

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УФИМСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

**ПРИОРИТЕТНЫЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

Учебное пособие

Уфа 2019

УДК 351.74
ББК 67.401.133
П42

*Рекомендовано к опубликованию
редакционно-издательским советом Уфимского ЮИ МВД России*

Рецензенты: А. Ф. Гарифуллин (Управление по работе с личным составом МВД по Республике Башкортостан);
кандидат юридических наук Е. Ю. Семенов (Орловский юридический институт МВД России имени В. В. Лукьянова)

Коллектив авторов:

Е. С. Лысенко – кандидат юридических наук, доцент;
В. А. Колесников – кандидат социологических наук, доцент;
А. З. Харисова – кандидат экономических наук, доцент;
Л. В. Чернышова – б/з, б/с

П42 Приоритетные вопросы организации управления в органах внутренних дел : учебное пособие / Е. С. Лысенко, В. А. Колесников, А. З. Харисова, Л. В. Чернышова. – Уфа : Уфимский ЮИ МВД России, 2019. – 80 с. – Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-7247-1011-4

В учебном пособии рассматриваются актуальные направления деятельности руководителей органов внутренних дел при решении правоохранительных задач, в том числе вопросы кадрового обеспечения, организации воспитательной работы с личным составом и делового общения.

Предназначено для обучающихся образовательных организаций системы МВД России, сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации.

УДК 351.74
ББК 67.401.133

ISBN 978-5-7247-1011-4

© Коллектив авторов, 2019
© Уфимский ЮИ МВД России, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

1. СЛУЖЕБНЫЙ КОЛЛЕКТИВ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	6
1.1. Коллектив сотрудников органа внутренних дел как сложная динамическая социальная система	6
1.2. Основные цели и задачи коллектива сотрудников органа внутренних дел в сфере правоохранительной деятельности.....	8
1.3. Роль руководителя по управлению служебным коллективом органа внутренних дел.....	13
2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖЕБНЫМ КОЛЛЕКТИВОМ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ	17
2.1. Информационно-аналитическое обеспечение процесса управления в органах внутренних дел.....	17
2.2. Решение организационных проблем в органах внутренних дел.....	22
2.3. Методы принятия и психологическая оптимизация управленческих решений	30
2.4. Планирование – важнейшая функция руководителя органа внутренних дел	35
2.5. Рационализация и оптимизация управленческой деятельности в органах внутренних дел.....	39
3. СЛАГАЕМЫЕ АВТОРИТЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ	42
3.1. Личный авторитет руководителя органа внутренних дел	42
3.2. Структура профессионально важных свойств и качеств личности руководителя правоохранительного ведомства	43
3.3. Стиль руководства и культура управленческого труда в органах внутренних дел	46
3.4. Искусство общения – универсальный элемент профессиональной деятельности руководителя органа внутренних дел	49
3.5. Разрешение конфликтных ситуаций в органах внутренних дел.....	57
4. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ	64
4.1. Типология кадров органов внутренних дел	64
4.2. Задачи руководителя органа внутренних дел по организации воспитательной работы с личным составом.....	66
4.3. Индивидуальная воспитательная работа с личным составом органов внутренних дел.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
ЛИТЕРАТУРА	76

ВВЕДЕНИЕ

В социальной системе управления основным элементом является человек, вот почему успех управления в органах внутренних дел¹ в конечном итоге зависит от человеческого фактора, компонентами которого являются: интересы, потребности и стимулы, определяющие поведение человека в управлении; его заинтересованное деловое участие в управлении; совокупность свойств, знаний, опыта, способностей и навыков человека, которые проявляются в его действиях и тем самым влияют на социальные процессы. Иными словами, человеческий фактор есть «специфическое обозначение функционирования человека в системе социальных, экономических, производственных, научно-технических, организационно-управленческих и прочих отношений, всего того, что относится к нему как субъекту деятельности в разных сферах общественной жизни»².

В современных условиях проблема активизации творческого потенциала человека в управлении приобрела особую актуальность. Понятно, что изменить механизм управления могут и должны люди, осознающие цель преобразований, опирающиеся на анализ причин торможения прогрессивных процессов, объективно оценивающие социальные предпосылки и условия, необходимые для дальнейшего развития общества. Внимание к социально-психологическим аспектам управления в ОВД со стороны практиков и ученых вполне закономерно и обусловлено рядом причин.

Во-первых, с усилением внимания общества к личности происходит смещение центра тяжести управленческой деятельности с организационно-технической стороны на человеческий фактор. Во-вторых, возросший уровень взаимодействия людей и служб – участников управленческих отношений усложняет выполнение функций – задач.

В связи с этим важная организаторская роль при решении правоохранительных задач отводится руководителю ОВД.

Цель учебного пособия – рассмотреть актуальные направления управленческой деятельности в ОВД при решении правоохранительных задач. Для достижения данной цели в работе решены следующие задачи: рассмотрен коллектив сотрудников ОВД как сложная динамическая социальная система, исследованы его основные цели и задачи в сфере правоохранительной деятельности; проанализированы функции руководителя ОВД по управлению служебным коллективом; описаны слагаемые авторитета руководителя и вопросы, связанные с управлением конфликтными ситуациями; изучены проблемы кадрового обеспечения и организации вос-

¹ Далее – «ОВД».

² Основы управления и делопроизводство в органах внутренних дел : учебник / А. А. Мухортов и др. – 3-е изд., перераб. и доп. Уфа : УЮИ МВД России, 2013. – С. 199.

питательной работы с личным составом; рассмотрен порядок организации делового общения и проведения оперативных совещаний в ОВД.

При решении вышеперечисленных задач использовались следующие методы научного исследования: комплексный анализ оперативно-служебной деятельности ОВД; изучение нормативно-правовых документов, регулирующих вопросы анализа оперативной обстановки, принятия управленческих решений (планов) и организации их исполнения в ОВД; изучение литературных источников по вопросам организации процесса управления; беседы с руководителями ОВД по проблемам в части определения актуальных направлений организации управленческой деятельности и организации кадровой и воспитательной работы и др. При этом учитывались специфические особенности организации системы управления в ОВД, а также факторы, влияющие на оперативно-служебную деятельность сотрудников полиции.

Новизна работы заключается в том, что в ней на основе сравнительного анализа теории и практики управления в ОВД предпринята попытка рассмотреть в комплексе основные моменты, связанные с сущностью, проблемами и организацией управления служебным коллективом ОВД при решении правоохранительных задач.

Практическая значимость исследования состоит в том, что порядок решения организационных проблем, проведение индивидуальной воспитательной работы с личным составом и организация делового общения в ОВД заслуживают внимания, изучения и отработки на учебных занятиях с обучающимися образовательных организаций системы МВД России, а также внедрения в практическую деятельность территориальных органов МВД России.

1. СЛУЖЕБНЫЙ КОЛЛЕКТИВ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Коллектив сотрудников органа внутренних дел как сложная динамическая социальная система

Коллектив сотрудников ОВД, как и любой другой коллектив, представляет собой совокупность отдельных социальных групп сотрудников, объединенных общими целями, едиными взглядами, необходимостью совместно решать поставленные перед ними задачи, что порождает глубокую общность основных социально-психологических характеристик входящих в коллектив людей.

Однако специфика решаемых оперативно-служебных задач, стоящих перед ОВД, накладывает свои особенности на функционирование отдельных служебных коллективов.

Во-первых, сотрудники ОВД в процессе своей деятельности, как правило, постоянно сталкиваются с различного рода правонарушителями, что неминуемо ведет к деформации личности отдельных сотрудников.

Во-вторых, существуют некоторые сложности в определении и правильной качественной оценке деятельности сотрудников ОВД. Правоохранительная направленность деятельности сотрудников ОВД определяет в качестве основных целей, стоящих перед подразделениями ОВД, борьбу с преступностью, охрану общественного порядка, профилактическую работу, направленную на недопущение совершения правонарушений. При этом эффективность в достижении указанных целей зачастую может быть определена лишь по прошествии определенного времени и зачастую является не явной, а определяемой по косвенным признакам.

В-третьих, ОВД, являясь элементом особой системы управления, должны отвечать требованиям значительной централизации, единоначалия, субординации, строгой законности и дисциплины. Сотрудники ОВД исполняют свои обязанности в специфичной стрессовой обстановке, обусловленной повышенным уровнем морально-этической, а также юридической ответственности. Ошибки в профессиональной деятельности конкретного сотрудника могут повлечь не только моральное осуждение членов его коллектива, но также и общественное осуждение, и специальные виды юридической ответственности.

В-четвертых, служебная деятельность сотрудников ОВД требует значительных затрат времени, усиленного умственного и эмоционального напряжения, пренебрежения личными и семейными интересами, а также порою заставляет сотрудников рисковать своими жизнью и здоровьем. Отмеченные особенности служебной деятельности предполагают необходимость сплочения коллектива сотрудников и предъявляют к отдельным

сотрудникам жесткие требования быть постоянно готовым оказать помощь своим сослуживцам.

В-пятых, социально-психологические параметры служебного коллектива сотрудников ОВД также имеют свои специфические черты. Служебный коллектив сотрудников ОВД разнороден (гетерогенен). Сотрудники служебного коллектива ОВД, как правило, различаются не только по половым и возрастным признакам, а также по уровню, видам образования и профессиональному опыту. Кроме того, все сотрудники служебного коллектива обладают своим собственным отличающимся от других набором психологических и физиологических качеств. Обеспечить высокое проявление коллективного духа в условиях гетерогенности коллектива – важнейшая задача управления в органах внутренних дел.

Для эффективного решения управленческих задач по управлению служебными коллективами в системе ОВД необходимо не только понимать специфику деятельности ОВД, но и понимать, как эта специфика отражается на функционировании конкретных служебных коллективов, выступающих в процессе управления в качестве отдельных управляемых объектов.

Структура коллектива сотрудников ОВД отражает взаимосвязь и взаимодействие элементов (отделов, отделений, групп, звеньев и т.д.), что должно способствовать успешному решению задач в сфере борьбы с преступностью. Взаимосвязь и взаимодействие отделов и служб просматривается при проведении совместных мероприятий по раскрытию и расследованию конкретных преступлений и профилактике правонарушений.

Единство коллектива сотрудников ОВД зависит от неформальных отношений между сотрудниками. Основой для возникновения и поддержания таких неформальных отношений могут быть самые разнообразные причины, например, объединение по признакам занимаемого положения в коллективе, различных симпатий. В группах и в целом в коллективе складывается система деловых и личных отношений сотрудников. Первые – возникают между людьми как носителями определенных функций правоохранительной системы. Вторые – складываются на основе симпатий и антипатий, притяжений или отталкиваний. В любой из этих систем отношений каждый сотрудник занимает определенное место, в том числе в системе отношений с подсистемой «Преступный мир», которая оказывает влияние на персонал ОВД. В результате такого воздействия у некоторых сотрудников происходит изменение (деформация) отдельных качеств личности, которая чаще всего проявляется в таких формах, как: злоупотребление, превышение власти; устойчивое предвзятое отношение к правонарушителям; примиренческое отношение к традициям и обычаям преступного мира; нравственная распушенность; утрата чувствительности к человеческой беде, чести, самолюбию; болезненная подозрительность и излишняя недоверчивость к людям; правовой ригоризм – убежденность, в необходи-

мости значительного ужесточения наказания, в недостатке предоставленных сотруднику прав; потеря веры в возможность успешной борьбы с преступностью; стереотипизация способов решения служебно-оперативных задач; сужение круга интересов, сопротивляемость к нововведениям.

Следует заключить, что коллектив сотрудников ОВД – это сложное динамическое социальное образование, деятельность которого во многом зависит от социально-демографических и нравственно-мотивационных факторов.

1.2. Основные цели и задачи коллектива сотрудников органа внутренних дел в сфере правоохранительной деятельности

Цель следует рассматривать как один из важнейших системообразующих признаков любой организации. Не лишен данного признака и служебный коллектив сотрудников ОВД. В теории управления принято определять цель как единство мотивов средств и результатов. При этом мотив рассматривается как желание удовлетворить определённую потребность, удовлетворение которой невозможно без использования необходимых ресурсов (средств).

Цели управления формируются субъектом управления самостоятельно, но должны соответствовать целям подразделения и соответствовать целям, сформированным иерархически вышестоящим руководителем. При этом очень важно правильно сформулировать цель, рассматривая её как конечный результат какой-либо деятельности. Интересен в этом смысле философский подход к пониманию цели, согласно которому цель – это предвосхищение того результата, на создание которого направлены определенные действия.

С точки зрения управления цель можно определить, как желаемое состояние социальной системы или желаемый результат ее поведения, ради достижения которого предпринимаются те или иные управленческие действия. Первоначально цель социального управления формируется в виде представления о некотором идеале, на осуществление которого направлена управленческая деятельность¹.

Сказанное позволяет сделать вывод, что цель может быть силой, способной достичь определенного результата только при правильном применении определенных средств (усилий, ресурсов).

В теории управления принято выделять несколько видов целей. Например, различают отдаленные, близкие и непосредственные, общие и частные, промежуточные и конечные цели. Существует и такая классификация целей, как: цели-задания; цели-ориентации; цели собственно системы. Це-

¹ Например, см.: Макаров И., Соколов В., Абрамов А. Целевые комплексные программы. М., 1980. С. 10–15.

ли-задания ставятся вышестоящим субъектом управления и, как правило, нормативно закреплены. В них отражается назначение системы во внешнем мире, т. е. ради чего она создана (борьба с преступностью, подготовка кадров и т. д.). Цели-ориентации отражают общие интересы членов коллектива, призванного осуществлять поставленную цель-задание. Цели собственно системы как относительно автономного образования отражают ее стремление сохранить свою стабильность и целостность, равновесие во взаимодействии с окружающей средой. Именно в этом виде целей проявляются усилия системы, направленные на совершенствование своей структуры, обеспечение необходимыми ресурсами и т. д.¹

Также цели можно классифицировать в зависимости от срока достижения конкретного результата: краткосрочные цели (на один год или меньше), среднесрочные (от одного до пяти лет) и долгосрочные (от пяти до десяти лет).

Количество и разнообразие целей и задач управления настолько велико, что без комплексного системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация (включая ОВД), независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности.

Основой формирования конкретных целей, с научной точки зрения, является всесторонний анализ потребностей общества или конкретной личности. Правильное определение потребностей позволяет правильно сформулировать конкретные цели управления, которые субъект управления стремится достичь. Цели управления детализируются в задачах. Задачи управления – конкретное содержание работы, которую необходимо выполнить для достижения положительного результата. Правильное определение целей и содержания задач является одним из критериев эффективности системы социального управления. Величина достигнутого конечного результата, соотношенная с затратами, т. е. темпы движения по пути к общей цели – важный критерий ее эффективности.

Исходя из того, что цели – это, прежде всего, ожидаемые результаты, критически важно, чтобы они были достижимыми в объективной реальности. Реальность достижения целей в практической деятельности ОВД определяется правильной и всесторонней оценкой ресурсов (человеческих, материальных), имеющихся в конкретном подразделении, и которые можно использовать для получения определенного результата (достижения цели). Следует отметить, что решающее значение имеют человеческие ресурсы органов внутренних дел.

Цели ОВД можно разделить на две категории: ключевые цели ОВД и цели отдельного сотрудника. Главными (ключевыми) целями ОВД являются: эффективная борьба с преступностью, развитие и совершенствование системы

¹ Например, см.: Слепенков И. М., Аверин Ю. П. Основы теории социального управления. М. : Высшая школа, 1990. С. 36–40.

ОВД, достижение лидерства в своей отрасли, организационная стабильность, социальное благосостояние персонала (см. табл. 1).

Таблица 1

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Подразделения полиции по оперативной работе	Борьба с преступностью на приоритетных направлениях
Подразделения полиции по охране общественного порядка	Охрана общественного порядка, обеспечение общественной безопасности и безопасности личности
Следственные подразделения	Своевременное и полное расследование преступлений
Подразделения по работе с личным составом	Обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала сотрудников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в службе (подбор, отбор, расстановка, обучение и воспитание кадров)
Служба тыла	Сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, обеспечение подразделений техникой, вооружением и т. п.
Штабные подразделения (управление)	Анализ и оценка оперативно-служебной обстановки, определение критических областей управленческого воздействия и приоритетных задач, обеспечивающих получение запланированных результатов

Примеры ключевых целей

Цели отдельного сотрудника – это личные цели индивидуального сотрудника ОВД, к которым он стремится, работая в служебном коллективе. Эти цели могут включать высокую заработную плату, повышение по служебной лестнице, признание у начальства и в обществе. Процесс управления в ОВД надо строить с учетом того, что личные цели должны быть согласованы с ключевыми целями всего ОВД, т. е. на первом месте должны быть, прежде всего, интересы ОВД. В противном случае при несовпадении целей ОВД и отдельного сотрудника перед субъектом управления возникают трудные проблемы по достижению конечных результатов деятельности.

В качестве удобного инструмента определения целей можно использовать построение целевой модели в виде дерева целей (рисунок 1).

