

Академия управления МВД России

А. П. Андруник

**ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ  
В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Учебно-методическое пособие*

Москва  
2023

УДК 351.74  
ББК 67.401.213  
А66

*Одобрено редакционно-издательским советом  
Академии управления МВД России*

**Рецензенты:** *Мешалкин С. Н.*, доктор юридических наук, доцент (ВИПК МВД России); *Дворников О. Ю.* (ОМВД России по району Ховрино г. Москвы).

А66

**Андруник, Андрей Петрович.**

Инновационные технологии управления в органах внутренних дел Российской Федерации : учебно-методическое пособие / А. П. Андруник. – Москва : Академия управления МВД России, 2023. – 68 с.

ISBN 978-5-907721-03-6

Учебно-методическое пособие рассматривает инновационные технологии управления и возможность их применения в деятельности органов внутренних дел Российской Федерации. Обозначены тенденции появления и развития инновационных технологий управления персоналом, дана их классификация. Вместе с тем в пособии представлены требования к проектированию технологий управления в свете новой парадигмы управления «Менеджмент 2.0», выделены особенности реализации инновационных технологий управления в системе МВД России. Предложена 3D-модель управления поведением сотрудников с рассмотрением технологий управления кадровой безопасностью и управления с применением элементов искусственного интеллекта.

Издание предназначено для слушателей и курсантов образовательных организаций системы МВД России, а также для должностных лиц руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации.

УДК 351.74  
ББК 67.401.213

ISBN 978-5-907721-03-6

© Андруник А. П., 2023  
© Академия управления МВД России, 2023

# Содержание

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. Технологии управления в свете современных социокультурных преобразований.</b> .....	6
1.1. Тенденции интеллектуализации и технологизации общества .....	6
1.2. Тенденции появления и развития инновационных технологий управления персоналом .....	10
1.3. Трансформация управления в свете новой парадигмы «Менеджмент 2.0» .....	14
<b>Глава 2. Классификация инновационных технологий управления.</b> .....	23
2.1. Требования к проектированию технологий управления в свете новой парадигмы управления «Менеджмент 2.0» .....	23
2.2. Вербальная модель управления поведением персонала .....	27
2.3. Признаки (свойства) классификации инновационных технологий управления .....	30
<b>Глава 3. Особенности реализации инновационных технологий управления в системе МВД России</b> .....	37
3.1. Технология «3D-модель управления поведением» сотрудников .....	40
3.2. Технологии управления с применением элементов искусственного интеллекта .....	52
3.3. Технологии управления кадровой безопасностью .....	60
<b>Заключение</b> .....	66
<b>Список рекомендованной литературы</b> .....	67

## Введение

Эффективность выполнения задач в правоохранительной деятельности определяется уровнем сформированности у сотрудников органов внутренних дел (далее – ОВД) профессионально-нравственных качеств, а также дисциплиной и правопорядком в подразделениях.

В.А. Колокольцев на заседании коллегии Министерства внутренних дел Российской Федерации (далее – МВД России) подчеркнул: «На первом плане по актуальности стоит задача укрепления дисциплины и законности среди личного состава. Борьба за чистоту рядов имеет для нас принципиальное значение»<sup>1</sup>.

Поэтому совершенствование кадровой политики, повышение эффективности процесса подготовки квалифицированных кадров, применение современных технологий управления – важнейшие задачи, решаемые системой управления МВД России и требующие комплексного подхода в управленческой, социально-психологической, юридической и других сферах.

Однако анализ масштабных задач новой парадигмы «Менеджмент 2.0» позволяет сделать вывод о том, что вопрос о разработке программ, моделей и технологий, взаимосвязанных между собой, основанных на системном осмыслении функционального ролевого поведения сотрудников и способных вывести процессы управления в МВД России на качественно новый уровень, в настоящее время остается открытым.

Цель данного учебно-методического пособия – разработать классификацию инновационных технологий управления и проанализировать возможность их реализации в системе МВД России, основываясь на результатах анализа масштабных задач современной концепции «Менеджмент 2.0», современных требований к проектированию управленческих технологий.

При разработке классификации инновационных технологий автор опирался на теоретико-методологические положения общей теории систем, объединяющей понятийно-категориальный аппарат системно-векторного психоанализа, личностно-ориентированной педагогики, архитектуру превентивной кадровой политики, тех-

---

<sup>1</sup> Выступление В.А. Колокольцева на расширенном заседании коллегии МВД России 26 февраля 2020 г. // М-во внутренних дел Рос. Федерации : офиц. сайт. URL: <https://mvdmedia.ru/news/official/sostoyalos-rasshirennoe-zasedanie-kolleгии-mvd-rossii> (дата обращения: 12.02.2022).

нологию подготовки руководителей к управлению поведением персонала и ее методическое обеспечение.

Учебно-методическое пособие предназначено для использования в образовательном процессе ведомственных образовательных организаций высшего образования МВД России при подготовке адъюнктов (аспирантов), магистрантов, курсантов и других лиц, занимающихся научно-исследовательской деятельностью в МВД России.

# **Глава 1. Технологии управления в свете современных социокультурных преобразований**

## **1.1. Тенденции интеллектуализации и технологизации общества**

Современная эпоха характеризуется глобальной трансформацией в новый архетип культуры и новый тип социальности, что обуславливает необходимость трансформации управления, его функционирования и развития в новом качестве, соответствующем духу времени.

В условиях «информационного взрыва» и возросшего значения сетевых коммуникаций современное общество характеризуется терминами «информационное», «коммуникативное», «сетевое», «общество знаний» и т. д. Возрастающая роль техники и технологии обусловила характеристику современного общества в качестве технологического, где особое место занимают компьютерные и телекоммуникационные технологии, а также способы решения управленческих задач с применением технологий искусственного интеллекта.

Так, если в недалеком прошлом смена поколений технологий занимала 10–15 лет, то сегодня технологии меняются каждые 3–5 лет; еще не так давно знаний и навыков, полученных в вузе, могло хватить на весь период трудовой деятельности человека, в то время как сейчас за этот же период происходит смена 6–8 технологий, заставляющих человека не только постоянно приспосабливаться к ним, но и зачастую менять логику своего социального поведения и даже профессию (рис. 1).

В свете глобальных социокультурных тенденций современное общество преобразуется в общество интеллектуалов, в самоорганизующийся и саморазвивающийся социум. При этом, наряду с повышенным запросом на профессионализм, актуализируется способность к творчеству, в связи с чем современный тип общества обозначен как креативный.

Особую страту современного общества составляют тенденции негативного характера: нарастание неопределенности, спонтанности, рисков, вызовов, угроз, напряжения. Поэтому современное общество определяется и как кризисное, и как катастрофное одновременно.

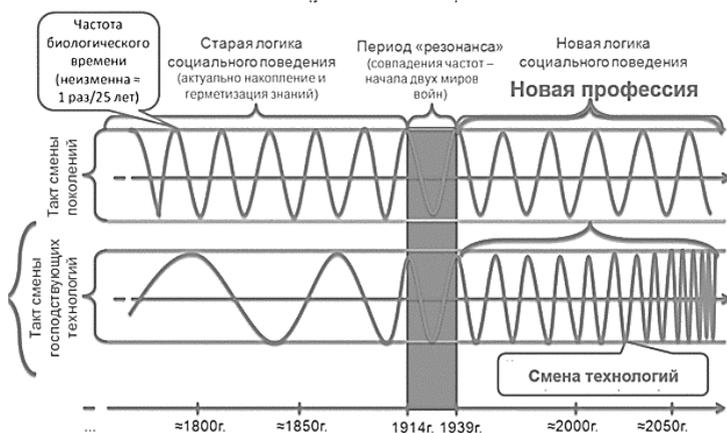


Рис. 1. Смена технологий, логики социального поведения и профессий

Международная организация по сотрудничеству и экономическому развитию (далее – ОЭСР) концентрирует особое внимание на следующих трансформационных процессах: глобализация; обострение конкурентности; появление новых концепций предпринимательства (рис. 2); переход от промышленной экономики к экономике услуг (персонализации услуг) и знаний (с основным драйвером инновации). При этом экономика знаний подразумевает как возрастание наукоемкости производственной сферы, так и повышение интеллектуализации компетенций, что, как представляется, вполне относится к сфере управления.

Актуализированными тенденциями трансформационного процесса ОЭСР также определяет перенос акцента на приоритетную роль человеческого, социального и интеллектуального капиталов, образовательного общества и самообучающегося предприятия, перестраивающихся по принципу непрерывного образования (концепция «образование через всю жизнь»)<sup>1</sup>.

Ю. Д. Красовский в качестве основных линий трансформации в современную управленческую парадигму выделил следующие переходы: 1) от спонтанно-интуитивного управления к осознанной управленческой стратегии; 2) от недооценки норм управленческой деятельности к утверждению современных эталонов управленческого поведения; 3) от приоритета материально-технических объектов к приоритету взаимодействия с работниками; 4) от констатации

<sup>1</sup> Жуковский И. В. Организация по сотрудничеству и экономическому развитию: расширение образовательных приоритетов // Открытое образование. 2004. № 4. С. 100–105.

проблемных противоречий к реальным действиям по их разрешению; 5) от разрозненных усилий руководителей к формированию единой команды; 6) от незнания методов и приемов работы с персоналом к овладению инновационными технологиями управления<sup>1</sup>.

На этом фоне Ю.П. Адлер, И.З. Аронов, В.Л. Шпер отмечают следующие устойчивые и имеющие перспективу тенденции современного менеджмента: гуманизацию производства и управления; переход от авторитаризма к реальному лидерству и командной работе; включение персонала в реальный управленческий процесс; приоритетные ориентации на бережливое производство и высокое качество<sup>2</sup>.



- *ОСУ – организационные структуры управления*

**Рис. 2.** Самоорганизующиеся, саморазвивающиеся системы управления в концепциях предпринимательства

<sup>1</sup> Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособ. Москва : Юнити, 2009. 472 с.

<sup>2</sup> Адлер Ю.П. Что век текущий приготовил? Менеджмент XXI века – продолжение краткого обзора основных тенденций / Ю.П. Адлер, И.З. Аронов, В.Л. Шпер // Методы менеджмента качества. 2004. № 1. С. 10–11.

В условиях перехода к новой «культуре управления» В. И. Сперанский в качестве приоритетов трансформационного процесса выделяет: ориентацию управления на поведенческие факторы; учет динамики социальных ценностей; анализ внутренних и внешних организационных отношений; учет ценностных ориентаций и мотивов, а также активные влияния на ситуацию<sup>1</sup>.

В части изменения степени участия руководителя в управлении А. А. Урбанович отмечает следующие тенденции: ориентацию на персонал как наивысшую ценность; практическую направленность науки управления и его профессионализацию; усиление технической оснащенности и технологическое усложнение управленческого труда; количественное увеличение управленческого аппарата и дифференциацию управленческого труда<sup>2</sup>.

Таким образом, в многоаспектном процессе социокультурной трансформации современного общества можно выделить ряд ведущих тенденций, в свете которых особенно интенсивно формируются как актуальная потребность в новом качестве управления, так и новый облик управления в целом. К этим взаимосвязанным приоритетам относятся:

- динамичное усиление общественной значимости интеллекта, знаний и творчества;
- утверждение гуманистической управленческой парадигмы и антропного принципа;
- усиление культурологической тенденции в управлении;
- актуализация приоритета компетентности и профессиональной управленческой культуры.

---

<sup>1</sup> Руководитель на рубеже XXI века : сб. трудов Междунар. науч. – практ. конф. (г. Минск, сентябрь 1999 г.) : в 2 ч. / под ред. В. В. Русакевича [и др.]. Минск, 1999. Ч. 1. 192 с.

<sup>2</sup> Урбанович А. А. Деловые неформальные отношения. Как их учитывать в работе // Кадровая служба. 2003. № 11. С. 104–110.

## 1.2. Тенденции появления и развития инновационных технологий управления персоналом

Современное развитие науки управления, психологии, социологии, права, конфликтологии, педагогики и других областей гуманитарного знания, проведение многочисленных прикладных и фундаментальных исследований в сфере кадрового менеджмента внесли существенный вклад в формирование современной концепции управления человеческими ресурсами и кадровой безопасности.

Актуальность решения проблем, вызванных или связанных с рисками, исходящими от собственного персонала современных компаний, сложно переоценить: «10 процентов людей не будут воровать никогда, еще 10 процентов всегда это сделают, а 80 процентов – будут воровать, если им создать для этого соответствующие условия. Это означает, что 80 процентов ущерба материальным активам компании и убытков наносится собственным персоналом»<sup>1</sup>.

Как было отмечено в предыдущем параграфе, в менеджменте XXI в. основополагающим подходом к управлению персоналом современной организации является признание социальной ценности Человека труда, что выдвигает на повестку дня ряд инновационных направлений, учитывающих основные тенденции в изменении базовых принципов «традиционного» менеджмента (рис. 3).

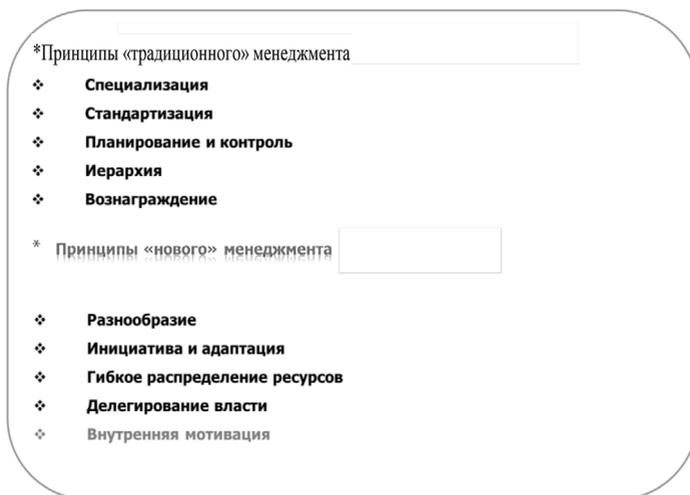


Рис. 3. Принципы «традиционного» и «нового» менеджмента

<sup>1</sup> Фукс А. Защита бизнеса от мошенничества. Москва : Business School of Owners, 2011. С. 43.

В настоящее время тенденции управления персоналом носят глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании инновационных, высокоэффективных систем и технологий кадрового менеджмента, а также в реализации их творческого и производительного потенциала (рис. 4).

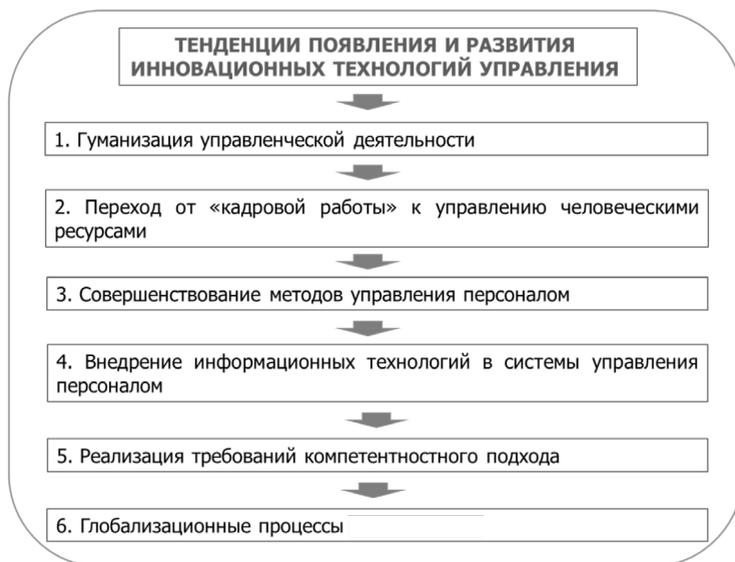


Рис. 4. Тенденции появления и развития инновационных технологий управления

Первая тенденция – гуманизация управленческой деятельности. По мнению Г. Хэмела<sup>1</sup>, традиционный менеджмент («Менеджмент 1.0»), основы которого были заложены более ста лет назад, а существенные прорывы в развитии произошли буквально недавно, достиг предела своего развития. Исторически менеджмент формировался для решения проблем эффективности и масштаба. Отсюда и решения – бюрократия, ее иерархическая структура, спускаемые сверху вниз задачи, четкое определение ролей и тщательно проработанные правила и процедуры. Управление организациями в XXI в. («Менеджмент 2.0») должно стать в большей степени способным к адаптации («очеловечивание» организации), инновационному развитию и вдохновению, не теряя фокуса, дисциплины и ориентации на результат. Решению этой задачи может помочь новое

<sup>1</sup> Хэмел Г. «Менеджмент 2.0»: новая версия для нового века // Harvard Business Review – Россия. Октябрь 2009.

