

А. А. Урбанович, кандидат исторических наук, доцент, профессор кафедры психологии и педагогики Академии Министерства внутренних дел Республики Беларусь
e-mail: ural_55@rambler.ru

ТРЕНИНГОВЫЕ ЗАНЯТИЯ КАК СРЕДСТВО ОПТИМИЗАЦИИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Рассматриваются возможности тренинговых занятий, позволяющих оптимизировать индивидуальную управленческую концепцию руководителя в системе органов внутренних дел. Основное внимание уделено раскрытию особенностей такого рода тренинговых занятий. На основе экспериментального исследования раскрываются структура, сценарий и особенности организации и проведения тренинга оптимизации индивидуальной управленческой концепции. Опираясь на самоотчеты участников тренинга, анализируются его результаты. В заключении акцентируется внимание на основных итогах проведенного тренинга.

Ключевые слова: индивидуальная управленческая концепция, тренинг, сценарий, информирование, ролевые игры, групповая дискуссия, эффективность тренинга.

A. A. Urbanovich, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Psychology and Pedagogy
of the Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Belarus
e-mail: ural_55@rambler.ru

TRAINING SESSIONS AS A MEANS OF OPTIMIZING THE INDIVIDUAL MANAGEMENT CONCEPT OF A CHIEF OFFICER IN THE SYSTEM OF INTERNAL AFFAIRS BODIES

The possibilities of training sessions for optimizing the individual management concept of a chief officer in the system of internal affairs bodies are considered. The main attention is paid to specific features of such training sessions. Based on the experimental study, the structure, scenario and peculiarities of the organization and conduct of the training for optimization of an individual management concept are revealed. The results of the training are analyzed on the basis of self-reports of participants. In conclusion, attention is focused on the main results of the training.

Keywords: individual management concept, training, scenario, informing, role-plays, group discussion, training effectiveness.

Управленческая деятельность руководителей в системе органов внутренних дел (ОВД) требует постоянного совершенствования. Этот процесс возможен при наличии у каждого руководителя четких ответов на ряд ключевых вопросов: что является главным в моей деятельности, кем, как и для чего управлять, каков конечный продукт моей деятельности и др. Основой, позволяющей получить ответы на эти и многие другие вопросы, выступает индивидуальная управленческая концепция руководителя (ИУК). ИУК – это система представлений, определяющих содержание управленческих целей, путей и способов их достижения, оценочных критериев результативности, а также презентуемое качество «Я-образа». Эти представления выступают внутренними предпосылками индивидуально-своеобразного содержания управленческой деятельности и охватывают совокупность всех управленческих функций и действий. В целом ИУК выступает как системное видение руководителем своих управленческих задач и способов, позволяющих эти задачи решить. Исследования ИУК начались в конце 1970-х гг. в Академии МВД СССР под руководством А. И. Китова и были продолжены в 1980-е гг. В настоящее время можно констатировать усиление интереса к проблеме ИУК.

В современных условиях достаточно актуальной является проблема диагностики и совершенствования современными руководителями в системе ОВД своих управленческих замыслов и своей ИУК. В целях разрешения данной проблемы в 2020–2022 гг. нами был подготовлен и проведен педагогический эксперимент, необходимость которого была вызвана определенным противоречием. С одной стороны, эффективная деятельность современного руководителя объективно предполагает наличие у него системных представлений о сути своей управленческой деятельности и о своем месте в этом процессе (как известно, данные представления обознача-

ются термином «индивидуальная управленческая концепция»). С другой стороны, у части руководителей имеются достаточно фрагментарные, имеющие разный уровень осознания, представления о своей ИУК. На наш взгляд, разрешением данного противоречия может стать формирование у руководителей навыков совершенствования своих управленческих замыслов, своей ИУК и придание ей системного характера.

В качестве ведущей формы организации эксперимента был определен тренинг оптимизации ИУК. Под оптимизацией (от лат. *optimus* – наилучший) мы понимаем процесс, направленный на достижение наилучшего состояния развития какого-либо психологического феномена (в нашем случае – ИУК). Другими словами, оптимизация есть выбор из всех возможных вариантов использования ресурсов (средств, методов и др.) тех, которые дают наилучшие результаты.

Тренинговая форма организации занятий активно внедряется в практическую деятельность различных специалистов, психологически ее обеспечивая. Тренинговые занятия интенсивно развиваются как форма активного достижения разнообразных изменений. Важным является способность тренинга преодолеть ограничения традиционных методов обучения. Тренинг как средство повышения управленческих компетенций в качестве исследовательской проблемы нашел отражение в ряде диссертационных исследований [1, 6, 8, 10, 11].