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательное разделение главной цели на подцели (задачи) с применением следующих правил:

- общая цель, находящаяся на вершине дерева, должна содержать описание конечного результата;
- при разворачивании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней разделения зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

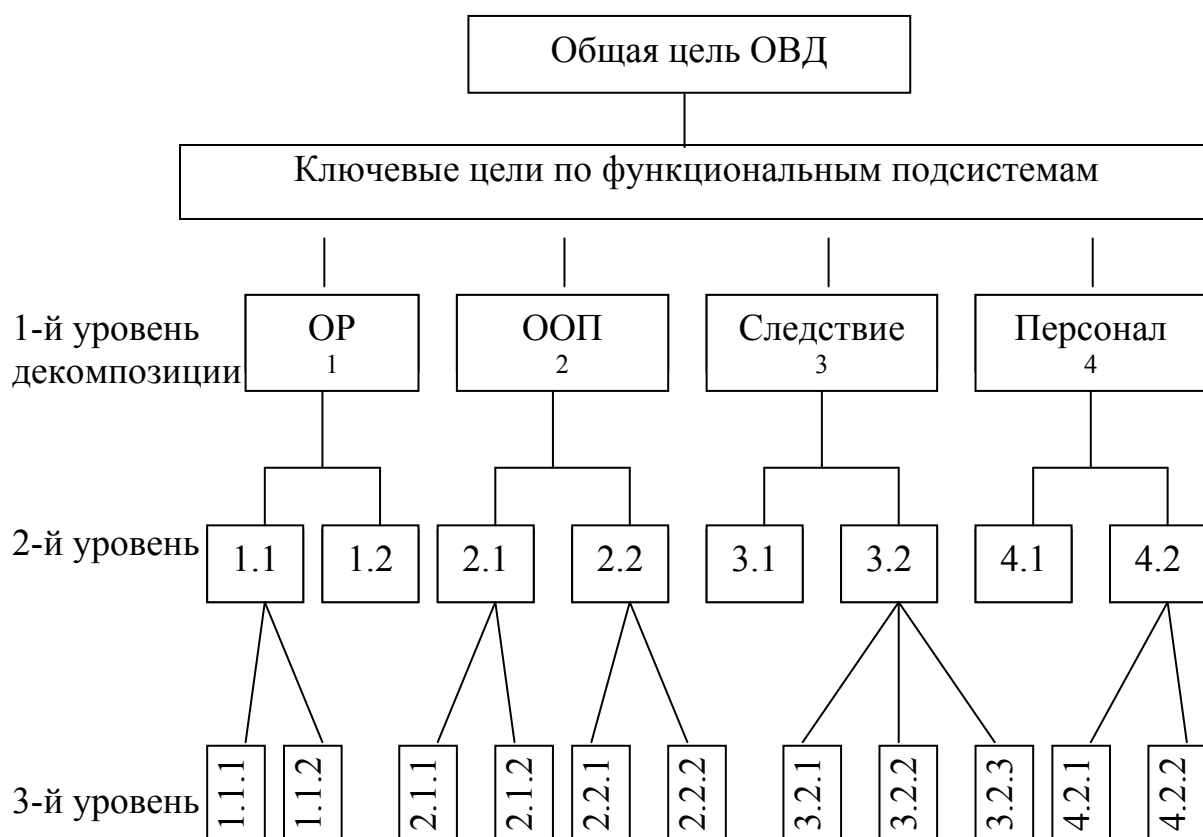


Рисунок 1 – Дерево целей системы ОВД.

Важнейшим моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период. Динамическая модель особенно полезна при разработке перспективных планов ОВД.

Составление целевых моделей – это начало процесса управления по целям – концепции, широко используемой современным менеджментом. Ее суть состоит в следующем. Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией, поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода. Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются (путем предварительного обсуждения) с руководителями всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение.

Таким образом, для управления нет более важной идеи, чем цель. Целеполагание – это начало всякой управленческой деятельности, обязательным продолжением которой является определение видов работы, которые нужны для достижения целей. Содержание деятельности ОВД определяется целями, детализация и уточнение которых дают нам задачи и функции системы управления, уточнение последних позволяет сформировать функциональные обязанности должностных лиц и определить структуру органа. Структура ОВД должна соответствовать функциям и объему работ.

Структурный элемент создается для выполнения определенной задачи, функции, т. е. в управлении существует формула: цель – задача – функция – структура (и никогда наоборот). Цель в управлении имеет первостепенное значение, т. к. неправильная, научно не обоснованная постановка целей и попытка их реализации самым пагубным образом сказываются на эффективности работы коллектива ОВД. Если цель управления не известна или неверно выбрана, научно не обоснована, то управление системой либо не имеет смысла, либо имеющиеся ресурсы расходуются напрасно.

Цели ОВД как системы и их коллективов (подразделений) закреплены в Федеральном законе Российской Федерации «О полиции» от 07.02.2011 № 3-ФЗ, в статье 1 которого говорится, что полиция в Российской Федерации призвана защищать жизнь, здоровье, права и свободы граждан РФ, иностранных граждан, лиц без гражданства, противодействовать преступности, охранять общественный порядок, собственность, обеспечивать общественную безопасность.

В указанном Федеральном законе цели ОВД детализируются до уровня непосредственных реальных частных целей управленческой деятельности, т. е. до задач управления, которые отражены в ст. 2 того же Федерального закона и являются задачами коллективов сотрудников ОВД:

защита личности, общества, государства от противоправных посягательств; предупреждение и пресечение преступлений и административных правонарушений; производство по делам об административных правонарушениях, исполнение административных наказаний; обеспечение безопасности дорожного движения; контроль за соблюдением законодательства РФ в области оборота оружия; выявление и раскрытие преступлений, производство дознания по уголовным делам; обеспечение правопорядка в общественных местах; охрана имущества и объектов, в т. ч. на договорной основе; розыск лиц; оказание помощи физическим и юридическим лицам в защите их прав и законных интересов в пределах, установленных ФЗ «О полиции».

Личный состав ОВД, являясь основным ресурсом системы, требует системной работы в данном направлении, для этого организована соответствующая функциональная структура, представляющая собой многоуровневую систему отбора и подготовки сотрудников. Достижение всех обозначенных целей является функцией квалифицированных сотрудников, не только имеющих соответствующие знания и навыки, но и необходимую морально-психологическую подготовку.

С целью выявления проблем повышения эффективности управления в коллективах следует проводить конкретные исследования социальных процессов, протекающих в ОВД. Исследования показывают, что люди с сильным стремлением к росту, достижениям, самоуважению обычно положительно реагируют на обогащение содержания труда, правильно ведут себя в конфликтных ситуациях, стойко переносят трудности в службе, энергичнее входят в новую роль-должность.

1.3. Роль руководителя по управлению служебным коллективом органа внутренних дел

Сравнительный анализ оперативно-служебной деятельности в ОВД показывает, что, несмотря на имеющуюся положительную динамику, вопросы дисциплины и законности в системе остаются достаточно острыми. Негативная динамика по этому показателю остаётся в 52 регионах Российской Федерации. Остаётся пока высоким число преступлений, инкриминируемых сотрудникам полиции. Уровень доверия со стороны населения полиции является достаточно низким, наблюдается снижение числа граждан, абсолютно доверяющих ОВД¹.

Следует подчеркнуть, что в допущенных нарушениях служебной дисциплины виноваты не только сотрудники, их совершившие, но и руко-

¹ Определение приоритетов – ключевой фактор повышения эффективности деятельности ОВД // Популярно-правовой альманах МВД России «Профессионал». – № 2. – 2016. – С. 2–4.

водители подразделений полиции, так как организация трудовых действий, решение служебных задач невозможны без организаторов, без управленцев, координирующих и направляющих эти действия на достижение конкретных целей на основе принципов управления, на которые порой не опираются управленцы в процессе организации управленческой деятельности.

Работа руководителя является примером самоорганизации и самодисциплины. Начальник должен уметь четко и индивидуально планировать, устранять недостатки в процессе работы коллектива, грамотно делегировать полномочия подчиненным. Руководитель должен быть способен устанавливать четкие личные цели, стремиться к постоянному личному росту, иметь навык решать проблемы, быть творческим и изобретательным, способным к генерированию инновационных идей, влияющим на окружающих. Современный управленец владеет современными знаниями, обучает и развивает подчиненных, способен формировать и развивать эффективные рабочие группы.

В процессе работы руководитель разрабатывает стратегию действий. Деятельность руководителя определяется его харизмой и особыми личными качествами. Необходимо их осознанное развитие, формирование лидера, имеющего харизматичные данные, которые позволят повысить уровень менеджмента в подразделении.

График деятельности руководитель может подчинить определенному ритму, выполнять регулярно повторяющуюся работу в одно и то же время; возможно заложить привычку последовательности и системы в службе, позволяющей логически продвигаться от меньшего к большему, от самого простого к самому сложному, от самого легкого к самому трудному. Рационализация рабочего процесса требует использования блокнота, календаря, дневника или журнала, мобильного телефона. Вышеперечисленные предметы дают возможность активного планирования.

Главная задача руководителя – управление коллективом, определяет и его основную функцию, которая заключается в выработке решений, постановке задач и их реализации. В служебных коллективах сотрудников ОВД решения руководителя выступают в форме приказов, распоряжений (отданных в устной или письменной форме), планов. Распоряжения и отдельные виды приказов в служебной деятельности ОВД могут отдаваться неформализованно (в устной форме). Принятие руководителем отдельных управленческих решений может происходить в условиях дефицита исходной информации и времени, без существенной проработки, исходя из имеющегося управленческого опыта и на основе имеющихся знаний. В этом случае именно уровень знаний и наличие опыта осуществления управленческой деятельности в определенной сфере будут иметь первостепенное значение для принятия верного решения, которое в конечном итоге поможет достичь искомого результата.

Основой умения «принимать верные управленческие решения» является уровень профессионализма, умение ориентироваться в оперативной обстановке, уровень интеллекта и кругозор конкретного руководителя.

Важнейшей основой для принятия обоснованного решения, учитывающего все возможные негативные и позитивные последствия его реализации, является сбор, накопление и всесторонний анализ информации, имеющей отношение к решаемой проблеме. Важнейшим и незаменимым источником информации подобного рода и вообще информации о состоянии объекта, по которому предполагается принять решение, является личное изучение этого объекта руководителем путем широкого общения с работающими на нем подчиненными. Из этого источника он может почерпнуть такие сведения, которые невозможно получить из каких-либо других.

Личные наблюдения руководителя при изучении социально-психологического климата в коллективе иногда могут привести к ошибочным умозаключениям и выводам, основанным на поверхностных, единичных, не имеющих существенного значения фактах. Чтобы избежать неверной оценки взглядов и настроений подчиненных, руководитель в процессе сбора и анализа информации должен иметь возможность использовать (с помощью специалистов) научные, конкретно-социологические методы исследования. Они порой дают картину совершенно противоположную той, которая рисуется взгляду старающегося быть объективным наблюдателя.

Очень важно, чтобы решение было конкретным, четким, ясным, не допускающим разночтений. Это необходимо для того, чтобы его выполнение поддавалось проверке. Оптимальное распределение прав, обязанностей и ответственности, обеспечение эффективного взаимодействия подразделений и людей, составляя суть реализации управленческих решений, основу организаторской деятельности руководителя, отнюдь не исчерпывают ее содержания.

Вместе с тем глубокая и всесторонняя проработка управленческого решения может быть бессмысленна без правильной организации работы по его исполнению.

Важнейшей функцией руководителя, определяющей возможность эффективного выполнения выработанных управленческих решений, является деятельность по подбору и грамотной расстановке конкретных исполнителей (кадровая работа). Расстановка кадров должна осуществляться не только в зависимости от умений конкретного исполнителя, но и исходя из его мотивации, а также психо-физиологического состояния. Грамотная кадровая работа имеет важнейшее значение в управленческой деятельности руководителя, поскольку оказывает решающее влияние для закрепле-

ния кадров на службе, а также для повышения эффективности служебной деятельности в процессе выполнения задач, стоящих перед ОВД¹.

Служебный коллектив в подразделениях ОВД является той социальной средой, в которой происходит развитие личности человека, совершенствуются его мировоззрение, морально-нравственные принципы, потребности, интересы, идеалы. Поэтому перед руководителем стоит цель создания такого коллектива, который бы успешно выполнял как свое непосредственное, так и педагогическое предназначение, чтобы в его социально-психологической атмосфере профессиональные способности развивались и в которой бы глотили, не находя питательной почвы, ее антиобщественные черты и наклонности².

Руководитель должен понимать, что его роль не ограничивается организацией служебной деятельности вверенного ему коллектива. Руководитель должен понимать, что для своих подчиненных он выступает также в качестве воспитателя и педагога. Не зря воспитательной работе в ОВД отводится особое место. Это означает, что руководитель при принятии решений и их реализации всегда должен оценивать их возможный воспитательно-педагогический эффект, а также понимать, как принятие решения может отразиться на личностных качествах подчиненных.

Руководитель должен стремиться достичь в процессе управления две связанные друг с другом цели – повышение эффективности и качества коллективного труда и формирование у подчиненных необходимых личностных черт.

На руководителя служебного коллектива также возлагается функция полномочного представительства, суть которой сводится к осуществлению руководителем обязанностей по установлению необходимых для нормального функционирования и развития коллектива связей и отношений с другими коллективами, правоохранительными органами и другими организациями.

Даже краткое перечисление основных функций руководителя по управлению служебным коллективом дает наглядное представление о том, сколь сложной и многогранной является его деятельность, какие разноплановые требования она предъявляет к нему как к личности. Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, руководители должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению коллективом ОВД.

¹ Лукарецкая Н. С. Основные направления стимулирования деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы / Научно-практическое и информационное издание «Российский следователь». – № 16. – 2014. – С. 41.

² Подзин А. А. Административно-служебные процедуры в кадровой работе при отборе и поступлении на службу в органы внутренних дел / Общероссийский научно-практический правовой журнал «Юридический мир». – № 10. – 2013. – С. 40.

2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖЕБНЫМ КОЛЛЕКТИВОМ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

2.1. Информационно-аналитическое обеспечение процесса управления в органах внутренних дел

Базой для информационно-аналитической работы в органах внутренних дел является единая информационная, правовая и научно-техническая политика.

Информационно-аналитическая работа в органах внутренних дел основывается на следующих базовых принципах:

- соблюдения прав и свобод граждан;
- законности;
- конфиденциальности;
- результативности, эффективности;
- актуальности и востребованности исследований;
- постоянный анализ и прогнозирование результатов деятельности;
- информированности;
- достоверности выводов и предложений.

Информационно-аналитическая работа в органах внутренних дел – это комплекс проводимых мероприятий в целях эффективного решения поставленных задач и выполнения функций, возложенных на них действующим законодательством – сбор, оценка, анализ данных об оперативной обстановке, прогноз ее развития в целях своевременного принятия управленческих решений в организационно-управленческой и оперативно-служебной деятельности ОВД.

Основная цель информационно-аналитической работы – выявление проблем и недостатков в деятельности территориальных органов МВД России и их структурных подразделениях.

Основными направлениями информационно-аналитической работы в органах внутренних дел являются:

- сбор, обобщение и оценка информации о качественно-количественных характеристиках преступности и ее причинах возникновения;
- комплексный анализ основных тенденций развития преступности;
- поиск потенциально возможных угроз внутренней безопасности государства, признаков преступлений и правонарушений в сфере компетенции ОВД, типичных схем и методов их совершения;
- комплексная оценка организационно-управленческой и оперативно-служебной деятельности ОВД, определение ее актуальных направлений;
- разработка мер по своевременному устранению негативной обстановки и эффективных алгоритмов управления ОВД.

Субъектами информационно-аналитической работы являются специально уполномоченные на это подразделения и должностные лица ОВД. К ним относятся: штабные и аналитические подразделения, сотрудники (аналитики) территориальных органов.

Для решения новых теоретических задач, методологического и методического обеспечения аналитической деятельности могут привлекаться образовательные и научно-исследовательские учреждения МВД России, а также на договорной основе другие правоохранительные, налоговые и контролирующие органы, их учебные заведения и научно-исследовательские учреждения, иные органы государственной власти, творческие коллективы ученых гражданских высших учебных заведений и научно-исследовательских учреждений.

Существенным моментом в информационно-аналитической работе является понятие «информация». Об информации много говорят, пишут, спорят и до сих пор не приходят к единой точке зрения, приемлемой для всех. В качестве примера можно привести несколько определений информации, которые встречаются в различных источниках. Информация – это всеобщее свойство материи. Информация – это продукт отражения действительности. Информация – сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления. Форма предоставления информации может быть следующая: данные, заложенные в компьютерах, письма или памятные записки, досье, формулы, чертежи, диаграммы, модели продукции и прототипы, научные труды, судебные документы и другое. Основой качества информации является базовая система показателей, включающая показатели трех классов: выдачи (своевременность, актуальность, полнота); обработки (глубина, достоверность); защищенности (целостность физическая, целостность логическая, безопасность).

В деятельности ОВД преобладает информация, именуемая социальной, данная терминология обусловлена характером и спецификой правоохранительной деятельности. Социальная информация – это сведения о событиях, явлениях и фактах, представляющих большую значимость в общественной жизни. В ОВД социальная информация выступает в качестве основного предмета деятельности и, по сути, характеризует ее результаты. Информацию в ОВД, как правило, подразделяют на оперативно-справочную, оперативно-разыскную, криминалистическую, статистическую или управленческую, экономическую, архивную и научно-техническую. Обычно в ОВД мы встречаемся и с такой общей классификацией, когда информация подразделяется на входящую, исходящую и внутреннюю.