мышление, свободное от устаревших убеждений. Другими словами, гуманизация управления персоналом состоит в принятии организацией Человека как своей главной ценности, основного ресурса.

Вторая тенденция в управлении персоналом, логически вытекающая из предыдущей, – переход от кадровой работы к управлению человеческими ресурсами, то есть от тактики к стратегии использования человеческого потенциала. Организации, стремящейся к конкурентоспособной деятельности на рынке, необходимо управлять персоналом, искать и нанимать нужных работников, мотивировать и оценивать, обучать и развивать, планировать карьеру и т. д. Отсюда вытекает и изменение роли кадровых подразделений на предприятиях: сейчас многие организации включают в свою структуру уже не отделы кадров, а службы управления персоналом, в функции которых входит именно управление персоналом, а не кадровый учет.

Третья тенденция – совершенствование методов управления персоналом – характерна для всех элементов системы управления персоналом: найма и отбора, мотивации, оценки, обучения, планирования карьеры, высвобождения персонала. Например, в оценке персонала в последние 15–20 лет стали использоваться такие методы, как Assessment-Center, деловые игры, управление по целям.

Четвертая тенденция – внедрение информационных технологий в системы управления персоналом. Укрупнение предприятий требует автоматизации учета человеческих ресурсов и уровня их развития, а современные организации используют различное программное обеспечение для кадрового учета, контроля и ведения документации. Так, компьютерные технологии используются в планировании, обучении, оценке персонала; появляются новые формы взаимодействия человека и организации, например, дистанционная работа, которая не требует присутствия человека в офисе (SOHO – Small Office Home Office (перевод с англ. – малый офис/домашний офис)). Соответственно и система управления персоналом должна подстраиваться под такой вид организации работы.

Пятая тенденция – реализация требований компетентностного подхода. Очевидно, что производственное поведение персонала всегда связано с требованиями к их профессиональным и личностным характеристикам, лежащим в основе построения профилей компетенций деятельности и служащими «мерилом» оценки персонала на предмет соответствия этим требованиям. В качестве примеров технологий оценки уровня сформированности и развития компетенций персонала можно назвать такие современные технологические решения, как «HRM-технологии», «Captain», «Вы+Мы», «Ресурс-К», «РИСК», «3D-модель управления компетенциями»

и др. Некоторые из приведенных технологий будут более детально рассмотрены в следующих разделах учебного пособия.

Шестая тенденция связана с глобализационными процессами. В условиях глобализации человеческие ресурсы становятся более мобильными не только внутри страны, но и между государствами. При этом конкурентная борьба за лучшие кадры существует не только на уровне организаций, но и на уровне государств. Появляются транснациональные компании, менеджеры которых – представители разных стран и культур – вынуждены прибегать к новым кадровым стратегиям, к активному использованию атипичных форм занятости, таких как заемный труд (стафф-лизинг, аутстаффинг) и аутсорсинг.

К современным тенденциям в управлении персоналом можно также отнести развивающееся направление «Талант-менеджмент». Этот термин был сформулирован компанией McKinsey после изучения этого явления и опубликования одноименной книги<sup>1</sup>. Интегрированное «приобретение» талантов для современных менеджеров по персоналу – цель не менее стратегическая, чем применение новых технологий. Важно отметить, что концепция талант-менеджмента сосредоточена на координации прилагаемых усилий, групповых коммуникациях и сокращении расходов на приобретение талантов. В некоторых случаях, когда бизнес в значительной степени зависит от способности приобретения талантов для организации, развитие, мотивация и удержание персонала становятся приоритетом. Как представляется, основная проблема здесь заключается в том, что творческие личности, как правило, отличаются оригинальным мышлением, отвергая догму и власть. Поэтому единственным способом для менеджера является не формальная постановка задачи, а генерирование идей.

Таким образом, проектирование и дальнейшая реализация современных технологий управления персоналом предполагают, кроме определения количества и последовательности операций, их внутреннюю архитектуру и подбор для каждой конкретной ситуации контекстов, способов, приемов, форм управления, а также выявление оптимальных условий протекания данного процесса.

---

<sup>1</sup> *Минто Б.* Золотые правила Гарварда и McKinsey: Принципы пирамиды в мышлении, деловом письме и устных выступлениях. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2007. 268 с.

### 1.3. Трансформация управления в свете новой парадигмы «Менеджмент 2.0»

Исследования, проводимые в разных странах, выявили прямую связь между уровнем человеческого капитала и инновационной эффективностью компании, что может выражаться в количестве полученных патентов, создании новых компетенций, внедрении новых практик в управление и производство. Менеджмент, как сфера практической деятельности и область теоретических построений, в большей степени относится к таким сферам познания, как философия, культурология, социология, психология. Это не только для того, чтобы почерпнуть из них конкретные сведения (закономерности, механизмы), а для того, чтобы совместными усилиями сформировать новые синтетические направления научного понимания и практического продвижения.

Так, с начала 90-х гг. XX в. развиваются концепции построения инновационных организаций, адаптивных к изменениям во внешней среде, с эффективной и гибкой системой мотивации, характеризующихся эффективным лидерством и коллективной ответственностью, развитием персонала и закреплением норм и правил поведения в культуре фирмы<sup>1</sup>. Широкое распространение получили новые концепции построения системы управления предприятием (организация с внутренним предпринимательством Х. Виссема, обучающаяся организация П. Сенге, плоские организации); саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы (рис. 2).

Концепция компетенций возникла именно в тот период, когда большинство людей, имеющих профессиональную подготовку и работающих на профильных рабочих местах, потеряли возможность в своей работе спрятаться за структурированный и материально оформленный производственный процесс. Требования к деятельности стали разнообразны, обширны, они меняются от ситуации к ситуации, и никакая система, ориентированная на прежние установки, не может успеть за потребностями реальности.

Сегодня смена парадигмы менеджмента нацелена на изменение ответственности работника и на его самоопределение, связанное с рефлексией относительно профессиональных целей, на уменьшение степени субъектности в управлении развитием предприятий. Обновленные управленческие модели представляют собой единое целое – глобальную стратегическую идею – «очеловечить» орга-

---

<sup>1</sup> Андрушик А. П., Гагарина М.В. Многоуровневая модель управления инновационными организациями в свете новой парадигмы «Менеджмент 2.0» // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 2. URL: <http://www.science-education.ru/116-12802> (дата обращения: 11.08.2022).

низации, чтобы работающим в них людям было более комфортно. Использование человеческого потенциала является для организации практически неограниченным ресурсом развития, что открывает менеджерам поле для генерирования идей в области управления.

Универсальные принципы классического управления, сформулированные ведущими теоретиками менеджмента Р. Уотерненом, Т. Питерсом, И. Ансоффом, П. Друкером, М. Хильбом, Ф. Хайзе и другими американскими и европейскими учеными, у которых главными факторами успеха являлись финансовые и производственные возможности компании, достаточно неплохо зарекомендовали себя в ресурсной экономике. Однако в качестве основных методов управленческого воздействия на человека применялись административные и экономические инструменты, относящиеся к внешним мотивационным факторам. Но сегодня известно, что их применение имеет кратковременный или даже противоположный ожидаемому результат, т. к. возможность «иррационального» поведения человека, определяемого внутренними стимулами, в данном случае не учитывается.

Теоретическое запаздывание в осмыслении социоструктурных и экономических перемен в сфере труда, неисследованность целого ряда проблем формирования новых стратегий трудового поведения наемных работников, отсутствие серьезных обобщений научно-прикладного характера по выявлению взаимосвязи уровня трудовой мотивации с действующими системами мотивации и стимулирования труда, статусами наемных работников и их социальными ролями на конкретном предприятии предопределили научный интерес и исследовательскую стратегию данного учебного пособия.

Анализ двадцати пяти масштабных задач<sup>1</sup>, сформулированных известными учеными и главами крупных компаний в рамках новой парадигмы «очеловечивания» организации, позволяет сделать вывод о том, что вопрос о разработке новых программ, моделей и теорий, взаимоувязанных между собой стройной системой управления организацией и способных вывести менеджмент на качественно новый уровень, остается открытым.

В современной кибернетической и организационной науке рассматриваются подходы к целесообразному поведению, основывающиеся на том, что для достижения желаемого результата цель управления может быть определена как совокупность желаемых состояний управляемого объекта. При этом целесообразное поведение – это осуществление этих желаемых состояний. Реализация поведения состоит в формировании механизма и правил принятия

---

<sup>1</sup> Hamel G. The Future of Management. Boston : Harvard Business Review, 2009.

решений о восстановлении соответствия между текущими и желаемыми состояниями объекта с учетом ряда условий поведения. Это выражается в виде методов, алгоритмов и структур процессов принятия управленческих решений.

Такого рода целесообразность поведения объекта управления можно приблизительно уподобить гармоничности. В ряду близких к этому направлению идей следует назвать идеи природо-, социосообразности Платона, Демокрита, Я. А. Каменского, В. М. Бехтерева, А. В. Дубровского, Р. А. Рогожниковой, М. Ф. Секача, И. С. Якиманской и др.

Системное представление о психологических основах управления поведением работника основывается на трех подходах: индивидуально-личностном, коллективно-групповом и управленческом, то есть по мере роста индивидуально-личностной дисциплинированности и формирования коллективной самодисциплины удельный вес административного (и тем более императивного) регулирования уменьшается<sup>1</sup>. В современном организационном управлении на этом пути «находятся» так называемые «мягкие» методы управления поведением в организациях, объединяемые концепцией личностно-ориентированных взаимодействий, суть которых заключается в решении актуальных проблем и задач, а именно: гармонизации образа «Я» работника и его руководителя.

Особенность исследования проблемы управления поведением человека в зарубежной экономической и психолого-педагогической науке характеризуется ярко выраженной прагматичностью. Однако не все положения и выводы в полной мере созвучны с историческим опытом, традициями и современной практикой отечественного менеджмента.

Однако если взять за основание целесообразного поведения идею согласия с законами природы, то становится ясно, что моделирование компетенций персонала должно заключаться в выявлении закономерностей, принципов и условий гармоничности состояний объекта управления и выборе стратегий их изменения (при необходимости).

Как представляется, доминантой в таком моделировании может быть поиск соотношений между масштабными задачами «Менеджмента 2.0», закономерностями и принципами личностно-ориентированного управления персоналом (далее – ЛОУП), основными положениями концепции «Мотивация 3.0», а также возможностью применения такого соответствия при моделировании системы управления поведением персонала (табл. 1).

---

<sup>1</sup> Андрушик А. П. Типологические модели идентификационного поведения персонала инновационных предприятий // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 3. URL: <http://www.science-education.ru/103-6138> (дата обращения: 03.10.2022).

Но на уровне традиционного научно-методического обеспечения системы управления и процесса подготовки специалистов применение такого подхода представляется достаточно сложным без внедрения центров и моделей компетенций, основанных на поведенческой мотивации, многоуровневом лидерстве, внутреннем предпринимательстве, гармонизации целей сотрудников и организации.

Наряду с указанными особенностями современного управленческого труда технологии развития управленческих способностей, формирования соответствующей готовности, а также их реализации в управлении, ориентированы преимущественно на институциональный, а не на функциональный подход к решению соответствующих задач: модель «обучение – кадровый резерв – оценка – назначение на руководящую должность» перестает соответствовать требованиям времени, потому что она относится к технологиям «длинных циклов», не соответствует актуальной динамике, ориентирована на индивидуальное, а не на групповое развитие, включает в себя систему явных и неявных поликритериальных фильтров отбора на каждом этапе ее реализации.

Проанализировав закономерности ЛОУП (табл. 1), несложно сформулировать некую «среднюю арифметическую» или «итоговую» закономерность управления поведением персонала: чем ближе поведение сотрудников организации к обеспечивающему достижению ее целей «образцовому» поведению, тем выше эффективность выполнения поставленных задач, а, значит, эффективность использования человеческих ресурсов.

*Таблица 1*

**Соотношение некоторых задач «Менеджмент 2.0», закономерностей и принципов ЛОУП, существующих теорий мотивации**

№	Задачи «Менеджмент 2.0»	Закономерности ЛОУП	Принципы ЛОУП	Теории мотивации	Возможная реализация принципов ЛОУП
1	<b>Дать волю творческому началу сотрудников</b> Управленческие процессы следует выстраивать так, чтобы новаторство пестовалось «на каждом квадратном метре» организации	Чем больше в управлении поведением персонала условий, обеспечивающих свободный выбор ценностных ориентиров, тем выше уровень его личностного роста	Принцип субъективной свободы в выборе содержания, методов и форм деятельности (Е. Л. Федотова, Н. Мак-Мен, Э. Кросб)	Теория иерархии потребностей А. Маслоу ERG-теория Альдерфера	Личностно-ориентированная помощь работнику в реализации его потребности; создание условий для развития способностей, характерных для конкретного типа личности работника; оказание помощи в развитии способности к жизненному самоопределению

№	Задачи «Менеджмент 2.0»	Закономерности ЛОУП	Принципы ЛОУП	Теории мотивации	Возможная реализация принципов ЛОУП
2	<p><b>Предоставлять сотрудникам больше самостоятельности</b> Перестроить системы управления, чтобы поощрялись инициатива рядовых сотрудников и их эксперименты</p>	<p>Чем больше внимания в процессе управления персоналом уделяется развитию природной активности работников, тем меньше различных форм протестного поведения он демонстрирует</p>	<p>Принцип природо-, социоособности (Платон, Демокрит, Я. А. Каменский, И. Г. Песталоцци, В. С. Шибинский)</p>	<p>Концепция «национальных особенностей» Э. Фромма</p>	<p>Понимание природы работника для более осторожного и тонкого влияния на него; признание наследственности в процессе управления; признание за работником способности к самосовершенствованию; признание персонала в качестве полноправного субъекта, активно взаимодействующего с социумом на макро-, мезо- и микроуровнях; предоставление права выбора решения, развивающего у работника чувство ответственности; защита прав и законных интересов персонала, социально-психологическая адаптация</p>
3	<p><b>Изменить принципы контроля</b> Дисциплина не ослабнет, хотя свободы у людей станет больше, если делать ставку не на правила и запреты, а на самоконтроль каждого</p>	<p>Часто повторяющиеся позитивные воздействия могут вызвать развитие умения персонала противостоять негативным изменениям его личности</p>	<p>Принцип насыщения системы управления гуманистическим содержанием (А. П. Андруник, А. М. Печенюк, Р. А. Рогожников)</p>	<p>Теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда  Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга</p>	<p>Оказание помощи в обучении, общении с коллегами и руководителями; моральная поддержка оказавшимся в кризисной ситуации; разрешение психологических проблем; создание комфортных условий для высвобождения внутреннего потенциала работников; сотрудничество менеджеров и рабочих</p>

№	Задачи «Менеджмент 2.0»	Закономерности ЛОУП	Принципы ЛОУП	Теории мотивации	Возможная реализация принципов ЛОУП
4	<p><b>Изжить страх и укрепить доверие</b> Недоверие и страх убивают дух новаторства и интерес к делу, поэтому менеджмент будущего должен их искоренить</p>	<p>Чем чаще повторяются ситуации, стимулирующие личностное развитие работника на целенаправленное самозидание, тем менее устойчивым становится сложившийся ранее негативный стереотип поведения</p>	<p>Принцип преодоления тревожности, страха, чувства неполноценности подчиненных (Ю. М. Кудрявцев, В. Б. Титов, И. С. Якиманская)</p>	<p>Теория постановки целей П. Друкера  Теория «Y» Д. Мак-Грегора  Теория «социального человека» Э. Мэйо</p>	<p>Включенность всех работников в творческое взаимодействие; создание комфортных условий для высвобождения потенциала персонала; сотрудничество</p>
5	<p><b>Отказаться от традиционной иерархии</b> Заменить традиционную организационную пирамиду «естественной» иерархией, при которой статус и степень влияния зависят не от должности, а от личного развития и вклада в работу</p>	<p>Чем выше уровень личностных качеств руководителя, тем выше эффективность управленческого взаимодействия с персоналом</p>	<p>Принцип культуросообразности взаимодействий (В. И. Вдовюк, М. Ф. Секач, Л. Г. Лагтев)</p>	<p>«Закон результата» П. Лоуренса и Д. Лорше  Концепция партисипативного управления  Теория справедливости С. Адамса</p>	<p>Недопущение изначальной предвзятости руководителей к персоналу; непрерывное формирование у менеджеров и работников потребности в духовном обогащении; культура делегирования ответственности</p>
6	<p><b>Переосмыслить работу руководителей</b> Руководителям предстоит стать архитекторами корпоративных сообществ, поощрять новаторство и сотрудничество</p>	<p>Чем активнее руководитель в поиске талантливых работников, тем выше усилия организации в достижении общей цели</p>	<p>Принцип профессиональной направленности, сознательности и активности (В. Г. Михайловский, В. А. Пестов)</p>	<p>Теория «социального человека» Э. Мэйо  Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга</p>	<p>Привлечение в организацию новых талантов; координация общих усилий; осознание и успешное овладение основными методами взаимодействия с работниками; заинтересованность в совершенствовании своей компетентности по данной проблеме, поощрение новаторства, творчества и инициативы работников</p>

№	Задачи «Менеджмент 2.0»	Закономерности ЛОУП	Принципы ЛОУП	Теории мотивации	Возможная реализация принципов ЛОУП
7	<b>Формировать сообщества единомышленников</b> Чтобы сотрудники работали с полной отдачей, нужно помогать увлеченным людям находить друг друга и объединяться в команды	Чем ярче состояние самоактуализации руководителя и подчиненных, тем плотнее совмещение их индивидуальных творческих систем	Принцип взаимоподключения руководителя и подчиненных к общим целям и задачам (И. А. Сахно, В. А. Машуров)	Теория ожидания В. Врума	Подключение подчиненных к целям и задачам руководителя; ненасильственное взаимодействие при добровольном выполнении того, что предлагает сделать руководитель; полная самореализация в той или иной деятельности; создание уникального эмоционального фона, сопутствующего процессу самопостроения личности; передача самоактуализации подчиненным и совмещение своей творческой системы самопостроения личности с системой построения личности руководителя (переживание своего «Я» в унисон с «Я» того человека, который работает в данной команде)

Традиционно деятельность управленцев называют «производственными функциями». Однако в свете новой парадигмы «Менеджмента 2.0» и с учетом выявленной закономерности было бы правильнее применять термин «производственное поведение».

