

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ МВД РОССИИ

В. Н. Нестеров

**РАЗВИТИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

Учебное пособие



Москва
2025

Академия управления МВД России

В. Н. Нестеров

**РАЗВИТИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

Учебное пособие

Москва
2025

УДК 005.33
ББК 60.88
Н 56

*Одобрено редакционно-издательским советом
Академии управления МВД России*

Рецензенты: *Егошин И. В.*, кандидат педагогических наук, доцент (Уральский юридический институт МВД России); *Осяк А. Н.*, кандидат юридических наук, доцент (Ростовский юридический институт МВД России).

Н 56

Нестеров, Владимир Николаевич.

Развитие управленческого потенциала кадрового резерва органов внутренних дел : учебное пособие / В.Н. Нестеров. – Москва : Академия управления МВД России, 2025. – 56 с.

ISBN 978-5-908091-22-0

В учебном пособии рассматриваются основные направления формирования у руководящего состава органов внутренних дел, входящего в федеральный кадровый резерв и кадровый резерв номенклатуры, управленческих качеств, востребованных в условиях современных угроз национальной безопасности. Учебное пособие позволит обучающимся в процессе формирования управленческого потенциала кадрового резерва органов внутренних дел применять научно обоснованные рекомендации, основанные на изучении устойчивых тенденций и закономерностей его развития.

Издание рассчитано на сотрудников органов внутренних дел, состоящих в кадровых резервах и обучающихся по дополнительным профессиональным программам в системе профессиональной подготовки в территориальных органах и образовательных организациях МВД России.

УДК 005.33
ББК 60.88

ISBN 978-5-908091-22-0

© Нестеров В. Н., 2025

© Академия управления МВД России, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические и правовые основы формирования кадрового резерва органов внутренних дел Российской Федерации	5
1.1. Нормативно-правовые основы создания кадрового резерва органов внутренних дел	5
1.2. Сущность, принципы, цели, задачи, особенности кадрового резерва руководящего состава органов внутренних дел	8
1.3. Роль управленческого потенциала кадрового резерва в процессе совершенствования деятельности органов внутренних дел	11
Глава 2. Формирование системы оценки и развитие управленческих компетенций кадрового резерва органов внутренних дел	24
2.1. Теоретические аспекты оценки эффективного руководителя в органах внутренних дел на основе профессиональных и личностных качеств	24
2.2. Психолого-педагогические аспекты развития управленческих навыков кадрового резерва	31
Глава 3. Современные методы развития управленческого потенциала кадрового резерва органов внутренних дел	42
3.1. Создание дорожной карты реализации мероприятий по развитию управленческого потенциала кадрового резерва органов внутренних дел	42
Заключение	49
Список источников	50

ВВЕДЕНИЕ

В этой связи хочу особо подчеркнуть: главное для любого управленца – это, безусловно, умение слышать людей, чувствовать и понимать проблемы страны, понимать проблемы граждан. И государственная служба, она и называется «служба», потому что это служение – в данном случае гражданам России.

В. В. Путин,
видеоконференция
20 августа 2020 г.

Вопросы преемственности всегда были и будут самым важным экзаменом для высшего руководства и главной проверкой на прочность любого структурного подразделения.

Научная новизна и практическая значимость учебного пособия заключаются в следующем:

1. При рассмотрении современных научных исследований выработан подход к формированию специалистов, который позволил выявить и комплексно изучить содержание управленческих способностей резерва кадров органов внутренних дел, определить их структуру и описать поведенческие проявления каждого из важных компонентов управленческих способностей.

2. Разработана концептуальная модель оценки и продуктивного развития управленческих способностей резерва.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1.1. Нормативно-правовые основы создания кадрового резерва органов внутренних дел

«Для эффективной координации имеющихся в Министерстве сил и средств, в том числе на освобожденных территориях, создано Главное управление оперативного реагирования. Одновременно образован Главк по работе с личным составом. Среди его функций – повышение качества подготовки сотрудников полиции к профессионально грамотным действиям в условиях любой оперативной обстановки», – подчеркнул в своем выступлении на расширенном заседании коллегии Министерства внутренних дел Российской Федерации в 2022 г. Министр внутренних дел Российской Федерации генерал полиции Российской Федерации Владимир Колокольцев.

Президент Российской Федерации Владимир Путин в январе 2024 г. подписал указ «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации», которым утвердил Положение о федеральном кадровом резерве и Положение о представлении кандидатами в федеральный кадровый резерв сведений о доходах и имуществе.

Согласно указу федеральный кадровый резерв – «это сформированная группа лиц, соответствующих определенным квалификационным и иным требованиям для замещения должностей федеральной государственной службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной службы», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации.

Формирует резерв Управление Президента Российской Федерации по вопросам госслужбы по рекомендациям должностных лиц Администрации Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации (данные лица определяются руководителями этих структур), руководителей федеральных госорганов и высших должностных лиц регионов. Включение в резерв является добровольным, число его членов не ограничено.

Стать кандидатами не смогут лица со стажем и образованием, не соответствующими требованиям; имеющие дисциплинарные взыскания; не прошедшие военную службу по призыву, не имея на то

законных оснований; иноагенты; лица без гражданства России или с гражданством другой страны и т. д.

Кандидат обязан представить сведения о доходах, расходах, имуществе и имущественных обязательствах — своих, супруга или супруги, несовершеннолетних детей.

Помимо федерального кадрового резерва, согласно закону о госслужбе формируются также кадровые резервы субъектов, федеральных госорганов, госорганов субъектов, органов публичной власти федеральной территории.

Законодательную основу формирования кадрового резерва составляют Конституция Российской Федерации, федеральный закон от 07.02.2011 № 3-ФЗ «О полиции», федеральный закон от 30.11.2011 № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», приказ МВД РФ от 12.01.2021 № 5 «Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений и иные нормативные правовые акты, в том числе международные».

Согласно ст. 75 Федерального закона от 30.11.2011 N 342-ФЗ выделены принципы и основные направления формирования кадрового состава органов внутренних дел:

1. Формирование кадрового состава органов внутренних дел в федеральном органе исполнительной власти в сфере внутренних дел, его территориальных органах, подразделениях осуществляется на основе следующих принципов:

1) обязательный профессиональный отбор при равном доступе граждан к службе в органах внутренних дел;

2) совершенствование профессиональных знаний и навыков сотрудников органов внутренних дел;

3) назначение сотрудников органов внутренних дел на должности с учетом уровня их квалификации, заслуг в служебной деятельности, личных и деловых качеств;

4) соблюдение последовательности прохождения службы в органах внутренних дел и присвоения специальных званий.

2. Основными направлениями формирования кадрового состава органов внутренних дел являются:

1) подготовка на плановой основе кадров для замещения должностей в органах внутренних дел;

- 2) создание условий для профессионального и должностного роста сотрудников органов внутренних дел;
- 3) оценка результатов служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел путем проведения аттестации;
- 4) создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- 5) ведение перечня должностей в органах внутренних дел, подлежащих замещению по конкурсу;
- 6) применение современных кадровых технологий при приеме на службу в органы внутренних дел и ее прохождении¹.

Важность целенаправленной деятельности по развитию кадрового потенциала государственных структур подчеркивает Указ Президента Российской Федерации от 11.05.2022 N 286 «О Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам кадровой политики в некоторых федеральных государственных органах», а также Указ Президента Российской Федерации от 13.12.2012 № 1653 «О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации».

Комиссия при Президенте Российской Федерации по вопросам кадровой политики в некоторых федеральных государственных органах является консультативным органом при Президенте Российской Федерации, обеспечивающим реализацию полномочий главы государства по осуществлению кадровой политики в органах и организациях прокуратуры Российской Федерации, в органах внутренних дел Российской Федерации и в Бюро по координации борьбы с организованной преступностью и иными опасными видами преступлений на территориях государств – участников Содружества Независимых Государств, в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, в органах и учреждениях уголовно-исполнительной системы, органах принудительного исполнения Российской Федерации, Государственной фельдъегерской службе Российской Федерации, Следственном комитете Российской Федерации и Министерстве юстиции Российской Федерации (далее – федеральные государственные органы).

¹ О полиции [электронный ресурс] : Федер. закон от 7 февр. 2011 г. № 3-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 20.09.2025).

1.2. Сущность, принципы, цели, задачи, особенности кадрового резерва руководящего состава органов внутренних дел

Кадровый резерв – это явление, которое реализуется в основном в российской практике, поэтому освещению этого вопроса в работах отечественных ученых уделяется довольно много внимания. Первые исследования были предприняты в советский период истории нашей страны Х. А. Витке, А. К. Гастевым, Ф. Р. Дунаевским, О. А. Ерманским, П. М. Есманским, Л. А. Ждановым, И. О. Канегиссером, П. М. Керженцевым, В. И. Лениным, С. Д. Стрельбицким и другими.

Вопросы теоретико-методологических основ формирования кадрового резерва отражены в работах современных российских ученых Д. А. Ашировой, Т. Ю. Базаровой, В. Р. Весниной, Е. В. Даньковой, А. Г. Дементьевой, А. Я. Кибановой, М. А. Корговой, В. И. Лукьяненко, П. А. Малуевой, Ю. Е. Мелихова, О. Ю. Минченкова, В. В. Травина, Н. В. Федорова, С. Б. Шекшни.

Различные аспекты функционирования кадрового резерва в системе государственной и муниципальной службы освещаются такими исследователями, как А. И. Турчинов, В. И. Буянов, Л. В. Вагина, С. А. Васнев, О. А. Галанин, В. Г. Горб, И. С. Дробот, В. И. Жильцов, М. Д. Зотов, Т. С. Илларионова, Л. Н. Калашникова, К. О. Магомедов, Е. В. Масленникова, Е. В. Морозова, В. С. Нечипоренко, В. И. Никонов, И. Н. Панин, В. В. Пиунов, Л. В. Прибыткова, А. О. Пролеткин, Е. В. Смирнов, Н. С. Субочев, В. А. Сулемов и В. Б. Титов.

Обобщение зарубежного опыта по исследуемым вопросам было проведено Х. А. Волгиным, П. В. Журавлевым, М. Н. Кулаповым, Е. А. Литвинцевой, Ю. Г. Одеговым, С. А. Сухаревым.

Конечно, важность кадрового резерва органов внутренних дел велика и для конкретных подразделений, которые намерены работать эффективно, имеют перспективы развития и нацелены на минимизацию рисков, связанных с заменой личного состава, особенно на ключевых должностях.

Кадровый резерв условно можно подразделить как на внутренний (базу составляют действующие сотрудники), так и внешний (при котором кандидаты привлекаются извне).

Основной целью создания кадрового резерва для организации является осуществление процедуры ротации руководителей и высококвалифицированных сотрудников на плановой основе.

