

МИНИСТЕРСТВО ВНУТРЕННИХ ДЕЛ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГКОУ ВО
УФИМСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Михайлов В. И., Колесников В. А., Чернышова Л. В.

**ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ СЛУЖЕБНЫМ
КОЛЛЕКТИВОМ**

Учебное пособие

УФА 2018

УДК 351.74.084.62(470)(075.8)
ББК 67.401.13.3-7(2Рос)я73-1
М 69

*Под общей редакцией
кандидата юридических наук А. С. Ханахмедова –
начальника Уфимского ЮИ МВД РФ*

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

Рецензенты: С. П. Сысолятин (начальник отдела полиции № 8 УМВД России по г. Уфе);
И. С. Чередниченко (начальник Информационного центра МВД по Республике Башкортостан)

Михайлов, В. И.

М 69 Функции руководителя по управлению служебным коллективом. [Электронное издание]: учебное пособие / В. И. Михайлов, В. А. Колесников, Л. В. Чернышова; под общ. ред. А. С. Ханахмедова. – Уфа : Уфимский ЮИ МВД России, 2018. – 81 с.

Учебное пособие содержит основные направления повышения эффективности управления в территориальных органах МВД России, способствующих совершенствованию управленческой деятельности руководителей служебными коллективами органов внутренних дел на региональном и районном уровнях.

Предназначено для профессорско-преподавательского состава и обучающихся образовательных организаций системы МВД России, а также сотрудников органов внутренних дел.

УДК 351.74.084.62(470)(075.8)
ББК 67.401.13.3-7(2Рос)я73-1

© Михайлов В. И., 2018,
© Колесников В. А., 2018,
© Чернышова Л. В., 2018,
© Уфимский ЮИ МВД России, 2018

Содержание

Введение	4
1. Актуальные проблемы организации управленческой деятельности в органах внутренних дел	7
2. Организация информационно-аналитической работы в органах внутренних дел.....	17
2.1. Сущность, цели и задачи информационно-аналитической работы в органах внутренних дел	17
2.2. Анализ состояния оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел, виды и порядок его осуществления	20
3. Творческий подход к принятию управленческих решений в органах внутренних дел	24
4. Организация и методика планирования в органах внутренних дел.....	28
4.1. Организация планирования работы в органах внутренних дел ..	28
4.2. Практические рекомендации по организации проведения делового совещания по вопросам подготовки, принятия и реализации мероприятий плана	
5. Организационное обеспечение управленческой деятельности руководителя органа внутренних дел	42
5.1. Особенности коллегиального рассмотрения текущих вопросов оперативно-служебной деятельности руководителя органа внутренних дел.....	42
5.2. Осуществление контроля за исполнением решений руководителя органа внутренних дел: проблемы и пути совершенствования	46
6. Некоторые советы руководителям по повышению эффективности управленческой деятельности в органах внутренних дел.....	49
6.1. Рациональный подход к организации управленческой деятельности в органах внутренних дел	49
6.2. Оптимизация действий и приемов деятельности руководителей органов внутренних дел	51
6.3. Необходимость изучения работы подчиненных и определение их потенциальных возможностей в органах внутренних дел	56
6.4. Стиль руководства и культура управленческого труда в ОВД...60	
6.5. Индивидуальная воспитательная работа в ОВД	
Заключение	76
Библиографический список.....	78

Введение

Управление в органах внутренних дел на региональном и районном уровнях¹ является разновидностью социального управления, которое основано на присущих только человеку способностях ставить перед собой цели и находить адекватные средства их достижения, предвидеть результаты воздействия. Цели социального управления исходят из общественных потребностей. Они достигаются в результате осуществления таких общих функций управления, как прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование. Функции управления осуществляются с помощью различных методов и последовательно выполняемых технологических операций. Их совокупность образует процесс управления, который носит циклический характер. Каждый единичный управленческий цикл включает в себя выработку, принятие управленческого решения и организацию его исполнения. Цели, функции, методы, процесс управления в своей совокупности составляют механизм управления, который может действовать только в рамках специально организованной системы, например, системы ОВД. Сущность управления в ОВД заключается в обеспечении правильного взаимодействия частей, элементов системы ОВД как единого целого, в волевом воздействии на систему ОВД и ее структурные подразделения с целью обеспечения эффективности их деятельности, направленной на выполнение стоящих перед ними задач по защите жизни, здоровья, прав и свобод граждан РФ, иностранных граждан, лиц без гражданства, по противодействию преступности, охране общественного порядка, собственности и по обеспечению общественной безопасности².

При организации решения вышеперечисленных задач руководителям ОВД необходимо опираться на ряд принципов управления, в которых выражены необходимые основания деятельности органов управления и самоуправления, руководящих кадров, самих сотрудников. Эти основания обуславливают формы и методы воздействия управляющих органов на социальные процессы, устойчивые связи и отношения компонентов системы управления, характерные черты стиля руководящих кадров, работников управленческого труда. Иными словами, принципы управления – это исходные основные правила, руководящие установки, формы деятельности по упорядочению системы социальных отношений, управлению социальными ресурсами. Все принципы управления целесообразно сгруппировать в две группы – общие и частные. Рассмотрим содержание общих принципов управления.

Значение принципа политического подхода в управлении определяется многообразием интересов общества, его социальных целей. Сущность этого подхода в ОВД заключается, во-первых, в совпадении целей и задач государства в борьбе с преступностью с целями и задачами системы ОВД,

¹ Далее – ОВД.

² О полиции: федеральный закон – текст с изменениями и дополнениями на 2016 год. Москва: Эксмо, 2016. Ст. 1. Назначение полиции.