Здесь налицо несколько оснований:

– во-первых, сам термин «поведение» априори включает в себя совокупность реальных действий, соблюдение общепринятых правил взаимоотношений и выполнения определенных действий, не только профессиональных, технических или личностных (умение работать на станке, компьютере, знание производимого продук-

та, отношение к клиенту), но и собственно поведенческих навыков (способность работать активнее, с большей нагрузкой);

– во-вторых, очевидно, что поведение персонала всегда связано с организованными и целенаправленными требованиями к профессиональным и личностным характеристикам. Эти характеристики лежат в основе построения профилей компетенций деятельности и служат «мерилом» оценки персонала на предмет соответствия этим требованиям, а также отражают тезис данного феномена.

Однако в основе выбора критериев подобной оценки традиционно применяется принцип, согласно которому каждый работник может быть отнесен к настолько высокому сегменту, насколько сложнее руководству отказаться от его услуг. Это двухуровневая модель диагностики (рис. 5), которая означает, что для реализации процедуры оценки персонала вполне достаточно использовать такие критерии, как сложность удовлетворения потребности в услугах труда, необходимых для замещения оцениваемой должности («сложность восполнения») и редкость (уникальность) специальных знаний, умений и навыков работника («критичность для предприятия»).

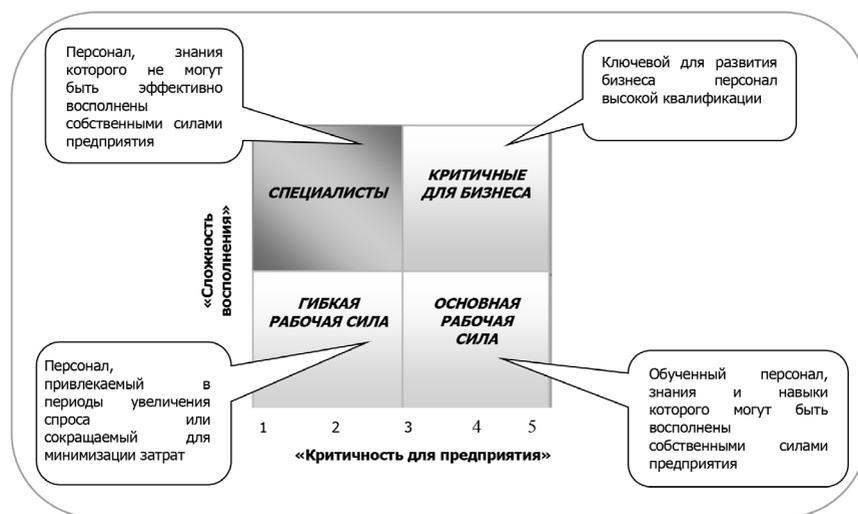


Рис. 5. Двухмерная («2D-модель») оценки поведения персонала

Таким образом, с учетом ранее сформулированных закономерностей, становится очевидно, что при проектировании технологий управления поведением персонала должны учитываться не только компетенции личностного характера, имеющие генетическое происхождение, но и компетенции профессионально-

го, а также поведенческого характера, объективно обладающие телеологической природой. Следовательно, в целях обеспечения диагностики поведения сотрудников целесообразно не суммировать оценки их результатов, а формулировать закономерности между компетенциями и элементами, образующими их структуру, определяя соответствующее направление развития вектора поведения того или иного сегмента персонала. Иными словами в данном случае речь идет о необходимости проектирования инновационных технологий управления персоналом, максимально учитывающих как тенденции интеллектуализации и технологизации общества, так и тенденции развития менеджмента в XXI в.

## **Глава 2. Классификация инновационных технологий управления**

### **2.1. Требования к проектированию технологий управления в свете новой парадигмы управления «Менеджмент 2.0»**

Технологизация управления рассматривается многими современными исследователями и практиками не только как главный источник конкурентных преимуществ фирмы, но и как базовое условие возможности перехода менеджмента на качественно новый этап развития.

Значимость технологизации управления базируется на признании следующей закономерности: деятельность тем эффективнее, чем больше ее сущностные свойства соответствуют сущностным свойствам технологии (операциональность, экономичность, современность, интегративность, целостность, самообеспеченность методов, преобразующий характер, гарантия достижения и воспроизводимость результатов), т. е. состоит в наделении всех функций управления свойствами технологии.

Термин «технология управления» и подходы к управлению в терминах технологий достаточно распространенное явление в современном менеджменте. Подтверждением этого является появление рубрики с подобным названием в научных журналах и монографиях по вопросам менеджмента и даже самостоятельных журналов в данной отрасли.

Наиболее известны работы таких ученых, как Б.Ш. Рапорт, Э.А. Смирнов, А.И. Пригожин, О.Б. Софронова, Г. Хэмел, К.К. Прахалад, Г. Томас, С.П. Никаноров, Д.О. Нил, Р. Куинн, И. Адизес, К. Ишикава, П. Сенге, Э. Пейн, Х. Рамперсад, Р. Каплан, Д. Нортон, и др.

Первоначально возникнув в производственной сфере, понятие «технология» постепенно распространилось на процессы обработки и нематериальные ресурсы. Логическим развитием этого стало возникновение понятия «технология управления».

В настоящее время сфера вопросов, связанных с управлением персоналом и работой соответствующих служб, становится стратегически важной. Инновационный продукт и информационные технологии требуют нового стиля управления, качественно отличного от принятого в прошлом веке, и специалистов на всех уровнях организации, которые смогут этот стиль реализовать.

Анализ современных тенденций процесса управления персоналом, представленных в предыдущем разделе, показал, что наиболее действенных результатов в управлении поведением персонала можно добиться только тогда, когда целенаправленно, последовательно и системно будет организована психолого-педагогическая подготовка руководителей к целесообразному управлению персоналом.

Стратегия развития любого бизнеса обязательно включает в себя задачи формирования команды, мотивации целесообразного поведения персонала, его обучения и развития. Но, как было сказано выше, руководителям, которые в качестве основных методов управленческого воздействия на человека применяют административные и экономические инструменты, относящиеся к внешним мотивационным факторам, реализовать эти процессы на практике наверняка не удастся. Дело в том, что применение традиционных методов, средств, форм, стилей управления имеет кратковременный или даже противоположный ожидаемому результат, т. к. возможность «иррационального» поведения человека, определяемого внутренними мотивами, в данном случае не учитывается. Поэтому метод управления человеком в организации – управление поведением – должен учитывать и внешнюю, и внутреннюю мотивацию личности работника.

При этом важной теоретико-методологической предпосылкой познания содержания процесса управления поведением персонала, его закономерностей, принципов и противоречий является реализация научного требования всестороннего анализа с использованием научных методов, одним из которых является проектирование.

Как утверждает А. Н. Панченко, проектирование можно отнести к числу ведущих методов познания и преобразования социальных систем<sup>1</sup>. В интересах управления поведением персонала данный метод позволяет мысленно смоделировать или вербально воспроизвести компоненты, характеристики, а также отобразить определенные стороны реально существующего процесса управления поведением персонала в реальных условиях. Под проектированием М. И. Ситаров понимает «способ опосредованного практического оперирования объектом, при котором исследуется не сам интересующий нас объект, а используется вспомогательная искусственная или естественная система, находящаяся в определенном объективном соответствии с познаваемым объектом, способная замещать его

---

<sup>1</sup> *Панченко А.В.* Воспитание трудовой направленности у педагогически запущенных подростков : дис. ... канд. пед. наук. Москва, 1988. 21 с.

на определенных этапах познания и дающая при ее исследовании, в конечном счете, информацию о самом моделируемом объекте»<sup>1</sup>.

Роль проектирования на различных этапах технологизации управленческих процессов убедительно раскрыли А. В. Дубровский, А. Т. Куракин, Л. И. Новикова, Р. А. Рогожникова, обращая внимание на то, что в соответствии с принципами системного подхода ученый начинает исследование с синтеза общих представлений об исследуемом объекте, то есть с создания абстрактной модели объекта.

Основной сущностной характеристикой проектирования является опосредованность, так как исследователь ставит между собой и изучаемым фрагментом социальной реальности объект – заместитель оригинала, то есть собственно модель, исследование которой и позволяет получить новое знание об изучаемом социальном явлении.

Разработка технологии управления предполагает определение количества, последовательности и характера операций, составляющих процесс управления, разработку или подбор для каждой операции соответствующих контекстов, способов, приемов и технических средств, выявление оптимальных условий протекания процесса перевода объекта системы из исходного состояния в желаемое.

Для конкретизации проектируемых технологий целесообразно сформулировать группу требований, отражающих их специфику. Данные требования в дальнейшем будут заложены в описание классификационных признаков проектируемых технологий и являются руководством для их разработки:

1. Требование к определению того *что мы проектируем*. Проектируется система регламентации, представленная последовательностью процедур.

2. Требование к *«единице регламентации»*, которой является организационная процедура (определяется как «краткое описание, обращенное к субъекту деятельности, предписывающее что ему необходимо сделать»).

3. Требование к разрабатываемой *процедуре* (она должна быть следствием общей проектной концепции и управленческой целесообразности, т. е. должна ориентироваться на достижение результата).

4. Требование *применимости*, предполагающее соответствие технологии текущему организационно-управленческому контексту и уровню полномочий ее пользователя.

5. Требование *результативности*, т. е. способность технологии обеспечить воспроизводство заданного результата.

---

<sup>1</sup> Ситаров В. А., Маралов В. Г. Педагогика и психология ненасилия в образовательном процессе : учеб. пособ. / под ред. В. А. Сластенина. Москва : Академия, 2000. 216 с.

6. Требование *эффективности*, т. е. ориентация на эффективность решений (как соотношение совокупных затрат и получаемого результата).

7. Требование возможности быстрого внесения *изменений* в ту или иную организационную процедуру.

8. Требование *эргономичности*, т. е. удобства ее применения заказчиком (пользователем).

Важно отметить, что применение любой управленческой технологии неразрывно связано с особенностями пользователей, а также архитектурой самой управленческой модели. Так, для более эффективного использования разрабатываемых управленческих технологий, кроме требований, необходимо соблюдать и целый ряд *правил*, касающихся проектирования управленческой модели:

1. Чем лучше построена организация, тем больший результат она имеет.

2. В основе построения любой организации лежит технология производства.

3. Структуризация организации по продуктам и покупателям способствует увеличению положительного результата.

4. Каждое подразделение и каждый человек в организации должны иметь работу, за которую отвечают только они.

5. Выполнению каждой работы должен соответствовать конкретный результат, и только он определяет полезность для организации данного подразделения или человека.

6. Положительный результат, с одной стороны, определяется эффективностью построения организационной структуры управления, а с другой – квалификацией и мотивацией персонала.

7. Организация строится и функционирует по правилу «управленческого цикла».

8. Установившийся в организации порядок никто, даже глава фирмы, нарушать не имеет права.

Учет данных требований и правил, а также применение описанного способа к проектированию технологий управления персоналом обусловлены следующими причинами: сам объект исследования труднодоступен для непосредственного познания; интересующие исследователя стороны действительности (вектор поведения) в исследуемом объекте (система управления персоналом) не удастся изучать в чистом виде; объект познавательной деятельности в полной мере не реализован в практике управления современными организациями.

## 2.2. Вербальная модель управления поведением персонала

Как было сказано выше, процесс практической реализации любой управленческой технологии тесно связан с условиями, в которых пользователь будет ее применять, а также с внутренней структурой самой управленческой модели. Теоретическая модель управления поведением персонала, включающая соответствующие технологии ее практической реализации, представлена на рисунке 6.

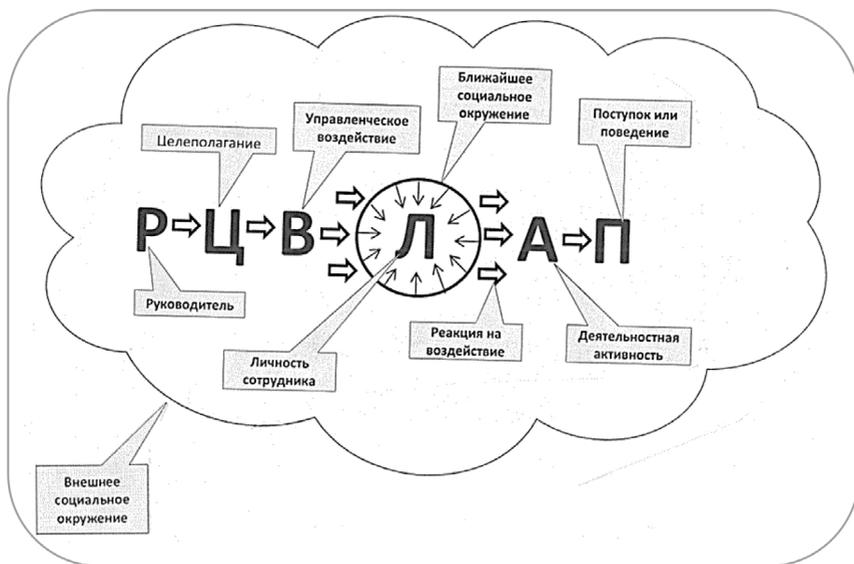


Рис. 6. Теоретическая модель управления поведением персонала

Литера **Р** позволяет более внимательно проанализировать требования к личностным компетенциям руководителя для решения вопросов кадрового менеджмента. В современных организациях компетенциям отводится важная роль в политике и практике управления персоналом, а набор компетенций находится в центре всей работы с персоналом и используется в конкретных целях.

О месте функции целеполагания (**Ц**) в эффективном взаимодействии с подчиненными написано множество научных трудов (с момента формирования первых представлений о научном менеджменте в начале XX в. и по настоящее время). Так, проведенные исследования убедительно свидетельствуют о том, что более 45 % начинающих руководителей, принимая решения по взаимодействию с подчиненными, не умеют определить цель этого взаимодействия; более 60 % из них

при определении этих целей опираются только на эмоции и чувства, никак не связывая кадровые решения с целями организации.

Говоря о методах управленческого воздействия (**В**), обычно рассматривают три группы способов: административные, экономические, социально-психологические. Однако в рамках проектирования технологий управления поведением персонала общепринятая классификация методов управления не в полной мере отражает их сущность. Исходя из имеющихся «степеней свободы» персонала, а также для достижения целей современного управления поведением персонала традиционные методы управления целесообразно преобразовать в инновационные: методы побуждения, убеждения и принуждения.

Выбор эффективного средства воздействия на подчиненного определяется с учетом психологических особенностей его личности (**Л**) и влияния ближайшего социального окружения, в рамках которого наблюдается большое количество социально-психологических феноменов и явлений, определяющих поведение человека и требующих учета для достижения производственных целей. Для проектирования технологий управления поведением персонала особенно важен вопрос о механизмах воздействия социальных норм на личность.