Существует множество определений емкого понятия «тренинг». Как правило, авторы выделяют в них что-то свое, соответствующее наработанным подходам. Так, по мнению С. И. Макшанова, тренинг – это многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека [9, с. 75]. Е. В. Сидоренко считает, что тренинг – это передача технологий действия в интерактивной форме на основе определенной концепции реальности [13, с. 16]. Имеющийся опыт организации и проведения тренинга оптимизации жизненных перспектив убедил нас в том, что тренинг – это форма специфического обучающе-формирующего режима, включающего в себя комплекс взаимосвязанных психологических упражнений, ситуационно-ролевых игр, моделируемых проблемных ситуаций и групповых дискуссий, участвуя в которых офицер осознает себя субъектом и активным творцом собственной жизни [14, с. 192–193]. Что касается тренинга оптимизации ИУК, мы исходим из того, что это форма специфического обучающе-формирующего режима, призванного сформировать у руководителей навыки совершенствования своих управленческих замыслов, своей ИУК и придать ей системный характер. Другими словами, целью наших тренинговых занятий являлось повышение управленческой эффективности.

Разрабатывая сценарий тренинговых занятий, мы опирались на имеющиеся подходы к организации и проведению этого относительно нового варианта учебных занятий. В работе Е. В. Сидоренко приводится мнение Н. Ю. Хрящевой, согласно которому основополагающей идеей любого тренинга является следующая: человек как субъект изменений может, осознанно делая выбор, осуществлять преднамеренные изменения в себе и в своем окружении [12, с. 8]. Тем самым тренинг выступает как обучающая и развивающая программа для достижения устойчивых изменений в поведении человека. В нашем случае мы рассматриваем тренинг как занятия, потенциально способные вызвать определенные изменения личности руководителя.

Наш тренинг включал в себя диагностическую, информационную и игровую части, рефлексию хода эксперимента в форме активного диалога на протяжении всего тренинга и др.

Диагностическая часть тренинга представляла собой использование опросных методик, позволяющих выявить начальный уровень параметров, подлежащих отслеживанию в ходе эксперимента (например, наличие знаний относительно природы ИУК), мнения участников тренинга относительно типичных управленческих ситуаций, раскрывающих сущность ИУК, их представления о сути ИУК, после проведения педагогического эксперимента оценка участниками тренинга эффективности проведенных занятий и др.

Говоря об информационной части, рядом авторов считается уместным использовать в рамках тренинга информирование участников, снабжение их различного рода раздаточным материалом. Е. В. Сидоренко считает необходимым использовать в этих целях специально подготовленную брошюру, вручаемую участникам тренинга на первом занятии, где раскрываются цели и задачи тренинга, определения, схемы, инструкции и др., а также материалы для участников,

выдаваемые в процессе тренинга [12, с. 46–48]. Г. Х. Бакирова называет раздаточный материал информационными листами и подразумевает снабжение ими участников по мере рассмотрения тех или иных вопросов [2, с. 104–105]. Для достижения информационных целей нами использовался потенциал некоторых лекционных занятий. В рамках практических занятий участники снабжались необходимым раздаточным материалом, который вручался перед проведением занятий и охватывал информацию относительно рассматриваемой на занятии проблемы.

Игровая часть включала в себя различные модули тренинга, предусматривающие упражнения и ситуационно-ролевые игры и нацеленные на формирование определенного управленческого навыка. Использовались такие модули, как «Самопрезентация руководителя», «Деловая беседа», «Управление конфликтогенными ситуациями» и др. Используемые модули в той или иной степени раскрывали содержательные компоненты ИУК, к которым мы относим:

представления о себе как субъекте управленческой деятельности, должном проявлении себя и необходимом самоизменении;

представления о целях и содержании собственной деятельности, включающей в себя субъективно должные методы, формы, средства, стилевые и другие проявления этой деятельности;

представления о необходимых целях и содержании деятельности подчиненных сотрудников и организационных структур (подразделений) в целом;

представления о личностно-деловых качествах подчиненных сотрудников, об особенностях организационных структур (подразделений) и необходимом управленческом воздействии на них и взаимодействии с ними;

представления о социальных (фоновых, правовых, криминальных, криминогенных и др.) условиях деятельности и необходимости их учета (адаптации к ним);

представления о вышестоящей управленческой системе, выстраивание взаимодействия с ней и др.

В зависимости от конкретного сценария тематика и количество модулей может меняться. Так, Г. Х. Бакирова к числу эффективных модулей относит следующие: «Самопрезентация менеджера», «Умение вести групповую дискуссию (для принятия решения)», «Публичное выступление», «Деловая беседа», «Установление и поддержание контакта» и др. [2, с. 128–341].