отдельного подразделения, коллектива и личности; во-вторых, он обращен к интересам всех сотрудников системы ОВД, что требует объективного подхода к организации управленческой деятельности в ОВД, учета закономерных тенденций развития правоохранительного ведомства. Принцип объективности. Сущность управления сводится к тому, чтобы достичь соответствия действий субъекта управления требованиям объекта управления, соответствия управленческой деятельности объективным законам его функционирования и развития. Данный принцип в ОВД направлен против субъективизма, решений, поспешных действий, не учитывающих реальные ситуации и противоречивые процессы. Управлять в системе ОВД соответствии с требованиями принципа объективности – значит создавать условия, которые обеспечивают широкий диапазон действия законов общественного развития. Принцип комплексности и системности. При управлении социальными процессами решение технических, экономических, социальных задач тесно взаимосвязано. Социальное управление тем самым требует, во-первых, тесно связанных, осуществляемых на единой основе действий различных органов управления и служб, т. е. управление должно базироваться на системном принципе. Принцип системности в ОВД предполагает не обычную координацию, например, между деятельностью различных подразделений на основе согласования планов, а связь планов в единую целевую программу, в которой они выступают как тесно взаимосвязанные и взаимозависимые элементы. Во-вторых, социальное управление требует интеграции всех направлений деятельности ОВД и подход к управлению в этом случае должен носить не только системный, но и комплексный характер. Принцип комплексности в управлении состоит в том, что в ходе организации управленческой деятельности надо учитывать все её аспекты: экономические, социальные, идеологические, психологические, организационные. Это как бы особая сторона системности в управлении – не только организованная полнота и целостность, но и полнота охвата всех сторон явления.

Важнейшим принципом управления в ОВД, определяющим содержание, формы и методы деятельности всех управленческих органов, руководителей и исполнителей на всех уровнях системы управления, является принцип демократического централизма. Сущность данного принципа состоит в сочетании, нерасторжимом единстве демократизма с централизмом. Демократизм по отношению к централизму выступает как способ его реализации. В этом качестве демократизм проявляет себя двояко. Во-первых, централизм демократический подразумевает свободную и всестороннюю включенность исполнителей в обсуждение, выработку и принятие управленческих решений на всех уровнях системы ОВД. Во-вторых, демократизм есть специфический подход к содержанию и способу реализации управленческих решений центра.

Принцип активного участия сотрудников ОВД в управлении выступает как инструмент реализации прямой и обратной связи между субъектом и объектом управления. Сущность принципа – это обеспечение дос-

тупности обсуждения и компетентного участия сотрудников ОВД в принятии управленческих решений на основе широкой информированности, изучения и учета общественного мнения. Принципы организации процесса управления стоят в ряду важных принципов, обеспечивающих эффективную работу механизма управления системы ОВД. К ним, прежде всего, относится принцип основного звена. Данный принцип требует постоянного глубокого анализа действительного положения дел в ОВД, выявления сложной системы связей и взаимодействия социальных явлений, предвидения качественных изменений и сдвигов в управленческих отношениях. При решении практических вопросов управления главное внимание должно сосредоточиваться на решении ключевых проблем деятельности ОВД. Здесь большое значение приобретает принцип проблемной ориентации, который позволяет выявлять характеристику проблем, соизмерять их по масштабу, глубине, неотвратимости принятия решения. Данный принцип дает возможность в ОВД определить сильные и слабые звенья в управляемом объекте, чтобы можно было сконцентрировать усилия на преодолении последних, выявить основные направления деятельности в достижении поставленных целей, отделить ближайшие практические задачи от перспективных. Важно отметить такой принцип управления, как принцип конечнотелевой направленности управления в ОВД, сущность которого в том, что поставленная цель (см. ст.1 ФЗ «О полиции») определяет способ и характер действий. Цель постоянно находится в центре внимания субъекта управления. Она является тем объединяющим началом, относительно которого рассматриваются функции и характер взаимодействия всех элементов системы управления ОВД, оцениваются их роль и задачи в процессе её достижения; принцип адресности, сущность которого в том, что достижение цели управления строго связано с деятельностью конкретных исполнителей.

Все подсистемы управления создаются, функционируют и развиваются в соответствии не только с общими (организационными), но и с частными принципами. Все частные принципы формулируются в виде правил или требований. Назовем некоторые из них, используемые в ОВД: принципы формирования потоков информации; принципы организации заработной платы и материального поощрения; принципы создания служебных коллективов (добровольности, компетентности, профессионализма, оперативности и т. д.); принципы формирования управленческих штатов и другие. Среди частных принципов управления в ОВД могут быть и принципы «неформального» управления, основанные на обычаях, традициях, неформальных отношениях. Это, прежде всего всевозможные кодексы чести, правила поведения работников, требования к руководящим работникам, экономические, социальные, политические, правовые, бытовые и другие установки типа: «В нашем отделе не принято опаздывать на работу», «Не делай замечания подчиненному в присутствии третьего лица», «Уходя, не оставляй документы на столе», «Не води секретных переговоров по телефону» и т. д.

В соответствии с требованиями Федерального закона " О полиции" основополагающими принципами деятельности полиции являются: законность, беспристрастность, взаимодействие, публичность, поддержка граждан, соблюдение и уважение прав и свобод человека и гражданина, открытость, общественное доверие, сотрудничество, использование достижений современных технологий, информационных систем, науки и техники¹. Руководителям ОВД следует учитывать то, что принципы устанавливают лишь общие границы управленческой целесообразности, предоставляя управленцу возможность широкого выбора путей и методов решения проблем.

