

кратковременных стажировок и т. п. Галерея таких рамок свидетельствует о завышенном самолюбии, демонстрации своей значимости, о желании удивить, а иногда и нескромности.

Красочную повседневность интерьера дополняют ковры, дорожки, портьеры. Они должны соответствовать функциональному назначению помещения. Не приветствуется излишняя пышность и цветистость. На окнах служебных кабинетов могут быть аккуратные горшки с комнатными растениями. Цветы не должны быть большими и очень высокими, цветочные оранжереи в данном случае неуместны.

Рабочий стол руководителя не должен быть захламлен и завален бумагами. Женщина-руководитель никогда не кладет на рабочий стол свою сумочку. Загруженный стол мешает динамично, без раскочки, без усаживания, начинать рабочий день. Если на столе в кабинете царит порядок, то у сотрудника меньше ходьбы и беготни, «все под рукой», на видном месте, отсутствуют суета. На рабочем столе могут находиться письменные приборы, часы, телефоны, 1-2 фотографии и другие предметы, которые с точки зрения дизайна решают не только утилитарную, но и эстетическую задачу и соучаствуют в создании эмоциональной атмосферы служебного бытия.

Вне вещного мира деятельность человека становится неполноценной, однобокой, опустошенной, но предметы не должны представлять образчики массовой культуры, так как они демонстрируют безвкусицу, «потребительское сознание», вещизм, «эстетическую всеядность». Отсюда вытекает желание похвастать ими, побряцать, отвлечься от служебных дел. Безвкусовые, псевдохудожественные поделки нередко свидетельствуют о низменных чувствах человека, о его морально-эстетической деградации.

Иногда руководителю приходится в своем кабинете принимать посетителей, проводить деловые беседы. В этом случае уместным является угощение чаем или кофе, что предполагает наличие соответствующей посуды или сервиза, а также столовых салфеток. В зданиях, где существует возможность выделить специальное помещение, может быть организован обеденный зал, оборудованный микроволновой печью, чайником, одноразовой посудой, столами и стульями. Здесь сотрудники принимают пищу, общаются, не превращая в кухню каждый служебный кабинет.

Не только служебные помещения, но и жилые комнаты сотрудников в общежитиях требуют эстетической оценки. Молодым сотрудникам присуща тяга к яркому цветовому решению, броским графическим формам,

натуралистическим фотоизображениям. Запоминающиеся фотообразцы современных кумиров также находят свое место в пространственной среде общежития, внося с собой фотодокументальность и художественное веяние времени. Поэтому важно, чтобы оформление интерьера в комнатах общежитий, где проживают сотрудники, было противовесом небезобидной пошлости.

Эстетическое пространство включает в себя и другие не менее важные аспекты: оформление массовых и торжественных мероприятий; поддержание чистоты и утилизация всего вышедшего из употребления; «туалетную» культуру (наличие укомплектованных унитазов, санитарно-гигиенических средств, обеспечение возможности для приведения себя в порядок и др.).

Таким образом, окружающая и предметная среда является объектом самореализации личности руководителя, фактором, определяющим его мировоззрение, культуру, воспитанность, нравственность, отношение к природе и человеку, и проявляется в поступках, поведении и манерах.

#### Список использованных источников

1. Бор, Н. Атомная физика и человеческое познание / Н. Бор. – М. : Изд-во иностр. лит., 1961. – 151 с.

УДК 159.9:658

*Н.А. Дубинко*  
(Республика Беларусь)

#### ОБУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ НА ОСНОВЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Развитие профессиональной компетентности управленческих кадров предполагает широкое использование в учебном процессе активных форм обучения, оптимизацию фундаментальной и практической подготовки. Знание может быть использовано только через квалификацию индивидов. В такой ситуации принципиально меняются цели образования – от традиционного подхода, который ориентирован на определенный объем знаний, осуществляется переход к образованию ориентированному на формирование перманентной квалификации специалиста. Подготовка управленческих кадров требует применения в обучении также новых ин-

новационных форм освоения информации, которая в нашем исследовании находит отражение в создании ситуационного центра [3, 6].