Формирование кадрового резерва и работа с ним – сложный процесс, требующий участия не только руководителя отдела и кадровой службы, но и других специалистов (например,

руководителей направлений, юриста, психолога). В связи с этим актуальные проблемы, относящиеся к кадровому резерву, решаются комиссионно. То есть, для этой цели создается постоянно действующий кадровый инструмент (комиссия), решающий большинство вопросов, связанных с кадровым резервом.

Как правило, в подразделении, в котором должен быть сформирован кадровый резерв, разрабатывается и утверждается документ, регламентирующий процедуру создания резерва и работы с ним – Положение о кадровом резерве. Таким документом для отделов внутренних дел является приказ МВД России от 12.01.2021 № 5.

Документ определяет цели и задачи кадрового резерва:

- базовые принципы создания резерва;
- перечень должностей, в отношении которых образуется резерв;
- порядок формирования и обновления резерва;
- критерии отбора кандидатов для резерва;
- программы обучения личного состава, включенного в резерв;
- критерии и процедура исключения из резерва;
- порядок анализа эффективности работы с резервом;
- этапы формирования резерва и работы с ним.

Документ также содержит образцы документов, необходимых для формирования кадрового резерва в органах внутренних дел.

Сформированный кадровый резерв органа внутренних дел требует периодического (не реже одного раза в год) пересмотра списка лиц, включенных в него, и обновления информации, относящейся к этим лицам. В то же время как первоначальное формирование резерва, так и дальнейшая работа с ним предполагают следующие действия.

1. Обязательно анализируется результативность ранее созданного резерва с приобщением показателей эффективности, результатов аттестации, характеристик, отзывов руководителя о работе конкретных сотрудников. Возможно проведение тестирования, наблюдения за поведением сотрудника и его взаимоотношениями с другими сотрудниками.

2. Отбор специалистов для резерва и их подготовка.

При формировании списка кадрового резерва в него могут включаться лица, отвечающие требованиям приказа.

При этом обязательно проводится всесторонняя проверка этических, профессиональных, организационно-коммуникативных качеств и их соответствия должностным требованиям кадрового резерва с перспективой занятия конкретной должности. Критерии

отбора имеют специфику в зависимости от должности, но обычно в их список входят:

- наличие определенного уровня и специализации образования, стажа и квалификации;
- соответствие определенному возрастному интервалу;
- результаты военно-врачебных комиссий;
- эмоционально-волевой контроль, уверенность, самостоятельность;
- желательное наличие опыта деятельности в организации, зачисляющей кандидата в резерв;
- демонстрация целеустремленности, профессионализма, ответственности по отношению к выполняемым обязанностям, устойчивых достижений в работе;
- умение прогнозировать сложные ситуации, качественно планировать работу и выполнять ее точно в срок;
- заинтересованность в выполняемой работе, творческий подход к ней, готовность к самостоятельности и риску;
- нацеленность на самоактуализацию, стремление к совершенствованию и развитию как в профессиональном, так и в личном плане;
- наличие авторитета в коллективе и организаторских способностей, умение работать в команде;
- умение аргументировать свою точку зрения и вести переговоры;
- лидерские, коммуникативные способности, компетентность в общении;
- внутренняя мотивация на включение в резерв по конкретной должности;
- осознание необходимости в дополнительном обучении, наставничестве, тренингах и других методах повышения профессионализма.

Включение конкретного кандидата в кадровый резерв само по себе является основанием для направления его на дополнительное обучение, повышение квалификации, переподготовку, тренинг или стажировку, при этом организации необходимо составить соответствующую программу обучения. Обучение может быть организовано как самой организацией, так и с привлечением сторонних организаций или специалистов.

Перспективный сотрудник получает дополнительный практический опыт работы непосредственно на должности, для которой создан резерв, заменяя временно отсутствующего руководителя. И такая замена обычно является правилом для организаций, формирующих кадровый резерв.

Ведущую роль в процессе подготовки кандидата на должность имеет его взаимодействие с лицами, которые способны оценить прогресс развития профессионально значимых навыков и дать ему необходимые советы и практические рекомендации по обучению и поведению.

Независимо от того, будет ли назначен сотрудник на руководящую должность, важно то, что за время, проведенное в кадровом резерве, он получит дополнительные возможности расширить собственный кругозор, приобрести новые знания, а также дополнительный опыт как в профессиональном плане, так и в управлении командой.

Согласно мнению, бытующему в научной среде, понятие «карьера» подразумевает процесс последовательного прогрессивного изменения. Построение карьеры предполагает определенную динамику, всестороннее развитие, повышение в должности либо профессиональное расширение знаний, особенно в области службы в правоохранительных органах.

Главная цель формирования кадрового резерва органов внутренних дел – это повышение социального статуса на службе и в обществе в целом. На основании требований регламентирующих документов происходит повышение сотрудников по службе. Ценность кадрового резерва заключается в создании стабильности кадрового обеспечения органов внутренних дел, повышении исполнительской дисциплины, стимулировании профессионального развития сотрудников.

С учетом возрастающей социальной ответственности органов внутренних дел в усложняющейся общественно-политической обстановке страны становится понятной необходимость формирования новых целей и задач деятельности правоохранительных органов и каждого сотрудника в отдельности.

1.3. Роль управленческого потенциала кадрового резерва в процессе совершенствования деятельности органов внутренних дел

Высокий управленческий потенциал кадрового резерва может складываться только с учетом современного подхода к профессиональному формированию высококвалифицированных сотрудников, занимающих руководящие должности в системе МВД России.

В современном мире, где технологии постоянно совершенствуются, а конкуренция возрастает, профессиональное формирование высококвалифицированных сотрудников становится ключевым

фактором результативной правоприменительной деятельности. В данном разделе мы рассмотрим основные аспекты и проблемные вопросы современного подхода к формированию и обучению высококвалифицированных кадров, а также обсудим, какие методы и инструменты могут помочь успешно развивать и удерживать высококвалифицированных специалистов в системе МВД России. Для этого в качестве иллюстрации наиболее эффективно используемых образовательных технологий мы будем упоминать такие основные направления деятельности полиции, как обеспечение правопорядка в общественных местах, безопасности дорожного движения и осуществление производства по делам об административных правонарушениях¹.

Как известно, современный подход к формированию и последующему обучению высококвалифицированных управленческих кадров подразумевает гибкость и адаптивность. Обучаемый субъект управленческого воздействия в перспективе должен быть готов к самым неожиданным изменениям и уметь быстро адаптироваться к новым социальным условиям деятельности, развивающимся технологиям социальной коммуникации, а также к разнообразным запросам общества. Это и должно являться основным мотивирующим фактором, побуждающим отобранных, наиболее талантливых руководителей пройти процесс обучения (профессиональной переподготовки), который предоставляет им реальную возможность для существенного профессионального роста и развития. Этой цели служит разработанная авторским коллективом кафедры подготовки руководящего состава органов внутренних дел Филиала «Болшево» Академии управления МВД России дополнительная профессиональная программа «Профессиональная переподготовка сотрудников, включенных в федеральный кадровый резерв Министерства внутренних дел Российской Федерации» (далее – ДПП «ФКР МВД России»), которая включает целую серию специализированных тематических разделов (специализаций), в том числе ориентированных на такие должностные категории, как высший начальствующий состав подразделений центрального аппарата МВД России, начальствующий состав территориальных органов МВД России на окружном, межрегиональном и региональном уровнях, а также руководящий состав образовательных организаций системы МВД России.

Еще одной неотъемлемой частью профессионального формирования высококвалифицированных сотрудников является цикличес-

¹ П. 5, 6, 7 ч. 1 ст. 2 Федер. закона от 7 февр. 2011 г. № 3-ФЗ «О полиции» // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2011. № 7. Ст. 900.

ность такого процесса обучения. В этом смысле Академией управления МВД России предлагаются весьма насыщенные программы обучения, которые помогают обучающимся резервистам расширить свои знания, а также отточить имеющиеся у них управленческие умения и навыки. Следует отметить, что, помимо таких традиционно используемых форм проведения учебных занятий, как лекция или семинар, это могут быть так называемые внутренние (кафедральные) тренинги и деловые игры, а также внешние (межкафедральные и выездные) практические занятия и командно-штабные учения. Каждый из общепрофессиональных разделов вышеупомянутой ДПП «ФКР МВД России» содержит определенный перечень учебных занятий, проводимых на том или ином этапе обучения. Так, раздел 9 учебного плана ДПП «ФКР МВД России» отражает основные приоритеты государственного управления в области безопасности дорожного движения, предусматривая 26-часовой цикл аудиторных учебных занятий. По наиболее актуальной тематике предусмотрены проблемные лекции и дискуссионные семинары. Например, на такую злободневную и неординарную тему как «Федеральный государственный контроль (надзор) в области безопасности дорожного движения»¹.

Разумеется, успех любого федерального органа исполнительной власти (далее – ФОИВ) во многом зависит от общекультурного уровня развития его сотрудников. Поэтому привлечение к процессу обучения высококвалифицированных и талантливых практических специалистов является одним из ключевых аспектов современного подхода к профессиональному формированию имиджа современного руководителя. В качестве примера целесообразно привести положительно зарекомендовавшую себя практическую форму обучения, предусматривающую непосредственное участие обучаемых из числа должностных лиц федерального кадрового резерва МВД России в многоаспектном процессе организации охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности (далее – ООП и ООБ) при проведении различных массовых спортивных, культурно-зрелищных, а также религиозных мероприятий на территории города Москвы и Московской области.

Предназначение любого кадрового резерва состоит не в том, чтобы оперативно закрывать имеющиеся вакансии, а для того, чтобы отбирать наиболее квалифицированные кадры. В настоящее время существует четыре вида кадрового резерва: 1) феде-

¹ Организация охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности : учебник : в 2 ч. / В. А. Милехин [и др.]. М., 2023. Ч. 2. С. 93–128.

ральный; 2) ведомственный; 3) региональный; 4) публично-территориальный. В частности, помимо нормативных правовых актов федерального уровня, порядок формирования последних двух видов резерва определяется нормативно-правовыми установлениями соответствующих субъектов Российской Федерации или органов публичной власти федеральной территории. Что касается ведомственного кадрового резерва, то его готовит сам государственный орган (ФОИВ), а Федеральный кадровый резерв формируется согласно Указу Президента Российской Федерации от 13.12.2012 № 1653¹.

В свою очередь, МВД России использует различные методы комплектования должностей руководителей (начальников) из числа сотрудников среднего и старшего начальствующего состава в подразделениях центрального аппарата МВД России, территориальных органах, образовательных и иных организациях системы МВД России в строгом соответствии с Порядком формирования кадровых резервов².

В целях подготовки кадрового резерва Академия управления МВД России планомерно реализует методические особенности образовательного процесса и уделяет существенное внимание оценке состояния внутренней мотивации обучаемых, которая является ключевым инструментом для поддержания их высокого интеллектуального потенциала. При этом за основу берется система объективной оценки имеющегося практического опыта, учитывающая индивидуальные достижения включенных в кадровый резерв руководителей по организации деятельности подразделений полиции в сфере ООП и ООБ в местах массового пребывания людей, объектах социального назначения, транспортной инфраструктуры, жилого сектора и т. д.