Для осуществления процесса управления в ОВД оперируют системой информации – совокупностью сведений о социально-правовых явлениях и процессах. В специальной литературе систему информации именуют понятием «оперативная обстановка». Существуют различные определения это-

го понятия, среди которых можно выделить главные компоненты оперативной обстановки: орган внутренних дел, преступность, среда функционирования.

Эти компоненты образуют три составляющие системы информации в органах внутренних дел:

- информация, которая характеризует ОВД как систему, созданную для решения конкретных задач (процесс управления, руководства, наличие регламентирующих документов, кадровая и материально-техническая обеспеченность, мобилизационная подготовка и др.);

- информация об объекте воздействия ОВД (данные о преступлениях, правонарушениях и преступниках);

- информация, характеризующая элементы среды функционирования, не входяще в объект воздействия ОВД, но оказывающие влияние на устойчивость его функционирования (данные о социально-экономических, политико-правовых, социокультурных и других факторах).

Деятельность ОВД напрямую зависит от устойчивости потока информации по направлениям оперативно-служебной деятельности. Под этим понимается информационное обеспечение процесса управления – организация функционирования и совершенствования информационных систем с целью обеспечения субъекта совокупностью сведений в виде систематизированной информации, необходимой ему для осуществления возложенных на него задач.

Информационное обеспечение управления в ОВД должно обеспечивать ввод, обработку, хранение и получение необходимой информации и только тех сведений, которые необходимы и достаточны субъекту управления определенного уровня для эффективной организации его работы. Эти сведения должны быть предоставлены в нужный момент и в необходимом объеме.

Основными источниками информационного обеспечения управления в ОВД являются:

- статистические формы установленного образца – формы отчетов по линиям работы служб и подразделений;

- официальные документы ОВД – организационные и распорядительные акты управления всех уровней;

- первичные формы учета – журналы и книги учета, уголовные дела, зарегистрированные заявления, сообщения о происшествиях и преступлениях, справочные картотеки и автоматизированные банки данных, контрольно-наблюдательные дела, документы комплексного инспектирования и целевых проверок, аналитические справки, рапорты и другие первичные документы.

Руководители ОВД также могут получать информацию путем наблюдения, анкетирования, интервьюирования, эксперимента и тестовых испытаний.

Информационное обеспечение конкретного направления деятельности ОВД заключается в следующем:

- в разработке и поддержании информационных систем на основе распределенных баз данных;
- в организации оперативного получения необходимой для решения конкретной задачи информации пользователем непосредственно с рабочего места, в соответствии с матрицей доступа к системе;
- в разработке и внедрении математических методов анализа и обработки информации;
- в создании систем поддержки управленческого решения на основе модифицированных систем анализа информации;
- в обеспечении функционирования и планового совершенствования информационного обеспечения и информационных систем.

Таким образом, была рассмотрена сущность понятий «информация», «информационное обеспечение», «информационно-аналитическая работа», их сущность, цели и задачи.

Информационно-аналитическая работа (далее – аналитическая работа), как одна из функций управления, основывается на выявлении научными методами положительных и отрицательных тенденций в состоянии правоохранительной деятельности, преступности и общественного порядка, установлении причин их появления, прогнозировании возможных инцидентов и подготовке рекомендаций по их устранению.

Организация аналитической работы – это составная часть функции создания (совершенствования) системы управления ОВД. Содержанием аналитической работы является определение насущных целей и задач, обеспечение информацией, ее структурирование и разработка общих критериев оценки направления деятельности. В управленческой практике ОВД аналитическая работа – это процесс управления, охватывающий своим содержанием широкий комплекс организационных мероприятий и методических приемов для изучения и оценки информации о состоянии преступности и общественного порядка, результатах практической деятельности органов по выполнению возложенных на них задач, а также об условиях, в которых эти задачи решаются.

Аналитическая работа – наиболее важное условие успешного управления, важность ее заключается в этапе выработки предложений по решению поставленных задач, организации планирования. Аналитическая работа является неотъемлемой частью подготовки решения оперативно-служебных задач и условно подразделяется на проблемный анализ и общий (анализ оперативной обстановки). Как правило, под оперативной обстановкой в специальной литературе понимаются условия, в которых правоохранительные органы решают задачи по борьбе с преступностью, обеспечению общественной безопасности или по охране общественного порядка.

Общий анализ оперативной обстановки предполагает комплексное изучение влияющих факторов:

- правонарушений и преступлений;
- различных факторов внешней среды, таких как география, социально-экономические явления на местности, демографические и иные факторы;
- эффективности правоохранительной деятельности по направлениям работы;
- состояния сил и средств территориальных подразделений;
- исполнения уголовных наказаний;
- соблюдения пожарной безопасности;
- обеспечения охраны объектов;
- работы с кадрами.

Участие руководителя при этом состоит в том, чтобы у него была возможность лично выполнять те или иные аналитические операции, а также в умелом руководстве ими, хорошем знании методологических принципов и методических приемов, умении грамотно составлять аналитические документы и на их основании принимать квалифицированные управленческие решения и добиваться всесторонне обоснованных и практически значимых результатов.

Необходимость проведения частного анализа возникает и в процессе общего анализа оперативной обстановки. Примером частного анализа может служить изучение деятельности определенной службы – обычно проводится с целью оценки оперативной обстановки, складывающейся по линии данной службы.

Общий и частный анализ используются, как правило, комплексно и направлены на поиск возможных способов повышения эффективности работы исследуемого органа, поиск и устранение недостатков. Комплексный анализ дает возможность наиболее целесообразно использовать имеющиеся в распоряжении начальника ОВД силы и средства, перераспределяя при необходимости ресурсы, действенно и своевременно принимать меры по повышению результативности деятельности подразделений.

Таким образом, были рассмотрены сущность и порядок анализа оперативной обстановки в ОВД. В связи с этим руководители территориальных органов МВД России с целью повышения эффективности информационного обеспечения процесса управления должны своевременно и качественно организовывать сбор информации, осуществлять контроль ее ввода в базу данных, обеспечивать в рамках ведомственной сети, внедрять необходимые автоматизированные информационные системы, аккумулировать базы данных и пр.

С целью принятия эффективного управленческого решения по ее стабилизации необходимо своевременно анализировать и оценивать состо-

яние оперативной обстановки, выявлять имеющиеся проблемы и трудности. В общем, с целью совершенствования аналитической работы необходимо использовать количественные методы анализа преступности, организации деятельности ОВД и в полной мере современные информационные технологии.

2.2. Решение организационных проблем в органах внутренних дел

Организационные проблемы определяют как проблемы создания, функционирования и совершенствования систем управления. Решение организационных проблем осуществляется в рамках управленческой деятельности. Основными функциями, выполняемыми руководителями в процессе решения организационных проблем, являются принятие и реализация решений. Управленческие решения являются основными элементами процесса решения организационных проблем. Перед тем как рассмотреть процесс решения организационных проблем, рассмотрим кратко понятие «управленческое решение».

Понятие «управленческое решение» имеет несколько значений. Под решением понимают и процесс выработки, и процесс принятия решения, и непосредственно акт принятия решения руководителем. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач. Иными словами, управленческое решение – это сознательный акт субъекта управления, содержащий программу действий, направленных на достижение целей управления.

Управленческое решение определяют по наличию необходимых и достаточных признаков, которыми являются:

1. **Односторонняя направленность.** Решение исходит от начальника (субъекта) к подчиненному (объекту) в одном направлении. Причем односторонним являются и совместные решения нескольких субъектов управления (например, совместный приказ).

2. **Соответствие целям и задачам.** Содержание решения соответствует целям и задачам организации, определенных для неё соответствующими нормативными актами.

3. **Компетентность.** Управленческое решение принимается субъектами управления в пределах своей компетенции.

4. **Осуществимость.** Управленческое решение должно быть осуществимо, то есть не должно быть объективных препятствий для его осуществления. Например, заведомо недостаточные силы или заведомо недостаточное время, отведенные исполнителю на выполнение решения.

Вышеперечисленные признаки управленческого решения являются необходимыми, то есть они обязательно все должны присутствовать в акте

субъекта управления для признания его управленческим решением. Данные признаки являются так же и достаточными, то есть наличие их всех в акте субъекта управления достаточно для признания его управленческим решением, и не обязательно присутствие еще каких-либо других признаков.

К управленческим решениям предъявляются и определенные требования, основными из которых являются:

1. Нормативная обоснованность (законность). Смысл данного требования заключается не в том, что управленческое решение должно быть законным, иначе оно не будет являться решением (согласно признаку соответствия целям и задачам), а в том, что решение должно по возможности основываться на действующей нормативной базе.

2. Научная обоснованность решений. Любое решение, как правило, обосновывается. От надежности обоснования решения зависит его качество, а иногда и достижение результата. Например, при ошибочном определении причин, создавших проблем, решение, основанное на ликвидации или нейтрализации данных причин, конечно, не приведет к разрешению проблем. Поэтому выработка и принятие управленческого решения, в особенности при решении сложных проблем, должна основываться на научных методах и методиках, позволяющих как надежно обосновать решение, так и применить в нем наиболее эффективные мероприятия.

3. Непротиворечивость. Управленческое решение не должно противоречить ранее принятым решениям. При наличии противоречия предыдущее решение должно быть отменено полностью или частично (в части, входящей в противоречие с новым решением). Необходимо помнить, что при устной форме решений действующим является последнее решение.

4. Своевременность. Решение должно быть принято вовремя – не позже и не раньше необходимого времени в соответствии с нашей деятельностью. Своевременность принятия решения определяется тем, что на момент его принятия не должна существовать необходимость в его существенной корректировке. Своевременность исполнения решения определяется соответствием запланированных в решении и фактических сроков исполнения.

5. Конкретность. Управленческое решение должно быть конкретным для данного уровня управления. Необходимо ясно и четко формулировать решение, исключить возможность двоякого его толкования, распределить силы и средства, определить сроки выполнения решения.

Выработка управленческого решения конкретным руководителем (индивидуальный подход) может применяться в случае, если нет необходимости в коллективном принятии решения, что как правило четко регламентировано нормативными правовыми актами, а также при отсутствии объективной возможности принять решение коллективно в связи с недостатком времени (объективная невозможность).

При групповом подходе к принятию решения помимо руководителя также привлекаются иные лица (заместители руководителя, специалисты в отдельных областях знаний). Групповой подход в принятии решений в условиях достаточности времени является предпочтительным.

Рассмотрим основные этапы решения организационных проблем. В основе деления процесса решения организационных проблем на этапы (или стадии) лежит логика управленческой работы.

В теории и практике управления обычно выделяются следующие основные этапы:

- 1) выявление и формулирование проблемы;
- 2) сбор и анализ информации, определение ограничений и критериев для принятия решения;
- 3) выработка альтернативных решений;
- 4) оценка выдвинутых альтернативных решений и окончательный выбор;
- 5) уяснение, конкретизация и детализация решения;
- 6) подбор, расстановка исполнителей, их инструктаж и обучение;
- 7) обеспечение деятельности исполнителей;
- 8) организация взаимодействия исполнителей;
- 9) контроль исполнения и оценка результатов решения проблемы.

Выявление и формулирование проблемы. На начальном этапе нужно выявить и сформулировать проблему, осознать ее важность, значимость и необходимость разрешения. Проблема может вытекать из задач, поставленных вышестоящим руководителем. А также проблема может быть обнаружена в результате изменения оперативной обстановки или подведения итогов работы.

Опытный руководитель характеризуется умением своевременно обнаружить возникающие проблемы, правильно оценить их роль и значение, а также предупредить наступление возможных нежелательных последствий, которые может вызвать проблема. Практический выход первой стадии – это четкая и ясная формулировка проблемы с указанием цели ее решения, под которой понимается, как правило, желаемое (может быть первоначальное допроблемное) состояние.

Сбор и анализ информации, определение ограничений и критериев для принятия решения. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать информацию о внутреннем состоянии системы и окружающей ее среде, что является основным, исходным в подготовке решения. На этом этапе происходит основной сбор информации по проблеме и ее анализ. Анализ информации – это исследовательская, познавательная деятельность, обеспечивающая, в частности, более полный учет характера и степени влияния различных факторов на каждый управляемый процесс. Основная цель данного анализа – получить ясную количественную и качественную характеристику проблемы. Необ-

ходимую информацию можно собрать на основе общеизвестных методов, используя, например, сбор статистической отчетности, проведение анкетирования, интервьюирования или опросов сотрудников и населения. Информацию можно собрать в ходе беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения, и т. д.

Большое количество информации не всегда оказывает положительный эффект на принятие правильного управленческого решения. Критичным в управленческой деятельности может быть не только недостаток, но и избыток информации. Избыток информации может быть вредным, например, если руководитель не умеет грамотно использовать имеющиеся у него сведения. В связи с этим при сборе информации нужно правильно оценивать и отделять информацию, которая имеет отношение к решаемой проблеме, от той, которая не нужна. Исходя из того, что относящаяся к решению проблемы информация ложится в основы принятия правильного управленческого решения, необходимо добивается её максимальной точности и достоверности, что зачастую является отдельной проблемой.

Сложность процессов коммуникации между подразделениями и службами, между сотрудниками, а также психологические факторы всегда несколько искажают информацию. Факт существования проблемы может породить стрессы и беспокойства, значительно усиливающие искажения. Если сотрудники организации считают, например, что руководство склонно видеть причину неприятностей в них, они сознательно или бессознательно представят информацию, более благоприятно освещающую их позиции. Если руководитель не поощряет честность, работники могут просто сообщать то, что желает услышать их начальник.

Факторы, ограничивающие деятельность организации в целом и её подразделений или отдельного сотрудника, принято называть ограничениями. Многие возможные решения проблем не будут реалистичными, поскольку в организации может быть недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Причиной ограничений могут быть законы и иные нормативные акты, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом формулировать решение. Ограничения зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения – это ограничения средств, ограничения сил, в том числе нехватка квалификации и опыта, сложность производственной ситуации, ограничение во времени на решение проблем.

Таким образом, препятствиями при выработке решений являются ограничения: нормативные, сил, средств, времени. Руководителю также необходимо определять стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями, по которым оцениваются решения. Они выступают в качестве реко-

мендаций по оценке решений. Методики оценки деятельности организации, которые приводятся в нормативных актах, регламентирующих вопросы оценки деятельности проверяемых подразделений, содержат критерии оценки деятельности организации в целом и её структурных подразделений.

Выработка альтернативных решений. В идеальном случае желательно выявить все возможные действия, которые могли бы способствовать решению поставленных проблем, и тем самым дать возможность достичь целей. Вместе с тем на практике руководителю зачастую приходится действовать в условиях ограниченного количества сил, средств и времени, что в свою очередь накладывает ограничения на реализацию всех возможных действий. В связи с этим необходимо разрабатывать альтернативные варианты решений с учетом имеющихся ограничений. Отдельные мероприятия в альтернативных вариантах решений могут совпадать. Для обоснования решений, требующих особых знаний и опыта работы, должны привлекаться эксперты – консультанты. В результате данной стадии мы должны получить альтернативные варианты решений, реализация каждого из которых ведет к достижению цели.

Оценка выдвинутых альтернативных решений и окончательный выбор. Выработанные альтернативные решения подлежат обязательной тщательной оценке. Необходимо выявить достоинства и недостатки каждого альтернативного решения, а также возможные негативные последствия реализации данных решений. Очевидно, что все альтернативные решения содержат в себе некоторые недостатки, в связи с этим выбор того или иного решения, как правило, сопряжен с определенным компромиссом (часто, это жертвование малым в пользу глобального). Существенным является понимание, что каждое альтернативное решение применимо к конкретному случаю или может избираться с учетом меняющихся обстоятельств в реальной действительности.

Для сопоставления решений используют стандарты, с которыми сравниваются вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений. При оценке возможных решений руководитель пытается прогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов внешнего окружения может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если результаты какого-то варианта решения предположительно должны быть благоприятными, но возможность его реализации невелика, то он может оказаться менее желательным вариантом. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

Основными сравнительными показателями при оценке вариантов решения являются: степень достижения целей, вероятность реализации решения, негативные последствия реализации решения. Даже если альтернативные решения тщательно оценены, сделать выбор, то есть принять решение, зачастую непросто, как казалось бы, особенно если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов.

Для руководителя всегда желательно выбрать наилучшее во всех отношениях решение, однако практика свидетельствует, что, рассматривая различные варианты, руководитель вынужден выбирать оптимальный с его точки зрения вариант, так как такого лучшего выбора не существует из-за множественности критериев, по которым происходит оценивание альтернатив. В этих случаях принятие решения носит субъективный характер. Выбор варианта решения в большой степени зависит от индивидуальных психологических характеристик руководителя.

Уяснение, конкретизация и детализация управленческого решения. Руководитель после выработки и принятия решения обязан довести его до исполнителей, до каждого из сотрудников, задействованных в его реализации. Типичной ошибкой при организации исполнения решения является реализация недостаточно конкретных мероприятий. Порой встречаются такие формулировки мероприятий в решении, как «коренным образом улучшить производственные показатели» или «необходимо обратить самое серьезное внимание на работу с кадрами», «активизировать взаимодействие с общественными организациями района» и т. д. Такого рода мероприятия требуют дальнейшей проработки-должны быть сформулированы конкретные задания исполнителям, установлены сроки и определен порядок исполнения.