Профессионализм управленческих кадров является одним из основных факторов эффективного достижения целей, стоящих перед органами государственного управления. В последнее время на практике для определения требований к знаниям, умениям и навыкам руководителей находят использование такие характеристики, как ключевые компетенции, компетентность, модели компетентности. В целях повышения качества управленческой подготовки руководящих кадров предполагается адаптация образовательных программ к ключевым компетентностям руководителей разного иерархического уровня в системе органов государственного управления Беларуси. Вместе с тем необходимо выделить некоторые проблемы по использованию инновационных форм в обучении, так как система образования ориентирована:

*методологически* – на поддержание определенного уровня профессиональных знаний и навыков специалиста, а не на прогнозирование и проектирование развития этих знаний и навыков («образование на всю жизнь» вместо «образования через всю жизнь»);

*организационно* – на обеспечение, в основном, трансляционного способа передачи знаний (обучающийся не учится, его учат);

*структурно* – на культивирование предметно-дисциплинарной модели подготовки специалиста (без должных междисциплинарных связей и синтеза знаний);

*содержательно* – система образования слабо увязана с реальным сектором экономики применительно к инновационному развитию в условиях рыночных отношений.

Число процессов и функций государственного управления возрастает с повышением уровня управления. Международный и отечественный опыт исследований позволяет предложить следующие положения:

потребность в управленческих знаниях на различных уровнях государственного управления неодинакова;

повышение квалификации государственных служащих предлагается осуществлять не реже одного раза в три года по актуальным направлениям государственного управления. Получаемые здесь знания высокопрофессиональны, сконцентрированы на узком вопросе;

широкое видение управленческих кадров формируют более длительные программы.

В Европейских государствах и США важную роль при подготовке государственных служащих уделяют определению способностей, кото-

рые необходимы для выполнения задач и функций и созданию системы повышения общей и специальной компетентности управленческих кадров. Разработаны различные варианты моделей «Основы эффективно-го лидерства», «Управленческая компетентность» [4].

Основным осложнением на пути внедрения инноватики в образование выступает присущий ей междисциплинарный характер. Университеты стремятся изменить образовательные и научные программы, однако развитию междисциплинарных исследований и программ мешает ряд институциональных проблем: «конкуренция» между факультетами и кафедрами, трудность оценки значимости вклада отдельного преподавателя при постановке междисциплинарных курсов, разрыв между учебными курсами и содержанием инновационных разработок [5].

Любая инновационная технология не является какой-то изолированной, специальной областью исследований, а представляет семейство научных дисциплин и направлений, которые развиваются и пересекаются со многими отраслями науки и техники, что делает эту технологию мощным инструментом преобразования всех сторон общественной жизни.

При включении инноватики в профессиональные образовательные программы необходимо учитывать возрастающую важность обучения на протяжении всей жизни. Интегральные образовательные программы по управленческой деятельности, междисциплинарные курсы помогут разрушить барьеры в образовании, сделать рывок в преобразовании содержания учебного процесса, а не в его очередной технологической перестройке.

Эффективность образовательных программ управленческой подготовки зависит от совместимости целей, уровня взаимных обязательств и ответственности, баланса результатов и ресурсов всех субъектов, участвующих в образовательном процессе: заказчиков, исполнителей, координаторов. Это заставляет по-иному взглянуть на системные функции и характер взаимодействия указанных субъектов образовательной системы [1].

Следует отметить, что в отечественной и зарубежной литературе можно найти большое количество методов оценки управленческих кадров, которые либо уже адаптированы в той или иной степени под руководителей и декларируются как методы оценки менеджеров, либо могут быть адаптированы. Разные авторы предлагают различные основания для выделения тех или иных методов, такие как оценка личностных качеств, оценка исполнения, оценка результатов труда [2].