Современный мир требует от руководителя любого уровня профессионального умения работать в команде и обмениваться опытом с другими участниками возникающих и развивающихся правоотношений. Поэтому отработка методики эффективного взаимодействия с коллегами, а также с должностными лицами иных правоохранительных органов и органов публичной власти

¹ О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации : Указ Президента Рос. Федерации от 13 дек. 2012 г. № 1653 : в ред. от 26 июня 2023 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2012. № 51. Ст. 7170.

² Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений : приказ МВД России от 12 янв. 2021 г. № 5 : в ред. от 15 июня 2023 г.

помогает обучающимся расширить свой кругозор, приобрести новые навыки и знания, а также повысить свою управленческую самооценку.

Профессиональное развитие квалифицированных качеств заключается в создании условий для их непрерывного совершенствования. В этом смысле актуальный подход к формированию высокого управленческого потенциала современного кадрового резерва включает в себя множество аспектов, таких как гибкость, адаптивность, цикличность обучения, привлечение талантливых и высококвалифицированных специалистов, создание благоприятной служебной (рабочей) среды, оценка и мотивация сотрудников, а также сотрудничество и обмен опытом. Поясним некоторые из них. Как отмечено выше, к важнейшим аспектам относятся гибкость и адаптивность системы обучения, которые позволяют быстро реагировать на изменения в профессиональной сфере. Кроме того, необходимо уделять существенное внимание мотивации сотрудников, используя различные методы поощрения и стимулирования. Следует создавать благоприятную атмосферу, способствующую развитию творческого потенциала. Внутренняя и внешняя коммуникабельность также является важным элементом профессионального развития сотрудников. Постоянный обмен опытом и знаниями с коллегами из других сфер деятельности способствует расширению кругозора и повышению профессиональной компетентности. В целом, современный подход к профессиональному формированию высококвалифицированных сотрудников должен быть ориентирован на создание условий для их непрерывного развития, мотивации и эффективного взаимодействия.

В условиях складывающейся оперативной обстановки успешность служебной деятельности должностных лиц полиции во многом определяется качеством ее кадрового состава. Именно этим и объясняется высокое значение роли управленческого потенциала кадрового резерва в процессе совершенствования деятельности органов внутренних дел (далее – ОВД). Как уже неоднократно было отмечено, кадровый резерв является одним из инструментов, позволяющих обеспечить стабильность и развитие системы МВД России. В связи с чем необходимо перечислить задачи и функции образовательной организации (Академии управления МВД России) в процессе формирования управленческого потенциала кадрового резерва.

Среди них следует выделить четыре основные задачи¹.

1. Удовлетворение потребности системы МВД России в подготовке высококвалифицированных руководящих кадров, сочетающих профессиональные знания, умения и навыки с необходимыми профессионально-нравственными и моральными качествами, посредством реализации образовательных программ.

2. Организационное обеспечение образовательного процесса по реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, переподготовки и профессионального обучения.

3. Выявление, обобщение положительного отечественного и зарубежного опыта в сфере профессионального образования для подготовки предложений по совершенствованию управления в установленной сфере деятельности.

4. Проведение воспитательной работы с обучаемыми.

В процессе выполнения указанных задач Академия управления МВД России реализует следующие функции:

– обеспечение образовательного процесса силами сотрудников (работников) специализированного факультета (факультет № 1), управления учебно-методической работы (УУМР) и профессорско-преподавательского состава кафедр;

– организация взаимодействия с иными образовательными организациями системы МВД России в целях совершенствования образовательного процесса;

– информационно-аналитическая деятельность в сфере реализации образовательного процесса;

– разработка локальных нормативных актов по вопросам образовательной деятельности, актуализация информации на официальном Интернет-сайте образовательной организации;

– прием, размещение и бытовое устройство обучаемых, рассмотрение поступающих жалоб и заявлений;

– организация морально-психологического обеспечения деятельности обучаемых, направленного на формирование профессиональных и морально-волевых качеств, общекультурное развитие личности, создание здорового морально-психологического климата в учебных коллективах;

¹ Об утверждении Положения о 1 факультете (переподготовки руководящих кадров, включенных в федеральный кадровый резерв МВД России) Академии управления МВД России : приказ Академии управления МВД России от 8 нояб. 2019 г. № 624 : в ред. от 26 дек. 2023 г.

- контроль за соблюдением обучаемыми служебной дисциплины, в том числе внутреннего служебного распорядка, расписания занятий, посещаемости занятий и общеакадемических мероприятий;
- обеспечение соблюдения правил противопожарной безопасности и антитеррористической защищенности, осуществление мероприятий мобилизационной подготовки и гражданской обороны.

Работа с кадровым резервом предполагает проведение регулярных оценочных мероприятий, направленных на определение уровня профессионализма и потенциала обучаемых сотрудников. Это подразумевает не столько процедуру формально-логической промежуточной аттестации резервистов (в форме тестирования), сколько, с одной стороны, объективный анализ их работы по результатам автономного изучения предлагаемых материалов для самостоятельной подготовки, и, с другой стороны, непредвзятую экспертную оценку активности участия обучаемых в стажировочном цикле занятий (на базе подразделений Центрального аппарата МВД России), направленных на развитие управленческих навыков и компетенций.

При оценке формируемого уровня управленческого потенциала кадрового резерва учитывается самостоятельная подготовка обучающихся по такой актуальной тематике ДПП «ФКР МВД России», как «Административно-правовое регулирование применения полицией мер государственного принуждения»¹ (тема 10.2.17), «Административно-юрисдикционная деятельность ОВД»² (тема 10.2.18), «Административно-правовые иммунитеты в системе государственного управления»³ (тема 10.2.19), «Административно-правовые, организационные и тактические основы деятельности полиции по ООП и ООБ»⁴ (тема 10.2.20), «Организация ООП и ООБ во время проведения публичных и иных массовых мероприятий»⁵ (тема 10.2.21), «Формы и методы реализации государственной политики по обеспечению правопорядка в жилом секторе и на объектах социального назначения»⁶ (тема 10.2.22), «Правовые и организационно-

¹ Совершенствование системы административных наказаний и порядка их назначения : учеб. пособие / А. В. Шевцов [и др.]. М., 2020. 92 с.

² Административный процесс : учеб. пособие / А. В. Шевцов [и др.]. М., 2022. 136 с.

³ Там же. С.99–104.

⁴ Организация охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности : учебник : в 2 ч. / В. А. Милёхин [и др.]. М., 2023. Ч. 1. С. 104–131.

⁵ Организация охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности. Ч. 2. С. 163–207.

⁶ Взаимодействие участковых уполномоченных полиции с субъектами административной юрисдикции : учебн.-практ. пособие / В. А. Милёхин [и др.]. М., 2023. 52 с.

тактические основы обеспечения эффективного функционирования специализированных учреждений полиции»¹ (тема 10.2.23), «Деятельность руководителей ОВД по организации ООП и ООБ во время подготовки и проведения избирательных кампаний»² (тема 10.2.24), «Особенности ООП и ООБ на объектах транспорта»³ (тема 10.2.25), «Обеспечение комплексной безопасности объектов системы МВД России»⁴ (тема 10.2.26), «Правовые и организационные основы реализации государственной политики в сфере миграции»⁵ (тема 10.2.27). Соответствующие методические материалы для самостоятельной подготовки резервистов содержат специально адаптированный и расширенный (по согласованию с профильными Главками МВД России) контент классических учебников и учебных пособий⁶, разработанных профессорско-преподавательским составом кафедры управления деятельностью подразделений обеспечения охраны общественного порядка центра командно-штабных учений Академии управления МВД России (далее – кафедра УДПОООП ЦКШУ).

Что касается оценки участия обучаемых в стажировочном цикле занятий, следует отметить исключительную важность этой части процесса обучения резервистов на базе профильных подразделений центрального аппарата МВД России. Так, приказом начальника Академии управления МВД России за каждым направленным на стажировку резервистом закрепляется руководитель стажировки из числа профессорско-преподавательского состава профильной кафедры (например, кафедры УДПОООП ЦКШУ). При этом сотруднику (сотрудникам), направляемому (направляемым) на стажировку выдается программа стажировки. На ее основе разрабатывается график стажировки на базе одного из четырех профильных Главков (ГУОООП МВД России, ГУОБДД МВД России, ГУТ МВД России, ГУВМ МВД России), утверждаемый соответствующим руководителем (начальником) по месту проведения стажировки⁷.

¹ Организация охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности. Ч. 2. С 58–88.

² Там же. С. 208–230.

³ Там же. С. 129–162.

⁴ Там же. С. 269–290.

⁵ Там же. С. 231–268.

⁶ Организация охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности. Ч. 2. 312 с.

⁷ П.100 Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации, утв. приказом МВД России от 2 февр. 2024 г. № 44.

Приказом начальника профильного Главка на стажируемого сотрудника может быть возложено выполнение в установленном порядке функциональных обязанностей соответствующих должностных лиц (в качестве временно исполняющего обязанности или дублера)¹. Руководители (начальник, заместители начальника) профильного Главка МВД России распоряжением закрепляют за каждым стажируемым резервистом наставника стажировки из числа опытных сотрудников, утверждают график стажировки, отчет о прохождении стажировки, контролируют работу наставника резервиста. По окончании стажировки наставник составляет отзыв о работе стажируемого резервиста. Указанные отчетные документы учитываются при проведении итоговой аттестации и передаются председателю аттестационной комиссии после проведения итоговой аттестации.

Стажировка на базе профильного Главка МВД России может предусматривать следующие виды деятельности:

- 1) работа с рекомендованными учебными изданиями, законодательными и иными нормативными правовыми актами, нормативными актами МВД России;
- 2) приобретение профессиональных и организаторских навыков;
- 3) изучение организации оперативно-служебной деятельности;
- 4) непосредственное участие в осуществлении перспективного и текущего планирования;
- 5) работа со служебной и другой документацией;
- 6) выполнение в установленном порядке функциональных обязанностей должностных лиц Главка;
- 7) участие в работе и подготовке совещаний².

В результате обучаемый федеральный кадровый резерв представляет собой группу особо ценных сотрудников ОВД, обладающих высоким потенциалом и уровнем профессионализма, которые могут быть назначены на ключевые позиции в системе МВД России. Более того, работа по формированию и последующему обучению кадрового резерва позволяет решить ряд важнейших задач управления, а именно:

- а) обеспечение преемственности руководства и сохранение профессионального опыта внутри МВД России и его территориальных органов;

¹ П. 100–106 Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации, утв. приказом МВД России от 2 февр. 2024 г. № 44.

² Там же. П. 111.1–111.7.

