

Таким образом, было установлено, что эффективное управленческое общение командира танковых частей действительно является действенным фактором, способным повысить эффективность выполнения танковым подразделением СУБЗ. При этом управленческое общение командира с подчиненными должно обладать определенными свойствами: во-первых, иметь широкую вариативность методов, форм и средств общения, предполагать реализацию индивидуального подхода в процессе их выбора, включать анализ условий ситуации общения и личностно-психологических качеств военнослужащих, а также морально-психологического климата в коллективе. Управленческое общение командира танкового подразделения может быть усовершенствовано в процессе специально организованного обучения, включающего информационные блоки, обсуждения, кейс-методы, отработку полученных навыков в тренингах. Тем не менее подобное управленческое общение важно формировать на самых ранних этапах профессионализации – в процессе подготовки курсантов танковых училищ.

УДК 35.074.5; 005.32

*А.Н. Пастушениа*  
(Республика Беларусь)

#### **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ И ЕЕ СВЯЗЬ С ИНДИВИДУАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Анализ (от греч. analysis – деление, расчленение) – один из методов познания, заключающийся в изучении явления на основе разделения его на составляющие, раскрытия его свойств, установления влияющих на них факторов. Этот познавательный процесс осуществляется человеком посредством логического мышления, сочетаемого с интуицией, в котором реализуется научное и практическое мировоззрение, ценностные и иные личностные позиции, личный опыт, умственные способности. Существенную роль в анализе играют статистические данные, математические расчеты, использование возможностей искусственного интеллекта.

Анализ как познавательный и оценочный процесс является одной из составляющих управленческой деятельности, которая неразрывно связана с осуществлением контроля и оценкой деятельности организации, обеспечивает выработку управленческих решений. Осуществление

анализа (аналитическая работа) включает изучение и оценку разносторонних результатов деятельности организации, влияющих на эффективность этой деятельности факторов, определение возможностей и путей ее повышения. Аналитическая деятельность руководителя выступает исходным шагом в формировании им своей индивидуальной управленческой концепции и во многом предопределяет качественную сторону ее содержательных компонентов, а также динамичные их изменения. Аналитическая работа для данной концепции выступает своеобразным инструментом, позволяющим придать ей не только системную завершенность и личностное своеобразие, но и реализацию индивидуальных управленческих установок.

В управлении органами внутренних дел (ОВД) анализ может касаться: состояния правопорядка в различных его сферах с выявлением динамики противоправных деяний определенных видов, их причин и условий; социальных процессов, имеющих значение для криминогенной обстановки и осуществления правоохранительной деятельности; качественных и количественных показателей деятельности различных служб и отдельных сотрудников; процессуально-правовой и организационно-методической правильности деятельности сотрудников; проблемных явлений по определенным направлениям правоохранительной деятельности и факторов, затрудняющих результативную работу сотрудников; профессиональной подготовленности, мотивации, дисциплинированности сотрудников; материально-технического обеспечения деятельности и др. Изучение и оценка этих явлений выступают основанием принятия управленческих решений (в том числе планов, программ, инструкций, положений), в которых определяются цели и задачи деятельности организации и ее подразделений, мероприятия по их решению, порядок и алгоритмы выполнения профессиональных функций, содержатся иные руководящие положения.

В повседневной деятельности руководителя анализ осуществляется как мониторинг указанных явлений, сочетающийся с выявлением причинно-следственных связей. Он основывается на информации, получаемой в результате личного контроля, а также изучения и оценки отчетности, процессуальных документов, докладов, отчетов, документов контролирующих органов, обращений граждан. Основываясь на этой информации, руководитель должен оценивать положение дел в сфере его служебной ответственности, выявлять проблемы и слабые места в работе подчиненных, в организационном и материально-техническом обеспечении их деятельности, усматривать отклонения деятельности от

нормативных требований и методической правильности. Эта аналитическая работа осуществляется руководителем осознанно и интуитивно (подсознательно как предчувствие, основанное на личном опыте). Она во многом зависит от целевых установок руководителя, уровня развития его аналитического мышления. Целевые установки у руководителей могут быть различными.