Традиционными методами считаются:

- 1) метод оценки с помощью эссе (essay appraisal method);
- 2) метод прямого ранжирования (straight ranking method);
- 3) метод парного сравнения (paired comparison);
- 4) метод критических инцидентов (critical incidents method);
- 5) метод полевого обзора (field review method);
- 6) контрольный метод (checklist method);
- 7) шкала графического рейтинга (graphic rating scale);
- 8) метод принудительного распределения (forced distribution method).

К ряду современных методов оценки персонала относятся:

- 1) метод «360 градусов» (360 Degree appraisal);
- 2) центр по оценке персонала (assessment centre);
- 3) управление по целям (management by objectives);
- 4) поведенчески выверенные оценочные шкалы (behaviorally anchored rating scales);
- 5) подсчет человеческого ресурса (human resource accounting).

До настоящего времени научно не обоснована возможность профессионально ориентированного системно-игрового обучения специалистов, в том числе и специалистов в области управления, не обосновано комплексное системное использование профессионально ориентированных игр в рамках отдельно взятых курсов, программ, что определяет актуальность обсуждаемой проблемы. В результате экспертной оценки учебной деятельности в Институте государственной службы Академии управления при Президенте Республики Беларусь были определены основные проблемы обучения слушателей:

1. *Организационно-управленческие* – отсутствие эффективных технологий выявления потребностей в обучении и повышении квалификации; превалирование точки зрения «педагог – ведущий за собой, единственный источник достоверной информации» над позицией «педагог – оказывает образовательную услугу, помогает овладеть нужной информацией»; несоответствие организационных форм обучения целям и задачам обучения взрослых (доминирование лекций над практически занятиями).

2. *Психолого-педагогические* – игнорирование андрогогических принципов обучения взрослых; отсутствие у преподавателей системы знаний о современных технологиях обучения и неготовность применять их в практике своей профессиональной деятельности.

3. *Информационно-методические* – отсутствие системы информационно-методического обеспечения занятия – курса (модуля) – программы;

отсутствие технологий оценки качества занятия, учебных достижений обучающихся, уровня профессиональной квалификации преподавателя.

Целью нашего исследования выступила разработка аппаратурной методики – симулятора «Компьютерный тренажер «ЭУП» (эффективное управление персоналом), основное назначение которого направлено на выявление у обучающихся уровня сформированности управленческих стратегий, который проявляется при предъявлении слушателям 14 гипотетических ситуаций социального взаимодействия в системе «руководитель – подчиненный». Посредством определения объекта исследования – управленческие стратегии руководителя, предметом исследования выступило формирование управленческих стратегий для принятия оптимальных решений.

Тренажер-симулятор выявляет управленческие стратегии руководителя при принятии своевременного решения в сложных ситуациях, умение руководителя сглаживать проблемы. В исследовании приняли участие 70 слушателей, состоящих в резерве руководящих кадров. В результате применения ситуационного моделирования были выявлены следующие показатели проявления стратегий управленческой деятельности:

1. Стратегия «контроль» – проявили 45 % респондентов. При решении проблемных ситуаций для них характерна ориентация на контроль и управленческий стиль, предполагающий умение жестко потребовать от людей выполнения своих обязательств.

2. Стратегия «поддержка» – характерна для 13 % руководителей как направленность на умение мотивировать и создавать положительный климат в общении.

3. Стратегия «организация» – 20 % респондентов используют данную стратегию как умение планировать, видеть и решать не только узкотактические задачи, но и организационно-стратегические.

4. Стратегия «дипломатия» – 22 % респондентов проявили умение тактично решать проблемы межличностного взаимодействия, однако часто переходили на уровень потакания.

Вместе с тем, моделируя проблемные ситуации, обучающиеся проявляли ошибочные решения, применяя разрушительные стратегии в виде «неуместной поддержки», «манипуляторства», «подавления». По завершении ситуационного моделирования обучающимся предоставляются *индивидуальные* графические материалы, которые позволяют проанализировать периоды игры, определить слабое звено в принятии решений, неэффективность выбора ряда стратегий (рис. 1).