б) повышение мотивации сотрудников и их заинтересованности в развитии карьеры;

в) снижение риска потери ключевых специалистов при их уходе на пенсию или увольнении;

г) создание условий для карьерного роста и профессионального развития сотрудников и работников.

При формировании высокого управленческого потенциала кадрового резерва необходимо учитывать ряд критериев, таких как возраст, образование, опыт работы, уровень профессиональных компетенций и личные качества сотрудника. Важно также обеспечить прозрачность и объективность процесса обучения лиц, включенных в кадровый резерв, чтобы избежать возможных конфликтов и недовольства со стороны сотрудников.

В современных условиях глобализации и стремительного развития технологий подготовка квалифицированных управленческих кадров является одним из ключевых факторов становления правового общества. При этом, несомненно, имеют место как вызовы, так и возможности, с которыми вынуждена сталкиваться система образования, стремящаяся подготовить квалифицированных менеджеров, способных в рамках имеющейся компетенции успешно управлять делами государства, в том числе в условиях постоянных изменений и неопределенности.

Назовем основные вызовы подготовки квалифицированных управленческих кадров:

1) необходимость постоянного обновления знаний и навыков обучаемых в условиях быстро меняющегося мира. Технологии и социальные модели постоянно развиваются, и управленцы должны быть готовы адаптироваться к этим изменениям и применять новые подходы в работе;

2) недостаточное количество квалифицированных преподавателей и экспертов в области управления, способных передать слушателям актуальные знания и опыт. Это требует от образовательных организаций поиска новых методов и подходов к обучению, включая использование ситуационных онлайн-платформ, различных интерактивных методов проведения командно-штабных учений и привлечение опытных практиков к преподаванию;

3) необходимость создания благоприятной среды для развития лидерских качеств и управленческих навыков слушателей из числа должностных лиц, включенных в кадровый резерв. Здесь необходимо отметить целесообразность разработки программ, направленных на развитие критического мышления, креативности и умения рабо-

тать в команде, а также на формирование навыков принятия управленческих решений.

Современная ведомственная система подготовки кадров, выстроенная в соответствии с требованиями, предъявляемыми к профессиональной подготовленности личного состава ОВД, и с учетом возможностей, обусловленных их предельной штатной численностью, продолжает поступательно развиваться, реагирует на новые вызовы и угрозы, отмеченные в решении коллегии МВД России от 30.05.2023 № 2км «О повышении качества профессиональной подготовки личного состава органов внутренних дел, в том числе к выполнению служебных задач в особых условиях»¹. Одновременно с этим имеются и значительные возможности для улучшения качества подготовки управленческих кадров.

Во-первых, это возможность использования новых технологий и методов обучения, таких как онлайн-курсы, виртуальные лаборатории и симуляции, которые позволяют получить доступ к актуальным знаниям и практические навыки.

Во-вторых, взаимодействие в процессе обучения с практическими органами и другими образовательными учреждениями может способствовать разработке совместных программ обучения, проведению семинаров, круглых столов и практических выездных занятий, а также дальнейшему привлечению должностных лиц подразделений центрального аппарата МВД России к оценке качества подготовки кадрового резерва.

И, наконец, развитие международного сотрудничества и обмен опытом могут помочь образовательным организациям улучшить качество подготовки управленческих кадров и адаптировать свои программы к возможности обучения иностранных специалистов управленческого профиля.

Подготовка квалифицированных управленческих кадров является сложной и многоаспектной задачей, требующей постоянного совершенствования образовательных программ, методов и подходов. Реализация возможностей, предоставляемых современными технологиями, взаимодействие с должностными лицами стратегического уровня управления, обеспечивающими организационно-методическое руководство тем или иным направлением оперативно-служебной деятельности, а также развитие международного обмена опытом могут существенно улучшить качество подготовки включенных в кадровый резерв сотрудников и тем самым способ-

¹ Об объявлении решения коллегии Министерства внутренних дел Российской Федерации от 30 мая 2023 г. № 2км : приказ МВД России от 3 июля 2023 г. № 480.

ствовать их успешной карьере в условиях глобальной экономики и цифровой трансформации социума.

Улучшение управленческого потенциала кадрового резерва в процессе совершенствования деятельности ОВД (полиции) не ограничивается лишь отбором кандидатов для назначения на вышестоящие должности и их последующим обучением. Необходимо также предусмотреть алгоритм развития резерва, который может включать различные мероприятия, а именно:

- аттестация и оценка результатов работы;
- участие в проектах по развитию управленческих навыков и компетенций;
- организация практических стажировок, ротаций для карьерного роста;
- поддержка при переходе на должности, предусматривающие кардинальную смену функциональных обязанностей;
- обмен опытом между кадровыми резервистами и опытными менеджерами.

Наличие управленческого резерва обеспечивает МВД России ряд преимуществ, в частности:

- повышение эффективности управления и улучшение качества принимаемых решений;
- создание условий для плавного перехода на новые позиции и снижение риска кадровых потерь;
- возможность быстрого и эффективного реагирования на изменяющиеся условия внутренней и внешней среды, а также на новые социальные вызовы;
- развитие корпоративной культуры и повышение мотивации сотрудников.

Таким образом, управленческий резерв является важным и эффективным инструментом управления системой МВД России, обеспечивающим ее поступательное развитие и успех. Обучение качественно сформированного управленческого резерва требует комплексного подхода, учета различных социально-психологических критериев и создания условий для раскрытия потенциала обучаемых должностных лиц.

Наличие управленческого резерва позволяет обеспечить преемственность и стабильность управления даже в случае ухода пожилых или замены некомпетентных менеджеров (должностных лиц). Имеющийся управленческий потенциал кадрового резерва стимулирует остальных сотрудников к профессиональному развитию и карьерному росту, тем самым повышая их мотивацию и лояльность по отношению к МВД России и государству в целом. И, наконец, наличие весомого управленческого потенциала резерва снижает риск поте-

ри ценных специалистов в результате их увольнения или перехода в другую сферу деятельности.

Подводя итог, можно сделать вывод, что управленческий резерв является ключевым фактором долгосрочного успеха органа исполнительной власти и основным стратегическим активом Министерства внутренних дел.

Эффективное использование такого резерва, в том числе в процессе его обучения, несомненно потребует определенных усилий и временных затрат, однако в долгосрочной перспективе это может стать фундаментом для результативной работы с личным составом, направленной на всестороннее совершенствование управленческой деятельности органов внутренних дел.

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

2.1. Теоретические аспекты оценки эффективного руководителя в органах внутренних дел на основе профессиональных и личностных качеств

Для оценки сформированных качеств сотрудника, включенного в резерв кадров органов внутренних дел, были выбраны следующие факторы:

- личностные качества сотрудника резерва;
- мотивационно-ценностная структура личности сотрудника резерва;
- когнитивные, регулятивные (интегральные) способности личности сотрудника органов внутренних дел;
- общеуправленческие способности, профессионально важные качества.

Характеристики руководителя правоохранительных органов – это, скорее, функции различных аспектов личности, чем способности. Но наличие управленческих способностей предопределяет место человека, занимаемое в служебной иерархии, дает возможность реализовывать руководящие функции. Абстрагироваться от них нецелесообразно и неприемлемо.

Личностные способности и качества кандидата в резерв кадров обеспечивают реализацию руководящих функций наиболее эффективным способом. Интересной работой, раскрывающей определения этих качеств управленца, является исследование Р.М. Стогдилла «Справочник по лидерству: обзор теории и исследований»¹, в котором он попытался систематизировать ранее проведенные научные изыскания. В результате сравнительно-частотного анализа он выделил следующие основные управленческие качества.

1. *Культурно-образовательный уровень* положительно коррелирует с хорошей результативностью управления. Высокообразованный сотрудник обладает широким взглядом на окружающую действительность, возможностью прогнозировать явления макроуровня развития общества. Уровень общеобразовательного развития

¹ *Стогдилл Р.М.* Справочник по лидерству: обзор теории и исследований. Нью-Йорк, 1974. 613 с.

согласно требованиям к должности определяет саму возможность быть зачисленным в кадровый резерв и занять руководящий пост.

2. *Доминантность* (в значении «преобладание, главенство, влияние») как характеристика определяет возможность человека оказывать влияние на других, склонять их к выполнению своей воли. Власть реализуется с помощью данной способности сотрудника и позволяет качественно регулировать управленческие решения.

Обычно лидер, пользующийся авторитетом, стремится сотрудничать с коллективом и добивается наибольшей продуктивности группы, а поэтому старается аргументировать точку зрения, которую считает полезной для выполнения поставленной задачи.

У каждого отдельного сотрудника имеется свой уровень осознания ответственности. Чувство ответственности воспринимается человеком как чрезмерно напряженный психический процесс, и многие стараются избежать дополнительной нагрузки. Но иногда в силу личностной истории развития ответственность воспринимается как предпочитаемое состояние. Осознание своей ответственности положительно сказывается на мотивации достижений и самостоятельном определении направления поведения.

3. *Независимость личности*. Руководитель в коллективе испытывает наибольшее групповое давление. Желание соответствовать требованиям и традициям группы, транслировать их вовне и создают авторитет лидера. Немаловажный аспект — это давление сверху от вышестоящих начальников. Только при наличии внутренних личностных ресурсов с опорой на жизненный опыт и свою систему ценностей у руководителя появляется шанс противостоять давлению, быть неконформным. Иначе стиль управления становится непоследовательным, попустительским. Хотя велик соблазн сохранять дружеские отношения с подчиненными, быть всегда хорошим для вышестоящих начальников, это отрицательно сказывается на дальнейшем развитии карьеры. Как показывает практика, независимые, самостоятельные, критически относящиеся к происходящему руководители формируют лучшую карьеру.

4. *Интеллект как одно из качеств эффективности управленческой деятельности*. В настоящее время широкое распространение получили исследования так называемого практического интеллекта. Существует мнение, что эмпирический потенциал как таковой, его формирование и использование в конкретных ситуациях связан с функционированием практического мышления. С этой точки зрения «опыт» не должен рассматриваться как статическая система или набор знаний о конкретной области деятельности. Опыт, прежде всего, — это способность решать определенные задачи

неакадемического плана. Он связан с образованием и применением специфических видов обобщения, а следовательно мы имеем дело именно с интеллектом.

Р. Лайкерт и его сотрудники в Мичиганском университете серьезно изучали стили лидеров на протяжении 30 лет. Лайкерт считает, что успешно может руководить только тот человек, который ориентирован на подчиненных. Все члены группы, включая руководителя или лидера, устанавливают отношения взаимной поддержки, они чувствуют общий интерес в отношении потребностей, ценностей, устремлений, целей и ожиданий. Это положительно влияет на мотивацию людей. За основу классификации ученый принял 4 системы управления¹.

Лайкерт пришел к выводу, что те руководители, которые применяли в своей работе методы четвертой системы, основанной на уверенности в себе и доверии подчиненным, имели самый большой успех. Более того, подразделения и компании, управляемые по методу этой системы, были наиболее эффективны в постановке целей и их достижении. Ученый объяснял это главным образом степенью соучастия всех в управлении.