Подбор, расстановка исполнителей, их инструктаж и обучение. При детализации запланированных мероприятий, распределении сил и средств (если это не сделано на этапе выработки решения) необходимо провести подбор и расстановку исполнителей. Данная работа очень сложна: здесь руководитель рассматривает и уточняет комплекс организационных, кадровых, педагогических и психологических факторов, здесь проявляется знание им своих подчиненных, его умение работать с людьми. Этим, в частности, объясняется то внимание, которое наука управления уделяет педагогическим и социально-психологическим вопросам руководства.

В процессе управления объективно возникает проблема подбора и распределения как руководителей, так и исполнителей. Основное правило подбора и расстановки кадров – подбирать людей для исполнения тех или иных задач, а не задачи приспособлять «под исполнителя». Однако при подборе и расстановке кадров для работы имеются еще недостатки и трудности.

Эффективному исполнению решения способствует хорошо организованный инструктаж работников. Инструктаж заключается в получении конкретных заданий, а также общих и индивидуальных советов по их выполнению. В процессе организации исполнения принятых решений инструктаж выступает как очень важный элемент руководства подчиненными. Это постоянный процесс, необходимый и полезный для всех подчиненных. Инструктаж можно рассматривать не только как способ доведения задач до исполнителя, но и как метод постоянного обучения. Поэтому значение хорошо налаженного инструктажа каждого сотрудника трудно переоценить, особенно в настоящий период времени, когда очень быстро меняется экономическая ситуация и часто в сторону ухудшения. Насколько инструктаж будет успешным, зависит от личных качеств начальника и подчиненного.

Руководитель должен быть заинтересован в подготовке способных исполнителей, должен развивать навыки адекватного понимания поставленных им задач и способов их разрешения. Начальнику необходимо четко и ясно излагать свои решения, а также проявлять терпение и разумно использовать при этом свою власть. Подчиненные должны доверять своему начальнику, они должны быть заинтересованы в работе, аналитически подходить к решению проблем и проявлять инициативу в пределах своих полномочий.

На практике многие задания, которые выглядят слишком объемными, выполняются именно теми, кто никогда не подводит своего руководителя. Уверенность очень трудно утвердить и легко поколебать. Воспитание уверенности требует от руководителя мудрости и терпения. Из-за небрежности, амбиций или других причин, даже однократно выразив пренебрежение или невежливость, начальник может подорвать уже налаженные отношения. Иногда нерешительный начальник может дать возможность подчиненному проявить дерзость, грубость, хвастовство и т. п. Все это подрывает авторитет руководителя и может негативно сказаться на служебных отношениях. За поддержку должного уровня доверия отвечает руководитель.

Обеспечение деятельности исполнителей. Задача руководителя состоит не только в том, чтобы обеспечить условия для жизни сотрудника, но и в том, чтобы создать такие условия, которые обеспечат успешное решение сотрудниками служебных задач. Более того, в процессе исполнения решений необходимо таким образом управлять исполнителями, чтобы деятельность каждого из них по решению поставленных задач была наиболее эффективна. Обеспечение деятельности исполнителей включает в себя: информационное, правовое, кадровое, финансовое, материально-техническое, медицинское и т. п. обеспечение.

Организация взаимодействия сотрудников. Взаимодействие – это согласованная по месту и времени совместная деятельность людей для ре-

ализации общих функций, решения общих задач, достижения общих целей. Организация взаимодействия включает следующие основные элементы: определение совместных целей, задач, функций; определение совместно используемых методов и средств; порядок обмена информацией; порядок совместного руководства исполнителями, мотивацией их работы; учет, контроль и оценка результатов совместной работы. Взаимодействие может быть как внутренним, так и внешним. При внутреннем взаимодействии рассматриваются проблемы организации совместной деятельности между подразделениями и сотрудниками внутри отдела, службы, цеха и т. д. Руководителю надо помнить, что в решении производственных задач успех дела может в существенной степени, зависеть от уровня взаимодействия и координации усилий сотрудников как внутри организации, так и вовне – между другими предприятиями, учреждениями, организациями и т. д.

Одной из важных функций управления является контроль. Это аналитическая функция, которая включает наблюдение за течением процессов в объекте управления, сравнение величин контролируемых параметров с заданным планом, выявление отклонений от плана, их места, времени, причин и характера. Контроль – необходимый элемент работы руководителя, представляющий собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования объекта воздействию, принятым управленческим решениям, его требованиям, нормам, стандартам и т. д.

Контроль – производная деятельность и представляет собой двудеятельный процесс, состоящий из сбора и анализа информации о состоянии системы, ее отклонений и факторов, влияющих на ее функционирование, а также из принятых мер по устранению отклонений от намеченных целей и сосредоточению усилий сотрудников на их успешное достижение. Так, сотрудники, осуществляющие контроль, должны быть наделены определенными правами и ответственностью за качество и объективность проверки конкретных участков работы и обладать необходимыми для этого психолого-педагогическими качествами. В процессе контроля они должны получать сведения о фактической ситуации, об отклонениях от планов и факторах, влияющих на процесс исполнения решений. При этом сведения об отрицательных отклонениях от намеченных планов, действий позволяют выработать мероприятия по их корректировке, исправлению недостатков, упущений, блокированию отрицательных факторов.

На заключительном этапе подводят итоги выполнения управленческих решений, оценивают полученные результаты. Итоги деятельности обычно подводятся на совещаниях, в процессе групповых и индивидуальных бесед. По результатам исполнения решений могут быть приняты меры поощрения или наказания сотрудников.

2.3. Методы принятия и психологическая оптимизация управленческих решений

Принятие управленческих решений – это сложный психологический процесс. Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы.

1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методик выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток – неформальные методы не гарантируют выбора безошибочных (эффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным методом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т. п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм» или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» – это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она не была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Метод Дельфы получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего. Метод Дельфы – это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором – отличающийся от

других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается, предложенное экспертами или скорректированное решение утверждается.

Японская, так называемая кольцевая система принятия решений – «кингисё», суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) принципа большинства голосов – выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

б) принципа диктатора – за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстановках;

в) принципа Курно – используется в том случае, когда коалиций нет, т. е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принципа Парето – используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принципа Эджворта – используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

3. Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование – используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование – позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

в) вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;

г) теорию игр – моделирование таких ситуаций, при принятии решения в которых должно учитываться несоответствие интересов различных подразделений;

д) имитационные модели – позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Индивидуальные стили принятия решений. Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т. е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям. В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

1. Решения уравновешенного типа – свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникающей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подборная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

2. Импульсивные решения – характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмысленны и обоснованны.

3. Инертные решения – являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

4. Рискованные решения – напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап после того, как обнаружена несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотезы и их проверки уравновешиваются.

5. Решения осторожного типа – характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным, их больше пугают ошибки, чем радуют успехи, поэтому тактическая линия осторожных – избежать ошибок. Для

импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

Надо иметь в виду, что в менеджменте обычно выделяют пять моделей поведения руководителя в процессе принятия решения, которые можно использовать в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в управлении:

модель 1 – руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию;

модель 2 – руководитель получает информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно. Подчиненные выступают только как источник информации, а руководитель может им и не говорить, зачем она ему нужна;

модель 3 – руководитель сообщает о возникновении проблемы соответствующим подчиненным, выясняет их мнения об этом, но по одиночке. Затем принимает решение, которое может учитывать мнение подчиненных;

модель 4 – руководитель сообщает о возникающей проблеме своим подчиненным на собрании группы. Выясняет их мнения на этот счет, затем принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных;

модель 5 – руководитель сообщает о возникающей проблеме своим подчиненным уже как группе. Совместно выдвигаются и обсуждения альтернативы. Руководитель добивается консенсуса относительно решений.

Выбор той или иной модели поведения определяется ситуацией и индивидуальными чертами руководителя, его приверженностью тому или иному стилю. Успешнее всего работает руководитель, использующий разные стили, умело меняющий их в зависимости от ситуации¹.

Из науки и практики психологии менеджмента известно, что на каждой из стадий принятия решений возможно использование руководителем механизма психологической оптимизации процесса управления.

На стадии, предвещающей принятие решения, возможны: создание оптимальной целевой структуры, т. е. согласование целей организации, управленческого персонала сотрудников; выбор одной из двух тактик, одна из которых имеет в своей основе движение от требуемых результатов к наличным условиям, а другая – от имеющихся условий к последствиям. При этом благоприятными условиями принятия решений можно считать: доверие руководителя к собственной компетентности, основанное на знаниях, практическом опыте, уверенности в себе; убежденность руководителя и группы в необходимости данного решения; уверенность в социальной

¹ Муфтиев Г. Г., Михайлов В. И. Элементы психологии менеджмента в деятельности руководителя: Учебное пособие / Под общ. ред. д.э.н., профессора Г. Г. Муфтиева. – Уфа : УИ (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2013. – С. 58-64.

поддержке, основанная на возможности группового решения, способности к риску и т. п.

На начальной стадии принятия решения психологическая оптимизация процесса сводится: к анализу ситуации и выбору целей, исключая их конфликт; к определению типа проблемы, что облегчает поиск типового подхода; к идентификации людей, участвующих в выработке решения, с проблемой, т. е. принятием ее как своей.

Научные исследования выявили, что одним из основных факторов, влияющих на способность руководителей принимать качественные и своевременные решения, является процедура оценки альтернатив. Для данной стадии принятия решений важно выявление ловушек неэффективных решений. К ловушкам эффективности относятся:

1. Бесконфликтное одобрение. Окружение руководителя демонстрирует положительную оценку любому предложенному варианту решения. Такое одобрение провоцирует принятие решений без реального обдумывания альтернатив.

2. Неконфликтные изменения. Иллюзия неконфликтных изменений чаще всего возникает тогда, когда реальные изменения отсутствуют, а решения являются «пустыми».

3. Защитное избегание. Одна из форм защитного избегания – делегирование. Руководитель не принимает решений, перекладывая их на других, в одном случае на подчиненных, в другом – на непосредственного руководителя.

4. Сверхбдительность. Чрезмерная тревожность или высокий уровень мотивации вынуждает руководителя многократно возвращаться к уже принятым решениям, иногда их пересматривать или затягивать решения.

Психологические причины неудач в групповом принятии управленческих решений:

1. Несостоятельность руководителя в роли лидера группы, проявляющаяся в неумении ставить цели, неспособности оценивать и критично рассматривать идеи членов группы, стремлении провести собственные решения, неумении создавать и скорректировать структуру группы и использовать групповую динамику.

2. Недостаток критичности в ходе группового принятия решений, проявляющийся в так называемом групповом мышлении.

3. Выбор структуры группы, которая чаще всего при групповом принятии решения бывает спонтанно взаимодействующей. При таком взаимодействии верх берут более активные члены, групповое принятие решений приобретает форму борьбы мнений, а не поиска оптимальных решений.

На всех стадиях принятия решений существенную роль играют характеристики людей, участвующих в этом процессе. К основным характеристикам человека, принимающего решения, относят:

1. Индивидуальные особенности, опыт, занимаемые позиции. Важную роль играют особенности восприятия проблемы, определяемые прошлым опытом, позициями, которые занимал и занимает руководитель, установками и стереотипами.

2. Познавательные (когнитивные) структуры. Люди имеют различные способности, связанные с абстрактным мышлением, памятью, вниманием. Когнитивные личностные структуры определяют скорость принятия индивидуальных решений, системность подхода, детальность рассмотрения вариантов и т. п.

3. Ценностные ориентации. В принятых решениях учитываются национальные, культурные, религиозные, философские и другие ценности руководителей. Отмечается, что американский и западный подход к принятию решений существенным образом отличается от японского.

Любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно. В теории менеджмента обычно выделяют два основных фактора эффективности решения:

1) качество (К) решения, связанное с выбором наилучшей альтернативы из тех, что предлагает проблемная ситуация и учетом возможностей исполнителей решений;

2) степень принятия (П) эффективного решения (ЭР) людьми. Отсюда эффективность решений можно представить формулой: $ЭР = П * К$.

Обобщая вышесказанное отметим, что принятие управленческих решений – это сложный интеллектуально-волевой процесс, требующий от руководителя не только соответствующих личностных, но и глубокого овладения теорией принятия решений, а также знаний основ психологии управления.

2.4. Планирование – важнейшая функция руководителя органа внутренних дел

Органы внутренних дел Российской Федерации в ситуации усиления противодействия преступности могут стабильно функционировать только при условии значительного повышения эффективности деятельности системы управления, использования рациональных методов руководства, внедрения современных информационных технологий, передового опыта организации труда и научно обоснованного планирования.

Планирование деятельности ОВД помогает успешно решать следующие задачи: определение наиболее перспективных путей совершенствования функционирования и развития системы ОВД; обеспечение целеустремленности и наступательности в работе; наиболее эффективное применение методов, сил и средств; взаимодействие и комплексное использование возможностей всех служб органов внутренних дел; исключение дублирования в деятельности служб и сотрудников; недопущение отвле-

чения сил и средств на решение второстепенных задач; организация четкого контроля за своевременным и надлежащим исполнением намеченных мероприятий.

Научно обоснованное планирование основывается на глубоком и всестороннем анализе складывающейся ситуации и результатов функционирования ОВД за определенный период. Результаты такого анализа позволяют определить злободневные проблемы и основные направления работы. План приучает сотрудников работать организованно, вдумчиво, творчески. Он дает сотрудникам возможность, исходя из конкретных задач и сложившейся ситуации, наиболее правильно и эффективно использовать силы и средства. Руководствуясь планом, сотрудники избегают произвольных и непродуманных действий, которые приводят к напрасной трате сил и времени, а иногда и к нарушениям.

В целом, в ОВД сложилась достаточно эффективная система планирования. Проведенные за последние годы проверки показали, что в большинстве органов внутренних дел организация планирования соответствует предъявляемым требованиям.

Как показывает практика организации управленческой деятельности, при планировании особое внимание следует уделять анализу информации, характеризующей сложившуюся обстановку, прогнозу ее развития, количественных и качественных показателей деятельности ОВД, т. к. результаты аналитической работы учитываются при выработке управленческого решения, определяющего основные подходы к формированию плана:

- определение (корректировка) структуры предложений, согласно которой заинтересованным органам (подразделениям) следует представлять предложения в проект плана;
- установление (уточнение) его формы (разделов, граф, отдельных позиций, механизма контроля);
- определение требований к конкретным структурным элементам плана (в том числе к содержанию мероприятий, показателям и индикаторам, срокам и этапам реализации);
- иные предписания по вопросам подготовки проекта плана.

Управленческое решение может быть закреплено в соответствующем организационно-распорядительном документе (п. 18 Инструкции по организации планирования в органах внутренних дел Российской Федерации, утвержденной приказом МВД России от 26.09.2012 № 890).

Всю работу по планированию организует руководитель правоохранительного ведомства. При этом надо иметь в виду, что обычно выделяют пять моделей поведения руководителя в процессе принятия плана.

Разработку плана работы ОВД лучше всего осуществлять в три этапа¹.

На первом этапе (подготовительном) формируется творческая рабочая группа по практическому руководству над составлением плана; готовятся календарные графики разработки плана, различные документы, задания подразделениям.

На втором этапе осуществляется сбор, систематизация и анализ исходной информации, необходимой для разработки плана. Эта информация включает в себя сведения касающихся как непосредственно деятельности территориального органа МВД России, так и отражающую все возможные факторы, оказывающие влияние на эту деятельность. Сбор и накопление этой информации должен осуществляться постоянно, для чего заводятся специальные папки или картотека, содержащая определенные рубрикаторы по видам соответствующей информации. На данном этапе также происходит сбор предложений служб и подразделений органа для включения в план.

Предложения по содержательному наполнению проекта плана должны:

- быть аргументированными, четко сформулированными, обеспеченными финансовыми, материально-техническими и кадровыми ресурсами;
- основываться на требованиях законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, касающихся задач и функций органов внутренних дел;
- учитывать оперативную обстановку и прогноз ее развития;
- опираться на результаты анализа выполнения мероприятий плана.

Собранные материалы анализируются и обобщаются, производится их сравнение с нормативными данными, с достижениями науки и практики.

На третьем этапе (заключительном) проектируются мероприятия, основанные на результатах исследований и обобщения имеющихся материалов, рассчитывается эффективность этих мероприятий. На этом этапе осуществляется процесс подготовки проекта плана, его согласование, утверждение начальником органа и доведение его до исполнителей.

Перед утверждением плана начальник органа: оценивает соответствие содержания планируемых мероприятий поставленным задачам и степень возможности их реализации; проверяет законность планируемых мероприятий и их соответствие рекомендациям науки и передового опыта; оценивает мероприятия с точки зрения их своевременности, реальности выполнения и обеспеченности их людскими, материально-техническими и

¹ Из всех планов, разрабатываемых в системе ОВД, наиболее сложным и организационно емким является план работы органа в целом, и поэтому процедура разработки планов рассматривается применительно, главным образом, к этому виду планов (прим. авт.).