Цель данного учебного пособия – рассмотреть основные аспекты совершенствования управленческой деятельности руководителей подразделений ОВД на региональном и районном уровнях. Для достижения указанной цели в работе решены следующие задачи: выявлены и описаны актуальные проблемы (недостатки) организации управленческой деятельности в ОВД; рассмотрена сущность информационно-аналитического обеспечения оперативно-служебной деятельности, порядок принятия решений и планирования в ОВД; отражено организационное обеспечение управленческой деятельности руководителей ОВД; даны некоторые советы руководителям по повышению эффективности управления в ОВД.

1. Актуальные проблемы организации управленческой деятельности в органах внутренних дел

Деятельность руководителя ОВД определяется его знаниями, навыками и способностями в области организации управленческой деятельности. Однако следует отметить, что в системе ОВД имеют место проблемы управленческого характера. Отдельные руководители ОВД не осознали факт понимания управления как профессии, которая занимает ведущее место в современной цивилизации. Они не хотят понять, что управление в наступающие десятилетия потребуют наличия у управленца следующих навыков и способностей: способности управлять собой; разумных личных ценностей; четких личных целей; упора на постоянный личный рост; навыка решать проблемы; изобретательности и способности к инновациям; высокой способности влиять на окружающих; знания современных управленческих подходов; способности руководить сотрудниками; умения обучать и развивать подчиненных; способности формировать служебный коллектив и развивать эффективные рабочие группы. Отсутствие у руководителя ОВД каких-либо из этих навыков и способностей приводит к возникновению ограничений личной эффективности². Наиболее значимыми по-

¹ Основное содержание вышеперечисленных принципов отражено и раскрыто в Федеральном законе «О полиции» (прим. автора).

² Подробнее см. об этом: Основы управления в органах внутренних дел: учебник (часть 2) / В. И. Михайлов и др.; под ред. д. ю. н., проф. Ф. Б. Мухаметшина ; 2-е изд., перераб. и доп. Уфа: УЮИ МВД РФ, 2007. С. 109 – 114.

тенциальными ограничениями являются следующие: неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию и умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца; размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни; смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни; остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям; недостаточность навыка в решении проблем: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы; недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать и использовать новые идеи; неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения; недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, неуместные представления о роли руководителя; слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных; неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности; низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллектива.

Сотрудникам органов внутренних дел важно знать способы, приемы преодоления ограничений личной эффективности. Во-первых, чтобы дать простор действию позитивных сил и ослабить силы, тормозящие перемены, нужна длительная настойчивая работа, результатом которой становится заметное улучшение личных деловых качеств. Во-вторых, следует знать несколько основных правил, выведенных из практики, которые помогут вам в разработке личного плана по преодолению ограничений. Вот эти основные правила: ставьте перед собой ясные цели, планируйте свою деятельность; определяйте признаки (критерии), по которым вы будете судить об успехе; будьте довольны скромным прогрессом; рискуйте в незнакомых ситуациях (в разумных пределах); помните, что своим развитием управляете главным образом Вы сами; ваше изменение может вызвать беспокойство окружающих; не упускайте возможностей; будьте готовы учиться у других; учитесь на своих неудачах и ошибках; участвуйте в откровенных дискуссиях о своих взглядах и принципах; приносите пользу подразделению, в котором служите; ставьте реальные сроки работ; ваши слова не должны расходиться с делом; контролируйте свое продвижение вперед; получайте удовольствие от своего развития; выполняйте физические упражнения (тренажеры, бассейны, лыжи и т. д.); преодолевайте синдром хронической усталости и профессионального выгорания.

Задача управленца – найти способ анализа своих возможностей, своего продвижения вперед, научиться самокритично относиться к своим дей-

ствиям. Для анализа своих возможностей руководителю необходима осведомляющая информация о результатах управляющего воздействия, о состоянии оперативной обстановки, о результатах оперативно-служебной деятельности структурных подразделений. Такую информацию он может получать в ходе хорошо поставленной информационно-аналитической работы. Однако, как показывает практика инспектирования ряда территориальных органов МВД России, на данном направлении организации управленческой деятельности имеются вполне реальные недостатки¹. Рассмотрим их.

Отдельные руководители ОВД не знают и не понимают целей, задач и назначения аналитической работы, сущности анализа и прогнозирования состояния преступности, выработки мер по укреплению правопорядка. Так, информационно-аналитическое обеспечение руководителя ОВД представляет собой комплекс мер, направленных на сбор, оценку, анализ информации об оперативной обстановке, прогнозу ее развития с целью своевременного принятия управленческих решений в организационно-управленческой и оперативно-служебной деятельности, эффективного выполнения задач и функций ОВД. Однако, на местах этот комплекс мер не соблюдается, нарушается. Например, порой в приказе по ОВД «О мерах по совершенствованию управленческой деятельности», которым утверждается инструкция об организации информационно-аналитической работы, не определяется перечень представляемых аналитических документов, характеризующих состояние оперативной обстановки, показатели, отражающие результаты оперативно-служебной деятельности структурных подразделений органа, периодичность и порядок сбора информации, порядок организации прогнозирования преступности, отсутствует полный перечень источников информации и способов ее получения. Зачастую не урегулирован порядок получения информации о факторах внешней среды, поступающей из органов государственной власти, местного самоуправления, организаций и общественных объединений, а также из других источников о происходящих на обслуживаемой территории экономических, социально-политических, правовых, демографических, межнациональных, экологических и иных процессах, влияющих на оперативную обстановку. Не установлен порядок обмена информацией с другими правоохранительными органами, а также сбора сведений, характеризующих судебную практику. Не уделяется должного внимания сбору информации о качестве предоставления гражданам государственных услуг. Не определяется порядок подготовки аналитических документов для информирования органов государственной власти, местного самоуправления. Порой на сотрудников штабных подразделений возложены несвойственные функции: «аналитический поиск

