей. Однако их участие и предложения в значительной мере обусловлены прагматическими личными интересами: не создавать себе трудностей и дополнительной нагрузки, не брать на себя ответственность, не рисковать, если в этом нет материальной или иной выгоды.

При авторитарном управлении тем не менее реально существует самоорганизация управляемых субъектов, без которой функционирование любой организации невозможно, поскольку управляющая структура не способна охватить все звенья и процессы, оценить качественный уровень работы и обеспечить влиянием все составляющие деятельности. При этом возможность управленческого влияния снижается в случае, если деятельность управляемых субъектов носит сложный, высококвалифицированный, творческий характер, а сама организация многокомпонентная. Для повышения охвата управленческим влиянием понадобится увеличение численности управляющей структуры, что, в свою очередь, ведет к материальным расходам и к формализму в работе ее аппарата, ослаблению контроля за ним и, в конечном итоге, к низкой продуктивности управления, а нередко и к созданию помех (в связи с

чем существует расхожее пожелание управляемых субъектов «чтобы руководство не мешало работать»).

В условиях авторитарного управления отдельные звенья управляемой системы могут показывать примеры продуктивной работы при слабом управленческом влиянии. Это говорит о действии механизмов самоорганизации, самоуправления, самосохранения. Их проявление может иметь различную степень, что зависит от многих факторов, включая содержание деятельности, условий функционирования организации, характера управленческого влияния. При жестком авторитарном управлении управляемые субъекты склонны переходить в режим исполнения директив в соответствии с формальными предписаниями без проявления инициативы для поиска возможностей повышения качественного уровня и продуктивности деятельности организации.

Если речь идет о медицинском обслуживании, образовании, научной работе, выполнении функций в сфере государственной службы, то качество работ при напряженных объемах (задачах) неизбежно снижается, а работники привыкают работать по срокам с выполнением формальных регламентаций, не заботясь о реальном качестве работы, допуская выгодную для себя интерпретацию отчетности, практикуя демонстрацию не приносящих пользы нововведений, обеспечивая внешне наблюдаемый порядок, и т. д. Это, в конечном итоге, не приводит ни к экономической, ни к социальной пользе.

Таким образом, авторитарное управление, основанное на одностороннем воздействии управляющей системы на управляемую, имеет ряд отрицательных сторон, которые наиболее выражено проявляются при оплате труда за выполнение должностных функций (обязанностей), а не за объем и качество выполненной работы.

В связи с изложенными проблемными явлениями существует необходимость переосмысления парадигмы управления, поиска возможностей повышения его эффективности как по функционально-целевым результатам, так и социальным, включающим реализацию и развитие их профессионального и личностного потенциала, качество трудовой жизни и субъективное благополучие работников.

Одна из идей, на которую может опираться конструирование более совершенного управления, заключается в использовании потенциала самоорганизации управляемой системы, а также возможности ее конструктивного влияния на управляющую систему, способствующего принятию правильных решений, оптимизации организации работы персонала, пре-

дотворщению противоправных и других негативных явлений, повышению внимания управляющей системы в развитие управляемой, включая повышение профессионального потенциала и социального положения работников. Это можно трактовать как развитие самоорганизации и обратной связи управляемой системы с управляющей. Эта идея затронута (хотя и в частном виде своей реализации) при анализе опыта лучших американских компаний [10]. Такое обратное влияние должно быть оптимальным, не приводящим к парализации управляющей системы и разрушению организованности управляемой. Эта оптимальность может быть обеспечена созданием выверенного механизма, сочетающего как положительные стороны авторитарного управления, так и самоорганизации и соуправления, предусматривающего указанное обратное влияние.

Еще одна идея заключается в том, что для развития добросовестности работников, включая проявление инициативы для качественного выполнения своих функций и успешности деятельности организации в целом, необходимо максимальное задействование присущих человеку потребностей и интересов, прежде всего позитивного характера (в отличие от потребности в безопасности – избегании наказаний и потерь). К ним, наряду с материальным вознаграждением труда, относятся потребности в самореализации и социальной значимости (самовыражении, самоутверждении, социальном уважении, признании). Их реализация присуща работнику, который испытывает позицию «хозяина» в своем труде. Она означает восприятие работы, как значимой для себя своим результатом и как наличие степени свободы (в рамках технологии и стандартов труда) и собственной значимости как члена организации в ее структуре.

Такая позиция «хозяина» может возникать, если она внутренне принята на позитивной мотивационной основе, в отличие от властного возложения на работника ответственности за положение дел на его участке. Позиция «хозяина» проявляется при самоорганизации работников, которые без управляющего влияния осуществляют деятельность и функциональное взаимодействие при решении функциональных задач. Это присуще, как правило, людям, работающим в условиях сдельной (аккордной) формы оплаты труда. В этом случае роль непосредственного руководителя заключается в организационном обеспечении работы коллектива, способствовании ей. Ему практически не требуется оказывать мотивационные влияния, поскольку работники заинтересованы выполнять свои функции должным образом, а также проявляют инициативу

для решения проблемных вопросов. Руководитель стремится создавать условия для результативной работы, своевременно решать проблемы, учитывая при этом запросы работников.