Имеется целый ряд других подходов к пониманию лидерства, существенно или несущественно отличающихся от предыдущих (модель «континуума незрелости-зрелости» К. Аргириса; теория «экстремальных стилей» Р. Блейка и Дж. Моутон; теория лидерского поведения У. Шмидта и Р. Танненбаума и др). В конечном итоге во всех современных концепциях подчеркивается природа стилей лидерства как открытой системы. Особое значение придается взаимосвязи между стилями лидерства и силами окружения.

В этом плане широкую популярность приобрела концепция Р. Блейка, отличающаяся практической направленностью в русле «гуманизации». Блейк и его сотрудница Дж. Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая линия» направлена на производство, а цели руководителя заключается в стремлении повысить производительность любой ценой. Вторая «силовая линия» направлена на человека. Хорошее самочувствие, удовлетворение потребностей, желаний, самореализация в работе – это вторая цель. Между этими силовыми линиями образуется некоторое «поле» напряжения (так называемая «решетка менеджмента»), в плоскости которого Блейк определяет пять характерных типов управленческого поведения.

¹ Кравченко А.И. История менеджмента : учеб. пособие. М., 2009. 555 с.

Разные типы поведения управляющих имеют разную эффективность. С этим связана постановка проблемы выделения профессионально важных качеств руководителя. Различные акцентуации личных качеств влияют на используемый руководителем стиль управления.

Стиль работы раскрывает общий тип руководителя и является комплексной характеристикой. Этот комплекс проявляется в моделях поведения руководителя, за которыми стоят определенные личностные и психические свойства. Последние можно определить как *профессионально важные качества* руководителя.

Одной из атрибутивных характеристик управленческих процессов является то, что они детерминированы системой личностных качеств субъекта. Поэтому изучение закономерности этой причинно-следственной связи следует считать одним из основных направлений разработки проблемы управленческой деятельности.

Итак, представим в виде набора императивных требований описание модели развития управленческого потенциала кадрового резерва руководителя органа внутренних дел.

Высокоэффективные управленцы должны:

- 1) позитивно относиться к инновациям и активно поощрять свою организацию фокусироваться на необходимости изменений и совершенствоваться в соответствии с целями и задачами модернизации;
- 2) обеспечивать, чтобы возглавляемая ими организация могла воспользоваться всеми последними достижениями в своей области;
- 3) добиваться откровенной обратной связи от сотрудников и поощрять эффективные групповые обсуждения;
- 4) давать четкие инструкции том, что должно быть сделано, когда это должно быть сделано и что должно быть результатом;
- 5) поощрять сотрудников за выполненную качественную работу и критиковать только тогда, когда это действительно необходимо;
- 6) быть чуткими к потребностям сотрудников, предлагать помощь, когда она необходима;
- 7) придерживаться целенаправленного курса действий и не бросаться из одной крайности в другую, даже во время кризиса;
- 8) строго придерживаться правил, принятых в организации;
- 9) вырабатывать управленческие решения и воплощать их в деятельности;
- 10) быть строгими к себе и другим, не нападать на сотрудников без веских причин и конструктивно критиковать их, чтобы улучшить работу;
- 11) поощрять сотрудников выражать свое мнение и на его основании формировать стратегии сотрудничества по значимым направлениям;

- 12) при необходимости использовать рискованные решения;
- 13) применять метод активного слушания;
- 14) выявлять, расставлять приоритеты и принимать меры для решения проблем использования времени в организации;
- 15) не откладывать дела на потом и решать их вовремя;
- 16) практиковать адекватный и умеренный перфекционизм;
- 17) быть человечными.

5. *Стремление к достижению целей коррелирует с волевыми качества личности.* Выявление волевых качеств важно для прогнозирования действий сотрудника в сложной, ответственной ситуации. Данная методика позволяет определить способность человека контролировать свои эмоции и проявлять инициативу и настойчивость при принятии ответственного решения.

Волевая регуляция является частным видом произвольного управления и характеризуется использованием значительных волевых усилий при достижении целей и позволяет справиться с препятствиями, составляя тем самым механизм саморегуляции.

Само по себе наличие волевого поведения не всегда означает достижение сотрудником ожидаемых результатов. Фрустрирующие воздействия могут заставить мобилизовать все ресурсы, но внешние условия не дадут возможности осуществить задуманное. На данном основании нельзя сделать вывод о том, что это человек безвольный.

В быденной речи понятие «воля» отождествляется со словосочетанием «сила воли», а не с волевой регуляцией. Согласно этой классификации люди делятся на волевых и безвольных. Обобщенный подход к «силе воли» не может быть оправдан, потому что он слишком упростит реальную ситуацию. Волевая регуляция (сила воли) понимается разными психологами различно.

«Воля» – это сила воли. Сила мотива влияет на то, насколько интенсивно человек стремится к достижению цели: если он очень хочет достичь своей цели, он будет прилагать все больше и больше усилий.

6. *Стремление к лидерству.*

Любая группа, осуществляя совместную деятельность, обычно имеет руководителя, в роли которого выступает формальный или неформальный лидер. Лидерство является важным аспектом управления. Действительно, способность быть лидером – это одно из ключевых условий деятельности руководителя. Руководители должны использовать все возможности, которые предоставляет им должность, для объединения людских и материальных ресурсов ради достижения групповых целей.

Сущность лидерства состоит в наличии последователей. Иначе говоря, человек становится лидером именно благодаря готовности людей следовать за ним.

Анализ ограничений руководителя.

При анализе деятельности различных руководителей были выделены ограничения:

1. Неумение управлять собой

Стрессы сопровождают нелегкий труд руководителей. Познать самого себя, свои ресурсы, навыки, умения, бережно относиться к себе для сохранения высокой производительности. Работа может поглотить здоровье, личную жизнь, сотрудник будет нести волнения трудового дня домой и не восстанавливать энергетический потенциал, а тратить. Руководители, которые не умеют сбалансированно распоряжаться своим временем, способностями, переключаться с режима труда на отдых, плохо справляются со специфическими стрессами, *не способны управлять собой.*

2. Размытые личные ценности

От руководителей ожидают, что они каждый день на основе своих личных ценностей и принципов будут принимать решения. Если личные ценности сформулированы недостаточно четко, у руководящих кадров нет прочной основы для принятия решений, которые могут восприниматься окружающими как необоснованные.

Менеджеры, которые нечетко формулируют свои основные принципы или непостоянны в них, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены в своих действиях размытостью личных ценностей, что, в свою очередь, негативно влияет на мотивацию сотрудников к инновациям.

3. Смутные личные цели

При постановке задач профессионального и личного развития руководители делают сложный выбор между возможными альтернативами. Неправильное определение приоритетных целей, стремление к неосуществимым либо нежелательным направлениям развития ослабляют авторитет руководителя. Сосредоточение сил и времени на незначительных проблемах ведет к потере основной линии достижения результатов.

4. Остановленное саморазвитие

Стагнация на достигнутом уровне саморазвития, нежелание работать над собой, компенсировать свои слабости и недостатки негативно влияют на развитие карьеры. Используя в работе привычные навыки и способности, такие руководители не способны проявить новые компетенции, теряют мотивацию и интерес к деятельности.

Работа их носит рутинный характер. Затем наступает профессиональное выгорание.

5. Недостаточность навыка решать проблемы

Профессиональное решение проблем – это сам по себе очевидный управленческий навык. Некоторые руководители неспособны работать методично и рационально, чтобы определить проблемы и пути достижения качественных решений. Они часто испытывают трудности при проведении совещаний для решения проблем, постановки целей, обработки информации, планирования и контроля. Проблемы, которые не решаются быстро и эффективно, накапливаются и мешают размышлениям и действиям управленческих кадров, ограниченных отсутствием навыков решения рабочих задач.

6. Недостаток творческого подхода

Во многих случаях у управляющих кадров отсутствует способность к творческому мышлению и инновациям. Руководители с относительно слабыми навыками изобретательности редко выдвигают интересные идеи и неспособны побудить сотрудников проявлять творческий подход. Такие управленцы часто незнакомы с креативными техниками и несерьезно относятся к их проявлениям у подчиненных. Это ограничивает набор возможных альтернатив развития деятельности.

7. Неумение влиять на людей

Руководителям постоянно приходится оказывать влияние на людей, которые не находятся в их непосредственном подчинении. Однако не все умеют получить необходимую помощь и участие и, как следствие, им не удается обеспечить ресурсы, необходимые для успеха. Они также склонны обвинять других в том, что их не слушают и не воспринимают как людей, обладающих достаточным влиянием. Лидеры, которым не хватает умения настоять на своем и в то же время взаимодействовать с коллегами, а также умения выражать свои мысли и слушать других, ограничены неумением влиять на людей.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда

Экспертная оценка эффективности управленческих воздействий на сотрудников необходима для постоянной корректировки своих действий. Управленческие кадры, которые не могут проанализировать свои собственные методы управления, неспособны их сформулировать. Они обычно неохотно предоставляют обратную связь и не мотивируют подчиненных в стремлении выделиться в коллективе, что осложняет для таких руководителей делегирование полномочий. Руководители, которые не понимают мотивации сотрудников и чей стиль управления является устаревшим,

неуместным, неэтичным или бесчеловечным, ограничены непониманием своих управленческих задач.

9. Слабые навыки руководства

Комплекс эффективных навыков управления подчиненными можно назвать способностью к руководству. Неправильное распределение рабочего времени и ресурсов подчиненных, непоследовательное применение методов и функций управленческого воздействия приводит к снижению отдачи сотрудников и снижает уровень удовлетворения от работы. Должностные обязанности плохо распределены, контроль за их исполнением ослаблен. Подчиненные не чувствуют вклад руководителя в общую деятельность.

10. Неумение обучать

Неналаженная система наставничества над подчиненными ведет к растерянности молодых сотрудников. Передача практического опыта работы, развитие навыков сотрудников, нацеленность на саморазвитие важны для формирования грамотных кадров. Руководитель, пренебрегающий обучением, обратной связью, оценкой работы подчиненных ограничивает у подчиненных стремление к развитию.

Выполняя обязанности руководителя, сотрудник резерва кадров должен не только развивать свои сильные стороны, но также знать свои ограничения и работать над ними.

2.2. Психолого-педагогические аспекты развития управленческих навыков кадрового резерва

Лидерство – это осознанный процесс со всеми его нюансами. Сотрудник должен понимать, когда и какие методы лидерства показывать и чего недостаточно в его проявлениях.

Наличие компетентности в области лидерских функций, принципов, своевременность воздействия позволяют повысить эффективность управленческих решений. Теоретическая и практическая подготовка в области психологии управления позволяет сотруднику чувствовать себя уверенно при исполнении возложенных на него полномочий.

Сотруднику, входящему в кадровый резерв, следует совершенствовать навыки выполнения необходимых функций.