Будучи социальными феноменами, социальные нормы интериоризируются во внутренний мир личности в течение всей жизни. Поэтому при выборе оптимального метода воздействия на поведение в качестве результата руководитель получает деятельностную активность подчиненного (**А**). Говоря об источниках необходимой производственной активности, следует прежде всего рассматривать ведущие потребности сотрудника, его мотивы и наиболее значимые для него стимулы. Совокупность данных факторов в единстве составляет «поведенческое ядро» личности сотрудника и состоит из следующих компонентов: импульс, мотив, вектор поведения. При этом знание сути «поведенческого ядра» позволяет менеджеру не только скорректировать внутриорганизационное поведение персонала и свое поведение, но и прогнозировать направления его развития.

Конечной целью проектирования технологий управления поведением персонала является достижение необходимых «производственных» поступков (**П**) или действий.

Так, способность определенным образом соотносить вектор своего поведения с конкретными обстоятельствами (ограничениями в выборе форм поведения в организации) описаны в работах австрийского психотерапевта В. Франкла. Он писал, что если людей поставить в одинаковые условия, то все они просто «солятся» в своих потребностях, а индивидуальные различия между ними сотрутся<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Frankl V. A way of being. Boston : Houghton Mofflin Co, 1980. 395 p.*

Но на практике дело обстоит прямо противоположным образом. По мнению Франкла, человек свободен по отношению к влечениям (весь вопрос в том, позволяет ли он им владеть собой), наследственности и среде. Это говорит о том, что человек свободен в выборе векторов поведения не только по отношению к внешним факторам, но и по отношению к самому себе. Тот «зазор», который возникает в личности работника между «Я» – переживающим и «Я» – оценивающим себя, как раз и позволяет сознательно изменять свое поведение, строить свое «Я», целостность своей личности. Человек свободен совершенствовать себя, и эта его свобода не зависит ни от каких внешних факторов – она составляет «область», где достаточно одной только свободной воли, внутренней целеустремленности и сознательного решения (рис. 7).

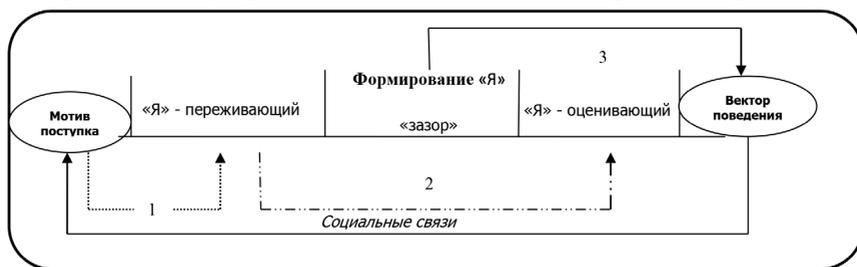


Рис. 7. Формирование вектора поведения (по В. Франклу)

Это означает, что при проектировании технологий управления поведением персонала необходимо учитывать ряд неких факторов, которые изменили бы поведение работников в пользу признания ими приоритета ценностей организации, а не частных интересов, что, в свою очередь, позволит создать на предприятиях корпоративную культуру отношений, позволяющих сплотить коллектив и обеспечить саморазвитие организации в условиях конкурентной среды.

Таким образом, проектирование технологий управления поведением персонала предусматривает возможность решения четырех групп задач:

1. Систематическое наблюдение и описание векторов поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях.
2. Анализ и объяснение направленности векторов поведения индивидуумов в определенных производственных условиях.
3. Возможность прогнозирования изменения направлений векторов поведения сотрудников в ходе производственных отношений.
4. Овладение современными технологиями управления поведением людей в процессе работы и поиск путей повышения эффективности их деятельности<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Организационное поведение : учеб. Москва : Экономист, 2005. С. 25.

### 2.3. Признаки (свойства) классификации инновационных технологий управления

Любая технология по определению направлена на изменение характеристик исходного объекта или трансформацию его в другой объект, поэтому любую из них можно назвать производственной.

Однако осмысленность и целенаправленность поведения сложных социальных систем, каковыми являются люди и организации, в отличие от других объектов управления, обосновывают выделение управленческих технологий в самостоятельную группу, то есть первоначальные представления о сущности технологии управления были весьма размытыми. Кроме того, в настоящее время отсутствует единая стандартизованная терминология. Наряду с понятием «технология управления» применяются и другие, например «управленческая технология», «организационная технология», «административная технология», «сетевая оргтехнология», «управленческое ноу-хау», «социальные технологии» и др.

При этом отмечаются несколько подходов к трактовке технологии, среди них наиболее распространенными являются два:

– «совокупность приемов и способов переработки различных сред», (в широком понимании среды, включая информационную среду, политическую среду и т. п.);

– совокупность методов, операций, приемов и т. д., последовательное осуществление которых обеспечивает решение поставленной задачи.

Анализ различных трактовок понятия «технология» позволил автору сформулировать заключение о том, что проблема создания общего учения о технологиях еще ждет своего решения, и предложить определение, которое не претендует на универсальный вариант: «Технология – это определенный набор форм, методов и средств решения поставленной задачи».

При определении точки отсчета в разработке и описании конкретных управленческих технологий в данном пособии предлагается отталкиваться именно от этого определения.

По результатам авторского исследования предложен проектный вариант классификации технологий управления персоналом, базирующийся на систематизации основных тенденций технологизации организации и общества, тенденциях развития современного управления, а также признаков современных управленческих технологий.

Классификация в общенаучном представлении – это способ систематизации знания, направленный на организацию некоторой совокупности изучаемых объектов различных областей действительности, знания и деятельности, в систему соподчиненных групп

(классов), по которым эти объекты распределены на основании их сходства в определенных сущностных свойствах.

В качестве таких свойств автор предлагает использовать не только признаки, отражающие общие свойства процесса взаимодействия субъекта и объекта управления, но и те из них, с помощью совокупности которых можно оценить эффективность функционирования и развития системы управления персоналом в целом.

Так, в зависимости от *целей* реализации все технологии управления персоналом можно разделить: 1) на технологии формирования персонала; 2) технологии поддержания работоспособности персонала; 3) технологии обеспечения инновационного процесса.

В этой связи технологию формирования персонала можно определить как систему целей, средств и способов оказания управляющего воздействия на персонал с целью приобретения (изменения) им необходимых для поддержания статуса организации компетенций (знаний, умений, навыков, способов выполнения задач и т. д.). Еще одним признаком, положенным в основу типологии технологий управления персоналом, можно считать *причину применения* той или иной технологии (рис. 8).

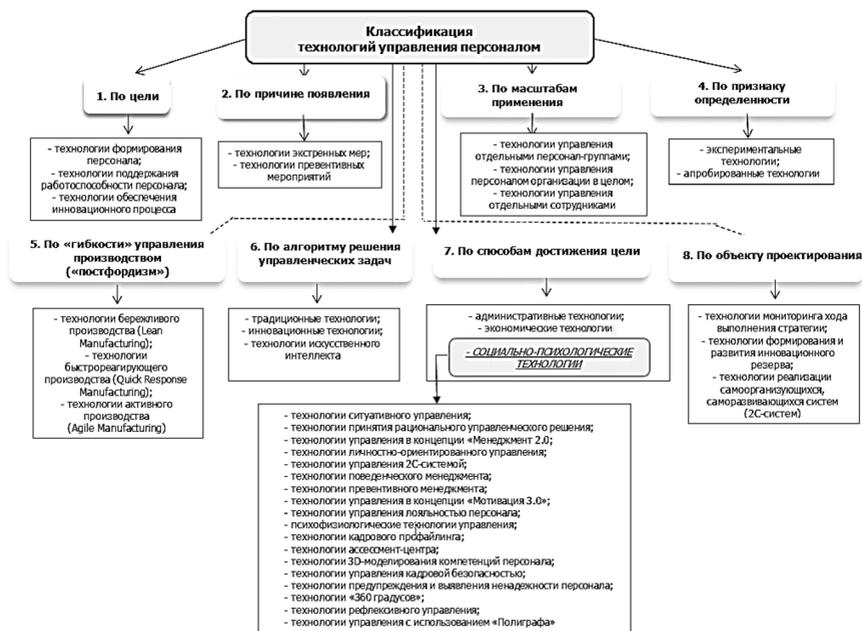


Рис. 8. Классификация инновационных технологий управления персоналом

Так, в соответствии с данным признаком справедливо говорить о двух типах технологий управления персоналом: технологиях экстренных мер и технологиях превентивных мероприятий. Основной причиной применения технологий экстренных мер является снижение негативного воздействия от проблемы, которую нельзя было предотвратить в то время, когда причиной применения превентивных технологий стало частичное или полное удаление причины возникновения вероятной проблемы.

Все формальные организации представляют собой объединение неформальных групп и организаций, созданных без вмешательства руководства. Это означает, что, помимо конечной цели и причин применения, все технологии управления персоналом можно классифицировать и *по масштабам*: технологии управления отдельными персонал-группами; технологии управления персоналом организации в целом; технологии управления отдельными сотрудниками.

Наука управления, как и всякая научная дисциплина, обладает набором собственных исследовательских методов, позволяющих получать новое знание относительно поведения людей в организациях, необходимое для решения конкретных проблем, с которыми сталкиваются организации, и теоретических обобщений. Большинство используемых в кадровом менеджменте экспериментальных методов близки по методике практического применения с методами общей психологии, однако имеются и отличия. Главное отличие состоит в том, что экспериментальные технологии в менеджменте направлены на анализ закономерностей поведения людей в организации для достижения организационных целей, выполняя важную прикладную задачу, – искать «слабые» места в организационном управлении и выработать рекомендации по повышению результативности и эффективности управления. Именно под этим углом зрения «полезности» для организации того или иного поведения рассматриваются такие традиционные для менеджмента области, как улучшение мотивации персонала; выбор наиболее подходящей для данных конкретных условий системы лидерства; разработка методов минимизации ущерба от конфликтов; улучшение организационного климата и т. д.

Современный менеджмент использует различные технологии в исследовании управленческих процессов и явлений. Наиболее распространенными из них являются:

- наблюдение;
- исследование документов и продуктов деятельности человека в организации;
- тестирование и анкетирование;

- беседа;
- эксперимент.

Поэтому можно заключить, что еще одним признаком классификации технологий управления персоналом является признак определенности, в соответствии с которым можно выделить экспериментальные и апробированные технологии управления персоналом.

В XX в. доминировала методология управления производством, получившая название «Фордизм», по имени своего основоположника Г. Форда. Фордизм – модель массового производства стандартизированных товаров на сборочных конвейерах с использованием низкоквалифицированных работников, занятых простыми операциями и объединенных на крупных фабриках. Такое производство обладает «эфектом всеобщности» и отличается низкой себестоимостью единицы продукции, доступной массовому потребителю. Со второй половины XX в. предпринималось множество попыток модифицировать фордистскую модель. Современные, более гибкие по сравнению с фордизмом методологии, часто объединяют термином «постфордизм». Поэтому «*по гибкости производства*» можно выделить следующие технологии управления:

- технологии бережливого производства (Lean Manufacturing);
- технологии быстро реагирующего производства (Quick Response Manufacturing);
- технологии активного производства (Agile Manufacturing).

Современный кадровый менеджмент – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, инновационных принципов и методов управления персоналом. В связи с этими новыми задачами изменение представлений о сущности инноваций в кадровом менеджменте сопряжено с изменением представлений о технологиях служб управления персоналом в организации. Новые технологии HR-менеджеров, обсуждаемые несколько последних лет (аутстаффинг, аутсорсинг, грейдинг, ассесмент-центр и др.), нашли свою окончательную конфигурацию в новых ролях руководителей в соответствии с общим пониманием стратегических задач современного менеджмента<sup>1</sup>. С учетом сказанного, обнаруживает себя очередной признак классификации технологий управления персоналом – *по алгоритму решения управленческих задач*. В соответствии с данным признаком справедливо

---

<sup>1</sup> Андрушик А.П. Инновационные технологии управления персоналом : моногр. Пермь, 2016. Ч. 2. 341 с.

выделить традиционные и инновационные технологии, а также технологии с использованием искусственного интеллекта.

При принятии решений относительно состава и структуры технологий в соответствии с классификационным признаком «*по объекту проектирования*» за основу взяты: требования технического задания; результаты информационно-аналитического исследования научных подходов и передовой практики применения технологий управления персоналом; результаты комплексного обследования предприятий; реальный опыт автора в применении технологий управления персоналом. При этом в данном сегменте технологий можно выделить: технологии мониторинга хода выполнения стратегии; технологии формирования и развития инновационного кадрового резерва; технологии реализации самоорганизующихся, саморазвивающихся систем (2С-систем). Ранее (рис. 2) уже шла речь о технологиях управления 2С-системами. Однако определить эту методологию в рамках заявленной темы и проектируемой классификации стало возможным только сейчас (с учетом описанных выше тенденций развития общества и управления). Под 2С-системами следует понимать сложноорганизованное социально-экономическое образование, обладающее наивысшим уровнем самодостаточности, находящееся в состоянии неустойчивого равновесия и подчиняющееся объективным законам самоорганизации и саморазвития, обуславливающих соорганизацию совместной деятельности работников в направлении повышения конкурентоспособности предприятия, имеющей исключительно сознательный характер.

Часть деловой организации, реализующая технологии и функции современного кадрового менеджмента, состоит из многих взаимодействующих звеньев и представляет собой управляющую систему, обеспечивающую в рамках организации выполнение ряда специфических управленческих функций. Однако ни цели, ни содержание, ни формы работы с персоналом не представляют интереса без учета возможностей их практической реализации. Именно такую возможность обеспечивают методы управления, которые задают определенный темп развития системы управления: руководство прогрессирует настолько быстро, насколько позволяют ему двигаться вперед применяемые им методы.

В структуре методов управления выделяются, прежде всего, объективная и субъективная части. Объективная часть метода обусловлена теми незыблемыми положениями, которые обязательно присутствуют в любом способе воздействия, независимо от того, кто его использует и на каком уровне управления. В ней отражаются общие требования законов и закономерностей, принципов и правил,

а также постоянные компоненты целей, содержания, форм управленческих систем (см. табл. 1). Субъективная часть метода обусловлена личностью руководителя, особенностями работников, требованиями, предъявляемыми к их должности, конкретными условиями и т. д. В этой части метода управления и обнаруживают себя конкретные технологии целенаправленного воздействия. Поэтому в соответствии с конкретным *способом достижения цели* можно говорить о трех группах технологий: административные, экономические и социально-психологические.

Смена концепции современного менеджмента требует изменения образа мыслей субъекта управления, а именно: самоопределения лидера организации и изменения ответственности работников, которые становятся причастны к успешному развитию организации.

Новый подход предполагает применение следующих механизмов управления:

- механизм формирования новых лидеров изменений. Организация должна использовать способности работников к самореализации, формируя тем самым платформу для эффективного саморазвития;

- механизм самоорганизации и саморазвития;

- механизм реализации личностно-ориентированного и компетентного подходов к управлению поведением персонала и др.

Другими словами, по мере роста индивидуально-личностной дисциплинированности и формирования коллективной самодисциплины удельный вес административного регулирования уменьшается. Это означает, что в менеджменте XXI в. – менеджменте «очеловечивания» организации – приоритетное внимание необходимо уделять социально-психологическим технологиям. Наиболее распространенные социально-психологические технологии управления персоналом затрагивают такие базовые задачи управления, как формирование и оценка персонала, внутриорганизационное поведение, развитие компетенций персонала, мотивация деятельности, кадровая безопасность и др. В широком спектре технологий данного сегмента наиболее востребованными являются:

- технологии ситуативного управления;

- технологии принятия рационального управленческого решения;

- технологии управления в концепции «Менеджмент 2.0»;

- технологии личностно-ориентированного управления;

- технологии управления 2С-системой;

- технологии поведенческого менеджмента;

- технологии превентивного менеджмента;

- технологии управления в концепции «Мотивация 3.0»;
- технологии управления лояльностью персонала;
- психофизиологические технологии управления;
- технологии кадрового профайлинга;
- технологии 3D-моделирования компетенций персонала;
- технологии управления кадровой безопасностью;
- технологии предупреждения и выявления ненадежности персонала;
- технологии управленческого консультирования;
- технологии рефлексивного управления;
- технологии управления с использованием полиграфа.

Таким образом, очевидно, что конкретная технология, используемая современным руководителем, может содержать черты многих технологий, перечисленных на рисунке 8, в соответствии с различными признаками. Самое главное при проектировании технологий управления персоналом понимать, какими средствами располагает организация и кто из субъектов управления готов к активной деятельности в рамках предполагаемой технологии.

### Глава 3. Особенности реализации инновационных технологий управления в системе МВД России

Приведенные в параграфе 2.2 данного учебно-методического пособия современные технологии управления персоналом в настоящее время используются не только в производственной сфере, но и в целом ряде ведущих российских и зарубежных компаний, а также в системе управления органами государственной власти. Как было отмечено выше, в сформулированной автором классификации кадровые технологии охватывают все этапы управленческого цикла и формируются в соответствии с требованиями, предъявляемыми к их проектированию современными тенденциями развития концепции «Менеджмент 2.0» (см. рис. 3; 4).