Сценарий тренинга был построен как системный комплекс, связанный одной идеей, – наличие эффективной ИУК у руководителя в системе ОВД выступает залогом системной управленческой деятельности, приводящей к результатам. Как отмечает Е. В. Сидоренко, хороший тренинг обязательно должен основываться на определенной концепции того феномена, которому он посвящен [13, с. 12]. Наиболее интенсивно в процессе тренинга нами использовались следующие из четырнадцати, упоминаемых О. В. Евтиховым, групповых методов и методических средств [7, с. 55–69]: диагностические процедуры, информирование, ролевые игры, групповая дискуссия, анализ ситуаций и др. При формировании навыков анализа и совершенствования ИУК теоретико-методологической основой выступили теория поэтапного формирования умственных действий П. Я. Гальперина [4] и теория развития навыка Л. Б. Ительсона [3, с. 189–193].

Тренинговые занятия проводились в рамках расписания учебных занятий по учебной дисциплине «Психология управления» с группой обучающихся в рамках дополнительного образования взрослых по программе переподготовки по специальности «Управление органами внутренних дел». Из трех форм организации тренинговых занятий – интенсивного курса, регулярных занятий и эпизодических встреч [5, с. 75], в силу особенностей организации образовательного процесса нами была выбрана вторая. Тренинг проводился в рамках существующего расписания учебных занятий по учебной дисциплине «Психология управления» 2–3 раза в неделю по 2–4 учебных часа в день. Такой подход позволил последовательно производить изменения, а сами занятия основывались на принципе последовательности.

Начальный этап тренинга оптимизации ИУК потребовал создания соответствующего мотивационного контекста и показа практической направленности занятий. Как верно отмечает Е. В. Сидоренко, «если тренер не задает перспективы, то у участников возникают проблемы с мотивацией» [13, с. 27]. Важным явилось стимулирование интереса участников тренинга при помощи индивидуальных заданий (подготовка рефератов и тематических выступлений, сбор информации по различным проблемам с последующим выступлением перед участниками тренинга и др.).

Опираясь на опыт проведения тренинговых занятий, мы исходили из следующей логики их организации. На первом тренинговом занятии был проведен опрос всех слушателей по теме «Сущность индивидуальной управленческой концепции руководителя». Результаты опроса на данном этапе позволили выявить у участников тренинговых занятий начальный уровень всех параметров и факторов, подлежащих отслеживанию в ходе эксперимента. Наши представления о том, что не у всех слушателей могут быть сформированы представления о таком понятии, как ИУК, подтвердились: только 5 респондентов (17,2 %) ранее сталкивались с понятием «индивидуальная управленческая концепция», 79,3 % респондентов согласились с выражением: «Все руководители в той или иной степени обладают ИУК, но не все это в полной мере осознают».

После этого в рамках лекционного занятия слушатели были ознакомлены с ключевыми теоретическими положениями, раскрывающими сущность и особенности ИУК. Во время самоподготовки в рамках подготовки слушателей к игровой части тренинга был проведен опрос всех слушателей по теме «Типичные управленческие ситуации, раскрывающие сущность ИУК». Результаты опроса на данном этапе позволили выявить варианты реагирования на различные управленческие ситуации, к которым предрасположен конкретный слушатель и которые раскрывают сущность его ИУК. К таким ситуациям слушатели отнесли назначение на должность и первую встречу с подчиненными сотрудниками, различные варианты деловых бесед (с подчиненными, проверяющими, вышестоящим руководством и др.), постановку текущих управленческих задач и др.

На основе анализа ответов слушателей были подготовлены и проведены в рамках трех практических занятий три этапа ситуационно-ролевой игры «Управленческие ситуации» (первый этап «Назначение на должность», второй этап «Беседа с подчиненным» (три беседы, преследующие различные цели: ознакомительная, постановка текущих задач, проблемная или дисциплинарная), третий этап «Прием посетителей»), завершившиеся обсуждением их результатов. В рамках этих этапов по элементам отрабатывались навыки анализа и совершенствования собственной ИУК. Так, в ходе первого этапа «Назначение на должность» формировались и совершенствовались представления слушателей о себе как субъекте управленческой деятельности, о должном проявлении себя и необходимом самоизменении.