¹ Например, см. об этом: Справка о результатах изучения и оценки управленческой деятельности и штабной работы в ходе инспектирования ОМВД России по Благовещенскому району от 07.05.2015; Справка о результатах изучения и оценки управленческой деятельности и штабной работы в ходе инспектирования УМВД России по городу Стерлитамаку от 08.12.2014; Управление в органах внутренних дел: учебное наглядное пособие / А. Е. Линкевич и др. Уфа: УЮИ МВД РФ, 2014. С. 37 – 39; 58 – 59; Ходжич М. В. Стратегическое планирование в органах внутренних дел: монография. Домодедово: ВИПК МВД России, 2013.

реальных и потенциальных угроз внутренней безопасности государства», «организация и проведение криминологических, социологических исследований и экспертиз по актуальным проблемам борьбы с преступностью и профилактики правонарушений» и др. Как следствие, аналитическая деятельность органа фактически сводится к написанию справок по результатам работы, которые по своему содержанию лишь констатируют сложившуюся ситуацию и готовятся по стандартной схеме с использованием наработанных шаблонов.

Комплексные и сравнительные анализы результатов оперативно-служебной деятельности должным образом не осуществляются. Оставляет желать лучшего качество и своевременность подготовки и проведения: текущих анализов, обеспечивающих потребности оперативного управления и повседневной организации работы (имеются лишь отдельные справки с отражением статистических сведений по направлениям деятельности органа); анализов с нарастающим итогом за отчетные периоды (месяц, квартал, полугодие, год); проблемных анализов.

В ходе проверок выясняется, что контрольно-наблюдательные дела в канцелярии органа часто не зарегистрированы, по номенклатуре не проходят, оформлены с нарушением требований, предъявляемых приказом МВД РФ № 615 от 20.06.2012 «Об утверждении инструкции по делопроизводству в органах внутренних дел Российской Федерации». В них содержатся документы с черновыми записями. Имеющиеся аналитические материалы не содержат нагрузочных показателей деятельности сотрудников, отсутствуют сведения о результатах и выводах изучения оперативной обстановки, эффективности деятельности органа, адекватных мерах по ее совершенствованию. Не учитываются изменения условий функционирования ОВД и наличие в распоряжении необходимых сил, средств и материально-технических возможностей.

В нарушение п. 3 Инструкции, аналитические материалы не отвечают принципу практической целесообразности, востребованности, возможности их применения в оперативно-служебной деятельности, так как: оценка оперативной обстановки в городе, районе носит лишь информационный характер, причины сложившегося положения дел по проблемным направлениям деятельности не анализируются; не отражаются выводы и предложения, полученные в ходе анализа; начальником территориального органа материалы не отписываются заинтересованным руководителям подразделений для изучения и принятия соответствующих мер; управленческие решения по итогам анализов не принимаются, соответственно эффективность их реализации не изучается.

Кроме того, в нарушение требований пп. 3.3.6., 3.3.7. приказа МВД России № 86 от 12.02.1997 «Об утверждении временного наставления по службе штабов органов внутренних дел» (в ред. приказов МВД России от 02.11.1999 № 859, от 08.02.2011 № 62) в отдельных ОВД не выявляются неиспользованные резервы и возможности повышения эффективности оперативно-служебной деятельности для принятия последующих управленческих

решений, не отражаются: наиболее существенные недостатки в оперативно-служебной деятельности, в том числе в организации работы; худшие по показателям работы структурные подразделения органа; причины допущенных просчетов и виновные в этом должностные лица.

В следствии формального подхода к организации и осуществлению аналитической деятельности имеет место практика неэффективного применения результатов всевозможных «анализов» для выработки управленческих решений. При этом штабными подразделениями и руководителями территориальных органов не принимаются меры по повышению эффективности работы. Рассмотрение аналитических документов руководителями структурных подразделений территориального органа носит единичный характер, резолюции в большинстве случаев отсутствуют, в лучшем случае, аналитические документы списываются «в дело».

В соответствии с требованиями МВД России, организуемый и проводимый анализ преступности во всех его видах, способах и формах должен быть теснейшим образом связан с прогнозированием преступности. Однако, прогнозирование в ОВД качественно не осуществляется, вследствие незнания сотрудниками штабных подразделений способов и методов прогнозирования, вследствие чего нет реальной возможности представить вероятные изменения в состоянии преступности и осуществить необходимые меры предупредительного характера, нейтрализовать или ослабить действие криминогенных факторов, а также усилить влияние антикриминогенных факторов.

Порой аналитические материалы, направляемые в Администрацию Муниципальных органов, содержат лишь статистические данные, с отсутствием предложений по разрешению проблемных вопросов правоохранительной деятельности на соответствующем уровне. В подготавливаемых ежемесячно аналитических материалах для органов прокуратуры зачастую отсутствуют предложения по совершенствованию мер борьбы с преступностью. Использование Банка данных системы научно-технической информации МВД России (БД СНИТИ МВД России), Банка данных научно-технической информации территориальных органов МВД России на региональном уровне практически не осуществляется.