Очевидно, что современные кадровые технологии, используемые в системе МВД России, также должны отвечать требованиям, предъявляемым к сотруднику полиции в настоящее время.

Однако представленные на рис. 8 инновационные технологии управления персоналом не могут быть в полной мере реализованы в системе МВД России в связи с определенной сложностью (трудоемкостью) их реализации, недостаточной квалификацией руководителей подразделений (не все имеют соответствующее образование в управленческой сфере), дополнительными финансовыми затратами (обычно не входящими в бюджет или в статью расходов) и, наконец, спецификой деятельности ОВД и особыми требованиями к формированию и развитию компетенций сотрудников полиции.

Результаты анализа нормативных правовых актов и специальных источников, регламентирующих кадровую работу в МВД России, а также авторских исследований по данной теме позволяют сделать объективный вывод о том, что совершенствование процедуры отбора кадров и оценки действующих сотрудников, а также программ обучения кадров являются приоритетными направлениями развития современной системы кадрового обеспечения МВД России<sup>1</sup>. Тем не менее действующие в настоящее время процедуры, технологии, приемы, формы и методы, направленные на решение указанных задач, в целом обеспечивают необходимые результаты, но не в полной мере отвечают современным требованиям к технологиям менеджмента и, как следствие,

---

<sup>1</sup> Андрушик А.П. Технологии превентивной кадровой психодиагностики : моногр. 2-е изд., перераб. и доп. Пермь : Астер Диджитал, 2020. 540 с.

не позволяют системно и на комплексной основе проводить оценочные (воспитательные, образовательные) процедуры<sup>1</sup>.

Перспективы развития обозначенных направлений, как представляется, могут быть связаны с внедрением в систему МВД России таких инновационных социально-психологических кадровых технологий, как технология управления кадровой безопасностью, технология управления с использованием искусственного интеллекта, ассесмент-центр, технология «360 градусов», технология case-study и др. (см. рис. 8). Каждая из названных технологий предназначена для решения конкретного объема узконаправленных задач, связанных с оценкой профессионально важных качеств личности, посредством тестирования, анкетирования, интервьюирования, моделирования практических ситуаций, оптимизации управленческой деятельности, и оформляются в виде итоговых оценок уровня сформированности необходимых компетенций, а также специальных рекомендаций по их развитию<sup>2</sup>.

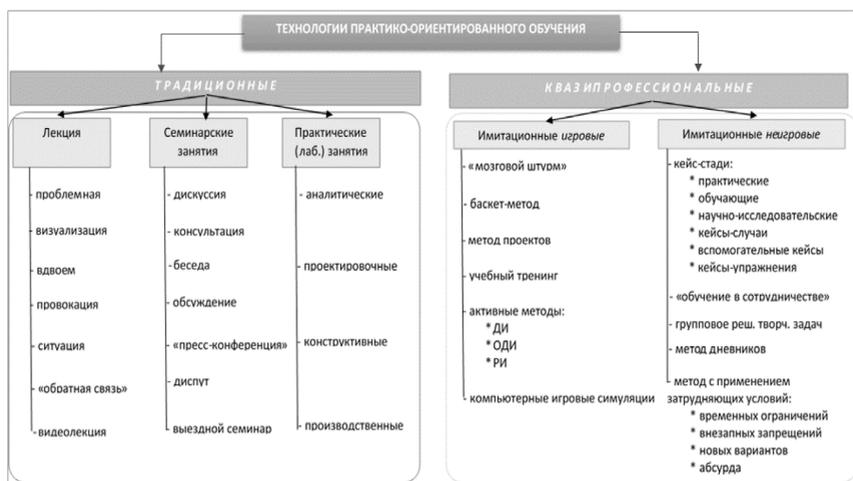


Рис. 9. Классификация технологий практико-ориентированного обучения<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Андрулик А.П. Концепция психологической профилактики девиантного поведения человека в организации : моногр. Пермь : Астер Диджитал, 2020. 439 с.

<sup>2</sup> Коновская О. Ю., Червоных Е.В. Использование современных технологий управления персоналом в системе МВД России // Наука. Теория. Практика. 2016. № 1.

<sup>3</sup> Андрулик А. П., Бирик А. В., Пантюхин М.А. Кейс-метод в обучении : учеб.-метод. пособие. Пермь : Пермский военный институт войск национальной гвардии Рос. Федерации, 2019. Ч. 1. 23 с.

Авторская технология, позволяющая в достаточно короткие промежутки времени объективно оценить совокупность профессионально важных качеств личности сотрудника, объединяющая в своей внутренней структуре основные положения и процедуры технологий управления кадровой безопасностью, технологий управления с использованием искусственного интеллекта, ассесмент-центра, технологий «360 градусов» и case-study<sup>1</sup> (рис. 9), и принять управленческое решение относительно отбора кандидата, а также необходимости его обучения с применением тех или иных образовательных технологий, получила название «3D-модель управления поведением»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Андрушик А. П. Концепция педагогической профилактики девиантного поведения личности : дис. ... д-ра пед. наук. Москва, 2009. 445 с.

<sup>2</sup> Андрушик А. П. 3D-модель инновационных компетенций персонала саморазвивающихся, самоорганизующихся систем // Innovation management and company sustainability : intern. conf. (26–27 May). Praha, 2018. P. 12–21.

### 3.1. Технология «3D-модель управления поведением» сотрудников

Совершенствование социальной сферы невозможно без создания эффективных условий для осуществления управленческой деятельности во всех областях жизнедеятельности нашего общества, т. к. любая организация функционирует благодаря осуществляемому в ней руководству, а ее деятельность является целенаправленной и, как правило, предусматривает достижение поставленных целей.

В последнее десятилетие руководством страны и МВД России большое внимание обращается на работу с кадрами, в связи с чем, начиная с 2009 г., применяются инновационные кадровые технологии, направленные на совершенствование системы комплектования и прохождения службы. Поэтому вопросы, касающиеся оптимизации органов управления, определения их полномочий, компетенций, структуры, по-прежнему остаются актуальными как для ученых, так и для тех, кто осуществляет управленческую деятельность на практике.

Но очевидно и то, что разноплановый характер функционирования ОВД предъявляет исключительно высокие требования к уровню управленческой деятельности руководителя, организационное мастерство которого приобретает не сразу, а в процессе практической работы, обучения и опыта.

В своем ежегодном послании Федеральному Собранию Российской Федерации Президент Российской Федерации В. В. Путин отмечал, что без качественного современного госуправления, без высокой персональной ответственности тех, кто этим занимается, невозможно решить задачи, стоящие перед обществом и страной.

На этом фоне исследователи справедливо отмечают, что до настоящего времени правовое регулирование управленческой деятельности изучено явно недостаточно. Это связано, с одной стороны, с отсутствием строгого определения самого термина «управленческая деятельность», а с другой – избытием сформулированных направлений, критериев, показателей и признаков оценки эффективности процесса управления.

Так, в одних нормативных правовых актах говорится о *направлениях* управленческой деятельности, в других – о ее *видах*. В соответствии с п. 8.5 приказа МВД России от 27 июня 2011 г. № 727 «Об утверждении Положения об Организационно-аналитическом департаменте Министерства внутренних дел Российской Федерации» одной из основных функций департамента является опреде-

ление «единых *подходов* в области организации управленческой деятельности»<sup>1</sup>.

Неоднозначное толкование управленческой деятельности при одновременном многомерном понимании ее сути, применительно к системе МВД России, обуславливает сложность понимания, проектирования, комбинирования и реализации инновационных управленческих технологий руководителями ОВД.

При этом в настоящее время можно выделить следующие основные тенденции, характеризующие инновационные кадровые процессы в органах внутренних дел:

1. Направленность на повышение прозрачности механизмов и процедур поступления на службу в органы внутренних дел, изменение подхода к процессу набора новых сотрудников.

2. Комплектование руководящих должностей в органах внутренних дел преимущественно на плановой основе с использованием соответствующих резервов.

3. Совершенствование системы оценки кадров в органах внутренних дел.

Учитывая предъявляемые обществом и государством требования к сотрудникам ОВД, приоритетное значение имеет процедура отбора кандидатов на службу, особенно информационно-организационные мероприятия, предусмотренные «Порядком организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации» (далее – Порядок организации прохождения службы)<sup>2</sup>. При этом комплектование руководящих должностей в ОВД происходит преимущественно на плановой основе, с использованием соответствующих резервов (федеральный кадровый резерв, кадровый резерв МВД России, кадровые резервы органов, организаций и подразделений МВД России).

Исходя из изложенного, можно сделать вывод, что в МВД России и его территориальных органах, организациях и подразделениях используются инновационные кадровые технологии, позволяющие на высоком уровне решать задачи комплектования ОВД высокопрофессиональными сотрудниками, способными по своим личным и деловым качествам решать поставленные перед органами внутренних дел задачи.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения об Организационно-аналитическом департаменте Министерства внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 27 июня 2011 г. № 727 : в ред. от 4 июля 2019 г.

<sup>2</sup> Об утверждении порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50 : в ред. от 30 янв. 2023 г.

Эффективность выполнения задач МВД России по профессиональному предназначению определяется уровнем сформированности у сотрудников профессионально-нравственных качеств, а также дисциплиной и правопорядком в подразделениях. Так, В. А. Колокольцев на заседании коллегии МВД России особо подчеркнул: «На первом плане по актуальности стоит задача укрепления дисциплины и законности среди личного состава. Борьба за чистоту рядов имеет для нас принципиальное значение»<sup>1</sup>.

Очевидно, что успешное решение профессиональных задач МВД России определяется как скрупулезностью процедур отбора и приема кадров на службу, так и минимизацией угроз, обусловленных человеческим фактором, со стороны уже аттестованных сотрудников. Другими словами, своевременное предупреждение и преодоление девиантного поведения личного состава – это один из качественных критериев оценки уровня кадровой безопасности.

Стратегическая цель в реализации кадровой политики МВД России – формирование профессионального состава кадров, развитие и рациональное использование личного состава в интересах оперативно-служебной деятельности. «Повышение качества кадрового потенциала признается одним из важнейших ресурсов интенсификации служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел»<sup>2</sup>.

Однако кадровая работа, реализуемая в структурах МВД России, зачастую носит назидательный характер; психолого-педагогические задачи решаются авторитарными методами; процесс управления сводится к выявлению и констатации недостатков (их устранению); в центр данного процесса не поставлен Человек с его переживаниями, стремлениями и индивидуальными характеристиками; в ходе выполнения повседневных задач практически не реализуются побудительные стимулы к самосовершенствованию и самовоспитанию сотрудников; новые педагогические и управленческие технологии, учитывающие различные мнения и интересы личности, не находят применения в деятельности руководителей подразделений; процессы

---

<sup>1</sup> Выступление В. А. Колокольцева на расширенном заседании коллегии МВД России 26 февр. 2020 г. // Официальный сайт МВД России. URL: <https://mvdmedia.ru/news/official/sostoyalos-rasshirennoe-zasedanie-kollegii-mvd-rossii> (дата обращения: 25.04.2022).

<sup>2</sup> Концепция кадровой политики Министерства внутренних дел Российской Федерации в органах внутренних дел (на период до 2020 г.) // СПС КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://www.police-mvd.ru/index.php> (дата обращения: 14.03.2022).

профилактики, прогнозирования и коррекции поведения сотрудников не заняли должного места в практике кадровой работы<sup>1</sup>.

Подобная организация процесса управления не способствует повышению уровня кадровой безопасности в МВД России и, как следствие, приводит к увеличению количества правонарушений, совершаемых сотрудниками силовых структур. Так, только в 2020 г. личным составом МВД России совершено 3 819 правонарушений (рост составил 10,5 %); сотрудниками ФСИН – 1019 (рост – 2,4 %); сотрудниками МЧС – 392 (рост – 23,4 %)².

Очевидно, что ключевая роль в процессе комплектования подразделений ОВД отводится кадровым структурам. Являясь социальным институтом, они имеют целью повышение эффективности функционирования системы управления путем формирования МВД России подготовленным личным составом, обладающим необходимыми профессиональными качествами. При этом изменение устоев общества, внедрение новых технологий развития и управления, совершенствование общественной жизни диктуют необходимость изменения как самих социальных институтов, так и методов, стилей, форм, приемов и средств, применяемых ими в управлении человеческими ресурсами³.

Следует также заметить, что в настоящее время управление кадровым потенциалом МВД России как процесс не является достаточным и содержательно насыщенным: он не способен в должной степени разрешать управленческие проблемы, так как не учитывает особенностей изменения парадигмы современного менеджмента («Менеджмент 2.0» – изменение ответственности сотрудника и его самоопределения, связанных с рефлексией относительно профессиональных целей; уменьшение степени субъектности в управлении развитием персонала) и степень их влияния на все сферы жизни общества.

Обновленные управленческие модели представляют собой единое целое – глобальную стратегическую идею – «очеловечить» организации, чтобы работающим в них людям было более комфортно. Использование человеческого потенциала является для организации практически неограниченным ресурсом развития, что открывает

---

<sup>1</sup> Андрушик А. П. Типологические модели идентификационного поведения персонала инновационных предприятий // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 3. URL: <http://www.science-education.ru/103-6138> (дата обращения: 18.02.2022).

<sup>2</sup> Силовые структуры // Lenta.ru: офиц. сайт. URL: <https://lenta.ru/news/2019/08/07/prestupnost/> (дата обращения: 10.02.2021).

<sup>3</sup> Андрушик А. П., Кудина М. В. Возрастание роли человеческого фактора в кадровом менеджменте XXI в. Современные инновационные образовательные технологии в информационном обществе : материалы X Междунар. науч. конф. (31 мая 2018 г.). Пермь : Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова» : МиГ, 2018. 191 с.

руководителям поле для генерирования идей в области обеспечения кадровой безопасности. Но на уровне традиционного научно-методического обеспечения системы управления и кадровой безопасности применение такого подхода представляется достаточно сложным без внедрения механизмов, центров, программ, основанных на принципах самоорганизации и саморазвития (А. В. Молодчик), поведенческой мотивации (Д. Х. Пинк), многоуровневом лидерстве (И. А. Эсаулова), внутреннем предпринимательстве (Х. Виссен), гармонизации целей сотрудников и конкретного подразделения (Р. Вундерер).

На этом фоне анализ многочисленных теоретических исследований, проведенных автором, убедительно доказывает предпочтительность мотивационного комплекса, в котором предрасположенность персонала к социально одобряемому в данной организации поведению формируется внутренними мотивами его деятельности и имеет большую мотивационную значимость, чем внешнее побуждение и принуждение к деятельности. Однако в сфере практической реализации данного подхода зачастую обнаруживается несовпадение целей организации и интересов ее сотрудников, обуславливающих следующее противоречие: с одной стороны, теряет свою действенность существовавшая ранее система мотивации, ориентированная на приоритет интересов МВД России, с другой – в современной кадровой политике не в полной мере реализуются инновационные средства и механизмы, способные в новых условиях обеспечить активность и целесообразное поведение своих сотрудников.

Поведение – это довольно сложный процесс для всестороннего объяснения в одном обобщении или какой-либо одной областью науки. При этом любой сценарий поведения обязательно имеет результат. В управленческой науке таковым является эффективная работа и, как следствие, максимизация прибыли при минимальных затратах. Поэтому очевидно, что руководитель должен, заранее определяя результаты, направлять поведение своих сотрудников, создавая определенный мотивационный климат<sup>1</sup>. Но из психологии управления также известно, что применение административных и экономических инструментов в качестве основных методов управленческого воздействия на человека имеет кратковременный или даже противоположный ожидаемому результат, т. к. возможность «иррационального» поведения, определяемого внутренними мотивами работника, в данном случае не учитывается. Поэтому наиболее целесообразный,

---

<sup>1</sup> Андрушик А. П., Молодчик А. В. Методология управления персоналом в самоорганизующихся, саморазвивающихся инновационных предприятия // Вестник университета. Москва : гос. ун-т управления, 2017. № 1.

как представляется, метод управления человеком в организации – управление поведением – и должен учитывать как внешнюю, так и внутреннюю мотивацию личности работника.

Но если за основание целесообразного поведения взять идею согласия с законами природы, то становится ясно, что внутренняя сущность концепции кадровой работы в МВД России должна отражать выявленные закономерности, принципы и условия гармоничности состояний субъекта и объекта управления, критерии и показатели их измерения (при необходимости), а также соответствующие управленческие технологии (табл. 1; рис. 8).

Следовательно, в целях обеспечения качественной диагностики поведения сотрудников целесообразно не суммировать оценки их результатов, а формулировать закономерности между компетенциями и элементами, образующими их структуру, определяя соответствующее направление развития вектора поведения того или иного сегмента персонала.