Проблема авторитета – это не реализация личного престижа и морального комфорта руководителя, а умение влиять на коллектив и выполнение принятых решений в силу своих личных качеств и профессиональной компетентности.

Авторитет – это форма воздействия на индивидуумов, основанная на уважении и доверии. Для руководителя любого ранга источником авторитета являются его морально-деловые качества. Присматриваясь к руководителю, анализируя его поведение на службе и в быту, отношения к должностным обязанностям, подчиненные постепенно формируют в своем сознании представление о его моральном облике.

В формировании авторитета руководителя особенно ответственным является период его вхождения в новый коллектив. Обдумывая условия своей адаптации на новом месте работы, руководитель должен учесть причины ухода предшественника, должность которого ему предстоит занять. Если последний был освобожден по несоответствию, важно знать, как подчиненные восприняли уход своего начальника. Если этот факт одобряется большинством коллектива, то завоевывать авторитет на новом месте будет сравнительно легко, нужно только разобраться в недостатках, которые повлекли за собой утрату доверия прежним начальником, и учесть их в своей работе. В случае если освобождение прежнего начальника от занимаемой должности коллективом не понято и воспринято как несправедливый акт, неизбежна конфронтация с новым руководителем.

Непросто завоевать авторитет в новом коллективе, если прежний начальник пользовался непререкаемым авторитетом и был переведен с повышением. Наиболее верная линия поведения в этом случае – минимум перемен, по крайней мере, в первое время, обеспечение преемственности в работе.

Особые проблемы могут возникнуть, при назначении на руководящую должность одного из членов коллектива. Переход от равнозначного положения подчиненного в руководящее звено осложняется дружескими отношениями с сотрудниками, отторжением новой роли сослуживцами.

Наличие определенной дистанции между руководителем и коллективом определяет их дальнейшее взаимодействие. Это может привести к негативной реакции при столкновении с изменениями, неблагоприятными для коллектива или отдельных сотрудников. Управленцам очень трудно поддерживать ровные отношения с коллективом при выполнении карательных функций или принятии решения об увольнении подчиненных. Поддерживая слишком дружеские отношения с коллективом и направляя групповое давление, можно ослабить позиции сотрудника в коллективе.

Самостоятельность является отличительной чертой руководителя. При осуществлении своих функций он неизбежно сталкивает-

ся с критикой, которая исходит как от подчиненных, так и от вышестоящих по должности. Главное – добиться уважения от окружающих, чему способствует точное и эффективное выполнение поставленных задач.

Присущие человеку потребность разделять общие ценности и стремление к общению с единомышленниками могут частично удовлетворяться в коллективе. Лидер в команде выступает вдохновителем, опорой, а иногда и психологом, оказывая поддержку сотрудникам в трудных жизненных и профессиональных ситуациях.

Основная доля ответственности за происходящее приходится на лидера, хотя все члены команды разделяют ее. Роль руководителя заключается в определении направления деятельности коллектива и каждого его члена в целях решения поставленных задач.

Основные функции и роли руководителя.

Любой руководитель должен уметь планировать, управлять и координировать работу других. Повседневная деятельность руководителя включает в себя все эти функции. Только в разных ситуациях их удельный вес различен. Каждая из названных функций предполагает:

- постановку цели: без четкого осознания целей невозможно расставить приоритеты (цели должны быть конкретными, реальными, выполнимыми);

- планирование: перспективное, квартальное, ежемесячное, ежедневное и т. д;

- назначение исполнителей: если нет конкретных исполнителей – не с кого спрашивать;

- мотивирование: успех, признание, интерес к работе, ответственность, продвижение по службе, материальное, личный пример;

- инструктаж: одному подчиненному достаточно сказать, что надо сделать, а другому необходимо детально разъяснить задание и убедиться в том, что сотрудник все правильно понял;

- материально-техническое обеспечение: создание условий для успешного выполнения работы;

- помощь и обучение;

- определение или выработку стандартов качества (на что ориентироваться при выполнении той или иной работы);

- обеспечение внутреннего взаимодействия между членами коллектива;

- обеспечение внешнего взаимодействия между отделами, службами и организациями;

- эпизодический контроль: руководитель наблюдает за работой коллектива и конструктивно вмешивается при необходимости,

чтобы невыполнение или некачественное исполнение дела не стало неприятным сюрпризом;

- контроль по результатам (сравнение со стандартами), который подразумевает оценку качества, соблюдения сроков.

Влияние на подчиненных может опираться на семь основных форм власти:

- принуждение: когда очень развита система контроля;
- вознаграждение;
- законную власть или власть, основанную на традиции;
- харизматическую власть (основана на эмоциях) – иррациональная власть (руководитель умеет вести себя так, что другие идут за ним);

- разумную веру, власть эксперта (подчиняются, так как считают его более компетентным);

- информационную власть (у кого больше информации, тот и властвует);

- ресурсную власть.

Власть, основанная на принуждении, предполагает, что, поручая сотруднику ту или иную работу, руководитель предупреждает, какое наказание ожидает подчиненного в случае невыполнения.

Такая форма власти может быть эффективной:

- если указываются конкретные меры;
- в случае невыполнения поручения всегда применяются установленные методы наказания;
- сотрудник уверен, что его работа будет объективно оценена;
- имеется эффективная система контроля (человек боится тогда, когда есть большая вероятность, что его поймут).

Но эта форма власти имеет и свои минусы:

- страх может заставить человека врать, подделывать документы, скрывать истинное положение дел;
- эффективная система контроля – достаточно трудоемкое и дорогостоящее занятие;
- отсутствие инициативы: «там, где есть страх, нет места творчеству»;
- неудовлетворенность работой;
- часть энергии сотрудника тратится на погашение таких чувств, как ненависть, желание отомстить.

Власть, основанная на вознаграждении. Обещание вознаграждения – один из самых старых способов оказания влияния на других.

Положительные моменты: подчиненный не сопротивляется влиянию, так как за выполнение требований руководителя он получает вознаграждение.

Негативные:

- руководитель в силу имеющихся ограничений не всегда может предложить адекватное вознаграждение;
- руководитель не всегда знает, насколько значимы для подчиненного те или иные формы поощрения;
- сотрудник быстро привыкает к такой форме взаимодействия, и отсутствие поощрения вызывает у него негативные эмоции.

Власть, основанная на традиции, характеризуется использованием годами выработанной традиции для влияния на личность. Очень часто нам приходится делать то, что нам не хочется, только потому, что так принято. Тем самым мы удовлетворяем свою потребность в принадлежности к обществу. Так подчиненные признают власть начальника по традиции, для того чтобы ощутить свою принадлежность к социальной группе: «Мы – люди в погонах и вынуждены подчиняться». Подчинение традиции дают человеку ощущение фундаментальности, защищенности.

Минусы:

- традиция может действовать во вред новым идеям: «Мы всегда так делали и было хорошо»;
- не позволяет полностью использовать потенциал человека.

Харизматическая власть (основана на эмоциях). Это власть, основанная на силе личности руководителя. Сотрудники подчиняются лидеру, так как испытывают потребность заслужить его уважение. Для людей, обладающих такой властью, характерны:

- хорошие риторические навыки;
- достойная манера держаться;
- независимость суждений;
- заметная внешность;
- особая энергетика;
- спокойное отношение к восхищению собой.

Создается впечатление, что личность излучает энергию и заряжает ею.

Недостаток: образ человека, обладающего такой властью, может быть создан искусственно, через средства массовой информации.

Власть эксперта, авторитета. Подчиненные повинуются руководителю, когда уверены, что начальник обладает экспертными знаниями по имеющейся проблеме. Они подчиняются ему безоговорочно: «Он знает, что делает». Этой власти можно добиться благодаря видимым достижениям.

Информационная власть (у кого больше информации, тот владеет миром). Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Лидер обычно регулирует ее доступность конкретным людям. Налицо проявление власти: какова информация, таково и поведение людей.

Ресурсная власть (кто обладает ресурсами, тот властвует).

Эффективность руководства зависит не только от умения использовать различные формы власти в зависимости от сложившихся обстоятельств, но и от авторитета руководителя.

Авторитет и власть – понятия взаимосвязанные, но не идентичные. Власть вручается руководителю и обеспечивается правовыми нормами. Авторитет же завоевывается в процессе работы. Можно иметь большую власть и не иметь авторитета, и наоборот, не иметь юридических прав на большую власть и обладать непрекращаемым авторитетом, влиянием в коллективе.

Но одного авторитета недостаточно – руководителю необходимо развивать умение правильно использовать время. Дадим некоторые рекомендации по таймингу:

1. Есть дела срочные, а есть дела важные. Как правило, мы реагируем на срочные задачи, а важные откладываем на потом.

2. Определите, какие дела ведут вас к достижению целей.

3. Расставьте приоритеты по важности дел и подготовке к ним.

4. Определяйте четкие временные рамки работы. Любая работа занимает столько времени, сколько его имеется в наличии.

5. При составлении плана указывайте не действие, а результат, который хотите получить.

6. Избегайте таких формулировок: к концу недели, через....

7. В среднем руководителя беспокоят каждые 8 минут. В рабочем графике надо выделять время на дела важные, но не срочные.

Ошибки в использовании времени:

– брать всю работу на себя, не уметь делегировать;

– не учитывать планы других людей;

– допускать появление задач, которые не соотносятся с долгосрочными целями;

– делать по чуть-чуть незавершенную работу.

Есть своеобразные «ловушки времени»:

1. Синдром откладывания.

2. Стремление делать все дела одновременно.

3. Небрежность в хранении документов.

4. Неспособность говорить «нет». Сказать «да» и не выполнить обещание гораздо хуже, чем сказать вовремя «нет».

Психологические особенности применения средств стимулирования.

Стимулы – это средства, применяемые для воздействия на сознание людей с целью направления их поведения в определенное русло.

Являясь средством, применяемым руководителем, стимулы лишь в той степени оказываются эффективными, в которой они «приспособлены» к внутреннему миру подчиненного, учитывают его мысли и чувства. Именно поэтому одни и те же средства стимулирования, применяемые к разным людям, могут дать разный эффект.

Средства стимулирования, применяемые правильно, дают возможность начальнику оказывать на сознание подчиненного управляющее воздействие. Они убеждают человека в том, что между его повседневным поведением, положением в коллективе, с одной стороны, и социальной значимостью его поступков, отношением к должностным обязанностям, с другой стороны, существует прямая связь. В случае если он будет добросовестно выполнять свои служебные обязанности, отношение к нему начальника и коллег по службе будет положительным.

Многообразие средств стимулирования принято подразделять на материальные и моральные. Каждая из указанных групп включает в себя множество разнообразных стимулов. Материальные стимулы включают в себя, прежде всего, денежное вознаграждение, ценные подарки, предоставление жилья и т. д.