Планирование оперативно-служебной деятельности как правило должно опираться на результаты аналитической работы. Организация планирования в ОВД осуществляется в соответствии с требованиями приказа МВД РФ № 890 от 26.09.2012 «Об организации планирования в ОВД РФ». В тоже время, например, внутреннее нормативное правовое обеспечение в сфере планирования деятельности территориальных органов должным образом не осуществляется, соответственно не установлены основные положения по организации планирования, общие требования, предъявляемые к порядку подготовки и согласования проекта плана работы органа, к его содержанию и структуре, не определены ответственные сотрудники за данное направление деятельности, общие требования и сроки предоставления предложений. На местах нарушаются основные требования приказа МВД РФ № 890 от 26.09.2012, предъявляемые к содержанию и структуре плана работы.

Так, в 2013 – 2014 гг. планы имеют название «основных организационных мероприятий», вместе с тем, пп. 10 – 10.1. Инструкции по организации планирования в органах внутренних дел РФ, утвержденной приказом МВД РФ № 890 от 26.09.2012¹, определены виды и названия планов, подлежащих разработке в управлениях, отделах, отделениях МВД России по районам, городам и иным муниципальным образованиям.

Как правило, планы работы утверждаются начальником ОВД в установленные сроки, доводятся до сведения руководителей подразделений, аккумулируются со справками о выполнении запланированных мероприятий в номенклатурных делах. Вместе с тем, допускается утверждение не подписанных документов. Вводная часть плана не содержит результаты комплексного анализа оперативной обстановки, задачи, стоящие перед органами внутренних дел и подразделениями полиции. В ней отсутствует анализ состояния административной практики, результаты выполнения предыдущего плана работы ОВД, с указанием невыполненных мероприятий и причин их невыполнения. План часто составляется с многочисленными стилистическими и грамматическими ошибками. В плане имеют место второстепенные, малозначимые мероприятия, приводящие к его излишней загруженности, в ущерб принципу максимального соответствия оперативной обстановке, результатам прогноза ее развития, а также стоящими перед ОВД задачами. Порой планы работы слишком объемны по содержанию. В нарушение требований п. 19.3. Инструкции, планируемые мероприятия (в т. ч. предложения в проект плана работы), по сути, не конкретизированы, дублируют функциональные обязанности сотрудников и мероприятия, определенные к исполнению нормативными правовыми актами, иными актами управления. Например, «организационно обеспечить деятельность общественного совета при ОВД», «своевременно осуществлять отработку поступающих организационно-штатных приказов МВД по РБ в штатно-должностных книгах и финансовых документах», «организовать и обеспечить контроль за исполнением требований приказа МВД РФ № 615 от 20.06.2012», «организовать неукоснительное соблюдение требований», «в соответствии», «во исполнение», «на основании» и т. д., в том числе предусмотренные другими планами и управленческими документами («по отдельному плану»). Планы носят шаблонный характер из года в год из-за отсутствия творческого подхода к организации планирования. Вместо актуальных, конкретных, обоснованных мероприятий, ограниченных сроком исполнения, в планах отражаются функции подразделений, а также задачи, поставленные перед органами внутренних дел («организовать», «обеспечить», «проанализировать и рассмотреть на совещании», «провести работу», «организовать проведение», «провести оперативно-профилактические мероприятия (проверки, занятия)», «принять участие», «продолжить проведение», «осуществить контроль» и т. д.), планируются заранее неисполнимые мероприятия (например, «использование кабинета психологической разгрузки», вместе

¹ Далее «Инструкция»

с тем, такого помещения в ОВД нет, «по выявлению и пресечению готовящихся преступлений», мероприятия, которые не входят в компетенцию указанных исполнителей, пункты планов порой повторяются, планируемые мероприятия не имеют конкретных сроков исполнения, («постоянно», «ежеквартально», «ежемесячно», «по мере поступления»).

В нарушение приложения к Инструкции, в отметках о выполнении запланированных мероприятий отсутствует информация о № дела и страницах нахождения подтверждающих документов. В нарушение п. 36 Инструкции, штабными подразделениями результаты мониторинга выполнения плана работы в отчетном документе (докладной записке, рапорте, справке) обобщаются не должным образом, формально, в частности, в них не содержатся сведения о полноте и своевременности выполнения плановых мероприятий, выявленных недостатках и нарушениях, предлагаемых мерах по устранению причин и условий, им способствующих. Мероприятия плана своевременно с контроля у начальника ОВД не снимаются. По завершению планового периода в отчетном документе кроме указанных выше недостатков, отсутствует информация о невыполнении мероприятий плана (выполнении не в полном объеме) с предложениями о формах их дальнейшей реализации, если актуальность в них сохраняется. Отсутствуют предложения о привлечении к ответственности лиц, виновных в невыполнении плановых мероприятий, а также допустивших иные нарушения исполнительской дисциплины, предлагаемых формах подведения итогов выполнения плана. При получении от вышестоящих субъектов управления указаний о внесении изменений в планирующие документы, порой в территориальных органах МВД России на городском и районном уровнях такие изменения и дополнения не вносятся, планы не корректируются. Необходимо также отметить, что в нарушение требований п. 30 Инструкции, ход выполнения мероприятий плана при руководстве в отдельных ОВД не рассматривается. В ходе анализа полноты исполнения запланированных мероприятий, проверками установлено, что план работы не исполнен более чем на 20 % – 30 %. Это также связано с планированием заведомо неисполнимых мероприятий, а также мероприятий, выполнение которых невозможно проследить из-за их формальности и неконкретности. Также, необходимо отметить, что территориальными органами в случае разработки дополнительных планов по устранению недостатков, в них содержатся мероприятия, которые дублируют основной план, что влечет увеличение документооборота в области планирования. Отмеченное негативное положение дел в области планирования и отсутствие надлежащего контроля со стороны руководства ОВД за работой исполнителей отрицательно отражается на результатах оперативно-служебной деятельности правоохранительного ведомства в целом.