В данном случае речь идет о необходимости проектирования трехмерной модели управления поведением персонала и ее дальнейшего применения в практической деятельности руководителя подразделения, где наряду с необходимостью формирования и оценки профессиональных и личностных компетенций (см. рис. 5) актуализируется необходимость формирования и развития поведенческих компетенций сотрудников.

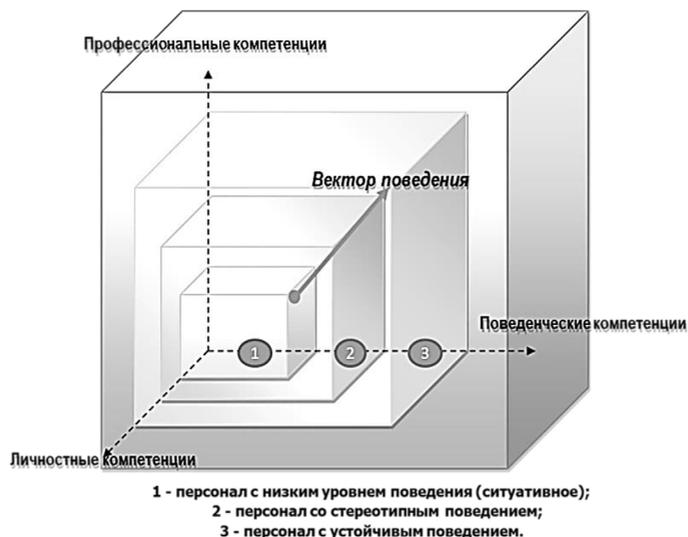


Рис. 10. Современная 3D-модель управления поведением сотрудников

Принимая во внимание классическое определение 3D-моделирования, 3D-модель управления поведением персонала (рис. 10) – это упрощенное представление системы управления в условиях, когда персонал имел бы возможность соотносить интересы организации с личными интересами и, отрефлексировав долгосрочную выгоду, мог бы изменить приоритеты и поведение в пользу признания ценностей организации. Для этого необходимо описать диагностическую «линию-образец», позволяющую определить устойчивость (неустойчивость) определенных поведенческих характеристик и возможность предсказуемости профессионального поведения персонала (вектор поведения).

Другими словами, наряду с проектированием 3D-модели управления поведением персонала, одной из приоритетных задач является формулирование факторов, определяющих вектор поведения персонала, и, следовательно, критериев, показателей и признаков его оценки.

Так, в рамках проведенного исследования по каждому из секторов компетенций автором сформулированы около 30 показателей и более 75 индикаторов их оценки, что позволяет снизить субъективность в оценке уровня сформированности вектора поведения и трансформировать его качественное состояние в количественное выражение (табл. 2).

Таблица 2

Матрица оценки компетенций (фрагмент)

<b>Компетенции</b>		<b>Индикатор состояния</b>
<b>Личностные</b>	Эмоциональная устойчивость	- управляет своими эмоциями; - выполняет поставленные задачи, несмотря на свое эмоциональное состояние; - ведет себя по ситуации; - старается при переговорах достичь обоюдовыгодного результата
	Стрессоустойчивость	- переносит любую критику; - имеет низкий уровень тревожности; - сохраняет параметры эффективности работы при возрастании степени неопределенности условий; - понимает ценность командной деятельности
	Способность быть справедливым и честным по отношению к другим	- оценивает работу коллег непредвзято; - выполняет то, что признает важным; - формулирует открыто свои намерения; - не приемлет несправедливую оценку результатов труда коллег
<b>Профессиональные</b>	Способность строить отношения внутри группы	- приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами; - устанавливает и поддерживает постоянный контакт с коллегами, от которых зависит и которые влияют на его собственную работу
	Является членом команды	- передает опыт и информацию коллегам; - замечает и отдает должное вкладам других людей в команду; - вдохновляет коллег на внесение вклада в работу команды
<b>Поведенческие</b>	Сила мотивации и ее направленность (вектор поведения)	- выделяет личностно-значимые стимулы; - прилагает дополнительные усилия для достижения результата в ущерб личным интересам; - демонстрирует своим трудовым поведением устойчивую приверженность ценностям организации; - получает удовольствие от решения сложных (нетипичных) задач

Из курса физико-математических наук известно, что вектор – это величина, характеризующаяся численным значением и определенным направлением: сила, положение тела, скорость, ускорение, импульс и др.

Для реализации целей данного исследования необходимо уточнить вектор поведения, точнее, его направленность, что свидетельствует о том, нравится человеку то, чем он занимается в данный момент времени, или нет, к той ли самореализации он устремлен?

Определив вектор своего поведения, человек может скорее понять причины своих действий: почему он – там, где он есть, а не в другом месте? И, наоборот, человек сможет наиболее полно реализовать себя и свой потенциал, если будет знать, что именно ему для этого необходимо.

Речь идет о том, что обеспечение технологии управления поведением сотрудников должно быть направлено (по А. В. Молодчику) как на формирование вектора мотивации сотрудника (создается под влиянием внутриорганизационных правил и норм поведения), так и на организацию его целей и стратегии развития компании (формирование процесса самоорганизации)<sup>1</sup>.

Очевидно, что субъект управления, прогнозируя уровень развития компетенций и результаты работников, должен формировать соответствующий мотивационный климат и сонаправлять сценарий поступков (вектор поведения) работников в направлении развития организации. Однако идеальное поведение может значительно отличаться от реального в связи с тем, что большинство работников обладают лишь отдельными компетенциями или знаниями отдельных компонентов компетенций. Это означает, что в вопросах профессионального поведения целесообразнее рассматривать не уровень сформированности поведения, а степень его устойчивости.

Анализ 3D-модели управления поведением, представленной на рис. 8, дает возможность прогнозирования реакций поведения и позволяет выявить следующую закономерность: на базе ситуативного поведения формируются стойкие стереотипы, которые перерастают в доминанты саморазвития персонала и в устойчивую поведенческую реакцию.

Для более наглядного представления процесса формирования устойчивости развития указанных на рис. 8 компетенций целесообразно обратиться к трудам В. Ф. Журавлева, описавшего подвижную систему координат с векторами изменения углов направлений движения тела:

– угловое движение вдоль продольной оси («Крен»);

---

<sup>1</sup> *Andrunik A., Cherdantsev V. 3D-Model of Personnel Innovative competences of Self-Developng, Self-Organizing Systems // Innovation management and company sustainability : Intern. conf. Praha, 2014.*

- угловое положение относительно поперечной оси инерции («Тангаж»);
- угловое движение по вертикали, задающее поворотное положение тела («Рысканье»)<sup>1</sup>.

В рамках темы данного исследования представляется целесообразным отождествить теоретические основы принципов баллистики и методологии управления вектором поведения сотрудников:

- сектор изменения направления вектора поведения персонала относительно оси X (поведенческая компетенция) можно назвать «Крен»;
- сектор изменения вектора поведения персонала относительно оси Z (личностная компетенция) – «Тангаж»;
- сектор изменения вектора поведения персонала относительно оси Y (профессиональная компетенция) – «Рысканье» (рис. 11).

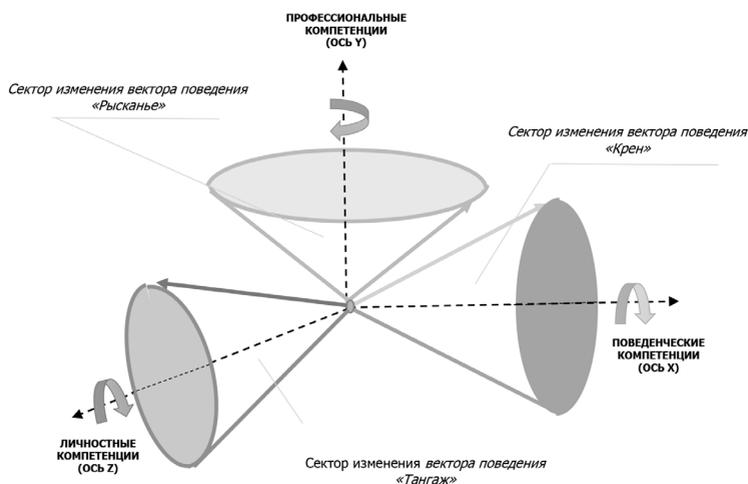


Рис. 11. Секторы изменения вектора поведения

Анализ формирования и развития компетенций в указанных секторах (с учетом выявленной закономерности между профессиональными, личностными и поведенческими компетенциями) позволяет предположить, что устойчивость развития вектора поведения зависит от того, к какой группе относится работник, имеются ли у него, например, профессиональные деформации или предрасположенность к ним. При этом крен, в классическом его понятии, не определен при тангаже, равном  $90^\circ$  и  $-90^\circ$ <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Журавлев В. Ф. Основы теоретической механики. 2-е изд. Москва : Физматлит, 2001. С. 23.

<sup>2</sup> Пашков В. И., Постников А. Г. Внешняя баллистика. Москва : Военно-воздушная инженерная академия им. Н. Е. Жуковского, 1989. С. 215.

Выявленная закономерность может быть интерпретирована как зависимость между компетенциями и отдельными компонентами этих компетенций: по мере развития личностных и профессиональных компетенций персонала потенциал поведенческой компетенции усиливается, что запускает механизмы самоорганизации и саморазвития персонала и, как следствие, удельный вес административного регулирования уменьшается (рис. 11).

Как представляется, для анализа уровня сформированности вектора поведения в области «Крен» необходимо иметь в виду, что поведенческие компетенции обладают устойчивостью развития (постоянная величина), следовательно, при формировании необходимого поведения следует уделять внимание формированию профессионально-личностных компетенций.

Для оценки типов поведения в области «Рысканье» необходимо иметь в виду, что профессиональные компетенции обладают определенным уровнем устойчивости своего развития (постоянная величина) и при их формировании (компетенций) следует уделять внимание развитию личностных и поведенческих компетенций.

Анализируя поведение в области «Тангаж», необходимо учитывать, что личностные компетенции имеют устойчивое развитие (постоянная величина), значит, при становлении целесообразного типа поведения следует в большей степени применять технологии, позволяющие развивать поведенческие, а также профессиональные компетенции. Фрагмент матрицы оценки компетенций по изменению вектора поведения в конкретной области представлен в табл. 3.

Таблица 3

**Матрица формирования и развития компетенций по сектору изменения вектора поведения**

№ п/п	Сектор изменения вектора поведения	Компетенции		
		<i>Поведенческие</i>	<i>Профессиональные</i>	<i>Личностные</i>
1.	«Крен»	<i>Const.</i>	Формирование и развитие	
2.	«Рысканье»	Формирование и развитие	<i>Const.</i>	Формирование и развитие
3.	«Тангаж»	Формирование и развитие		<i>Const.</i>

Представленные выше теоретико-методологические основания, а также результаты эмпирического исследования, проведенного в специально сформированной представительной выборочной сово-

купности (более 230 сотрудников) с обоснованием подбора единиц наблюдения в период с 2019 по 2021 г., позволили сформулировать типологию поведения сотрудников в зависимости от места в секторе углового движения вектора поведения и дать описательную характеристику каждому из типов, условно названных «творец», «деловой» и «архивариус».

«Творец» – это тип сотрудников, у которых развита способность нести ответственность за результаты своей деятельности. У них мотивация и ее направленность развиты в достаточной степени. Эти сотрудники способны рационально управлять собственной деятельностью, планировать и организовывать работу. Они ответственно выполняют поставленные задачи и готовы развивать личный имидж. Также они способны выделять личностные стимулы и прилагать усилия для достижения результата в ущерб личным интересам. При этом такие сотрудники демонстрируют приверженность ценностям организации и получают удовольствие от решения нестандартных задач. Но самоконтроль качества выполненных работ у таких сотрудников не развит. Они проявляют дисциплинированность, ответственность, но не могут принимать самостоятельные решения в рамках профессиональной компетентности. «Творец», являясь членом команды, замечает вклад других, но не делится опытом и информацией с коллегами. При сформированной способности работать с информацией такой персонал зачастую неправильно понимает профессиональные термины. Такие сотрудники адекватно воспринимают ситуацию общения и критику в свой адрес. Легко находят общий язык с коллегами.

«Деловой» – это тип работников, способных определять проблемы и оценивать варианты их решения. Прогнозируя последствия принятых решений, анализируют значимость деятельности и ее последствия. Разумно устанавливают алгоритм выполнения служебных заданий, рационально формируя ресурсы. Выбирают самые эффективные действия для организации деятельности сотрудников. Однако личностно-значимые стимулы выявить не способны. Лояльность предприятию неустойчива. При этом способность целенаправленно воздействовать на свои эмоции развита слабо. Такие работники исполняют задачи, результат которых зачастую зависит от эмоционального состояния. В общении стремятся к достижению обоюдовыгодного результата, но не всегда учитывают стили и ценности в отношениях с коллегами. Умеют различать важные и срочные дела, анализировать риски и предлагать варианты решения поставленной задачи, проявляя новаторство и творческий подход. Выбирать эффективные действия решения поставленных задач

не могут. При адекватном отношении к нововведениям и к изменению организационного поведения не готовы.

«*Архивариус*» – это тип сотрудников, разделяющих корпоративные цели и ценности, не испытывая внутреннего противоречия. Они обеспечивают эффективность работы даже в условиях неопределенности внешней и внутренней среды. Преобразовать усвоенный ранее опыт в изменяющихся условиях не способен. Такой персонал открыто заявляет о своих намерениях, но способность нести ответственность за результаты собственной деятельности и планировать работу развита недостаточно. Такие работники в критических ситуациях не могут принять решение. Мотивацию в формулировании долгосрочных целей организации не проявляют. Инициативность, как стремление работать эффективнее, демонстрировать также не готовы.

В современной науке традиционным и общепризнанным считается тезис о том, что эффективным процесс управления может быть исключительно в рамках специально организованной системы. Этот тезис можно представить в таком виде: управление поведением сотрудников и обеспечение высокого уровня кадрового менеджмента может быть эффективным только в рамках системы, опирающейся на теоретико-методологические положения общей теории систем, и объединяющей понятийно-категориальный аппарат поведенческого менеджмента, архитектуру концепции личностно-ориентированного управления и ее диагностическое обеспечение. При этом применение технологий управления поведением и инструментов его диагностики «внутри» системы управления кадрами позволяет активизировать и реализовать системные связи для более четкого определения их места и роли в процессе управления поведением.

### **3.2. Технологии управления с применением элементов искусственного интеллекта**

Совершенствование кадровой политики и повышение эффективности процесса подготовки квалифицированных кадров – важнейшие задачи, решаемые системой управления МВД России и требующие комплексного подхода в управленческой, социально-психологической, юридической и других сферах. Поэтому само понятие «кадры ОВД» характеризуется наличием системы личностных, деловых, мотивационных, профессиональных и иных качеств и специальных компетенций, формирующихся как в процессе обучения, так и при выполнении служебных и боевых задач.

Кадровая политика в МВД России регламентируется Федеральным законом от 30.11.2011 № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации...», где ст. 75 определяет основные принципы формирования кадрового состава МВД России<sup>1</sup>. Среди них: обязательный профессиональный отбор; совершенствование знаний и навыков; назначение действующих сотрудников на должности с учетом уровня их квалификации, а также деловых и личных качеств; оценка результатов деятельности сотрудников путем проведения процедуры аттестации; применение современных технологий при приеме на службу и в процессе ее прохождения.

Однако в практической деятельности нередки случаи проявления сотрудниками непрофессионализма, пренебрежения принципами морали и права, примеры различных форм девиантного поведения, включая оппортунизм, что справедливо вызывает у населения стереотипы априорно негативного отношения к полиции в целом.

Как представляется, причины нарушения законности и служебной дисциплины – в несоблюдении вышеназванных принципов и, как следствие, слабом кадровом составе, низком уровне квалификации сотрудников, а также слабом внимании должностных лиц к инновационным кадровым технологиям, одной из которых является технология искусственного интеллекта (далее – ТИИ).

Сегодня в МВД России ведется активная работа по внедрению искусственного интеллекта при выявлении серийных преступлений, определении внешности преступника и повышении эффективности оперативно-служебной деятельности. В других направлени-

---

<sup>1</sup> О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федер. закон № 342-ФЗ : принят Государственной Думой 17 ноября 2011 г. : одобрен Советом Федерации 25 ноября 2011 г. // СПС КонсультантПлюс : сайт. URL : <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.03.2022).

ях, в частности при отборе кандидатов на службу, при очередной аттестации сотрудника на предмет его соответствия квалификационным требованиям или выдвижении в кадровый резерв, ТИИ не применяются.