Особенно многообразны моральные стимулы. К ним относятся:

- положительный или отрицательный отзыв о человеке;
- одобрение или осуждение без применения поощрения или взыскания;
- поощрение или взыскание, не связанные с материальным вознаграждением;
- создание перспектив для карьерного роста сотрудников в целях их развития и мотивации к достижению целей (продвижение по службе, направление на учебу, присвоение очередного звания и т. д.).

К моральным средствам стимулирования относятся также требования начальника. Различают требования прямые, когда начальник четко и ясно, в форме, не допускающей возражений, высказывает, что необходимо делать подчиненному (приказ, распоряжение), и косвенные, когда руководитель не считает нужным прибегать к приказу.

Косвенные требования включают в себя 3 подгруппы:

- положительные (просьба, доверие),
- нейтральные (совет, комментарий),
- отрицательные (угроза, выражение недоверия).

Средства стимулирования, используемые каждым конкретным руководителем, должны составлять стройную систему, обеспечивающую должное поведение подчиненных с учетом их индивидуальных особенностей и условий труда.

Сила воздействия стимула зависит не только от характера применяемых средств, но и от ряда психологических условий.

К исходным условиям эффективности стимулирования относятся соответствие применяемого средства стимулирования заслугам или проступкам подчиненного. В каждом конкретном случае форма (поощрение или взыскание) воздействия должна быть строго индивидуальна.

Регламентированное, «житейское» привязывание меры воздействия к характеру проступка без учета конкретной ситуации, индивидуальных особенностей личности недопустимо.

Большое значение имеют сложившиеся в коллективе традиции. В каждом учреждении, в каждой службе, структурном подразделении постепенно формируется определенная линия соответствия средств стимулирования определенному поступку. Это не означает, что в случае повторения какой-либо ситуации начальник обязан применить использовавшуюся ранее меру воздействия.

Если начальник отличается склонностью к применению сильных средств стимулирования (особенно взысканий), то у подчиненных могут возникнуть подозрения в его несправедливости и нечуткости. Неумеренная щедрость начальника на поощрения (особенно на общем фоне сдержанности других должностных лиц) обесценивает значение стимулов. Не лучше, если начальник не замечает поступков, за которые другие руководители поощряют своих подчиненных.

Эффективность применения средств стимулирования зависит также от того, какие меры воздействия применяют к одному и тому же сотруднику его непосредственные начальники. В этой связи важным психологическим условием повышения эффективности средств стимулирования является согласование усилий всех должностных лиц, применяющих эти средства к одним и тем же людям.

Говоря о согласованности усилий, не стоит забывать, что поощрение сотрудника за конкретный поступок содержит в себе положительную оценку поведения человека за определенный период времени. В поощрении находит отражение уверенность руководителя в благоприятной перспективе развития отношений подчиненного к своим служебным обязанностям в будущем. В свою очередь, взыскание фиксирует неблагоприятную тенденцию в поведении человека. Во взыскании начальник выражает свою озабоченность ближайшей перспективой отношения сотрудника к служебным обязанностям.

Эффективность средств стимулирования зависит от умения начальника последовательно наращивать применение к одному и тому же человеку мер поощрения и взыскания. Усиление веса средств поощрения целесообразно в случае, если сотрудником достигнут новый, более значительный рубеж в оперативно-служебной деятельности. В отношении так называемых «негативных» стимулов картина несколько иная. В этом случае повторение уже имевшего место упущения по работе должно повлечь за собой более строгую меру наказания.

В целом, применение средств стимулирования призвано заинтересовать сотрудника в качественном выполнении своих служебных обязанностей.

По общему правилу решения должны быть обоснованными, законными и психологически понятными. Это не должно означать, что, планируя тот или иной вид деятельности, руководитель должен полностью ориентироваться на точку зрения и настроение исполнителей, но руководитель не может не учитывать то, как воспримут исполнители принятое им решение.

Выдвижение по службе, направление на учебу, объявление поощрений и взысканий – все это требует внимания к тому, как поймут подчиненные действия начальника. Решения начальника, которые восприняты подчиненными правильно, выполняются охотно, без дополнительного нажима.

Каждый раз, принимая решение, руководителю важно помнить, что к этому моменту его подчиненные уже выполняют какую-то задачу, и руководителю нужно думать не только о формальной обоснованности своих решений, но и о том, как эти решения соотносятся с деятельностью исполнителей.

Все многообразие решений, принимаемых руководителями, может быть классифицировано по различным основаниям. Важнейшим из них является классификация по сфере деятельности, которую они призваны урегулировать. По этому признаку различаются решения, которые можно условно обозначить следующим образом:

- решения воспитательного характера, направленные на совершенствование воспитательной работы с личным составом;
- решения по личному составу, касающиеся работы с кадрами (отбор на службу, прием, увольнение, распределение, назначение и перемещение, поощрения и взыскания, налагаемые на сотрудников);
- организационные решения, регулирующие повседневную работу сотрудников (распределение обязанностей, контроль и оценка исполнения заданий и т. д.);
- оперативно-служебные решения, связанные с воздействием на состояние преступности.

Решения, принимаемые в каждой сфере деятельности, отличаются друг от друга по признаку авторства. В этом плане решения можно разделить:

- на единоличные: решения, принимаемые исключительно одним должностным лицом, без прямого или косвенного участия других людей;

- частично коллегиальные: решения, в выработке которых, по крайней мере, на этапе замысла, принимают участие другие люди;

- коллективные: решения, которые от начала и до конца вырабатываются группой лиц.

Право на принятие единоличных решений, касающихся всего коллектива, предоставлено только самостоятельному руководителю. Необходимость в этом обусловлена принципом его личной ответственности за состояние дел на порученном участке работы. Однако руководители на всех уровнях управления непременно должны опираться на знание и опыт подчиненных должностных лиц. Умение сочетать право на единоличное принятие решений с целесообразностью опоры на опыт и мнение подчиненных повышает эффективность решений. От руководителя требуется не столько умело принимать единоличные решения, как использовать богатый опыт подчиненных.

В этом смысле можно указать на три типа решений:

- контурные: решения, которые лишь обозначают общие рамки деятельности подчиненных;

- структурирующие: решения, которые устанавливают относительно строгие рамки поведения подчиненных, но все же оставляют достаточно простора для проявления инициативы исполнителей;

- решения-алгоритмы: решения, которые практически не оставляют места творчеству исполнителей, жестко определяют порядок действий при их реализации.

К характеристикам решения начальника относится и степень соответствия субъективным возможностям подчиненных. В этом смысле различают решения:

- текущие,

- перспективные.

В основе перспективного решения лежит долгосрочное прогнозирование состояния дел в возглавляемом руководителями подразделении. Психологический аспект такого прогнозирования связан главным образом с предвидением будущего поведения подчиненных, перспектив развития каждой личности, социальных характеристик коллектива в целом.

Текущие решения основываются на изучении фактического состояния дел в настоящее время, являются своего рода ответом руководителя на актуальные события в жизни коллектива. Умелое сочетание текущих решений с перспективными свидетельствует об эффективности стиля работы руководителя. К характеристикам решения начальника относится и степень соответствия решения субъективным возможностям подчиненных. В этом смысле различают решения:

- облегченные,
- посильные,
- повышенной трудности.

На первый взгляд кажется, что облегченные решения выполняются легче и быстрее. Между тем, недооценка сил подчиненных имеет ряд отрицательных последствий. К явно облегченной задаче люди невольно относятся менее серьезно, порой не считают нужным использовать все свои потенциальные возможности. Недостаточная активность, в свою очередь, обуславливает не только низкую продуктивность такого труда, но сдерживает развитие личных качеств исполнителей.

Непомерно трудная задача чревата другими опасностями. Решение, ориентированное на явно завышенные возможности исполнителей, вызывает у них неуверенность в успехе дела.

Оптимальным будет решение, выполнять которое хотя и нелегко, но возможно. По мере приобретения подчиненными опыта работы целесообразно постепенно наращивать степень трудности заданий. Это является необходимым условием становления личности и сплочения коллектива.

Среди характеристик управленческого решения особое место занимают мотивы, которыми руководствовался начальник, останавливая свой выбор на том или ином варианте решения.

Подводя итоги, необходимо отметить, что способности руководить коллективом у сотрудника резерва кадров развиваются в процессе профессиональной деятельности, саморефлексии, оценки достигнутых результатов и постоянной работы над собой.

ГЛАВА 3. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

3.1. Создание дорожной карты реализации мероприятий по развитию управленческого потенциала кадрового резерва органов внутренних дел

Дорожная карта разработана с учетом нормативных правовых документов федерального и ведомственного уровня:

1) Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;

2) Федеральный закон от 7 февраля 2011 года № 3-ФЗ «О полиции»;

3) Указ Президента Российской Федерации от 13 декабря 2012 г. № 1653 «О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации»;

4) Указ Президента Российской Федерации от 22 января 2024 г. № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации»;

5) Приказ МВД РФ от 12 января 2021 г. № 5 «Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений»;

– а также других федеральных законов, регламентирующих правоотношения, связанные со службой в органах внутренних дел.

Целью создания дорожной карты является развитие единой системы научно-методического сопровождения управленческих кадров, состоящих в резерве, и механизмов оценки, формирования и развития профессиональных компетенций руководителей подразделений и управленческих команд.

Дорожная карта развития управленческого потенциала кадрового резерва органов внутренних дел*

№	Задача	Деятельность	Меры/ Мероприятия	Результат	Ответственные
1	Создание условий для повышения профессиональных компетенций резерва кадров органов внутренних дел	Повышение квалификации, профессиональная переподготовка	Общие организационные мероприятия Управление сотрудниками Развитие организационной культуры Информационная безопасность Построение карьеры	Получение и закрепление новых навыков профессиональной деятельности	Академия управления МВД России
2	Информационно-методическая поддержка резерва кадров	Сопровождение и информационно-методическая поддержка	Вебинары Семинары Ведомственные правовые ресурсы	Обмен опытом, систематизация практических знаний	Руководство органов внутренних дел
3	Подбор кандидатов в резерв кадров	Определение профессиональных и психологических качеств	Экспертная оценка деятельности Индивидуальное тестирование кандидата	Выборка рекомендаций для дальнейшего развития кандидата	Кадровые и психологические службы

№	Задача	Деятельность	Меры/ Мероприятия	Результат	Ответственные
Мероприятия для индивидуального развития кандидата в резерв кадров органа внутренних дел					
4	Построение плана карьеры	Определение векторов развития	Определение должности, в резерв которой будет включен кандидат	Определение квалификационных требований к должности	Непосредственный начальник сотрудника, сотрудник
5	Профессиональные навыки	Усвоение нормативно-правовой базы деятельности Развитие навыков эффективного руководителя	Занятия в системе служебной подготовки Самоподготовка	Закрепление профессиональных навыков	Сотрудник
6	Формирование коллектива	Развитие управленческих способностей	Изучение социально-психологического климата и организационной культуры	Выработка рекомендаций по оптимизации коллективных процессов	Сотрудник
7	Информационная безопасность	Обеспечение информационной стабильности деятельности ОВД	Изучение нормативной базы Реализация мер технического и нормативного характера	Выявление уязвимостей в системе информационной безопасности	Сотрудник, технические службы
8	Оценка деятельности	Качественные и количественные результаты исполнения должностных обязанностей сотрудником	Самооценка и экспертная оценка	Определения уровня адаптированности к должности	Непосредственный руководитель, кадровые службы, психолог

* Дорожная карта корректируется в процессе констатации проблем, возникающих при вхождении в должность сотрудника. Учитывая специфику работы, можно вносить дополнительные пункты.