финансовыми ресурсами; выверяется равномерность распределения нагрузки по времени и по задействованным службам и подразделениям; уточняется порядок и сроки проверки исполнения по каждой позиции плана, а также проверяется наличие резерва времени на выполнение внеочередных заданий и внеплановых мероприятий.

К плану должна составляться пояснительная записка, состоящая из трех частей: 1) организационная работа (объем проделанной работы, исполнители, сроки); 2) научное обоснование запланированных мероприятий; 3) краткая характеристика плана по разделам (количество мероприятий, каких служб они касаются и т. п.).

Обязательным условием планирования по достижению целей управления является широкое обсуждение плана в подразделениях соответствующего ОВД, на оперативном совещании при руководителе органа. Только после этого (разумеется, с учетом доработки) план может быть утвержден и обращен к исполнению. При этом руководитель ОВД должен хорошо знать нормативно-правовую базу, регулиующую организацию планирования, сущность и принципы планирования, методику планирования, включая процесс подготовки плана, организацию исполнения запланированных мероприятий и организацию контроля за работой исполнителей.

Особая роль в ходе реализации запланированных мероприятий отводится контролю за деятельностью исполнителей. Контроль осуществляется в соответствии с требованиями нормативных правовых актов МВД России.

Основными задачами контроля в ОВД являются: обеспечение неуклонного выполнения законов и подзаконных актов, регламентирующих деятельность ОВД; обеспечение своевременного и качественного исполнения запланированных мероприятий; повышение общего уровня организаторской и оперативно-служебной деятельности; своевременное предупреждение, выявление и устранение недостатков в работе; выявление и внедрение отечественного и зарубежного передового опыта в правоохранительной деятельности; повышение дисциплины и ответственности сотрудников; содействие правильной оценке и использованию кадров.

Таким образом, планирование – это сугубо творческая деятельность субъектов управления по постановке целей и задач, выработке мероприятий, определению конкретных сил и средств на какой-либо период времени и принятию специфического управленческого решения – плана.

План дает возможность эффективно и равномерно выполнять задание, а также контролировать его выполнение; ограничивает также не изжитую в ОВД сверхурочную работу. План, ведущий к невыполнимости, скорее всего, неоперативен. Планы оперативные и гибкие используются для учета затрат времени, регистрации их выполнения. Необходимо отводить время для подготовки к следующему дню (запись и анализ событий дня, подведение итогов, уточнение объектов, периодичности, объема кон-

троля, планирование на следующий день). В начале рабочего дня уточняются вопросы, намеченные с вечера, доводятся до членов коллектива.

2.5. Рационализация и оптимизация управленческой деятельности в органах внутренних дел

Основным направлением совершенствования научной организации управления в органах внутренних дел является рационализация организации рабочего времени руководителя.

Работа руководителя является примером самоорганизации и самодисциплины. Начальник должен уметь четко и индивидуально планировать, устранять недостатки в процессе работы коллектива, грамотно делегировать полномочия подчиненным. Руководитель должен быть способен устанавливать четкие личные цели, стремиться к постоянному личному росту, иметь навык решать проблемы, быть творческим и изобретательным, способным к генерированию инновационных идей, влияющим на окружающих. Современный управленец владеет современными знаниями, обучает и развивает подчиненных, способен формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Управленец должен иметь интуитивное организаторское чутье, быть способным определять психотип подчиненных. В рамках оптимизации действий и приемов деятельности руководителей ОВД важную роль играют навыки рациональной организации службы и труда. Руководителю при оптимизации работы подразделения, организуя, планируя и рационализируя свой служебный процесс, необходимо понимать, что рационализация служебного процесса подразумевает совокупность приемов, позволяющих повысить производительность. Необходимо ориентироваться на выполнение самой важной работы и использование своего времени наиболее продуктивно для решения первостепенных целей. Использование системы тайм-менеджмента позволит скоординировать и спланировать рабочий день наиболее продуктивно и эффективно.

График деятельности руководитель может подчинить определенному ритму, выполнять регулярно повторяющуюся работу в одно и то же время работы; возможно заложить привычку последовательности и системы в службе, позволяющей логически продвигаться от меньшего к большему, от самого простого к самому сложному, от самого легкого к самому трудному. Рационализация рабочего процесса требует использования блокнота, календаря, дневника или журнала, мобильного телефона. Вышеперечисленные предметы дают возможность активного планирования.

Определение графиков и сроков выполнения работы способствует планомерной работе, создает позитивный настрой. Помимо планирования периода необходимо добиваться и качественных показателей использования тех небольших промежутков свободного времени, которые могут об-

разоваться в процессе служебной работы, появления перерывов и различных пауз. Руководитель должен иметь определенный режим дня, соблюдаемый, уточняемый и постепенно превращающийся в постоянную норму.

Планирование задач, выполняемых коллективом, нельзя жестко регламентировать во время выполнения работы. Важно добиваться от сотрудников достижения поставленной цели, не ограничивая регламентом способа достижения этой цели. Возможность решения задачи окажется в зависимости от компетентности исполнителя, это будет в определенной степени условием развития его творческих возможностей. В процессе работы появляются неизвестные факты, которые необходимо учитывать действующему субъекту. Сотрудник должен достигнуть целей, не теряясь в той ситуации, которая сложилась и не была спрогнозирована в деталях заранее. В работе следует определить предстоящие задачи по степени их важности, а затем стараться их выполнить в том же порядке, данный прием уменьшит затраты времени на выполнение обычных каждодневных дел. Необходимо установить режим ежедневных контактов, сделав его гибким, учитывающим специфику деятельности. Выработка привычки делать передышки при возникновении необходимости расслабиться, а не по возможности.

Постоянное вмешательство руководителя вызывает высокую степень напряженности и нервозности во взаимоотношениях.

Достижение уровня управленческой элиты предполагает изучение возможностей каждого из ваших подчиненных, определение его компетентности и потенциальных возможностей, а также решение следующих задач.

1. Оценка подчиненных в соответствии с их деловыми качествами, определение слабых и сильных сторон характера, установка их социальных политических устремлений с целью недопущения к власти лиц, склонных к злоупотреблениям. В способностях и характере подчиненных необходимо определить:

- а) квалификацию и целеполагания работника;
- б) мотивы, позволяющие сотрудничать;
- в) условия проявления творческих способностей;
- г) социально-психологический климат и эргономику на рабочем месте;
- д) заинтересованность в карьерном росте и повышению.

Существенно влияет на эффективность управления психологический климат, под которым понимают характер взаимоотношений между людьми, преобладающие в коллективе настроения, а также удовлетворенность работников выполняемой работой. Речь идет о качестве трудовой жизни.

Квалификация сотрудников – это важнейший актив системы ОВД и один из главных факторов достижения целей. Процесс участия сотрудников в управлении подразделением обеспечивается широкой циркуляцией

оперативно-служебной информации, что благоприятствует нововведениям. Однако если в принятии решений участвует слишком много лиц, то жизненный цикл решения проблемы весьма удлиняется.

Следует отметить, что в органах внутренних дел существуют проблемы вхождения в должность. В процессе вхождения в должность работники ОВД, в частности, молодые сотрудники после окончания учебных заведений считают, что готовы к практической работе, но их ждут сложности иного характера, вытекающие из особенностей труда сотрудников в ОВД.

Немалую роль играет и нормативно-правовая база, оказывающая влияние через систему оплаты труда. Теперь задача – повсеместно внедрить ее и обеспечить практическую реализацию уже предусмотренного законодательством нового механизма финансирования учреждений, контракта, который должен четко определять условия оплаты труда и «социальный пакет» работника. Правительство Российской Федерации утвердило «дорожные карты» таких изменений на период до 2018 года, определяющие четкую последовательность действий, сроки, ответственных за исполнение, необходимое организационное и ресурсное обеспечение. Программа предусматривает комплекс организационных, методических и контрольных мероприятий, направленных на сохранение кадрового потенциала, повышение престижности и привлекательности работы в ОВД, обеспечение соответствия оплаты труда сотрудников. Достижение целей Программы требует решения следующих основных задач:

- совершенствование системы оплаты труда сотрудников, ориентированной на достижение конкретных показателей качества и количества;
- создание прозрачного механизма оплаты труда руководителей;
- развитие кадрового потенциала сотрудников учреждений;
- создание организационных и правовых условий для достижения целевых показателей.

Совершенствование установления должностных окладов будет осуществляться исходя из сложности труда сотрудников на основе актуализации: профессионально-квалификационных требований к работникам, профессиональных квалификационных групп, устанавливаемых федеральными органами исполнительной власти в порядке, определенном постановлением Правительства Российской Федерации, норм труда, устанавливаемых локальными нормативными актами, содержания трудовых функций по соответствующим должностям в трудовых договорах в соответствии с установленным законодательством Российской Федерации порядком.

3. СЛАГАЕМЫЕ АВТОРИТЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

3.1. Личный авторитет руководителя органа внутренних дел

Как уже отмечалось, успех в управленческой деятельности зависит от многих факторов, в том числе от силы личного авторитета руководителя. Есть духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям относится авторитет руководителя ОВД.

Авторитет – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств руководителя объективным требованиям. Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета: официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус); реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного руководителя подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима. Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому руководителю оборачивается недоверием к его решениям.

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя – не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителей одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность. Укрепляя авторитет, руководителю необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху, в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет).

На практике обычно выделяют следующие разновидности псевдоавторитета:

1. Авторитет расстояния – руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально.

2. Авторитет доброты – «всегда быть добрым» – таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу.

3. Авторитет педантизма – в этом случае руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчество и инициативу.

4. Авторитет чванства – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет.

5. Авторитет подавления – руководитель прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность¹.

Анализируя вышеизложенное, следует сделать вывод о том, что поведение руководителя в процессе воздействия на служебный коллектив и принятия управленческих решений, а в конечном итоге успех дела в ОВД зависит от его личных, субъективно-психологических характеристик, а также от заслуженного доверия, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе.

3.2. Структура профессионально важных свойств и качеств личности руководителя правоохранительного ведомства

Изучение личности, свойств и качеств того, кто выносит решения в процессе управления – управляющего, начальника², остается кардинальным вопросом в области науки об организации и управлении, а отыскание хороших руководителей весьма острая проблема в развитии практически всех сфер деятельности человека.

Первое, что требуется от хорошего руководителя – это знание науки об организации и управлении. Разумеется, руководитель правоохранительного ведомства должен быть профессионально грамотным специалистом в части решения основных задач, стоящих перед возглавляемой им структурой. Но это еще не означает, что он обязан быть высококвалифицированным специалистом в области решения, например, технических или финансовых проблем, которые имеют место в деятельности правоохранительно-

¹ Например, см. об этом: Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин – 4-е изд. – Мн. : Новое знание, 2001. – С. 215–241.

² Далее – «руководитель».

го ведомства. Для решения данных вопросов он может пригласить хороших консультантов, помощников, инженеров, финансистов, экономистов, которые будут решать все обозначенные проблемы. Дело руководителя организовать их работу, подобно тому, как дело дирижера оркестра – дирижировать, а не самому уметь играть на всех инструментах оркестра.

Второе требование, которое на практике предъявляют первоклассному руководителю, – это умение иметь дело с людьми. Уметь общаться с людьми – это значит понимать человеческую психологию, понимать природу человеческих взаимоотношений, понимать систему взаимодействия между средой и индивидом, разбираться в вопросах мотивации и ценностных ориентациях людей, подчиненных в данном случае. Вот почему при подготовке управленческих кадров большое внимание уделяется ныне социально-психологическим аспектам руководства¹.

Эффективный руководитель в определенной мере должен иметь врожденное стремление к управлению другими независимо от того, какую награду за это он получит. Он должен хорошо знать теорию и практику управления, психологические аспекты организации управленческой деятельности, современные информационные технологии, используемые в оперативно-служебной деятельности. Но каково бы ни было толкование мотивации людей управленческого труда, и сколь бы ни разнился подход к понятию «хорошего» руководителя, нам думается, что можно выделить ряд качеств, которые при прочих равных условиях действительно характерны для людей, успешно справляющихся с управленческой работой, и которые поэтому можно считать необходимыми для хорошего руководителя².

Первое качество – это умение быть именно управленцем, а не «погонщиком» и всегда чувствовать разницу между первым и вторым. «Погонщик» ухитряется своими методами управления делать любой труд монотонным и скучным, при котором трудящиеся только и делают, что смотрят на часы, чтобы узнать, сколько еще времени осталось до конца дня, или считают дни до хорошей получки. Хороший же руководитель правоохранительного ведомства достигает того, что порой и скучный труд делается для его подчиненных источником потребности и морального удовлетворения, он умеет заинтересовать людей в их работе.

Второе необходимое качество хорошего руководителя – уверенность в себе. Это не пустое зазнайство и высокомерие, а разумная вера в себя, в свои силы, в свою способность выполнять принятый на себя долг и вера в правоту того, что делаешь. Такого рода вера заражает весь коллектив. Веря

¹ Основы управления и делопроизводства в органах внутренних дел : учебник / А. А. Мухортов [и др.] – 3-е изд., перераб. и доп. – Уфа : УЮИ МВД РФ, 2013. – С. 201.

² Голиков В. Д., Михайлов В. И. Анализ и оценка уровня управленческой деятельности руководителя правоохранительного ведомства // Российский следователь (научно-практическое информационное издание). – № 15. – 2016. – С. 32.

в начальника, люди начинают верить и в себя. Если веры в начальника нет, потому что он сам не верит в себя, – а коллектив это всегда замечает и чувствует, – то за таким начальником подчиненные не идут. Это психологическое явление хорошо знают военные люди: солдаты плохо идут за офицером, который сам не знает, чего он хочет, чего хотят от него и чего требовать от своих подчиненных.

Третье качество, необходимое для хорошего начальника, – умение ценить время своих подчиненных. Если начальник этого не делает, то и его подчиненные перестают ценить свое время. А между тем ничто не разлагает так дисциплину труда, как пренебрежение ко времени, неумение его ценить. Правильный режим времени – это своего рода симптом культуры труда. Признаком ее отсутствия у начальника всегда является его набитая толпой ожидающих приемная. Если люди часами ожидают приема, то это значит у начальника нет культуры управленческого труда.

Следующее качество хорошего руководителя – строгость и требовательность. Мнение, что любят только добрых начальников, в корне неверно, во всяком случае, их далеко не всегда уважают.

Пятое качество хорошего руководителя – умение поощрять и умение наказывать подчиненных. Поощрять надо в первую очередь активных, инициативных и исполнительных сотрудников, а наказание должно быть справедливым.

Шестое качество хорошего начальника – вежливость и приветливость. Такого рода квалификация настолько элементарна, что, кажется, нет смысла о ней и говорить. Однако это качество иногда неправильно ассоциируют с потоком подхалимства. Элементарная вежливость неотделима от общей культуры человека. Жизненный опыт показывает, что вежливость столь же заразительна, как и уверенность в себе. Если во главе правоохранительного ведомства стоит человек культурный, вежливый, то соответствующая атмосфера постепенно устанавливается и во всем ведомстве, хотя этот процесс требует времени и терпения.

Седьмое качество хорошего руководителя несколько спорно, таковым считают чувство юмора. Это, конечно, не означает умение рассказывать анекдоты. В данном случае имеется в виду умение вовремя посмеяться и умение замечать и улавливать иногда и в самом трудном положении что-то комическое.

Восьмое качество хорошего начальника – это умение говорить и умение молчать. Обследования показывают, что 60 % своего рабочего времени люди управленческого труда в наше время тратят на то, что говорят, и лишь 40% – на чтение, писание и другую работу. Отсюда вывод: такие люди должны уметь говорить. Это не означает, что они должны быть красноречивыми ораторами. Но они должны уметь четко, ясно, поделовому излагать свои мысли. Хороший начальник должен уметь молчать и не прерывать подчиненного, когда тот обращается к нему со всякого ро-

да жалобами, нареканиями, протестами и критикой. Прежде всего необходимо все терпеливо выслушать до конца, постараться понять и лишь потом возражать. Хороший начальник должен пытаться найти хотя бы крупицу обоснования в любой критике, а если ее нет, то все-таки задуматься, что собственно ее вызвало.

И, наконец, последнее необходимое качество для человека управленческого труда: он должен интересоваться своими подчиненными. В мире нет ничего более интересного, чем человек. И этот человек, каким бы «маленьким» он ни был, всегда хочет быть именно человеком, и не хочет, чтобы на него смотрели, как на человеческую пыль. Не прав тот большой начальник, который проходит мимо охранника или уборщицы, не замечая их, так как для него, дескать, представляют интерес только высокообразованные люди. Лицемерия тут быть не должно, но умный начальник должен искренне верить и понимать, что самый «маленький» человек столь же интересен, как самый «большой».

Если руководитель намерен достигнуть высокого управленческого уровня, умеет находить пути к решению проблем, обновлению и совершенствованию деятельности подразделений правоохранительного ведомства, намерен создать новые, более эффективные формы управления, он должен изучить работу каждого из своих подчиненных, определить его компетентность и потенциальные возможности.

Обладая вышеперечисленными качествами и при умелом применении знания социально-психологических аспектов управленческого труда, руководитель правоохранительного ведомства может значительно повысить результаты оперативно-служебной деятельности¹, правильно осмысливать события, происходящие в правоохранительных органах, обществе, стране, мире, а значит, стремиться сделать жизнь лучше.