При всей сложности внутренних алгоритмов и технологий основные стратегические цели ТИИ вполне понятны: во-первых, создание аналитических продуктов, которые имеют разумное (рациональное, адекватное) поведение и способны принимать решения на основе существующих баз данных; во-вторых, использование «интеллекта» в роботах-помощниках, которые могут «думать», самообучаться, строить прогнозы, понимать, эффективно и качественно выполнять задачи, поставленные человеком.

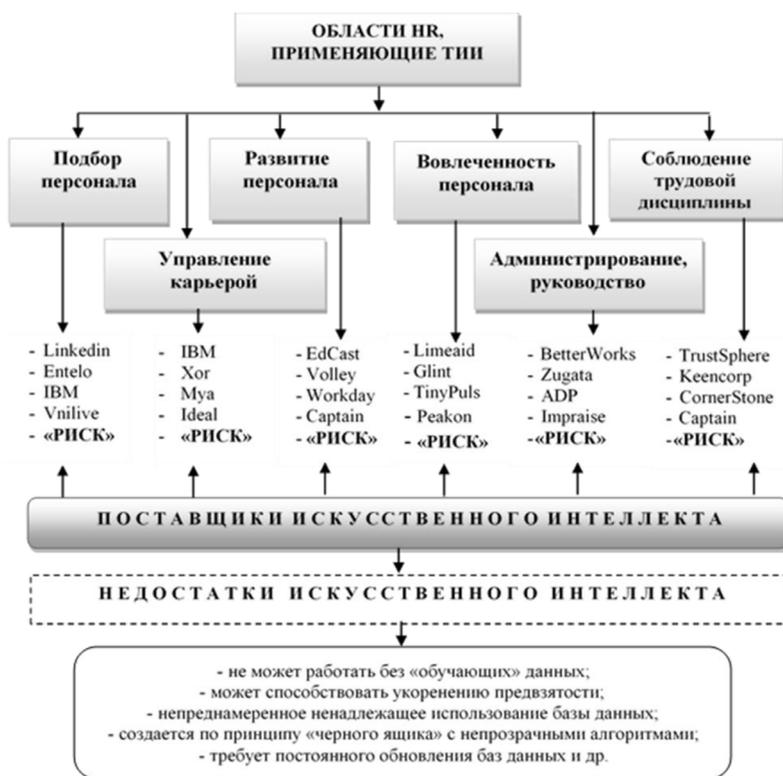


Рис. 12. Области HR, применяющие ТИИ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Андрушик А.П. Искусственный интеллект в HR: современные программные решения // Международный научно-исследовательский журнал. Екатеринбург, 2021. № 6 (108). Ч 4. 205 с.

Сегодня ТИИ постепенно проникают практически во все отрасли и сферы деятельности, трансформируя привычные нам программные продукты в интеллектуальные: политика; розничные продажи в онлайн-магазинах; менеджмент; промышленность; медицина и здравоохранение; игровая индустрия; образование; HR (человеческие ресурсы).

Пример применения ТИИ в управлении человеческими ресурсами, программные продукты, реализующие эту технологию, а также типичные недостатки (проблемы) представлены на рис. 12.

Как было сказано в п. 3.1, ключевой идеей при проектировании 3D-модели управления поведением сотрудников стал поиск взаимовлияний и соотношений между стратегическими целями новой парадигмы «Менеджмент 2.0», закономерностями, основополагающими принципами и направлениями кадровой политики, реализуемыми в системе МВД России, основными положениями концепции «Мотивация 3.0» и возможностью их практического применения при реализации процесса конструирования целесообразного поведения сотрудников в условиях развития нового технологического уклада («Индустрия 4.0: BigData»).

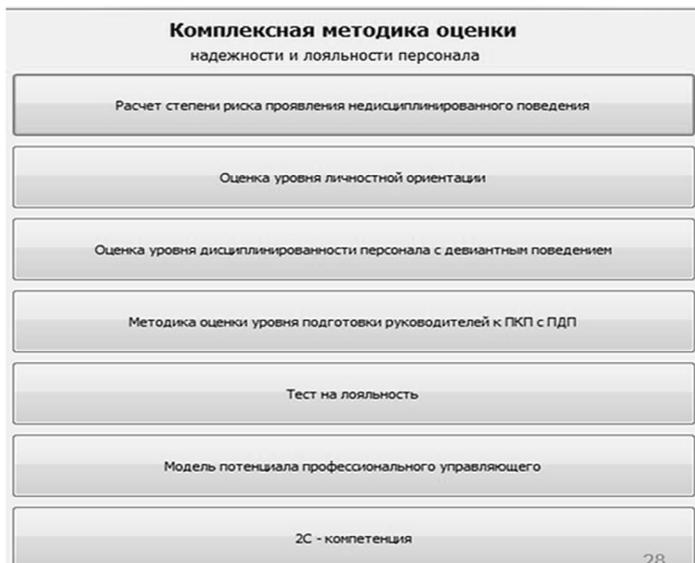
Для достижения данной цели автором разработана комплексная компьютерная программа «Расчет индекса саморазвития кадров («РИСК»), в основе которой – авторская «Концепция психологической профилактики девиантного поведения сотрудников», опирающаяся на теоретико-методологические положения общей теории систем, объединяющая архитектуру поведенческой психологии, превентивной и личностно-ориентированной педагогики, а также включающая в диагностический инструментарий более 60 сформулированных автором критериев и показателей диагностики поведения личности, около 350 конкретных индикаторов, позволяющих с достаточной степенью объективности оценить динамику их развития (сформированности к настоящему времени), а также рассчитать индекс саморазвития сотрудника и уровень развития поведенческой компетенции.

Программа «РИСК» включает комплекс авторских методик:

- «Оценка степени риска проявления недисциплинированного поведения»;
- «Оценка степени личностной ориентации субъекта управления в профилактике девиантного поведения сотрудников»;
- «Оценка уровня дисциплинированности сотрудников»;
- «Оценка уровня подготовки руководителей к реализации превентивной кадровой политики»;

- «Оценка надежности и лояльности сотрудников»;
- «Оценка потенциала профессионального управляющего»;
- «Оценка уровня развития инновационных компетенций сотрудников» (рис. 13).

Посредством встроенного в программу «РИСК» алгоритма, который реализует принцип максимального правдоподобия с применением методологии создания экспертной системы (как одной из ТИИ), программа обеспечивает возможность проведения кластерного анализа и формирование отчетов с указанием сильных и слабых сторон тестируемого сотрудника и областей для его совершенствования<sup>1</sup>.



\*ПКП – превентивная кадровая политика; ПДП – персонал с девиантным поведением.

*Рис. 13.* Экранная форма программы «РИСК»  
(блок «Комплексная методика оценки надежности  
и лояльности персонала»)

На рис. 14 представлена экранная форма интерфейса, обеспечивающего решение задачи анализа баз данных, где:

<sup>1</sup> Андруник А. П., Косякин С. И., Бухвалов Н. Ю. Автоматизация процесса диагностики компетенций персонала саморазвивающихся, самоорганизующихся систем // Современные проблемы науки и образования. Москва, 2014. № 3. URL: <https://www.science-education.ru/11> (дата обращения: 10.10.2022).

1 – результирующая линия построения диаграмм критериев оценки компетенций (объект с индексом «0» – базовый, остальные строятся программным путем); 2 – результирующая линия построения диаграмм показателей оценки компетенций; 3 – строка заголовка режима работы; 4 – кнопка запуска процесса построения графика компетенций.

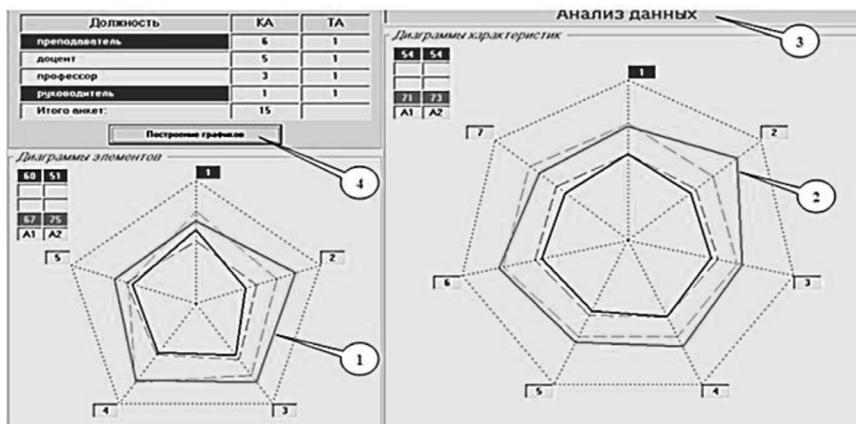


Рис. 14. Интерфейс управления режимом анализа баз данных

На рис. 15 – экранная форма интерфейса сбора анкетных данных (в соответствии с выбранным вариантом чек-листа) и сохранения результатов анкетирования во внешнем файле, где:

1 – строка для заголовка таблицы (объект с индексом «0» – базовый, остальные строятся программным путем);

2 – кнопка для перемещения между листами анкеты;

3 – область вывода данных для отображения вопросов анкеты;

4 – область вывода данных для отображения номера вопроса анкеты;

5 – область вывода данных для отображения выбранного варианта ответа;

6 – «контейнер» для размещения таблицы анкеты.

В целях редактирования (при необходимости) результатов опроса в программе предусмотрен прямой доступ к соответствующей записи. Это достигается за счет применения ТИИ структурированного типа, которые имеют возможность «запоминать» номер каждой записи анкеты.

Экранная форма «Диагностика системы управления организацией» с заголовком «Анкета №1 Деятельность: производитель».

№	Содержание вопроса	Л	П	У	Ч	В
1	Сотрудники принимают активное участие в формировании стратегии организации			+		
2	Организация поощряет сотрудников самостоятельно формулировать и достигать свои цели			+		
3	При выполнении работы в команде сотрудники высоко мотивированы к достижению совместного			+		
4	Сотрудники могут свободно обсуждать и высказывать различные точки зрения в сфере			+		+
5	Лидерское поведение поддерживается и вознаграждается на всех уровнях			+		+
6	Организация поддерживает и поощряет стремление к обучению			+		
7	Организация поддерживает и поощряет совместную работу			+		
8	Организация поддерживает и вознаграждает инициативу и реализацию целей			+		
9	Отношения между сотрудниками и организацией основаны на доверии и взаимных обязательствах			+		
10	Руководители по своей инициативе занимаются развитием других лидеров посредством			+		
11	Руководители применяют методы и подходы по вовлечению персонала			+		
12	Руководители наделяют полномочиями своих подчиненных для достижения стратегических целей			+		
13	Руководители признают собственные ограничения и уважают знания других			+		
14	Действия руководителей служат примером предпринимательства, ответственности и новаторства			+		
15	Большинство сотрудников идентифицирует личный успех через успех своей организации			+		
16	Большинство сотрудников готово долго трудиться в организации			+		
17	Большинство сотрудников доверяет своим руководителям			+		
18	Большинство сотрудников стремятся работать как можно лучше			+		
19	Большинство сотрудников охотно делится своим опытом			+		
20	Большинство сотрудников часто выступают с предложениями о том, как улучшить свою работу			+		
21	Сотрудники добровольно, даже в ущерб личным интересам, прилагают дополнительные усилия для			+		

На изображении присутствуют пять выделенных элементов: 1 - заголовок анкеты; 2 - панель инструментов; 3 - панель с вопросами; 4 - панель с ответами; 5 - панель с комментариями.

Рис. 15. Интерфейс формы сбора анкетных данных

Процедура отображения элементов программы «РИСК» обеспечивает возможность представления состава выбранного критерия (показателя и признака) векторов компетенций в форме баллов, которые программа переносит в матрицу «РАДАР». Полученные результаты расчетов параметров кластерного анализа и логит-моделирования в программе «РИСК» хранятся в специальной базе данных и при необходимости могут корректироваться.

Подсистема проведения многофакторного регрессионного анализа предназначена для выявления тенденций изменения компетенций в зависимости от временного изменения определенной совокупности элементов, образующих выбранную характеристику. Данная подсистема позволяет также выполнять прогнозирование направлений развития векторов поведения сотрудников.

Итоговые данные путем реализации принципа факторного анализа используются для формирования отчета о «портрете» сотрудника и формулирования практических рекомендаций о возможности/невозможности его карьерного перемещения (рис. 16).

Проведение и отображение результатов тестирования

Операции: Отчет Выход

Сотрудник №38      Анкета №2

№	Вопросы анкеты	Никогда	Редко	Часто	Оч часто	Всегда
5	Способен выделять лично-значимые стимулы	+				
6	Прилагает дополнительные усилия для достижения результата в ущерб личным интересам			+		
7		+				
8	Получает удовольствие от решения сложных (нетипичных) задач			+		
9	Создает профессиональную команду и координирует ее деятельность			+		
10	Понимает коллег по работе, их мотивы, особенности поведения, использует					+
11	Адекватно воспринимает ситуацию общения			+		
12	Осознает собственное влияние на процесс общения					+
13	Понимает причины возникающих трудностей			+		
14	Поддерживает обратную связь в процессе коммуникации, абстрагируясь от					+
15	Находит общий язык с коллегами				+	
16	Использует различные способы влияния на сослуживцев			+		
17	Логично передает свою точку зрения, используя в качестве аргументов факты					+
18	Следует установленным стандартам				+	
19	Мыслит системно, новым образом	+				
20	Обнаруживает новые возможности для развития организации			+		
21	Оценивает перспективность новых возможностей для организации		+			
22	Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами	+				
23	Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с коллегами, от которых	+				

Рис. 16. Интерфейс, реализующий процесс анкетирования

Основное назначение отчета состоит в снижении степени неопределенности в процессе разработки, принятия и реализации кадровых решений относительно будущей траектории развития конкретного сотрудника за счет встроенного в программу «РИСК» алгоритма, основанного на принципе максимального правдоподобия.

Пример формы такого отчета представлен на рис. 17. В нем содержится отображение уровней сформированности личностных, поведенческих, профессиональных компетенций с помощью матрицы «РАДАР» с указанием сильных и слабых сторон тестируемого сотрудника, областей для совершенствования процесса развития компетенций, а также выводов (рекомендаций) по проектированию дальнейшей карьерной траектории сотрудника.

Таким образом, в разработанной программе «РИСК» сочетаются технологии формирования и развития компетенций трехмерной модели управления поведением сотрудников, алгоритмы активной экспертизы и кластерного анализа, инструменты логит-моделирования, что обеспечивает возможность реализации в практической работе кадровых служб и управленческой деятельности в целом идеи применения ТИИ для решения задач по качественной реали-

зации принципов и направлений кадровой политики МВД России, снижения количества проявлений непрофессионализма сотрудников ОВД и примеров демонстрации ими девиантного поведения, а также оптимального выбора кандидата из конечного множества альтернативных вариантов на конкретную должность в составе кадрового резерва.

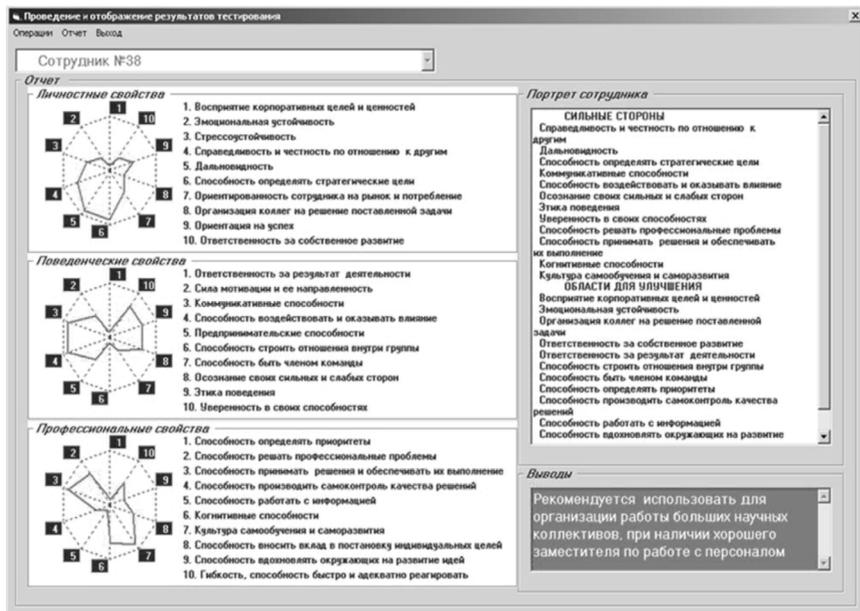


Рис. 17. Экранная форма итогового отчета

### 3.3. Технологии управления кадровой безопасностью

Актуальность решения проблем, вызванных или связанных с рисками, исходящими от сотрудников МВД России, сложно переоценить. Причем, согласно статистике, «10 процентов людей не будут воровать никогда, еще 10 процентов всегда это сделают, а 80 процентов – будут воровать, если им создать для этого соответствующие условия»<sup>1</sup>. Это означает, что 80 процентов ущерба материальным активам компании и убытка может наноситься собственным персоналом.