Дополнительное профессиональное образование сотрудников, включенных в кадровые резервы МВД России, его территориальных органов и подразделений, осуществляется по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки кадровых резервов (федерального кадрового резерва, кадрового резерва МВД России, кадровых резервов органов, организаций, подразделений МВД России) по направлениям оперативно-служебной деятельности в соответствии с Планом-графиком повышения квалификации и переподготовки МВД России.

Программы повышения квалификации и переподготовки (профессиональной переподготовки) разрабатываются в соответствии с локальными нормативными актами организаций, осуществляющих образовательную деятельность, с учетом типовых должностей в органах внутренних дел либо актуальных вопросов оперативно-служебной деятельности органов, организаций, подразделений МВД России на основе соответствующих примерных программ профессионального обучения или типовых программ профессионального обучения, примерных дополнительных профессиональных программ или типовых дополнительных профессиональных программ.

Приведем разработанный автором проект макета модернизированной дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки федерального кадрового резерва МВД России.

Нормативный срок освоения программы составляет 9 учебных недель, в том числе:

1-й этап (обучение по месту службы с применением дистанционных образовательных технологий) – 4 учебные недели;

2-й этап (очное обучение, включая итоговую аттестацию) – 5 учебных недель.

Трудоемкость программы в соответствии с примерным учебным планом составляет 250 академических часов.

Примерный календарный учебный график

Вид учебного занятия	1 этап (СДОГ)								2 этап (Очно)				Всего				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Учебная неделя по порядку																	
Занятия лекционного и семинарского типа	8	8	8	8	32	32	32	32									160
Самостоятельная работа	22	20	20	20													82
Консультация перед итоговой аттестацией														2			2
Итоговая аттестация														6			6
ИТОГО	30	28	28	28	32	32	32	32	28	28	32	32	32	8			250

Примерный тематический план

	Название модуля	Примерное содержание активностей
1	Организация управленческой деятельности в правоохранительной сфере	Государственная Дума, ОАД МВД России
2	Обеспечение благоприятного общественного мнения о деятельности органов внутренних дел Российской Федерации.	Пресс-центр МВД России
3	Взаимодействие органов внутренних дел с федеральными, окружными и региональными органами власти в сфере обеспечения правопорядка и общественной безопасности	Образовательный центр «Сенеж», ГУООП МВД России
4	Актуальные вопросы организации работы с личным составом	Патриотическое мероприятие к Дню России, ГУРЛС МВД России
5	Реализация государственной политики в области безопасности дорожного движения и организация противодействия преступлениям органами внутренних дел	ЭКЦ ГУ МВД России по г. Москве, ФКУ «Научный центр БДД МВД России»
6	Информационно-технологические системы обеспечения деятельности органов внутренних дел	ГИАЦ МВД России, ДИТСЗИ МВД России
7	Организация оперативного реагирования органов внутренних дел на новые вызовы и угрозы	Ситуационный центр МВД России, ГУОР МВД России, ГУ МВД России по г. Москве
8	Тыловые, финансовые и медицинские подсистемы обеспечения деятельности органов внутренних дел	ФКУ НПО «СТИС МВД России», ДТ МВД России, КРУ МВД России

В дистанционном периоде обучения используются элементы электронного обучения в виде самостоятельного освоения слушателями видеолекций, дополнительных материалов к темам, прохождения текущего контроля полученных знаний. В первые дни обучения проводится анкетирование слушателей для определения потребностей и дефицитов компетенций руководителей. Слушателями осуществляется подбор эмпирического материала по тематике итоговой аттестационной работы.

В рамках очного этапа обучения с учетом результатов анкетирования основное внимание сосредоточено на проведении мастер-классов, круглых столов, командно-штабных учений, штабных тренировок, выездных занятий, деловых игр с участием представителей центрального аппарата, видных ученых и практиков, ветеранов, приглашенных спикеров. В течение очного этапа слушатели готовят к защите итоговую аттестационную работу. Итоговая аттестационная работа предполагает подготовку проекта и его защиту на итоговой аттестации по проблемным и актуальным вопросам развития системы МВД России с предложениями решения ряда актуальных проблем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных социально-экономических условиях успешное функционирование органов внутренних дел зависит от готовности руководства оперативно реагировать на вновь возникающие угрозы и социальный контекст. Но недостаточная структурная и организационная готовность органов внутренних дел затрудняет реализацию принципа повышения эффективности работы органа до уровня требований постоянно меняющейся оперативной обстановки в стране и потребностей общественного развития.

Чтобы эффективно развивать управленческий потенциал руководителей органов внутренних дел, включенных в кадровый резерв, необходимо изучение всех аспектов и особенностей управленческой деятельности. Инновации и положительный опыт – это необходимые составляющие роста эффективности организационно-управленческой деятельности в органах внутренних дел.

Ключевое место в системе роста управленческого потенциала занимает профессиональная переподготовка кадрового резерва органов внутренних дел Российской Федерации.

В настоящее время основные усилия необходимо сосредоточить на изучении и внедрении положительного опыта организационно-управленческой деятельности, совершенствовании законодательных и иных нормативных правовых актов, регулирующих организационный механизм МВД России и его территориальных органов, а также на организации работы образовательных организаций, участвующих в указанной деятельности, с учетом современных вызовов и угроз национальной безопасности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Нормативные правовые акты

О полиции [электронный ресурс] : Федер. закон от 7 февр. 2011 г. № 3-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 20.09.2025).

О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [электронный ресурс] : Федер. закон от 30 нояб. 2011 г. N 342-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 20.09.2025)

О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации : Указ Президента Рос. Федерации от 13 дек. 2012 г. № 1653 : в ред. от 26 июня 2023 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 51. Ст. 7170.

Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений : приказ МВД России от 12 янв. 2021 г. № 5 : в ред. от 15 июня 2023 г.

Рекомендованная научная и учебная литература

Акимова, Т.А. Теория организации : учеб. пособие. – Москва : Юнити, 2003. – 367 с.

Андреева, Т.А. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала // Управление персоналом. – 2004. – № 4. – С. 30–33.

Базарнов, М.А. Особенности формирования профессиональной культуры сотрудника органов внутренних дел в современных условиях / М.А. Базарнов, Р.А. Козеев, О.М. Хабарин // Вестник экономической безопасности. – 2016. – № 2. – С. 394.

Безруков, А.А. Динамика образа сотрудника органа внутренних дел в массовой культуре России // Вестник Омской православной духовной семинарии. – 2017. – № 1. – С.109.

Бушуев, С.Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушueva // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2010. – № 1/2 (43).

Воронов, Д. В. Формирование кадрового резерва в органах внутренних дел как условие для реализации основного права на равную для всех возможность продвижения в работе / Д. В. Воронов, Е. Ю. Клещенко // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2015. – № 2. – С. 56–58.

Галанин, О. А. Организация работы с резервом для назначения на должности руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации в свете требований административной реформы : дис. ... канд. юрид. наук. – Москва : Академия управления МВД России, 2010. – С. 128.

Дроздов, В. А. Резерв кадров для выдвижения: проблемы планирования служебной карьеры и формирования «команды» руководителя. – Москва : Академия МВД РФ, 1993. – С. 13.

Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления : Основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – Москва : Дело, 1993. – С. 214–239.

Калекина, А. В. Место и роль корпоративной культуры в формировании профессиональной культуры субъекта труда в России // Омский научный вестник. – 2011. – № 3 – С.122.

Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 320 с.

Карпов, А. В. Психология менеджмента : учебник для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 481 с.

Киреева, Е. Ю. Формирование резерва управленческих кадров: опыт и проблемы // Право и управление. XXI век. – 2009. – № 3 (12). – С. 68.

Ковалев, О. Г. Профессиональная культура сотрудника уголовно-исполнительной системы: психолого-педагогические вопросы и проблемы формирования : учеб.-метод. пособие / О. Г. Ковалев, С. Н. Емельянов. – Москва : Права человека, 2003. – С. 15–17.

Колодкин, Л. М. Организационные и правовые основы работы с кадрами в органах внутренних дел. – Москва : Академия МВД СССР, 1979. – С. 220.

Машков, В. Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. – Санкт-Петербург : Речь, 2005. – 303 с.

Организация охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности : учебник : в 2 ч. / В. А. Милёхин [и др.]. – Москва : Академия управления МВД России, 2023. – Ч. 2. – 312 с.

Платонов, П. П. Организационно-экономические основы формирования кадрового потенциала органов внутренних дел РФ : дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2012. – С. 11.

Ребров, С.Г. Кадры в системе управления органами внутренних дел : лекция. – Москва : Моск. Академия МВД России, 2000. – С. 23.

Розенбаум, Ю.А. Формирование управленческих кадров: социально-правовые проблемы. – Москва : Наука, 1982. – С. 83.

Станиславская, И.Г. Психология. Основные отрасли : учеб. пособие / И.Г. Станиславская, И.Г. Малкина-Пых. – Москва : Спорт, 2014. – 323 с.

Стогдилл, Р.М. Справочник по лидерству: обзор теории и исследований. – Нью-Йорк : Свободная пресса, 1974. – 613 с.

Тадтаева, Л.Х. Изучение профессионально значимых, личностных качеств среднего начальствующего состава как одного из факторов, влияющего на качество деятельности личного состава // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2009. – Т. 15. – № 4. – С. 182.

Туманов, Г.А. Кадры в системе управления органов внутренних дел : лекция. – Москва : Высшая школа МВД СССР, 1974. – С. 38.

Удальцова, М.В. Социология управления : учеб. пособие. – Москва : ИНФРА-М, Новосибирск : НГАЭиУ, 2001. – 142 с.

Управление персоналом : учебник / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин [и др.] ; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва : ЮНИТИ, 1998. – С. 341.

Чемякина, А.В. Структурная организация личностных качеств как факторов эффективности управленческой деятельности и их полные различия : дис. ... канд. психол. наук. – Ярославль, 2014. – 221 с.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Нестеров Владимир Николаевич

**РАЗВИТИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

Редактор: *Е. Л. Дробкова*
Верстка *С. Х. Аминова*

Подписано в печать 16.12.2025. Формат 60×84 ¹/₁₆.
Усл. печ. л. 3,26 . Уч.-изд. л. 2,46. Тираж 58 экз. Заказ 67у

Академия управления МВД России
125171, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-908091-22-0



9 785908 091220 >