Личные установки руководителей проявляются также в избирательном восприятии различной информации. Одни руководители ориентированы на поиск и получение информации, которая необходима для улучшения работы, другие восприимчивы к информации, которая удовлетворяет личные амбиции, третьи акцентируют внимание на информации, значимой для уклонения от продуктивной работы и оправдания упущений, четвертые восприимчивы к информации о негативных явлениях в деятельности и поведении подчиненных.

Индивидуальная восприимчивость к определенной информации зависит не только от личных качеств и стремлений, но и от длительности руководства подразделением. Так, руководитель, который длительное время возглавляет подразделение, менее склонен к восприятию информации о проблемах и упущениях, а недавно назначенный более предрасположен к их выявлению.

Восприимчивость руководителя к той или иной информации и ее аналитическая обработка зависят от прежнего профессионального опыта: он более восприимчив к тому, что хорошо знает и поверхностно воспринимает то, в чем хуже разбирается, если у него не выработана установка на основательность в работе и самообучение. У руководителей может проявляться незаинтересованность в объективном анализе положения дел, поскольку вскрытие проблем обязывает прилагать усилия по их решению или может расцениваться вышестоящим руководством как недостаточно эффективное управление в предыдущий период.

Аналитическая работа, предшествующая принятию управленческих решений, должна отталкиваться от осознания необходимого результата деятельности подразделения или структуры ОВД (определенной службы), который должен быть достигнут. Этот результат может выражаться в решении конкретной правоохранительной задачи, разрешении определенной проблемы в деятельности, в налаживании правильного осуществления определенного вида деятельности, в повышении результативности деятельности и т. п.

Следующим этапом анализа является выявление причин и условий, препятствующих достижению необходимого результата. Затем необходи-

мо выявление возможностей (ресурсов) и способов достижения необходимого результата с максимально возможной нейтрализацией негативных явлений, которые и определяют принимаемое решение. Анализ должен касаться объективных возможностей (социальные условия, правовые основания, имеющиеся силы (личный состав) и средства), организационных условий и субъективных факторов, связанных с психологией людей.

Стоит учитывать, что распространенной причиной недостаточной эффективности деятельности в ОВД является отсутствие у сотрудников должного количества времени для выполнения именно тех функций, от которых непосредственно зависит социально необходимый правоохранительный результат.

При управленческом анализе возможны ошибки, оторванность от реальности, упрощенные или неверные оценочные выводы, которые обусловлены определенными оценочными стереотипами (предубеждениями). Особое значение при управленческом анализе, сопряженном с контролем, имеет изучение содержания и качества деятельности подчиненных сотрудников (что они делают и как они это делают), в отличие от акцентирования внимания лишь на оценке своевременности выполнения мероприятий, не вникая в их качественную сторону. Именно качественное выполнение мероприятий приносит положительный результат, а не количество формально выполненных в установленные сроки. В этой связи важной задачей является создание рациональной модели анализа положения дел и вскрытия проблемных вопросов на уровне как управленческих структур, так и подразделений ОВД, непосредственно осуществляющих правоохранительную деятельность.

Для повышения правильности управленческого анализа с определением проблем в деятельности и возможностей ее совершенствования к его осуществлению необходимо привлекать сотрудников, которые имеют непосредственное отношение к анализируемым явлениям и не только глубоко знают предмет анализа, но и имеют профессиональную интуицию. В этой связи руководителю нужно получать детальную информацию и предложения от этих сотрудников, путем индивидуальных или групповых бесед.