Как известно, кадровая безопасность – это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом<sup>2</sup>. При этом в ряду основных угроз безопасности компании, кроме воровства и мошенничества со стороны собственного персонала, можно выделить и такие, как разрушение сплоченного морально-психологического климата в коллективе, непредсказуемые аффективные реакции персонала, проявление различных форм девиантного, делинквентного и оппортунистического поведения, возможность управления извне, информационные утечки и др. Становится очевидным, что своевременная профилактика этих рисков, эффективное управление ими, активное противодействие таким угрозам составляют сущность процесса обеспечения кадровой безопасности.

Однако *что* мы понимаем под термином «безопасность»? В. И. Даль трактует безопасность как отсутствие опасности<sup>3</sup>, в то время как С. И. Ожегов понимает безопасность как защиту от опасности<sup>4</sup>. Отсутствие однозначного толкования самого термина «безопасность» при наличии множества его дефиниций в разных областях науки способствует использованию на практике различных методов, технологий, процессов, приемов и форм, «обеспечивающих безопасность», зачастую взаимоисключающих друг друга по внутреннему смыслу, а следовательно, малоэффективных и вряд ли способствующих повышению уровня кадровой безопасности.

В данном параграфе приводятся квалифицирующие дефиниции понятия «кадровая безопасность», фиксирующие определен-

---

<sup>1</sup> Андруник А. П., Руденко М. Н., Суглобов А. Г. Кадровая безопасность : инновационные технологии управления персоналом: учеб. пособ. 2-е изд. Москва : Дашков и К, 2020. 508 с.

<sup>2</sup> Андруник А. П. Концепция психологической профилактики девиантного поведения человека в организации : моногр. Пермь : Астер Диджитал, 2020. 439 с.

<sup>3</sup> Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка / под ред. И. А. Бодуэна-Куртене. Т. 1–4. Санкт-Петербург; Москва : Товарищество М. О. Вольф, 1903–1911.

<sup>4</sup> Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. Москва : Азбуковник, 1997. 944 с.

ную социальную реальность, в которой может проявляться определяемый объект, то есть закрепляются какие-либо структурные особенности, связывающие его с другими отраслями науки.

Раскрывая тему, автор предпринимает попытку объединения (разделения) подходов из различных областей знаний (психология управления, социология управления, менеджмент, социальная психология), с одной стороны, обеспечивающих должный уровень кадровой безопасности, а с другой – являющихся выражением или результатом данного процесса (рис. 18).

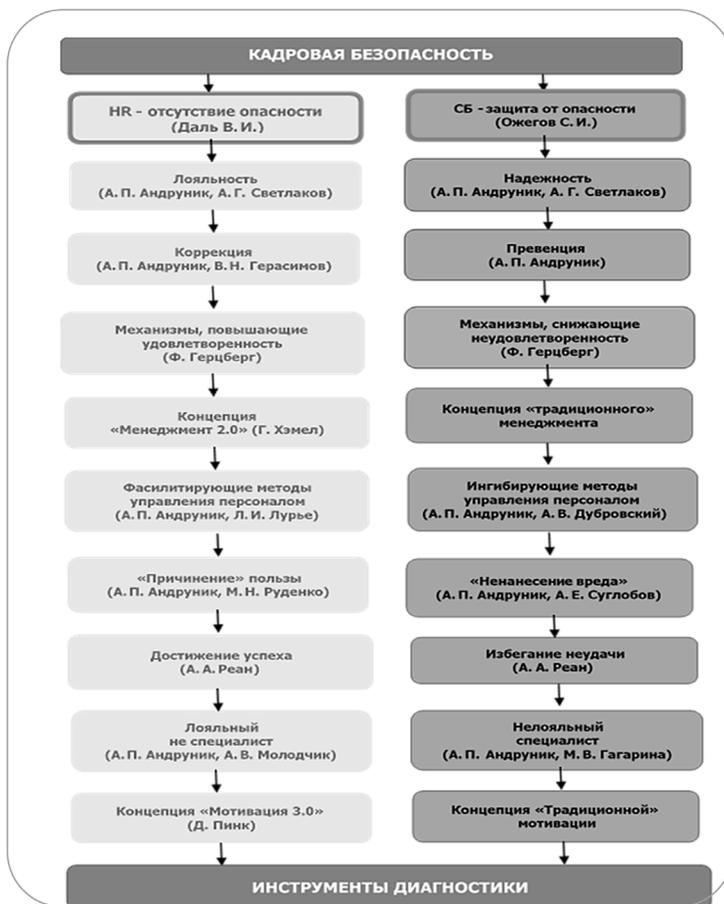


Рис. 18. Квалифицирующие дефиниции кадровой безопасности<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Андруник А.П. Кадровая безопасность: квалифицирующие дефиниции // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 4 (118).

В условиях повседневной деятельности и обеспечения кадровой безопасности к настоящему времени довольно плотно укоренилось понятие «лояльность», отражающее социально-психологическую установку сотрудника на уважительное отношение к руководству, коллегам и организации в целом, интериоризацию существующих корпоративных правил и норм поведения. При этом высокий уровень лояльности сотрудника МВД России обычно отождествляют с его надежностью. Однако понятия «лояльность» и «надежность» следует разводить: лояльные сотрудники необходимы для поддержания деятельности подразделения в стабильных условиях, то есть там, где нет опасности; надежные – обеспечивают ее выживание в тяжелые периоды, в особых условиях, а также поддерживают ее развитие и движение вперед в посткризисные периоды.

Из положений педагогики управления известно, что ни педагогическое, ни психологическое или управленческое воздействие не могут восприниматься руководителем как панацея от всех «социальных недугов»: то, что может быть эффективным в одних условиях, может быть неприемлемым в других. Иными словами, бездумный перенос известных руководителю технологий, приемов, средств и форм обеспечения кадровой безопасности из одних условий в другие может дать отрицательный результат, а управленческая деятельность руководителя конкретного подразделения при этом может быть педагогически нецелесообразной или догматической. Так, например, в качественно организованной системе управления персоналом и эффективной кадровой политике, где безопасность воспринимается как отсутствие опасности, должный эффект в управлении принесет реализация технологий коррекционной педагогики и психологии (методы стимулирования и коррекции действий)<sup>1</sup>. В условиях защиты от опасности целесообразно обратиться к системе методов превентивного управления персоналом, когда особое внимание необходимо уделять развитию у сотрудников дисциплинированности, целеустремленности, уверенности в результатах их труда, возможностей активизировать их собственную деятельность на решение поставленных задач<sup>2</sup>.

Очевидно, для того чтобы добиться активной и безопасной служебной деятельности своих подчиненных, руководитель подразделения должен обеспечить наличие соответствующих ситуации

---

<sup>1</sup> Андрушик А.П. Концепция психологической профилактики девиантного поведения человека в организации : моногр. Пермь : Астер Диджитал, 2020. 439 с.

<sup>2</sup> Андрушик А.П. Превентивная кадровая политика и эффективное управление персоналом : моногр. Пермь: Аборигены, 2011. 338 с.

мотивационных факторов. Применительно к теме данного параграфа, а также с учетом выводов двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга<sup>1</sup> можно заключить, что в условиях отсутствия опасности целесообразно обращаться к мотивирующим факторам, то есть повышающим удовлетворенность трудом. В ситуации защиты от угроз или опасности должный эффект в обеспечении кадровой безопасности принесет учет гигиенических факторов, снижающих неудовлетворенность.

Известно, что генеральная идея «Менеджмента 2.0» – «очеловечить» организации, чтобы работающим в них людям было более комфортно, а значит, безопасно<sup>2</sup>. В связи с этим при проектировании технологий обеспечения кадровой безопасности в условиях отсутствия опасности необходимо: отказаться от жесткой иерархии в пользу гибких (личностно-ориентированных) технологий; дать волю творческому началу сотрудников; создавать комфортные условия для высвобождения внутреннего потенциала персонала (см. табл. 1), следовательно, принципы внешнего стимулирования изменить в пользу внутренней мотивации (самотивации)<sup>3</sup>.

Это означает, что в условиях отсутствия опасности при полном понимании ситуации как со стороны руководителя, так и со стороны сотрудников, целесообразно применять фасилитирующие (то есть способствующие формированию положительных привычек поведения) управленческие приемы<sup>4</sup>. Однако управление кадровой безопасностью может реализоваться и в состоянии защиты от неминуемых угроз или опасности. В этом случае, как представляется, наилучший управленческий эффект достигается за счет применения ингибирующих (то есть способствующих преодолению различных девиаций в поведении сотрудников) приемов<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> *Дейнека А.В., Жуков Б.М.* Современные тенденции в управлении персоналом : учеб. пособие. Москва : Академия естествознания, 2009.

<sup>2</sup> *Хэмел Г.* «Менеджмент 2.0»: новая версия для нового века // Harvard Business Review – Россия. Октябрь 2009.

<sup>3</sup> *Андрушик А.П., Молодчик А.В.* Личностно-ориентированное управление персоналом в самоорганизующихся, саморазвивающихся инновационных предприятиях // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. 2019. № 3. URL: <http://www.uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/1191-2012-03-30-05-21-57> (дата обращения: 04.03.2022).

<sup>4</sup> *Андрушик А.П.* Превентивная кадровая политика и эффективное управление персоналом : моногр. Пермь: Абorigены, 2011. 338 с.

<sup>5</sup> *Андрушик А.П., Дубровский А.В.* Системно-динамическая модель непрерывного воспитания и развития личности в профильных образовательных учреждениях : моногр. Пермь : Пермский военный институт войск национальной гвардии Рос. Федерации. 2018. 322 с.

Специалисты в области общего менеджмента отмечают, что бизнес состоит из человеческого поведения. При этом следует учесть, что в рамках данного параграфа поведение сотрудников не может быть хорошим или плохим. В нашей логике справедливо говорить о поведении недостаточном или избыточном. В связи с этим избыточное – это поведение, при котором сотрудник конкретного подразделения активно выполняет те действия, которых от него никто не требует и уж, тем более, не ждет результатов. Недостаточное поведение – отношение к службе, когда сотрудник делает то, что должен, или выполняет задачу, но с недостаточной интенсивностью. Следует отметить, что это два типа отклоняющегося от нормы поведения, но диаметрально противоположных. И тут руководителю данного подразделения нужны четкие критерии, показатели и признаки оценки целесообразности (в широком ее смысле) поведения его подчиненных, чтобы не получить очень добросовестного человека, который своими активными действиями (на первый взгляд, так и должно быть) приносит вред или своим полным бездействием (это ведь недопустимо!) приносит пользу. Поэтому в каждом поступке, в каждом действии того или иного сотрудника нужно определить «реперную» точку, контрольный момент, «красную линию», при которых руководителю необходимо и зафиксировать результат, и «сформировать» вознаграждение. Но само вознаграждение не должно выглядеть, как фиксация! Обещанное вознаграждение не должно вызывать сомнение в том, что оно будет реально получено.

В противном случае руководитель, сам того не заметив, может получить результат, противоположный ожидаемому, или нулевой. Дело в том, что для реализации процедуры оценки стратегического сегментирования персонала (см. рис. 5) многие службы управления персоналом современных компаний используют такие критерии, как сложность удовлетворения потребности в услугах труда, необходимых для замещения оцениваемой должности путем внешнего найма («сложность восполнения»), и сложность распространения накопленного работником производственного опыта («критичность для предприятия»). При неверной или несвоевременной оценке либо некорректно сформулированных требованиях, предъявляемых к конкретной должности, есть риск получить из «критичного» для бизнеса «гибкий» персонал. Другими словами, при подобной организации процесса управления кадровой безопасностью человек из лояльного неспециалиста может легко «переформатироваться» в нелояльного специалиста. Очевидно, что при управлении поведением первого из них необходимо делать упор на поощрение,

совет, рекомендацию. В то время как для второго типа необходимы самоконтроль в работе, поощрение творчества и инициативы. Это означает, что при разработке технологий кадровой безопасности и оценке персонала должны учитываться не только компетенции профессионально должного и квалификационного, но, в большей степени, поведенческого характера, т. к. только в этом случае становится возможным объективно оценивать результаты трудового поведения и активности персонала и выдавать адекватное заключение о соответствии работника занимаемой должности и о возможности (или невозможности) его саморазвития.

Положения современной концепции «Мотивация 3.0»<sup>1</sup> исходят из того, что человек, который не чувствует для себя опасности в организации, проявляет заинтересованность в том, как организована его работа, в каких условиях он работает, как результаты его труда сказываются на деятельности организации (автономность, мастерство, целеустремленность). Обычно сотрудник подразделения стремится участвовать во всех процессах, которые связаны с его служебной деятельностью, но при этом выходят за рамки его непосредственной компетенции, за рамки выполняемой им работы. В условиях же, когда сотрудник выполняет служебные обязанности в ситуации защищенности от опасности, необходима специально созданная система его ожиданий, при которой максимально проявляется инициатива и творчество (что подтверждается традиционными теориями мотивации).

Таким образом, учет в системе управления персоналом представленных классифицирующих дефиниций понятия «безопасность» с наличием двух групп условий (отсутствия опасности и защиты от опасности) может способствовать пониманию необходимости своевременной оценки и адекватному выбору той технологии управления поведением сотрудников, которая обеспечит высокий уровень их надежности и лояльности, кадровой безопасности МВД России в целом.

---

<sup>1</sup> *Daniel H. Pink. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York, 2009. 242 p.*

## Заключение

В учебно-методическом пособии предпринята попытка обобщить и систематизировать как результаты авторских исследований, так и разработки ученых-управленцев по проблемам целесообразного управления поведением; переосмыслить традиционные методические приемы решения управленческих проблем с учетом тенденций развития современного общества и управления персоналом.

Сформулированная авторская классификация технологий управления поведением персонала не претендует на догмат, но опирается на теоретико-методологические положения общей теории систем, объединяющей понятийно-категориальный аппарат системно-векторного психоанализа, личностно-ориентированной педагогики, архитектурную превентивную кадровую политику, технологию подготовки руководителей к управлению поведением персонала и ее методическое обеспечение.

При особой важности социально-психологических технологий управления персоналом (технологии ситуативного управления; технологии принятия рационального управленческого решения; технологии управления в концепции «Менеджмент 2.0»; технологии личностно-ориентированного управления; технологии 3D-моделирования компетенций персонала и др.) ввиду ограниченности объема учебного пособия в качестве примеров практической реализации приводятся авторские технологии управления поведением персонала, технологии управления компетенциями сотрудников с использованием элементов искусственного интеллекта, а также технологии управления кадровой безопасностью.

Учебно-методическое пособие предназначено для использования в образовательном процессе ведомственных образовательных организаций высшего образования МВД России при подготовке адъюнктов (аспирантов), магистрантов, курсантов и других лиц, занимающихся научно-исследовательской деятельностью в МВД России.

## Список рекомендованной литературы

Организация управления органами внутренних дел : учеб. / под общ. ред. А. М. Кононова, И. Ю. Захватова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Академия управления МВД России, 2017. – 334 с.

Лалу, Ф. Открывая организации будущего. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 422 с.

Ульянов, А. Д. Организация управленческой деятельности руководителя территориального органа МВД России : учеб.-метод. пособие. – Москва : Проспект, 2020. – 107 с.

Андруник, А. П. Концепция системно-векторного управления поведением персонала инновационных предприятий : моногр. / А. П. Андруник, М. В. Кудина. – Пермь : АстерДиджитал, 2018. – 193 с.

Диалектика природного, социального и превентивного в детерминации отклоняющегося поведения персонала торговых организаций. Проблема отклоняющегося поведения в современном образовании : моногр. / А. Ю. Нагорнова, А. П. Андруник, Ю. А. Клейберг [и др.] / под общ. ред. А. Ю. Нагорнова. – Ульяновск : Зебра, 2018. – 166 с.

Charan R. Talent Wins: The New Playbook for Putting People First / R. Charan, D. Barton, D. Carey. – Boston : Harvard Business Review Press, 2018. – 224 с.

Хэмел, Г. «Менеджмент 2.0»: новая версия для нового века // Harvard Business Review – Россия. Октябрь 2009.

*Учебное издание*

**Андруник Андрей Петрович**

**ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ  
В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Редактор: Л. В. Важенина  
Верстка А. А. Мельниковой

Подписано в печать 27.11.2023. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Усл. печ. л. 3,95. Уч.-изд. л. 3,00. Тираж 83 экз. Заказ 45у.

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО  
Академия управления МВД России  
125171, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8.

ISBN 978-5-907721-03-6



9 785907 721036 >