3.3. Стиль руководства и культура управленческого труда в органах внутренних дел

Современный руководитель ОВД должен владеть искусством управления человеческими ресурсами, умело сочетать и использовать в зависимости от оперативно-служебной обстановки различные стили управления.

Стили руководства можно классифицировать по следующим признакам:

– по степени проявления единоначалия и коллегиальности – авторитарный, демократический, либеральный;

¹ Совершенствование управленческой деятельности руководителей подразделений ОВД на региональном и районном уровнях : методические рекомендации / под общ. ред. Ф.Б. Мухаметшина. – Уфа : Уфимский ЮИ МВД России, 2016. С. 8–9; 47–50.

– по характеру контактности – директивный (формалистический), товарищеский (авторитетный) и попустительский (свойский);

– по целевому признаку (по характеру цели руководящей деятельности) – деловой и бюрократический;

– по природе, по сущности воздействующего на коллектив (группу, личность) фактора – экономический, административный, социально-психологический методы и соответственно прагматический (деловой, т. к. прагма-действие, практика), администраторский и морализаторский стили.

Анализируя классификацию стилей руководства, предложенную А. Я. Мининым (Уральский юридический институт МВД России), можно сделать вывод о том, что в основном существуют три стиля управления: авторитарный (директивный, командный), демократический (коллегиальный) и либеральный (анархический, попустительский) (см. рисунок 2).



Рисунок 2 – Стили руководства

Резюмируя представленные на рисунке стили, можно отметить, что директивный стиль руководства характеризуется отсутствием интереса к сотруднику, единоличным принятием решения, жестким авторитаризмом. Коллегиальный или демократический стиль отличается определенным интересом и неформальными отношениями с подчиненными, совместным принятием решений. Если наблюдается попустительство руководителя, неучастие в работе коллектива, то можно сказать о либеральном управлении коллективом. На сегодняшний день чаще всего стили руководства смешиваются и редко встречаются в чистом виде. Профессионализм начальника подтверждается его умением сочетать различные стили.

Руководство в ОВД зачастую связано в своих действиях психологическими конфликтами, некомпетентностью и другими человеческими факторами.

Культура руководителя является основным наиважнейшим показателем уровня и профессионализма. Практика взаимоотношений позволяет судить о социально-психологической среде в коллективе и о возможностях подчиненных. Культура начальника определяется и воздействует с конкретными ценностями, установками, направлениями, традициями, нормами и правилами среды.

Подводя итог, поведение руководителя, его культурный уровень – это совокупность его привычек, схем поведения, моральных установок и норм, определяющих его манеру поведения.

Базируется культура руководителя на законодательных актах, инструкциях, общечеловеческих нормах поведения и правилах взаимоотношений, принятых в ОВД.

Рассмотрим элементы культуры управленческого труда.

Личная профессиональная культура включает в себя уровень образования и квалификации, этическое воспитание, личную гигиену и внешний вид, форму обращения с подчиненными и т. п.

Культура условий труда представляет собой конкретные организационно-технические, санитарно-гигиенические факторы, режим труда и отдыха, охрану труда и здоровья. На рабочем столе должны находиться лишь нужные для работы документы. Необходимо внедрять автоматизированные рабочие места.

Технологическая культура предполагает возможности применения достижений научно-технического прогресса, компьютерных технологий.

Культура проведения массовых мероприятий и приема посетителей предполагает, прежде всего, соблюдение правил и требований проведения различных совещаний, переговоров, бесед, приема сотрудников как по личным, так и по служебным вопросам. Для приема следует устанавливать определенные дни и часы. Руководитель не должен идти на срыв приема ни при каких обстоятельствах. Если руководитель не может проводить прием, то его должен осуществлять кто-либо другой, как правило, один из заместителей.

Культура в работе с письмами означает обязательную регистрацию писем, ежедневное рассмотрение корреспонденции, определение сроков исполнения и конкретных исполнителей документов, персональную ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на письма.

Культура речи (общения). Около 80 % рабочего времени руководителя ОВД связано с контактом с людьми, поэтому умение говорить (общаться) является составной частью культуры труда руководителя. Слагаемыми эффективного общения являются его цель,

подготовка, непосредственное общение, решение (подведение общих и частных итогов беседы).

Организационная культура руководителя определяет степень владения знаниями теории управления, методами организаторской работы, опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени начальника органа. К числу организационных процедур можно отнести подбор и расстановку кадров, работу с кадрами; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

Культура отношений включает четыре категории ценностей и норм: социально-трудовые, охватывающие культуру отношения к службе, к исполнению функциональных обязанностей сотрудника ОВД; социально-бытовые, связанные с культурой обеспечения быта сотрудников, включая транспорт, удобства жилья, питание, уход за детьми, обучение детей; социально-политические, связанные с окружением, внешней средой ОВД, качеством жизни, политической властью всех уровней; морально-психологические, включающие широкий спектр вопросов, относящихся к отношениям между сотрудниками в процессе оперативно-служебной деятельности и т. д.

Формирование культуры управленческого труда – длительный и многофакторный процесс, являющийся частью профессионального становления руководителя нового типа, сочетающего профессиональную компетентность с общегуманитарной образованностью¹.

3.4. Искусство общения – универсальный элемент профессиональной деятельности руководителя органа внутренних дел

Общение – важнейшая форма взаимодействия людей. Оно лежит в основе практически всего, что мы делаем. В жизни большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а руководители ОВД расходуют на различные виды общения в среднем 80 % своего рабочего времени. Это постоянный процесс, который сотрудники ОВД используют для того, чтобы передавать организационные цели, обеспечивать обратную связь и вносить коррективы. Общение служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей.

Практически все проблемы работы ОВД тем или иным образом связаны с общением, потому как общение – это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания другими людьми. Данный про-

¹ Голиков В. Д., Михайлов В. И. Менеджмент в органах внутренних дел [Текст] / монография. – Уфа : Уфимский ЮИ МВД России, 2003. – С. 121–125

цесс доминирует в нашей жизни. Многие считают, что общение – универсальный элемент человеческого опыта и поэтому воспринимают его как должное. Распространено мнение, что общение – это простой инстинктивный процесс, который дается людям естественно, от рождения. На самом же деле, как показывают исследования, общение – невероятно тонкая и сложная деятельность. И от того, насколько грамотно построено общение, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность сотрудников ОВД своей службой, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими органами и учреждениями, а также с государственными органами, населением.

Деятельность руководителя относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль. Для современного руководителя, следователя, личности, которая должна работать с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать руководитель, следователь, сотрудник. На успешность деятельности ОВД влияет уровень общительности сотрудников. Порой высокая общительность может мешать руководителям сосредоточиваться на решении главных вопросов взаимодействия в коллективе, вызывать трудности в концентрации внимания. Все это отрицательно сказывается на результатах взаимодействия в коллективе, особенно на результатах труда следователей. Высокообщительные руководители нередко могут просто мешать работе коллектива, отвлекать большим числом контактов.

Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой. Форма общения – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями. В данном случае речь должна идти о качестве общения, а точнее, о его культуре, поэтому важно выделить компоненты общения: коммуникатор – тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию; аудитория – тот, кому говорят, сообщают информацию; сообщение – то, что говорят, содержание информации; средства общения – технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации, поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

1) опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т. п.;

2) непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т. п.).

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета сотрудника ОВД и эффективности достижения целей ОВД. Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово – это раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Поэтому впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом. («Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал»)¹. Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни руководители в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в органе внутренних дел. Данная информация может быть разделена на три категории:

1) функциональная – передается всем или определенной (заинтересованной) группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах ОВД, директивы и т. п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации ОВД. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

2) координационная – циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между следственным отделом и отделом уголовного розыска). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По сути, это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач ОВД;

3) оценочная – происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность ОВД.

¹ Цитаты и Афоризмы / Саади. – URL: <http://www.zitata.com/saadi.shtml> (дата обращения: 17.04.2018).

Организация общения. Общение отличается тем, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый руководитель ОВД заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресуется собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что руководитель должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение.

Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется целеполаганием, т. е. сотрудник, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Цели, которые формулирует руководитель, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т. п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Это особенно важно при выборе тактики общения. Чтобы идею управленца понял и осознал собеседник, он сам должен иметь о ней четкое представление: что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как вы поведете себя, если ваш собеседник: во всем согласится с вами; решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы; не отреагирует на ваши доводы; проявит недоверие к вашим словам и мыслям; попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

1. Участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора.
2. Следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкая музыка, возможность вмешательства в беседу других лиц и т. п.).
3. Необходимо настроиться на беседу, исключив у себя переживания, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению.
4. Следует успокоить себя, если предстоящая беседа вызывает слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться.
5. Необходимо подавить у себя чувства, отрицательно влияющие на правильность восприятия собеседника (например, чувство симпатии – антипатии).
6. Перед беседой, если есть возможность, следует познакомиться с данными на собеседника, имея при этом в виду, что они могут повлиять на процесс восприятия.

7. Надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них, т. е. на этом этапе анализируются участники общения (мужчина, женщина, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и другие качества), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

Каждая личность характеризуется потребностями, мотивациями деятельности, интересами, присущими только ей, поэтому менеджер на стадии подготовки к общению должен учитывать все мотивы и выбрать из имеющегося арсенала наиболее эффективные средства воздействия на партнера уже на стадии непосредственного общения. Важно не только оценить своего будущего собеседника и сложившуюся ситуацию, но и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для общения, выяснить ситуацию и тему общения, проработать в соответствии с проблемой дополнительный материал.

После проведения комплекса подготовительных к деловому общению мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям: 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению; 2) хорошее оснащение места проведения делового общения – вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т. п.

Элементарный порядок в делах способствует успеху общения. Если руководитель хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более уютно чувствуют себя в своем кабинете, нежели в кабинете начальника. При официальном общении вы находитесь на своем обычном месте – за столом; при полуофициальном – располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя. Зона неофициального общения представляет собой два – три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

В типичном кабинете руководитель сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более расслабленному личному общению. В кабинете, где имеется большой стол начальника, подчеркивается власть сидящего за таким столом, что символизирует неравенство при общении. Поэтому для устранения чувства неравенства предпочтительны столы круглой формы. Расстановкой мебели решается задача: «Как усадить собеседника?» Вопрос не такой праздный, как это может показаться на первый взгляд. Мы, люди, существа довольно тонкие. Очень часто испытываем чувство либо внут-

ренного комфорта, либо дискомфорта, а объяснить, почему, не можем. Возможны, как минимум, три варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90°. Каждый вариант используется довольно часто, но какой предпочтительнее? Специалисты считают, что эффективное общение требует, чтобы глаза беседующих встречались примерно треть времени контакта собеседников (35–38 %), поэтому стулья за столом беседы следует разместить под прямым углом.

На этапе определения стратегии и тактики общения следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить больший результат. К тактике общения относится и умение задавать вопросы.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые «открытые» и «закрытые». Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: «Расскажите, пожалуйста...», «Что Вам известно про...», «Как Вы думаете...?», «А почему?», «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем Вы это объясните?» Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, т. е. такие, на которые необходимо ответить «да-нет». Эти вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Процесс непосредственного общения начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не происходило, руководитель ОВД должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны: авторитета инициатора беседы; содержания беседы; достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме; силы личности. В процессе общения судьба беседы зависит буквально от первой минуты. В эти минуты нужно установить контакт, создать психологический комфорт, настроить интеллект беседующих в унисон. Для этого опытные специалисты рекомендуют готовить свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. Такой вопрос и его энергичное разрешение определяют положительный эмоциональный тонус собеседников и чувство результативности.

Начальная фаза общения может осуществляться либо частично, либо вообще пропускаться. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседни-

ка, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения: установление контакта (задайте, например, такие вопросы: «Как долетели? Как устроились и отдохнули? Какие Ваши первоочередные пожелания? Как самочувствие?» и т. д.); создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; нормальные физико-химические условия; предложите чай, кофе, другие напитки; приятно улыбнитесь...); привлечение внимания (говорите о том, что интересует Вашего собеседника, акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит); пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в Вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для обоих).

Передача (получение) информации логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника, выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.

Передача информации – это процесс общения между управленцем и собеседником. В этом контексте можно выделить следующие элементы: информирование собеседника; постановка вопросов; слушание собеседника; наблюдение за реакциями собеседника; анализ реакций собеседника.

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и тем самым располагает собеседника к высказыванию. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, скажем, ведущему беседу принять «позу обороны», как у собеседника начнут напрягаться мышцы и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть как бы наготове. И наоборот, стоит «ведущему» только расслабиться, как та же реакция проявится и у ведомого.

Предлагаем несколько рекомендаций руководителю ОВД по решению проблемы: «Уметь слушать собеседника»:

1. Когда вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров); никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке.
2. Пытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает ваше внимание.
3. Научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной информации.

4. Установите, какие слова и идеи возбуждают ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие; в состоянии сильного эмоционального возбуждения вы слушаете не очень хорошо.

5. Когда вы слушаете, спросите себя: «В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?». В беседе иногда возникают ситуации, вызывающие раздражение руководителя. Однако он не в праве позволить себе выплеснуть наружу огорчение и гнев.

6. Когда вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы).

7. Сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать вам ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы появятся аргументы, которые вы будете использовать для утверждения своей позиции (ссылка на конкретные документы, на лучшие предприятия, имеющийся опыт и т. п.).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

1) оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

2) темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

3) аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

4) следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

Подведение итогов делового общения. Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удается достичь стратегических целей общения и понять собеседника. В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. Анализируя свои записи и итоги, выявляются нерешенные задачи и намечается план будущей беседы.

Решение – заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат, конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

3.5. Разрешение конфликтных ситуаций в органах внутренних дел

Самое общее определение конфликта (от лат. *conflictus* – столкновение) – противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в правоохранительной сфере. Когда конфликт неуправляем, это может привести к конфронтации, в этом случае структурные подразделения ОВД или члены микро- или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом. В конечном счете подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива и ОВД в целом.

Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить и пользу служебному коллективу. В связи с этим руководители часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить подразделение, которое «загнивает». Считается, что если в коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация не здорова. Для организации считается здоровым наличие конфликта. Это нормальное явление, и чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такие ингредиенты существуют, то подразделению от конфликтов становится лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем, найти пути их решения.

Однако не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер. Об этом также должен знать руководитель, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера, темпераменту и т. п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и ОВД вопросам, порождают порой противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят столь далеко, что интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что, в конечном счете, отрицательно сказывается на развитии организации.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты кон-

фликта. Это и есть база конфликта. В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента (это когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой). Любое изменение конфликтной ситуации приведет к прекращению данного конфликта, а возможно, и к началу нового. Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет руководитель ОВД, а для этого важно знать не только природу, но типы конфликтов.

Существует четыре основных типа конфликтов:

1. Внутриличностный конфликт. Он возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, начальник может потребовать, чтобы сотрудник все время находился на рабочем месте и «работал» с определенными документами. Позже начальник уже выражает недовольство тем, что сотрудник тратит слишком много времени на конкретные документы и не занимается другими. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что ведомственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи со служебной необходимостью должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

2. Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т. п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей, т. е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. Конфликт между личностью и группой. В связи с тем, что в подразделениях устанавливаются нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания всего коллектива находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. Межгрупповой конфликт. Как известно, трудовые коллективы состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших подразделениях между ними могут возникнуть конфликты.

Кроме того, конфликты классифицируют и по степени проявления: скрытый и открытый. Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдадут» нервы, скрытый кон-

фликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта выделяют и интриги (намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб). Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию.

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты в служебных коллективах ОВД, можно сгруппировать:

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и сотрудников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и сотрудника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим материально-техническим обеспечением, низкой служебной дисциплиной, способы предотвращения, которых с очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

2. Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден: а) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению; б) требовать этого от своего непосредственного руководителя; в) хвататься за все подряд. В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

3. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных подразделениях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финансы и т. п. между различными группами, чтобы достигнуть целей ОВД. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных заданий, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни сотрудники недогружены работой, а другие перегружены ею.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей сотрудника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами служебного коллектива.

8. Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее существовании, то работает без энтузиазма, а служба становится для него тягостной. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

9. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны руководителя. Причиной конфликта могут быть нетерпимость руководителя к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т. п.

11. Психологический феномен. «Чувство обиды и зависти» (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т. д.)

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого руководителя, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, и позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причинами конфликта могут быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Методы разрешения конфликтных ситуаций.