Штабными подразделениями проводится работа по организационному обеспечению управленческой деятельности руководителей ОВД. Так, совещание при начальнике ОВД является одной из форм коллегиального рассмотрения текущих вопросов оперативно-служебной дея-

тельности, но зачастую организация его работы осуществляется с нарушениями требований решений МВД России. Не соблюдается Регламент совещания. Штабными подразделениями сбор предложений от заинтересованных подразделений, с целью формирования и утверждения графика совещаний, не осуществляется. В документах имеются лишь отдельные предложения, которые предоставляются с нарушением сроков, без указания ответственного исполнителя, даты рассмотрения вопроса на совещании, данных докладчика и выступающих. Предлагаемые вопросы на рассмотрение, в графике проведения совещаний дублируются и должным образом не прорабатываются. Также, нарушаются сроки утверждения графиков проведения совещаний при начальнике ОВД и порядок ознакомления с ним постоянных участников совещания, руководителей структурных подразделений. Основная доля вопросов, рассматриваемых на совещании при начальнике ОВД, сводится к подведению итогов оперативно-служебной деятельности по отдельным направлениям. На совещаниях редко рассматриваются результаты комплексного анализа оперативной обстановки, проблемных анализов оперативно-служебной деятельности территориального органа, что не позволяет коллегиально, всесторонне и своевременно рассматривать важные и актуальные вопросы деятельности ОВД. Исходя из изложенного, очевидно, что совещания при начальнике ОВД проводятся не на плановой основе. Не осуществляется контроль за соблюдением порядка подготовки и представления структурными подразделениями территориальных органов документов к совещаниям. Как показывает практика работы, оформление протоколов совещаний при начальнике ОВД осуществляется с нарушением требований Регламента совещания при начальнике. Так, отсутствует единая нумерация, номера протоколам присваиваются через дробь (например, № 94 от 13.10.2014 и № 94/1 от 13.10.2014, № 43 от 10.04.2015 и № 43/1 от 10.04.2015 и т. д.), в один день порой составляется по три протокола, выносимые на обсуждение вопросы дублируются, что не позволяет отследить упорядоченность, плановость проведения совещаний и их действительность.

Аналитические справки по вопросам, внесенным на обсуждение совещания, практически не готовятся и соответственно не визируются руководителем ОВД. Выборочный анализ материалов совещаний показал, что в нарушение Регламента совещания, протоколы совещаний не содержат конкретных поручений по рассматриваемым вопросам организационно-распорядительного характера, зачастую не указываются конкретные сроки и лица (структурные подразделения), ответственные за их исполнение, тем самым снижается качество управленческого влияния принимаемых решений по итогам совещаний. Формальность таких управленческих решений не способствует повышению эффективности работы, устранению имеющихся недостатков в оперативно-служебной деятельности (например, тщательно изучить, проанализировать, организовать, продолжить работу, активизировать работу, ужесточить контроль, взять под особый контроль, признать работу недостаточной, удовлетворительной, а также со сроком

исполнения «постоянно», «ежедневно». Не исключена практика выработки общих управленческих решений, уже регламентированных должностными инструкциями и нормативными документами или дублирующих по своему содержанию предыдущие решения.

В отдельных территориальных органах МВД России штабными подразделениями не выработана практика ознакомления с решениями совещаний руководителей структурных подразделений. По завершению сроков реализации решений совещаний, штабными подразделениями справки, докладные записки, поступившие из структурных подразделений, практически не обобщаются (имеются лишь отдельные рапорта). Мотивированными рапортами протоколы не снимаются с контроля у начальника ОВД. Имеющиеся отчетные документы об исполнении решений не отражают результаты проделанной работы, не имеют соответствующих выводов, а лишь констатируют исполнение пунктов решения совещания (например, «продолжить проведение гласных и скрытых проверок за несением службы патрульно-постовыми нарядами», «ежемесячно проводятся гласные и скрытые проверки несения службы патрульно-постовыми нарядами», «провести дополнительные занятия по выявлению административных правонарушений за нарушения, предусмотренные ст.ст. 6.8. и 6.9. КоАП РФ», «в системе профессиональной и специальной подготовки проведено дополнительное занятие по выявлению административных правонарушений за нарушения, предусмотренные ст.ст. 6.8. и 6.9. КоАП РФ» и др.). Данная порочная практика прослеживается на протяжении длительного периода.

Организация контроля за состоянием исполнительской дисциплины и непосредственно исполнительская дисциплина находятся на недостаточном уровне. Безразличное отношение к данной проблеме со стороны некоторых руководителей территориальных органов ведет к потере контроля за ходом реализации не только внутренних документов (решений совещаний при начальнике органа), но и прямых указаний вышестоящих субъектов управления и директивных документов МВД России (документы отписываются зачастую одному исполнителю-руководителю структурного подразделения органа, в резолюциях начальника ОВД отсутствуют подписи об ознакомлении с документом всех указанных руководителей). Исполнение поручений, зачастую, носит формальный характер, что обусловлено, в большей части, шаблонностью и формализмом при подготовке самих управленческих решений: «взять под личный контроль» – «взято под личный контроль», «активизировать» – «активизирована», «усилить контроль» – «усилен контроль», «принять меры» – «приняты меры» и т. д. Вопросы состояния исполнительской дисциплины при начальнике ОВД не рассматриваются, что не способствует повышению уровня исполнительской дисциплины в подразделениях органа, совершенствованию деятельности по обеспечению своевременного и полного выполнения документов и поручений.