В рамках третьего этапа игровой части тренинга была предпринята в целом успешная попытка объединить отдельные представления в обобщенный образ – ИУК. Игра на данном этапе подвела итог практической части тренинга. В рамках игры «Прием посетителей» кто-то из наиболее опытных участников тренинга определялся в качестве начальника одного из РОВД. К нему на прием приходили десять посетителей с определенными конфликтогенными проблемами, разрешение которых и составляло суть каждого из десяти диалогов. В процессе такого «слалом» диалогов участник тренинга, игравший роль начальника РОВД, невольно раскрывал свою ИУК. Целью названного этапа являлась интеграция представлений слушателей о сути их собственной ИУК, обогащение опытом других участников, выработка алгоритмов поведения в нестандартных ситуациях. Наиболее важной частью занятия явилось активное обсуждение итогов проведенной игры с подробным разбором каждого диалога и привлечением заранее определенных экспертов из числа наиболее опытных участников тренинга. Таким образом, формировалась установка на необходимость постоянного совершенствования собственной ИУК.

На заключительном этапе тренинга основной формой занятия стало обсуждение итогов эксперимента и результатов анкетирования в форме групповой дискуссии, закрепление каждым респондентом полученных представлений о своей собственной ИУК и возможных вариантов ее дальнейшего совершенствования. В этих целях проводилось анкетирование «Мои представления о сути индивидуальной управленческой концепции после проведения педагогического эксперимента», позволившее всем слушателям осознать изменения в своих представлениях о сути ИУК.

Как известно, достаточно дискуссионным остается вопрос об эффективности проведенного тренинга. Сложно определить прямые и однозначные показатели его связи с эффективностью деятельности. «Эффективность трудно определить не только по отношению к тренингу, – отмечает Е. В. Сидоренко, – но и по отношению к любому обучению». Мы можем гарантировать повышение индивидуальной эффективности, раскрытие индивидуальных возможностей, а на основе такого результата возможно повышение эффективности тренинга [13, с. 35–36].

Проведенный С. И. Макшановым опрос ведущих тренинга позволил выделить десять групп возможных эффектов тренинга: особенности протекания психических процессов, навыки и умения, установки, система отношений личности, представления о себе (дескриптивные и оценочные компоненты «Я-концепции»), система ценностей и целей, уровень рефлексии, эффективность профессиональной деятельности в целом, экономическое благополучие, состояние здоровья и продолжительность жизни. Наиболее вероятными ведущие считают изменения навыков и умений, эффективности профессиональной деятельности, представлений о себе, совокупности отношений личности, установок и уровня рефлексии. На сегодня в качестве наиболее распространенных средств оценки эффективности тренинга применяются самоотчеты участников тренинга, экспертное оценивание, психодиагностические средства, оценка результатов деятельности [9, с. 130].

Анализируя результаты тренинга, мы опирались на самоотчеты участников. В этих целях каждый участник получал бланк, содержащий десять критериев (первый критерий был посвящен содержательным сторонам ИУК). Результаты тренинга по отзывам участников представлены в табл.

Таблица

**Оценка проведенных тренинговых занятий участниками педагогического эксперимента
(по десятибалльной шкале)**

Критерий	Средний балл
1. Новизна знаний об ИУК и навыков ее анализа и совершенствования, полученных Вами в процессе проведения занятий по следующим параметрам:	
1.1. представления о себе как субъекте управленческой деятельности, должном проявлении себя и необходимом самоизменении	9,05
1.2. представления о целях и содержании собственной деятельности, включающей в себя субъективно должные методы, формы, средства, стилевые и другие проявления этой деятельности	9,05
1.3. представления о необходимых целях и содержании деятельности подчиненных сотрудников и организационных структур (подразделений) в целом	8,89
1.4. представления о личностно-деловых качествах подчиненных сотрудников, об особенностях организационных структур (подразделений) и необходимом управленческом воздействии на них и взаимодействии с ними	8,75
1.5. представления о социальных (фоновых, правовых, криминальных, криминогенных и др.) условиях деятельности и необходимости их учета (адаптации к ним)	8,89
1.6. представления о вышестоящей управленческой системе, выстраивание взаимодействия с ней и др.	8,95
2. Актуальность содержания проведенного занятия в аспекте Вашей профессиональной деятельности	9,52
3. Влияние проведенных занятий на совершенствование и развитие уровня Ваших профессиональных компетенций	9,05
4. Значимость проведенных занятий для развития Ваших управленческих компетенций	9,52
5. Соответствие содержания занятий современному состоянию теории и практики управленческой деятельности	8,89
6. Уровень использования учебно-методических материалов, технических средств обучения	8,75
7. Оценка профессиональных качеств преподавателя	9,65
8. Оценка личностных качеств преподавателя	9,70
9. Оценка влияния проведенного занятия на возможность внесения корректив в соответствующие аспекты Вашей профессиональной деятельности	9,05
10. Целесообразность использования предложенного метода проведения занятий в системе дополнительного образования взрослых в учреждении образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»	9,35

Как видно из таблицы, участники достаточно высоко оценили результаты занятий: средний балл по различным показателям составляет от 8,74 до 9,70 из 10 возможных. Однако не следует забывать, что настоящую ценность переданные технологии действия приобретают в том слу-

чае, если применяются «в нужное время и в нужном месте» [13, с. 119]. В этой связи актуальна проблема проверки реализации наработанных в тренинге навыков в процессе практической управленческой деятельности.