В идеале считается, что руководитель ОВД должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. И первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников, причин. Руководителю следует выяснить этот простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или этот конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его

участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может для этого привлечь компетентных лиц (психологов). Мнение психологов часто бывает более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что руководитель-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону его оппонента. В этом случае конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо уже бороться и против руководителя.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается руководитель, и будет зависеть процедура его преодоления. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные. Особую сложность для руководителя представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение руководителя в условиях конфликта имеет, по сути, два независимых измерения: 1) напористость, настойчивость – характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей; 2) кооперативность – характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению его потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения конфликтов:

1. Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему. Такая стратегия предполагает также тенденцию не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать значения разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным. Важно не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

2. Принуждение (противоборство) – высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и

проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3. Сглаживание (уступчивость) – слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами. Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы, девизом являются следующие слова: «Не стоит ссориться, так как все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

4. Компромисс, сотрудничество (высокая напористость сочетается с высокой корпоративностью). Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает. Среди большей части руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идет о решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями. По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

5. Решение проблемы. Предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Приведем некоторые предложения по использованию этого стиля при разрешении конфликтов: 1) определите проблему в категориях целей, а не решений; 2) после того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон; 3) сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны; 4) создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией; 5) во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя

симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Кроме названных пяти основных, в их рамках встречаются и другие приемы разрешения межличностных конфликтов:

1) координация – согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

2) интегративное решение проблемы. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения руководителя в конфликте, так как в этом случае они ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт;

3) конфронтация как путь решения конфликта. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (а по сути, это не конфликт, а спор), поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия. Цель конфронтационных заседаний – свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению.

Главная задача руководителя ОВД состоит в том, чтобы уметь определить и «войти» в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если руководитель входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92 %; если на фазе подъема – на 46 %; а на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко. Когда силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад, и, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

4. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

4.1. Типология кадров органов внутренних дел

Конкретное содержание всего управленческого процесса, выработка и реализация эффективного управленческого воздействия определяются, прежде всего, деятельностью людей, представляющих собой кадровый состав системы социального управления. Проблема обеспечения ОВД надежными кадрами очень важна и требует своего реального разрешения.

Кадры органов внутренних дел – это совокупность лиц, выполняющих в качестве основной профессии нормативно определенные обязанности в рамках организационно-штатной численности ОВД и получающих за свой труд вознаграждение – денежное содержание. Условия и порядок прохождения государственной службы сотрудниками ОВД регламентируются Федеральными законами Российской Федерации «О полиции», «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», нормативно-правовыми актами Министерства внутренних дел России.

Служба в ОВД строится в соответствии с принципами законности, уважения и соблюдения прав и свобод личности и гражданина, гуманизма, гласности, подконтрольности и подотчетности сотрудников ОВД соответствующим органам государственной власти и управления, соблюдения служебной дисциплины, справедливого вознаграждения за труд, продвижения по службе по результатам труда, с учетом способностей и квалификации.

Правовую основу службы в ОВД составляют: Конституция РФ, Федеральные законы и иные правовые акты РФ, конституции, законы и иные правовые акты республик в составе РФ, правовые акты автономных областей, автономных округов, краев, областей, городов Москвы и Санкт-Петербурга, нормативные акты МВД РФ, акты органов местного самоуправления, принятые в пределах их полномочий, Федеральные законы «О полиции», «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации», индивидуальный контракт о службе в органах внутренних дел и др.

Необходимо подчеркнуть, что сотрудник ОВД выполняет обязанности и пользуется правами в пределах своей компетенции по занимаемой должности в соответствии с действующим законодательством, Присягой и контрактом. В своей служебной деятельности сотрудник ОВД руководствуется требованиями законов и не может быть ограничен решениями политических партий, общественных объединений и массовых общественных движений, преследующих политические цели.

В научной литературе по управлению персоналом существует несколько подходов к классификации кадров (см. рисунок 3). Так, в ОВД

кадры подразделяются по объективным, должностным (профессиональным), юридическим, функциональным признакам.



Рисунок 3 – Классификация кадров ОВД.

В основе объективной классификации лежат объективные признаки личности: пол, возраст, образование, национальность, стаж службы в ОВД, стаж работы в данной должности, наличие наград, почетных званий, ученой степени и т. д. В рамках должностной классификации кадры систематизированы по занимаемым должностям. В основе юридической классификации лежит правовой критерий, который характеризует выполнение сотрудником нормативно определённых служебных обязанностей в рамках штатной численности органа или подразделения внутренних дел.

В пределах функциональной классификации существуют руководители, специалисты и технические исполнители (вспомогательный персонал). Руководители – это лица, ответственные за принятие и организацию исполнения управленческих решений и имеющие подчиненный аппарат. Специалисты – лица, осуществляющие подготовку и реализацию управленческих решений. Вспомогательный персонал обеспечивает информационное обслуживание аппарата управления.

В науке управления существует и такой подход, когда выделяют следующие подгруппы кадров управления: руководители высшего звена; руководители среднего уровня; руководители низового уровня. Руководители низового звена (операционные руководители), или младшие начальники, в основном выполняют функции – операции, служебные задания и осуществляют контроль за работой рядового состава, например, младшие инспектора, младшие оперуполномоченные и т. п. Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников, возглавляют отделы, части, службы. В основном они являются буфером между руководителями высшего и низового звена. Так, к руководителям среднего звена обычно относят начальника ОВД и его заместителей, начальников отделов и служб, а также старших инспекторов, инспекторов, старших

оперуполномоченных, оперуполномоченных. Руководители высшего звена представляют высший организационный уровень управления, отвечающий за решения стратегических задач для ОВД в целом или для значительной части подразделений. Типичные представители этого звена – министры, начальники главных управлений МВД, начальники УВД, вузов МВД и их заместители. Они нацелены на непрерывный поиск новой информации, необходимой для подготовки, принятия и организации исполнения решений.

В содержании кадровой функции обычно выделяют два аспекта:

1. Кадровая работа – это вопросы назначения, найма и увольнения, прохождения службы, другие проблемы, решаемые отделом (группой) кадров и их руководителем (кадровиком), заместителем начальника по работе с личным составом.

2. Работа с кадрами: подбор, расстановка, обучение, контроль, иные проблемы, решаемые руководителем службы и подразделения, т. е. любым начальником. Анализ содержания кадровой функции позволяет сделать вывод о том, что в ОВД существует система работы с кадрами, основными элементами которой являются: штатная расстановка (общее количество работников, должностное положение работников, профессиональная подготовка – уровень образования, должностной оклад); подбор кадров (поиск людей для выполнения заданий в системе органов ОВД); расстановка кадров; обучение кадров (подготовка плюс повышение квалификации); воспитание кадров.

Как видим, работа с кадрами имеет важное перспективное значение, вот почему руководитель всегда должен думать о резерве и воспитании кадров, о требованиях к ним. Кадровые аппараты и непосредственные руководители должны оценивать кадры при подборе и в период прохождения службы. Надо отметить, что практическая деятельность по подбору, расстановке, воспитанию кадров опирается на целый ряд принципов, являющихся исходными положениями и составляющих фундаментальную основу кадровой политики: принцип стабильности кадров; принцип преемственности кадров; принцип подконтрольности и подотчетности кадров.

4.2. Задачи руководителя органа внутренних дел по организации воспитательной работы с личным составом

Порой многие практические работники дают отрицательные характеристики своим руководителям. Думается, это происходит по причине невнимательного, бездушного отношения отдельных руководителей к сотрудникам ОВД, психологически травмированным при исполнении должностных обязанностей, нуждающимся в серьезной социально-психологической помощи, реабилитации. Отдельные же руководители вообще цинично заявляют: «Это ваши личные проблемы, не можете работать – уходите».

Главная задача руководителя – с пониманием, справедливо относиться к сотрудникам, знать проблемы и нужды работников, принимать реальные меры по их разрешению, уделять тщательное внимание воспитательной работе с личным составом. Особенно это важно в условиях наступательной борьбы с криминальной угрозой, укрепления служебной дисциплины и законности в ОВД. На такие подходы к месту и роли воспитательной работы в системе работы с сотрудниками нас ориентируют выступления Президента Российской Федерации, Министра внутренних дел Российской Федерации, факторы политико-правового, социально-экономического и духовного характера.

Многообразие задач и направлений воспитательной работы диктует необходимость наличия в штате ОВД должностных лиц, профессионально занимающихся организацией и проведением воспитательной работы с личным составом. Однако главная организаторская роль в этой работе во всех случаях все-таки принадлежит руководителю.

Как организатор воспитательной работы с подчиненными, руководитель правоохранительного ведомства обязан обеспечить: постановку задач руководителям отделов, служб и подразделений по организации и содержанию, конкретным целевым направлениям их деятельности как воспитателей подчиненных; ориентирование сотрудников в вопросах государственной политики и профессиональной этики; руководство и контроль за индивидуальной воспитательной работой и дисциплинарной практикой руководителей отделов, служб и подразделений; личное участие в индивидуальной работе с подчиненными, в проведении лекций, докладов, бесед, инструктажей и т. п.; создание здорового морально-психологического климата в коллективе, проявление заботы о кадрах, их социальной и правовой защите; деловое и творческое взаимодействие с общественными организациями и органами общественного самоуправления в деле воспитания кадров; совместную работу с активом, наставниками по осуществлению воспитательных мероприятий с молодыми сотрудниками; воздействие на подчиненных позитивной силой личного примера и нравственного авторитета, практический показ эффективности новых форм и методов проведения воспитательной работы; обучение подчиненных руководителей формам и методам воспитания личного состава, разумному сочетанию морального и материального стимулирования и воспитательного воздействия, методике изучения и формирования профессионально-нравственных качеств сотрудников, анализу морального состояния служебных коллективов.

Руководитель ОВД осуществляет воспитательную работу и решает диктуемые конкретной обстановкой воспитательные задачи в следующих формах: повседневное общение с подчиненными, личные индивидуальные беседы по различным вопросам; проведение оперативных совещаний, собраний, профессиональной подготовки, разбор жалоб, конфликтов и об-

суждение итогов работы; информирование персонала о положении дел в трудовом коллективе, стране и мире; встречи и беседы с членами семей сотрудников и мероприятия культурно-просветительной работы; осуществление дисциплинарной практики путем разумного применения поощрений и взысканий, проведения профилактических бесед с нарушителями дисциплины; принятие кадровых решений по вопросам перемещения, выдвижения и зачисления в резерв на выдвижение, представление к присвоению очередных специальных званий, прием на работу и увольнение, направление сотрудников на учебу и др.

Как всякая целенаправленная деятельность, воспитательная работа должна периодически подвергаться анализу с целью дать ответ на вопросы: достигнуты ли ожидаемые результаты; правильно ли определены направления и приоритеты; насколько оправдались усилия руководителей – воспитателей; что изменилось в поведении, поступках сотрудников, в их отношении к служебному долгу; какие из мер оказались неэффективными; какие мнения и настроения преобладают среди сотрудников, как они влияют на результаты служебной деятельности, дисциплину и соблюдение законности; каков авторитет ОВД? Для этого следует: изучать общественное мнение о деятельности ОВД; анализировать морально-психологическое состояние сотрудников; взаимодействовать с общественными объединениями, средствами массовой информации, учреждениями культуры, религиозными деятелями, трудовыми коллективами в целях пропаганды оперативно-служебной деятельности, повышения авторитета и престижа сотрудников.

На практике более широко стали применяться социологические и психологические методы воспитательной работы. Так, в ряде подразделений проводятся социометрическая диагностика и социологические исследования, которые позволяют выявить людей, имеющих высокую степень тревожности и эмоциональной возбудимости. Специалистами подготовлены рекомендации по проведению тренингов с такими сотрудниками, каждому из них психолог дает необходимые советы. С такими сотрудниками проводятся занятия по выработке эмоциональной устойчивости, способности не теряться, сохранять самообладание. Такой подход позволяет принимать обоснованные управленческие решения по совершенствованию воспитания и развитию кадрового потенциала ОВД как наиболее важного фактора повышения эффективности выполнения оперативно-служебных задач.

Руководитель ОВД заинтересован в целенаправленном формировании у личного состава высокой сознательности, недостающих или недостаточно развитых, но профессионально необходимых духовных качеств. Сознательность работников в значительной степени освобождает руководителя от излишнего контроля, опеки, постоянного должностного нажима. При этом руководящие кадры должны хорошо понимать, что воспитатель-

ная работа – не только объективно обусловленный, но и регулируемый управленческий процесс. Организацию и проведение воспитательной работы с сотрудниками руководитель осуществляет в тесном взаимодействии со своим заместителем по работе с личным составом.

Анализ соответствующих нормативных актов, а также практика показывает, что основными задачами заместителя руководителя по работе с личным составом являются следующие: организация и проведение воспитательной, культурно-просветительной и спортивно-оздоровительной работы среди сотрудников; организация профессиональной подготовки сотрудников, участие в проведении занятий; анализ состояния дисциплины и законности и подготовка предложений по их укреплению; осуществление мер по реализации прав и гарантий социальной защиты сотрудников; рассмотрение писем, жалоб и заявлений; прием подчиненных, а также населения по вопросам, касающимся работы с кадрами, и принятие мер по устранению выявленных недостатков; на основе изучения запросов и настроений сотрудников, знания их нужд определение мер по улучшению условий жизни и деятельности личного состава; установление и укрепление деловых связей с трудовыми коллективами.

Такие примеры целенаправленной и плодотворной работы имеются на практике. В частности в вопросах заботы о людях в число приоритетных поставлены проблемы обеспечения жильем, создание достойных социально-бытовых условий, оказание помощи ветеранам, многодетным семьям.

Опорой заместителя руководителя по работе с личным составом являются руководители подразделений, а также наставники, руководители общественных органов и объединений. Заместитель руководителя по работе с личным составом проводит работу, по сути дела, с коллективом воспитателей, оказывает им помощь, добивается единства, согласованности и преемственности в воспитательной работе, обучает их практике воспитательной работы, организации различных мероприятий, использованию различных форм и методов воспитания, культурно-просветительной и спортивно-массовой работы. Он также формирует у воспитателей ответственность за порученное дело, руководит их самообразованием и саморазвитием¹.

¹ Организация воспитательной работы с личным составом органов внутренних дел. – М.: ДГСК МВД России, 2012. – С. 13.

4.3. Индивидуальная воспитательная работа с личным составом органов внутренних дел

Одна из наиболее важных проблем в ОВД заключается в надлежащем кадровом обеспечении процесса обновления правоохранительного ведомства. Следует пересмотреть критерии оценки кандидатов на службу в ОВД в целях ужесточения требований к их морально-нравственным качествам, уровню образования, а также степени психологической устойчивости и физической подготовки. Необходимо обратить внимание на усиление роли воспитательной работы с личным составом. При этом особого внимания со стороны руководителей заслуживает организация и проведение индивидуальной воспитательной работы (ИВР) с личным составом ОВД.

Сегодня при возросших требованиях к сотрудникам ОВД возникла необходимость улучшения индивидуальной воспитательной работы с ними. С одной стороны, ее следует рассматривать как эффективный метод оказания помощи сотруднику ОВД в формировании необходимых профессиональных и нравственных качеств, средство его мобилизации на решение служебных задач, а с другой – как способ предупреждения возможных коррумпированных связей, нарушений дисциплины, законности, других видов негативного поведения.

Значение индивидуального воспитательного воздействия на сотрудника ОВД в настоящее время возрастает. Это обусловливается рядом факторов политико-правового, социально-экономического и духовного характера.

Прежде всего, российское общество и государство, конституционно провозгласив неоспоримый приоритет личности, ее прав и свобод в качестве высшей ценности, поставили задачу формирования человека, отвечающего требованиям сегодняшнего времени – времени развития демократии, перехода к многообразию форм собственности и рыночным отношениям, становления правового государства.

Реализация указанного конституционного положения требует от руководителя глубокого знания особенностей каждого человека, его интересов и потребностей, а также способов их удовлетворения, создания необходимых условий для самореализации личности и выработки адекватных средств воспитательного воздействия. Это влечет за собой необходимость усиления роли индивидуального подхода к конкретному сотруднику и, соответственно, – возрастания значения индивидуального воспитательного воздействия.

Практика свидетельствует, что зачастую коллективы в десятки, сотни и тысячи человек попадают во всю большую зависимость от личных качеств отдельного сотрудника – его отношения к службе, честности, пре-

данности служебному и гражданскому долгу, моральной чистоты и профессионального мастерства.

Руководство Российской Федерации и Министерства внутренних дел выдвигает задачи по повышению качества кадровой работы, укреплению дисциплины и законности, противодействию коррупционным и иным правонарушениям, что невозможно без коренного улучшения подбора, обучения и расстановки кадров руководителей и специалистов, поиска наиболее способных сотрудников, глубоко осознавших качественные перемены в нашем обществе, способных возглавить коллективы, подразделения, участки работы, организовать эффективный труд.

Решение указанных задач теснейшим образом связано с дальнейшим улучшением индивидуальной работы с сотрудниками, их всесторонним изучением и подготовкой.

Знание интересов личности сотрудника, конкретных социальных групп имеет важное значение для успешного управления служебным коллективом, потому что позволяет согласовать интересы личности и коллектива, принимать обоснованные управленческие решения и тем самым способствовать эффективной работе. И здесь индивидуальный подход играет существенную роль.

Индивидуальная воспитательная работа с личным составом является системой мер целенаправленного психолого-педагогического воздействия руководителя органа, подразделения, образовательного учреждения системы МВД России на личность сотрудника (курсанта, слушателя) в целях формирования и развития качеств и свойств, необходимых для эффективного осуществления оперативно-служебной деятельности (успешного обучения).

Данные цели охватывают основные приоритетные направления.

При проведении индивидуальной воспитательной работы решаются следующие задачи:

- обеспечение быта сотрудников, их питания, профилактики здоровья. На практике эта задача решается путем строительства спортивно-оздоровительных комплексов, медицинских профилакториев и центров социальной реабилитации, комнат психологической разгрузки, пунктов бытового обслуживания и т. д.