Отмечая важное значение развития самоуправления и обратного влияния управляемых звеньев на управленческую структуру, можно внести корректировку в понимание сущности управления в социальных системах. Оно заключается в целеопределяющем, регламентирующем и мотивирующем влиянии управляющих звеньев организации на управляемые, в создании условий для эффективности деятельности, способствовании самоорганизации и развитию профессионального потенциала работников, их участию во влиянии на управляющие звенья, направленном на обеспечение интересов, эффективности организации и правомерности действий управляющих субъектов. Такое управление можно считать системным, в котором предполагается включение всех составляющих организации в упорядочение деятельности для достижения социально значимых целей и самосовершенствования.

Важной проблемой для совершенствования деятельности организации на основе развития самоорганизации управляемых субъектов является переход от авторитарного управления к системному с обратной связью. Такой переход неизбежно будет затруднен сложившейся психологией (убеждениями, установками, стереотипами) как управленцев, так и подчиненных работников. Его осуществление требует постепенного изменения организационных условий, при котором обеспечивается адаптированность к ним указанных субъектов, принятия ими новых функций и методов, функциональная стабилизация организации. Психологические и организационные сложности переходного периода могут вызвать у руководящего состава негативное отношение к новой модели и возврат к привычной авторитарной с ее ограничениями и недостаточной эффективностью.

#### Список использованных источников

1. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
2. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
3. Егорошин, А.П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А.П. Егорошин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
4. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.

5. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
6. Веснин, В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Проспект, 2006. – 504 с.
7. Стаут, Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера : пер. с англ. / Л.У. Стаут. – М. : Добрая кн., 2006. – 536 с.
8. Китов, А.И. Психология хозяйственного управления / А.И. Китов. – М. : Профиздат, 1984. – 248 с.
9. Евтихов, О.В. Психология управления персоналом: теория и практика / О.В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2010. – 319 с.
10. Питерс, Т. В поисках эффективного управления: (опыт лучших компаний) : пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986. – 418 с.

УДК 159.923

**В.А. Скачков**  
(Республика Беларусь)

### **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОЛОДЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

Актуальность проблемы подбора, подготовки и переподготовки сотрудников органов внутренних дел с каждым годом неуклонно возрастает. Создание кадрового резерва и формирование руководящего состава на уровне среднего звена, способного решать как производственные, так и управленческие задачи, – одна из важнейших функций кадровой политики на современном этапе развития, от качества реализации которой зависит будущий управленческий потенциал органов внутренних дел. Вопрос с подготовкой молодых руководителей стоит еще острее. В требованиях к современному руководителю делается акцент не только на его квалификацию, образование, но и на личностные качества. В настоящее время в системе органов внутренних дел востребованы руководители, способные брать на себя ответственность за укрепление правопорядка в государстве, эффективно адаптироваться в динамически изменяющемся обществе.

Для раскрытия содержания психологической готовности к управленческой деятельности необходимо отталкиваться от сути понятия «управленческая деятельность», которое представляется нам как комплекс мер воздействия на сознание и поведение людей и направленный на достижение установленных целей (бытовых, социальных, экономических, политических, военных и т. д.).

Принято считать, что «управление старо как мир». Потребность и способность работать вместе, координация, согласования, кооперации индивидуальных действий, а в конечном счете управление совместной деятельностью возникли задолго до того, как управление стало предметом специальных научных исследований. Управление зарождается, развивается вместе с цивилизацией в ходе ее эволюции и является одним из ее важнейших факторов. Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету. Она предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Поэтому ее предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности.

Управленческая деятельность в современных условиях требует глубоких профессиональных знаний и навыков, комплексного подхода, учета научно-технических, экономических, социальных, гражданских и других аспектов жизнедеятельности социальных образований, способность принимать участие в выработке решений.

Главное место среди всего многообразия проблем теории и практики управления, безусловно, принадлежит комплексу вопросов, связанных с содержанием управленческой деятельности, с индивидуальной деятельностью руководителя. Объективно деятельность руководителя неразрывно связана со всеми аспектами функционирования любой организации, так как органично вплетена во все управленческие и организационные проблемы и вне их не может быть адекватно решена. Вследствие того что руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, изучение этой деятельности объективно выступает главной проблемой теории управления [1].

Необходимо отметить, что деятельность любого руководителя имеет внешние (предметно-действенный) и внутренние (психологический) характеристики. Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности, а внутренняя – предполагает описание процессов и механизмов ее психической регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Считаем, что основными структурными компонентами деятельности для руководителя являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции и др. Основными средствами реализации деятельности являются действия.