Этот процесс имеет психологические противоречия. С одной стороны, руководитель может отрицательно относиться к получению оценочной информации от подчиненных сотрудников, считая, что он демонстрирует перед ними свою недостаточную осведомленность или сокращает статусную дистанцию, либо опасаясь, что сотрудники будут говорить

о проблемах и, тем самым, оправдывать свою неэффективную работу. Отсутствие такой заинтересованности имеет место у руководителей, не стремящихся прилагать усилия по реальному совершенствованию деятельности. С другой стороны, у сотрудников также может проявляться незаинтересованность объективно информировать о положении дел с имеющимися проблемами в связи с опасением получить дополнительные задания по их решению или вызвать недовольство и критику руководителя. Эти психологические противоречия могут быть преодолимы при правильном отношении руководителя к объективной информации и систематическом включении сотрудников в анализ положения дел с уважением их мнения. Привлечение сотрудников к анализу положения дел формирует у них чувство собственной значимости, как людей, мнение которых принимается к сведению руководством, а также формирует установку на более детальное изучение обстановки, причин негативных явлений и возможностей повышения эффективности деятельности.

Аналитическая работа необходима также в порядке экспертной оценки вырабатываемых решений и подготовки распорядительных и руководящих документов (инструкций, наставлений, положений) определяющих порядок осуществления должностных функций сотрудниками различных служб ОВД. Наиболее важное значение имеет оценка предписаний, содержащихся в этих документах, сотрудниками, которым предстоит непосредственно осуществлять их реализацию. Она может быть достаточно объективной при психологически правильном их включении в экспертно-оценочный процесс с последовательным обсуждением предписаний, включая вскрытие возможных проблем, нюансов и более оптимальных вариантов. Если используется формальное поручение дать низовым подразделениям отзыв или внести предложения, то сотрудники не склонны серьезно осуществлять экспертизу и ограничиваются второстепенными замечаниями или отмечают их отсутствие.

Таким образом, существенное влияние на качественные параметры аналитической работы в ОВД, обеспечивающей оценку служебной деятельности и принятие управленческих решений, оказывают личные интересы, целевые установки, профессиональные предубеждения осуществляющих ее руководителей и сотрудников. Повышение ее качественного уровня, обеспечивающего эффективность управления, требует психологической оптимизации субординационного взаимодействия, снижающей отмеченные отрицательные факторы.

*А.О. Пахрицына*  
(Республика Беларусь)

### **ОСОБЕННОСТИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ**

Реализуя управленческие функции, руководитель опирается на сложившиеся у него представления о сути своей управленческой деятельности и ее особенностях. Источником формирования и системного объединения имеющихся представлений выступает индивидуальная управленческая концепция (ИУК) руководителя. Термин «концепция» (от лат. *conceptio* – понимание, система) в энциклопедических словарях определяется как определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения, ведущий замысел, конструктивный принцип в различных видах деятельности.

Исследования в рамках системного и деятельностного подходов показывают, что ИУК определяется личностными характеристиками субъекта управленческой деятельности, особенно мотивами и ценностями, что свидетельствует о содержательной близости управленческой концепции субъекта и его управленческой компетентности. При этом управленческая концепция рассматривается именно как когнитивная основа деятельности, как особый виртуальный мир, в котором руководитель «задает маршруты движения» для себя и других [1].

Ряд авторов (А.М. Столяренко, В.И. Черненилов, А.Н. Пастушени, А.А. Урбанович и др.), изучая названный феномен, уделили преимущественное внимание исследованию сущности и особенностей ИУК руководителя органа внутренних дел.

По мнению А.Н. Пастушени, индивидуализированный образ профессиональной деятельности (составляющий основу и ИУК) может быть представлен в двух основных формах: как актуальное явление – образ, находящийся в поле внимания субъекта, и как явление потенциальное – образ, фиксированный памятью, интериоризированный и проявляющийся как свойство когнитивной сферы личности в процессах психического отражения. Формирование данного образа есть процесс длительный и противоречивый [2].

Опрос руководителей органов внутренних дел, проведенный А.А. Урбановичем, позволил выделить следующие наиболее актуальные функции ИУК (в скобках, после указания функции, раскрываются наиболее