- всестороннее и глубокое изучение личных качеств сотрудников, их интересов, потребностей, способностей, особенностей характера и темперамента;

- обеспечение оптимальной расстановки и эффективного использования сотрудников в интересах оперативно-служебной деятельности;

- оказание помощи сотрудникам в адаптации к условиям служебной деятельности, решении проблем профессионального становления, поддержки в трудных жизненных ситуациях;

– подготовка сотрудников к самостоятельному выполнению оперативно-служебных задач, обеспечение их профессионального роста;

– оказание корректирующего воспитательного воздействия на сотрудников, проявляющих признаки девиантного или деструктивного поведения, нуждающихся в повышенном психолого-педагогическом внимании.

На решение задач ОВД также влияют дисциплина труда и творческая активность сотрудников системы. Вот почему укрепление дисциплины труда и развитие творческой активности его участников является одним из направлений научной организации труда. Главными ориентирами укрепления трудовой дисциплины в ОВД являются: требовательность руководителей и обеспечение знания всеми работниками положений уставов, приказов, инструкций и т. д.

Безусловно, проблемы требуют от руководителя глубокого осмысления и исследования, при этом он должен опираться на принцип законности, уважительного отношения к подчиненным, умело сочетать в своей деятельности командные, социально-психологические и экономические методы воздействия.

Основными формами реализации задач индивидуальной воспитательной работы являются:

– изучение документов и материалов, характеризующих морально-психологические и деловые качества сотрудника (курсанта, слушателя), его социально-бытовые проблемы;

– психолого-педагогическое наблюдение;

– индивидуальные воспитательные беседы;

– анализ результатов профессиональной (учебной) подготовки, показателей служебной дисциплины;

– беседы с непосредственными начальниками (командирами) и сослуживцами сотрудника (сокурсниками курсанта, слушателя).

Индивидуальная воспитательная работа осуществляется в виде непосредственного общения начальника органа, учреждения, других руководителей с подчиненными в различных жизненных ситуациях и служебной деятельности.

Индивидуальную воспитательную работу как сложный процесс целесообразно рассмотреть в виде ряда взаимосвязанных этапов (элементов), включающих в себя:

– всестороннее изучение сотрудников, выбор конкретных лиц для индивидуального воздействия, постановку конкретных воспитательных задач в отношении выбранного сотрудника, то есть определение соответствующих знаний, умений, навыков, которые необходимо сформировать или развить, или же скорректировать какие-то отрицательные качества;

– выбор методов, средств и форм индивидуально-воспитательной работы, исходя из особенностей личности сотрудника;

– планирование и учет индивидуально-воспитательной работы.

Рассмотрим поэтапно вышеназванный процесс. Важнейшей необходимой предпосылкой для успешного проведения воспитательной работы является изучение индивидуальных особенностей сотрудников.

Основная цель изучения заключается в том, чтобы познать сотрудника как личность. Однако эта задача непростая и требует творческого подхода, ибо человек сам по себе многообразен, многие его качества непрерывно изменяются: одни появляются, другие развиваются, третьи исчезают. Поэтому изучать сотрудника необходимо всесторонне, выделяя нравственные и деловые качества, а также существенные психологические особенности, их обуславливающие.

Общие требования, как правило, определяются соответствующими ведомственными нормативными актами.

На основании обобщения имеющейся практики можно предложить следующую программу изучения индивидуальных особенностей личности сотрудника ОВД: изучение биографических данных, жизненного опыта до службы в органах внутренних дел, семьи, ближайшего социального окружения, общественной работы, трудовой деятельности, вопросов прохождения службы.

Различают три вида бесед.

Ознакомительные беседы должны проводиться:

– с сотрудниками, впервые принятыми на службу в органы внутренних дел, – один раз в ходе прохождения ими испытательного срока, но не позднее недели пребывания в должности стажера;

– с сотрудниками, окончившими образовательные учреждения системы МВД России, – в течение недели по прибытии их в орган внутренних дел;

– с сотрудниками, вновь назначенными на вышестоящие должности, – в течение недели после назначения;

– с сотрудниками, переведенными для дальнейшего прохождения службы из других органов (учреждений), – в течение первой недели пребывания в новом подразделении.

Корректирующие беседы с сотрудниками, допустившими нарушения служебной дисциплины и законности, проявляющими негативные черты характера, должны проводиться постоянно, но не реже одного раза в квартал, а с сотрудниками, впервые принятыми на службу в органы внутренних дел, – по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц в течение первого года службы.

Поддерживающие беседы с многодетными сотрудниками и сотрудниками, воспитывающими детей без одного из родителей, должны проводиться по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал.

Действенной формой индивидуальной воспитательной работы является поручение. Поручение дает возможность не только изучить особенно-

сти подчиненного, но и контролировать эффективность воспитательного воздействия.

Получила распространение и такая форма индивидуальной воспитательной работы, как внеслужебное общение. В процессе индивидуальной воспитательной работы руководящий состав ОВД использует разнообразные методы этой работы – убеждение, поощрение, принуждение, наказание, положительный пример.

Значительным потенциалом индивидуального воспитательного воздействия располагают различные общественные объединения, на которые в своей деятельности целесообразно опираться руководителю.

Важная роль принадлежит комиссиям по служебной дисциплине и профессиональной этике начальствующего состава ОВД. Эти выборные общественные органы призваны активно содействовать укреплению служебной дисциплины, организованности, законности и профилактике правонарушений. Давая правовую и нравственную оценку поведению и проступкам сотрудников, комиссии по служебной дисциплине и профессиональной этике могут оказывать на них эффективное индивидуальное воспитательное воздействие.

В проведении индивидуальной работы руководителям следует учитывать возрастающие воспитательные возможности аттестационных комиссий.

Для индивидуального воспитательного воздействия на подчиненных начальник может использовать и систему служебно-боевой и морально-психологической подготовки. В качестве руководителей служебно-боевой подготовки начальникам органа можно дифференцированно подойти к повышению профессионального уровня своих сотрудников, оценке их знаний и умений и соответственному отражению этого в служебных аттестациях.

На практике помимо плана некоторые руководители и наставники ведут журнал (дневник) индивидуально-воспитательной работы, в котором учитывается вся проводимая работа. На основе учета осуществляются анализ результативности индивидуального воспитания, оценка правильности выбора конкретных сотрудников, средств, форм и методов воспитательного воздействия.

В дневнике обычно содержатся общие сведения о сотруднике (год и дата рождения, специальное звание, должность и т. п.), поощрения и взыскания, краткие выводы из аттестации, а также психологические особенности и т. д. В дневнике учитываются мероприятия, проведенные в плановом порядке руководителем в отношении подчиненных.

Таким образом, и систематическое планирование, и ведение дневников индивидуально-воспитательной работы требуют соответствующих затрат времени, однако, данная система мер является целенаправленным и необходимым психолого-педагогическим воздействием руководителя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коллектив сотрудников ОВД является сложной динамической социальной системой, который призван решать важнейшие правоохранные задачи. Сложность обусловлена многими факторами, в том числе спецификой деятельности, правового и социального статуса работников. Ведущая роль при этом отводится руководителям служб и подразделений ОВД, которым в процессе организации управленческой деятельности следует опираться на определенные принципы и использовать вполне конкретные организационно-регулирующие функции информационно-аналитического обеспечения; решения организационных проблем; планирования оперативно-служебной деятельности; организации контроля за работой исполнителей; разрешения конфликтных ситуаций; организации кадровой и воспитательной работы. При этом успех в достижении реального результата во многом зависит от личных качеств руководителя, его авторитета, стиля управления и от того, насколько управленец владеет искусством общения с людьми. Но все же основным фактором, влияющим на успех в достижении целей управления является владение наукой теории управления сложными социальными системами и умение применять эту теорию на практике.

Руководитель, который стремится повысить эффективность своей управленческой деятельности, должен проводить системную работу как над своим личностным ростом и непрерывным самообразованием, так и развитием и ростом своих подчиненных.

Сотрудник, осуществляющий управление должен уметь дифференцировать объекты управления и применять соответствующее воздействие для достижения целей управления. Если молодым специалистам необходимо обеспечить условия для профессионального роста, то для пожилых важным может явиться почет и уважение в коллективе, наставничество, возможности получения наград, различных других стимулов и поощрений за длительный и добросовестный труд, что означает необходимость индивидуального подхода к каждому сотруднику.

Необходимо правильно выработать оптимальное соотношение между краткосрочными и долгосрочными перспективами. Перспективные, глобальные цели должны подкрепляться более доступными, реальными целями, которые создают настроение, благоприятный психологический климат, активизируют деятельность сотрудников. При отсутствии перспектив на продвижение сотрудника упор необходимо делать на социальную значимость и важность выполняемой им работы.

ЛИТЕРАТУРА

Нормативно-правовые источники:

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ). – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 22.05.2019). – Текст : электронный.

2. О полиции: федеральный закон от 07.02.2011 № 3-ФЗ (ред. от 05.12.2017) // Российская газета, № 25, 08.02.2011. – Текст : непосредственный.

3. О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон РФ от 30.11.2011г., № 342-ФЗ (ред. от 01.07.2017) // «Российская газета», № 275, 07.12.2011. – Текст : непосредственный.

4. О социальных гарантиях сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федеральный закон РФ от 19.07.2011 № 247-ФЗ // Российская газета. 2011. № 157. – Текст : непосредственный.

5. Об информации, информационных технологиях и о защите информации : Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 22.05.2019). – Текст : электронный.

6. Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3448. Вопросы Министерства внутренних дел РФ (вместе с Положением о Министерстве внутренних дел Российской Федерации) : указ Президента РФ от 01.03.2011 № 248 (ред. от 15.07.2017) // Российская газета. 2011. № 43. – Текст : непосредственный.

7. Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации : указ Президента РФ от 21.12.2016 № 699 // Собрание законодательства РФ, 26.12.2016, № 52 (Часть V), ст. 7614. – Текст : непосредственный.

8. Вопросы организации полиции : указ Президента РФ от 01.03.2011 № 250 // Российская газета. 2011. № 43. – Текст : непосредственный.

Ведомственные нормативно-правовые акты:

1. Об организации планирования в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД РФ от 26 сентября 2012г. № 890 (ред. 02.02.2017). – Текст : непосредственный.

2. Об утверждении инструкции по делопроизводству в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 20 июня 2012г. № 615 (с изм. от 28.12.2016). – Текст : непосредственный.

3. Об основах организации ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 3 февраля 2012г. № 77 (ред. от 13.02.2017). – Текст : непосредственный.

Учебная, научная литература:

1. **Бикчинтаева, Л. Г.** К вопросу специфики профессионального правосознания сотрудников ОВД / Актуальные проблемы государства и общества в области обеспечения прав и свобод человека и гражданина : материалы МНПК, посвященной 68-й годовщине принятия Всеобщей декларации прав человека, г. Уфа, 8 декабря 2016 года : в 5 ч. Ч. 2 / под общ. ред. Р. В. Нигматуллина. – Уфа : Уфимский ЮИ МВД России, 2017. – 229 с. – ISBN 978-5-7247-0906-4. – Текст : непосредственный.

2. **Ворчук, В. В.** Личность сотрудника органов внутренних дел в системе управления (социологический аспект) : Монография / В. В. Ворчук, Р. М. Янбухтин – Уфа : ОН и РИО УЮИ МВД РФ, 2004. – 136 с. – ISBN 5-72470501-х. – Текст : непосредственный.

3. **Громов, М. А.** Управление группировкой сил и средств органов внутренних дел при участии в ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций природного характера : учебное пособие / М. А. Громов, В. В. Черных. – Москва : Академия управления МВД России, 2012. – 100 с. – Текст : непосредственный.

4. **Голиков, В. Д.** Социология управления : учеб. пособие. – 2-е изд. перераб. и доп. / под общ. ред. В. Д. Голикова. – Уфа : УГАТУ, 2007. – 308 с. – ISBN 5-86911-671-6. – Текст : непосредственный.

5. **Голиков, В. Д.** Менеджмент : учебное пособие. – Уфа : УГАТУ, 2007. – 640 с. – ISBN 5-86911-670-8. – Текст : непосредственный.

6. **Голиков, В. Д.** Менеджмент в органах внутренних дел : монография. В. Д. Голиков, В. И. Михайлов – Уфа, УЮИ МВД России, 2003. – 150 с. – ISBN 5-7247-0490-0. – Текст : непосредственный.

7. **Голиков, В. Д.** Анализ и оценка уровня управленческой деятельности руководителя правоохранительного ведомства // Российский следователь (научно-практическое информационное издание). / В. Д. Голиков, В. И. Михайлов – №15. – 2016. – С. 32–36 – Текст : непосредственный.

8. **Кобозев, А. А.** Оценка кадров органов внутренних дел : лекция / А. А. Кобозев. – Домодедово : ВИПК МВД России, 2010. – 51 с. – ISBN 978-5-9552-0365-2. – Текст : непосредственный.

9. **Кабушкин, Н. И.** Основы менеджмента: учебное пособие / Н. И. Кабушкин – 4-е изд. – Мн.: Новое знание, 2001. – 333 с. – ISBN 978-5-94735-122-4. – Текст : непосредственный.

10. **Казимирчук, Г. И.** Основы научной организации личного труда руководителя в органах внутренних дел : учебное пособие / Г. И. Казимирчук. – Домодедово : ВИПК МВД России, 2011. – 59 с. – ISBN 978-5-9552-0404-8 – Текст : непосредственный.

11. **Капитонов, С. А.** Основы управления внутренними делами : Учебное пособие / под ред. д. ю. н. В. И. Селиверстова. – Москва : Юриспруденция, 2001. – 176 с. – ISBN 5-8401-0110-9. – Текст : непосредственный.

12. **Каменюкин, А. Г.** Стресс – менеджмент. / А. Г. Каменюкин, Д. В. Ковпак. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 246 с. – ISBN 9785459011265 Текст : непосредственный.

13. **Лукарецкая, Н. С.** Основные направления стимулирования деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы / Научно-практическое и информационное издание «Российский следователь». – № 16 – 2014. – Текст : непосредственный.

14. Максимально эффективно использовать финансовые и кадровые ресурсы / Профессионал (популярно-правовой альманах МВД России). – 2016. – № 2. – С. 35–38. – Текст : непосредственный.

15. **Москалев, М. А.** Информационное обеспечение планирования в территориальных органах МВД России : учебное пособие. – Москва : Академия управления МВД России. – 2013. – 59 с. – Текст : непосредственный.

16. **Малков, В. Д.** Теория управления в сфере правоохранительной деятельности: учебник. – Москва: Академия МВД СССР. – 1990. – 323 с. – Текст : непосредственный.

17. **Михайлов, В. И.** Право граждан на службу в ОВД РФ / Актуальные проблемы государства и общества в области обеспечения прав и свобод человека и гражданина : материалы Международной научно-практической конференции г. Уфа, 8 декабря 2016 года : в 5 ч. Ч. 2 / под общ. ред. Р. В. Нигматуллина. – Уфа : Уфимский ЮИ МВД России, 2017. – Текст : непосредственный.

18. **Мухаметшин, Ф. Б.** Основы управления в органах внутренних дел : учебник в 2-х частях. – Уфа : УЮИ МВД России, 2007. – 231 с. – Текст : непосредственный.

19. **Муфтиев, Г. Г.** Элементы психологии менеджмента в деятельности руководителя : учебное пособие / под общ. ред. д.э.н., профессора Г. Г. Муфтиева. / Г. Г. Муфтиев, В. И. Михайлов. – Уфа : УИ (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2013. – 133 с. – Текст : непосредственный.

20. **Сулейманов, Н. Ш.** Совершенствование системы социально-правовой защиты сотрудников органов внутренних дел : Н. Ш. Сулейманов // Экономический вестник МВД России. – 2008. – № 4. С. 6 – 11. – Текст : непосредственный.

21. Теория государства и права : учебник / Матузов, Н. И., Малько, А. В., – 5-е изд., исправ. и доп. – Москва : ИД Дело РАНХиГС, 2017. – 528 с. – ISBN 978-5-7749-1275-9. – Текст : непосредственный.

22. Теория государства и права : учебник для вузов / отв. Ред. В. Д. Перевалов. – Москва, – 2004. – 379 с. – ISBN 978-5-9788-0105-7. – Текст : непосредственный.

23. **Шамаров, В. М.** Организация работы с личным составом ОВД : В. М. Шамаров. – Москва, 1997. – С. 78. – Текст : непосредственный.

Учебное издание

Лысенко Евгений Сергеевич
Колесников Валерий Александрович
Харисова Айгуль Забировна
Чернышова Лидия Владимировна

**ПРИОРИТЕТНЫЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

Учебное пособие

Редактор Т. И. Матвеева

Подписано в печать 26.08.2019 г.

Гарнитура Times

Уч.-изд. л. 4,8

Тираж 50 экз.

Заявка № 33

Формат 60x84 1/16

Усл. печ. л. 5,0

*Редакционно-издательский отдел
Уфимского юридического института МВД России
450103, г. Уфа, ул. Муксинова, 2.*

*Отпечатано в группе полиграфической и оперативной печати
Уфимского юридического института МВД России
450103, г. Уфа, ул. Муксинова, 2.*