Анализ проведенных тренинговых занятий позволяет сделать ряд выводов:

1. Тренинг оптимизации ИУК – это форма специфического обучающе-формирующего режима, призванного сформировать у руководителей навыки совершенствования своих управленческих замыслов, своей ИУК и придать ей системный характер.

2. Сценарий тренинга оптимизации ИУК может включать в себя диагностическую (выявление начального уровня ряда параметров, мнений участников, раскрывающих их представления о сути ИУК, оценка участниками тренинга эффективности проведенных занятий и др.), информационную (использование информирования участников, снабжение их различного рода раздаточным материалом и др.) и игровую (использование различных модулей тренинга, включающих в себя упражнения и ситуационно-ролевые игры и нацеленных на формирование определенного управленческого навыка) части, предусматривающие определенную логичность реализации. В рамках игровой части тренинга наиболее удачными следует признать такие модули, как «Самопрезентация руководителя», «Деловая беседа», «Управление конфликтогенными ситуациями» и др. Создание сценария тренинга оптимизации ИУК – процесс творческий, зависящий от задач, решаемых конкретным руководителем тренинга.

3. Проведение эксперимента в форме тренинговых занятий позволило сформировать у обучающихся навыки анализа и совершенствования своих управленческих замыслов, своей ИУК; сформировать у обучающихся познавательную активность посредством применения различных форм тренинговых занятий, способствующих формированию профессиональных интересов; развить индивидуальные профессиональные качества, повышающие ответственность за правильно принятые решения и способствующие управленческой компетенции и эрудиции; закрепить и развить соответствующие ценностные ориентации и установки, присущие руководителю ОВД; обеспечить возможность самореализации каждым обучающимся.

Список использованных источников

1. Бавина, П. А. Тренинговые технологии в формировании коммуникативной компетентности будущих менеджеров : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.02 / П. А. Бавина. – СПб., 2006. – 191 л.
2. Бакирова, Г. Х. Тренинг управления персоналом / Г. Х. Бакирова. – СПб. : Речь, 2004. – 396 с.
3. Возрастная и педагогическая психология / В. В. Давыдов [и др.] ; под ред. А. В. Петровского. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Просвещение, 1979. – С. 189–193.
4. Гальперин, П. Я. Лекции по психологии : учеб. пособие / П. Я. Гальперин. – Изд. 4-е. – М. : КДУ : Тверь, АСТ, 2007. – 400 с.
5. Дзен, Н. В. Психотехнические игры в спорте / Н. В. Дзен, Ю. В. Пахомов. – М. : Физкультура и спорт, 1988. – 270 с.
6. Дубов, С. И. Развитие коммуникативно-управленческой компетентности руководителей в условиях тренингового воздействия : дис. ... канд. психолог. наук : 19.00.03 / С. И. Дубов. – М., 2003. – 158 л.
7. Евтихов, О. В. Практика психологического тренинга / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2004. – 254 с.
8. Зенцова, Ю. С. Влияние краткосрочного социально-психологического тренинга на управленческий потенциал личности : дис. ... канд. психолог. наук : 19.00.05 / Ю. С. Зенцова. – Казань, 2003. – 166 л.
9. Макшанов, С. И. Психология тренинга: Теория. Методология. Практика : монография / С. И. Макшанов. – СПб. : Образование, 1997. – 238 с.
10. Панов, Ю. Ю. Развитие коммуникативных способностей менеджера в условиях личностно ориентированного тренинга : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01, 13.00.08 / Ю. Ю. Панов. – Челябинск, 2004. – 184 л.
11. Петросов, В. А. Психологические условия формирования профессиональной мотивации у студентов – будущих менеджеров : дис. ... канд. психолог. наук : 19.00.03 / В. А. Петросов. – М., 2006. – 220 л.
12. Сидоренко, Е. В. Мотивационный тренинг / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2007. – 240 с.
13. Сидоренко, Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2008. – 336 с.
14. Урбанович, А. А. Психология кризисов социальной идентичности личности : монография / А. А. Урбанович. – Минск : Акад. МВД, 2005. – С. 192–193.

Дата поступления в редакцию: 15.03.2023