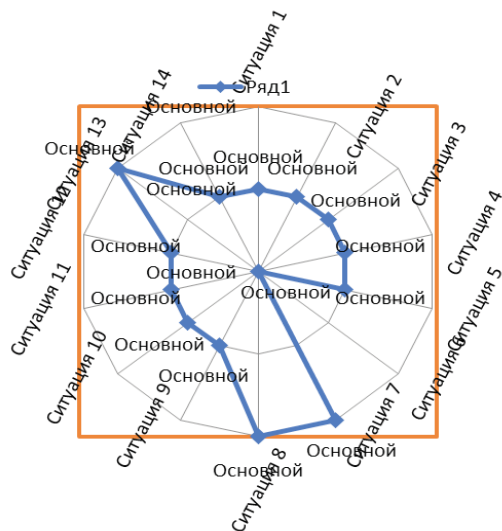


Рис. 1. Индивидуальный профиль выбора стратегии

На данной диаграмме внешний контур круга рассматривается как эталонный и можем видеть доминирование некоторых стратегий, тогда как другие не применяются при принятии решений. Использование данного активного метода обучения позволяет формировать у слушателей ряд управленческих компетенций, прогнозировать и исправлять их возможные ошибки в принятии решений, отрабатывать проблемные ситуации, связанные с риском и неопределенностью.

Следует отметить, что вместо общей постановки задачи и предлагаемого набора способов ее решения при использовании ситуационного моделирования можно видеть максимально близкий к реальности образ объекта решаемой задачи, а также отслеживать сценарии его изменений, соответствующих тому или иному способу решения задачи.

Как видим, обучение принятию решений остается современным и актуальным направлением в обучении. Подготовка управленческих кадров, менеджеров всех ступеней невозможна без такого вида учебной деятельности. При этом наиболее эффективно обучение принятию управленческих решений по сложным, многофакторным проблемам применяются в среде ситуационного центра с активным использованием интеллектуальных информационно-коммуникационных технологий. В результате применения тренажера-симулятора «ЭУП» моделируют-

ся сложные комплексные процессы и ситуации и анализируются возможные варианты решения возникающих проблем, устанавливаются коммуникации между участниками и внешней средой, проводятся экспертные оценки управленческих решений и возможные последствия их реализации. При этом в рамках игры удастся реализовать несколько различных методических приемов и инструментов менеджмента для поиска эффективных решений.

Применение данного метода обучения позволяет формировать ряд управленческих компетенций, прогнозировать и исправлять возможные ошибки в принятии решений, отрабатывать проблемные ситуации, связанные с риском и неопределенностью. Следует отметить, что вместо общей постановки задачи и предлагаемого набора способов ее решения при использовании ситуационного моделирования можно видеть максимально близкий к реальности образ объекта решаемой задачи, а также отслеживать сценарии его изменений, соответствующих тому или иному способу решения задачи.

Главным методом образовательных технологий является внутреннее или внешнее психологическое воздействие – интегрированное и целенаправленное влияние, осуществляемое на личность или группу, имеющее гуманистическое содержание. Применяя ситуационное моделирование, мы создаем инновационную технологичную образовательную среду и обучающиеся принимают ее на положительной мотивационной основе, а технологические средства воспринимают как выбранный ими способ деятельности. Слушателям было предложено оценить по 10-балльной шкале, в какой степени ситуационное моделирование способствовало реализации спектра компетенций (табл. 1).

Таблица 1

**Показатели оценки применения ситуационного моделирования**

Критерии	Балл	%
Задействует сравнительно больший спектр проявлений личности (мышление, поведение, эмоции и пр.)	9	87
Есть возможность отрабатывать материал занятий в деятельности	9,4	57
Проявляются индивидуальные особенности обучающихся	9	90
Способствуют развитию нескольких сфер психического (эмоциональная, волевая, знаниевая, поведенческая, рефлексивная)	9,2	65
Востребует наиболее полно личностный опыт	8,9	43
Характеризуется эффективными взаимоотношениями в звене «преподаватель – обучающийся»	9,4	92