В ОВД необходимо обратить внимание на организацию взаимодействия с органами государственной власти и другими правоохранительными органами на обслуживаемой территории по вопросам усилен-

ния правоохранительной деятельности и обеспечения правопорядка, повышению эффективности воздействия ОВД на негативные тенденции развития криминальной ситуации в районе, городе и т. п. Надо поднять на качественно новый уровень работу со стороны ОВД по разработке совместно с органами государственной власти и местного самоуправления программ правоохранительной направленности, направленных на противодействие преступности, охрану правопорядка и обеспечение общественной безопасности. В этом случае такое взаимодействие будет иметь целенаправленный, системный характер. Руководителям территориальных органов МВД России следует повысить качество целенаправленной работы по рассмотрению и разрешению актуальных для региона, города, района проблем в сфере противодействия преступности в рамках Координационного совещания руководителей правоохранительных органов. Особенно в части подготовки предложений по рассмотрению проблемных вопросов и выработке совместных мер по усилению борьбы с преступностью вносимых в прокуратуру по полугодиям. На плановой основе следует анализировать, обобщать и систематизировать материалы о работе Координационного совещания.

Обозначенные выше проблемы показывают то, что управленческая деятельность руководителей штабных подразделений и руководителей отдельных территориальных органов МВД России не соответствует духу, реалиям и требованиям сегодняшнего дня. С их стороны, зачастую, не принимаются реальные меры по приведению должностных регламентов в соответствие с требованиями приказа МВД России от 25.09.2012 № 886 «Об утверждении порядка разработки и утверждения должностных регламентов». Порой деятельность руководителей штабных подразделений строится без учета соответствующей нормативной правовой базы, передового опыта, отсутствия достаточного опыта руководящей и штабной работы, без проявления должной принципиальности и твердости при истребовании необходимых документов из подразделений территориальных органов по различным направлениям деятельности, без соответствующей организации контроля за реализацией планируемых документов и управленческих решений. В процессе организации управленческой деятельности руководители ОВД: принимают не всегда верные управленческие решения; не могут правильно организовать их исполнение; при решении задач, стоящих перед правоохранительным ведомством проявляют формализм и шаблонность, не основываются на достижения науки и передовой опыт; при управлении сотрудниками не опираются на принцип сочетания доверия кадрам и объективной проверкой исполнения ими служебного долга.

2. Организация информационно-аналитической работы в органах внутренних дел

2.1. Сущность, цели и задачи информационно-аналитической работы в органах внутренних дел

Информационно-аналитическая работа в ОВД осуществляется на основе единой информационной, правовой и научно-технической политики, в соответствии с действующим законодательством, ведомственными нормативными правовыми актами и инструкцией по её организации. Информационно-аналитическая работа основывается на принципах: законности, уважения и соблюдения прав и свобод граждан; конфиденциальности – строгого соблюдения режима секретности и собственной безопасности; результативности – обеспечения достижения конкретных результатов оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел, общего повышения ее эффективности; практической целесообразности востребованности аналитических исследований и разработок, возможности их применения в оперативно – служебной деятельности; актуальности – ориентации проводимых аналитических исследований и разработок на изучение наиболее важных аспектов криминогенной обстановки и проблем оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел; непрерывности – постоянного проведения анализа, оценки и прогнозирования складывающейся оперативной обстановки и результатов деятельности органов внутренних дел; информированности – обеспечения максимального доступа к сведениям, необходимым для проведения анализа, оценки, прогноза и подготовки аналитических документов; линейно-отраслевой и административно-территориальной организации; достоверности выводов и предложений.

Информационно-аналитическая работа в ОВД представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий по сбору, оценке, анализу данных об оперативной обстановке, прогнозу ее развития в целях своевременного принятия управленческих решений в организационно-управленческой и оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел, эффективного выполнения задач и функций, возложенных на них действующим законодательством. Основная цель данной работы – выявление проблем, трудностей и недостатков, имеющих место в деятельности территориальных органов МВД России, их структурных подразделений и сотрудников. Информационно-аналитическая работа направлена на выполнение следующих задач: сбор, обобщение и оценка информации о качественно – количественных характеристиках преступности и ее причинном комплексе; всесторонний анализ тенденций развития преступности; аналитический поиск реальных и потенциальных угроз внутренней безопасности государства, характерных признаков преступлений и правонарушений в сфере компетенции органов внутренних дел, наиболее распространенных схем и способов их совершения; комплексная оценка организационно-управленческой и оперативно-служебной деятельности ОВД,

определение ее приоритетных направлений; разработка мер реагирования на негативные изменения оперативной 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 внутренних дел. 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. Качество информации является сложным понятием, его основу может составить базовая система показателей, включающая показатели трех классов: выдачи (своевременность, актуальность, полнота); обработки (глубина, достоверность); защищенности (целостность физическая, целостность логическая, безопасность).

В деятельности ОВД преобладает социальная информация, что обусловлено характером и спецификой самой правоохранительной деятельности. Социальная информация состоит, прежде всего, в содержательной характеристике различного рода сведений о явлениях, фактах, событиях, значимых в общественной жизни. В ОВД социальная информация выступает в качестве основного предмета деятельности и, по сути, характеризует ее результаты. Существует несколько классификаций информации в ОВД. Так, например, принято подразделять информацию 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 внутреннюю¹.