Окончание табл. 1

Критерии	Балл	%
Обучение соотнесено с условиями реальной социальной и (или) профессиональной деятельности	8,7	90
Предполагает возможность исполнения социальных и (или) профессиональных ролей	9	75
Соотнесен с методологическими принципами акмеологии (личностным, субъекта деятельности, субъекта жизнедеятельности, активности, потенциальности, оптимизации)	8,7	67
Ориентирован на прослеживание в действии, деятельности факторов, определяющих количественно-качественные характеристики ступени развития	8,6	62
Предполагает формирование способности становиться субъектом принятия самостоятельных решений	9	89
Востребуются технологические цепочки для самосозидания	9,2	68

Исходя из информации, отображенной в таблице, следует вывод: результаты и процесс обучения с использованием образовательной технологии в виде ситуационного моделирования полностью удовлетворяет слушателей. Слушателями (92 %) было отмечено, что такая технология направлена на эффективное взаимодействие в звене «преподаватель – обучающийся», 90 % отмечают, что обучение соотнесено с условиями реальной и профессиональной деятельности, а также проявляются их индивидуальные особенности.

Таким образом, создание условий, обеспечивающих оптимизацию образовательных технологий в системе активно-игрового обучения кадров управления, совершенствует обучение специалистов, способствует, в свою очередь, развитию обучающихся, формированию общей социальной и профессиональной компетентности. Учет факторов, сопряженных с оптимизацией технологий, позволяет снизить вероятность напряжения обучающихся, облегчить решение учебных квазипрофессиональных задач на пути достижения результатов образовательного процесса в рамках изучаемой дисциплины.

В современных условиях на государственном уровне признано, что определяющим фактором инновационного развития страны стало динамичное развитие образования и образовательных технологий. Это развитие должно быть опережающим. Практический вывод заключается в том, что профессиональное совершенствование управленческих кадров должно детерминироваться не только текущими, но и во все большей мере перспективными потребностями. Ведь, собственно, в новом, ра-

стущем и всякий раз адекватном, опережающем уровне компетентности руководителей и заключен потенциал развития.

#### Список использованных источников

1. Алайцева, Т.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Т.В. Алайцева, Е.А. Лапа. – Самара : Изд-во Самар. ун-та, 2017. – 60 с.
2. Дубинко, Н.А. Образ управления в системе психической регуляции деятельности руководящих кадров : моногр. / Н.А. Дубинко. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2019. – 247 с.
3. Эволюция систем государственного управления: Республика Беларусь / Н.А. Дубинко [и др.] // Гос. служба. – 2020. – Т. 22. – № 3. – С. 83–116.
4. Лобанов, В.В. Работа с высшим административным персоналом в США и других зарубежных странах / В.В. Лобанов. – М. : РАГС, 2006. – 230 с.
5. Несгик, Т.А. Социальный капитал организации: социально-психологический анализ. Ч. 1. / Т.А. Несгик // Психол. журн., 2009. – Т. 30. – № 1. – С. 52–63.
6. Шнайдер, И.В. Обоснование технологии инновационного развития профессиональной подготовки управленческих кадров предприятия / И.В. Шнайдер // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 1. – С. 23–31.

УДК 338.24

**Д.Ш. Исраилов**  
(Республика Узбекистан)

#### ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Несмотря на значительные различия в правовом статусе, структуре, финансировании, задачах и других особенностях государственных органов и международных организаций, можно отметить наличие общих совпадающих принципов руководства и организации работы возглавляемых организаций и коллективов. В частности, более чем 20-летний опыт работы в органах прокуратуры, из них более 10 лет на руководящих должностях, способствовал успешной работе автора данной статьи над Программой Развития ООН. Следует отметить, что автор возглавлял проект «Поддержка системы местного управления/Local Governance Support Project (LGSP)», достиг всех запланированных результатов, а сам проект LGSP в 2012 г. был признан лучшим проектом ПРООН в Узбекистане.

Какими качествами необходимо обладать руководителю XXI в., какие психологические аспекты можно выделить в управленческой работе,