Для осуществления процесса управления в ОВД необходима система информации, под которой понимают совокупность различных данных о социально-правовых явлениях и процессах. В специальной литературе системе информации принято обозначать понятием «оперативная обстановка». Существуют различные определения этого понятия, среди которых можно выделить главные компоненты оперативной обстановки: «орган внутренних дел – преступность – среда функционирования». Эти компоненты образуют три блока системы информации в органах внутренних дел: 1) информация, характеризующая орган внутренних дел как систему, созданную для решения конкретных задач (организация процессов управления, обеспечение руководства, наличие регламентов и технологий управления, кадровое и материально-техническое обеспечение, мобилизационная готовность и некоторые другие данные); 2) информация об объекте непосредственного воздействия органа внутренних дел (данные о преступлениях, правонарушениях, а также о лицах, их совершивших, как часть среды функционирования); 3) информация, характеризующая те элементы среды функционирования, которые не входят в объект воздействия органа внутренних дел, но оказывают влияние на устойчивость его функционирования (данные о социально-экономических, политико-правовых, социокультурных и других факторах, которые находятся во взаимодействии с фактором преступности).

В ОВД движутся значительные потоки информации, под которыми принято понимать совокупность отдельных сообщений по определенным направлениям оперативно-служебной деятельности. Речь идёт об информационном обеспечении процесса управления, под которым следует понимать деятельность по разработке организации функционирования и совершенствованию информационных систем направленную на организацию обеспечения субъекта совокупностью сведений в виде систематизированной информации, необходимой ему для осуществления возложенных на него задач. Информационное обеспечение управления в ОВД носит комплексный характер, который достигается применением исключительно правовой формы информации. Оно должно позволять вводить, обрабатывать, хранить и получать необходимую информацию как в зависимости от уровня управления, так и конкретно принимаемого управленческого решения. В свою очередь, информационное обеспечение любого конкретного направления деятельности ОВД заключается в тщательном отборе из всей совокупности информации 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 ин-

¹ Более подробно см.: Андреев Н. Д., Амиров А. Р., Михайлов В. И. Основные понятия управления в службе криминальной милиции: учебное пособие. Уфа: УЮИ МВД РФ, 2002. С. 35 – 37.

формационного обеспечения управления 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, тестовых испытаний.

Основные задачи, стоящие перед информационным обеспечением конкретного направления деятельности ОВД, заключаются: в проектировании информационных систем с созданием распределенных баз данных, позволяющих вводить, обрабатывать и хранить необходимую информацию; в обеспечении оперативного получения пользователем непосредственно с рабочего места, в зависимости от его допуска, информации, необходимой для решения конкретной задачи; в реализации, в интересах сотрудников, математических методов анализа информации; в создании на их основе и организации работы с экспертными системами и системами поддержки управленческого решения; в организации функционирования и постоянного совершенствования самого информационного обеспечения, организационных процессов и информационных систем.

Итак, мы рассмотрели сущность понятий «информация», «информационное обеспечение», «информационно-аналитическая работа», её сущность, цели и задачи.

2.2. Анализ состояния оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел, виды и порядок его осуществления

Информационно-аналитическая работа¹, как одна из функций управления, основывается на выявлении научными методами положительных и отрицательных тенденций в состоянии преступности, общественного порядка и правоохранительной деятельности, установлении причин их появления, прогнозировании преступности и подготовке обоснованных выводов и рекомендаций по борьбе с нею. Организация аналитической работы – это составная часть функции создания (совершенствования) системы управления ОВД. Ее содержанием является определение целей и задач аналитической работы, ее ресурсное и структурное обеспечение, разработка критериев оценки этой деятельности, создание устойчивого квалифицированного ядра аналитиков на всех уровнях управления системы МВД России. В управленческой практике ОВД аналитическая работа – это постоянная исследовательская деятельность (функция процесса управления), охватывающая своим

¹ Далее – аналитическая работа.

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 .

Сущность аналитической работы обуславливает ее роль и место в процессе управленческой деятельности. В процессе управления она наиболее важна именно при выработке управленческих решений и составлении планов работы ОВД. В ОВД аналитическая работа всегда должна преследовать практическую цель: подготовку управленческого решения на основе анализа оперативно-служебной деятельности. В теории и практической деятельности ОВД принято выделять два как бы главенствующих вида анализа: общий или комплексный и частный или проблемный анализ. Общий анализ часто и справедливо называют анализом оперативной обстановки. В системе МВД России термин «оперативная обстановка» широко используется в специальной литературе. В самой общей формулировке под оперативной обстановкой в системе МВД понимаются условия, в которых те или иные органы или подразделения выполняют задачи борьбы с преступностью, охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности, т. е. реализуют правоохранительные функции. В свою очередь эти условия по отношению к субъекту управления в ОВД выступают как внешние и внутренние. При этом внешние условия объективно определяют характер и направленность деятельности органов и подразделений ОВД. Однако и внутренние условия активно влияют на внешние, способствуя укреплению правопорядка на обслуживаемой территории. Оперативная обстановка характеризуется исключительной сложностью и представляет собой сложную динамическую систему взаимодействующих факторов и условий различного социального уровня и разной степени общности. Для обеспечения всесторонности изучения оперативной обстановки наиболее целесообразно использовать системный подход. Для этого требуется структурное описание объекта, т. е. указание составляющих его компонентов, выявление функциональной роли каждого из них, определение целевого назначения выделенных компонентов объекта изучения, фиксирование связей между компонентами и их совокупностями. Это позволит обеспечить совокупность изучения оперативной обстановки как объекта исследования. Условия, характеризующие оперативную обстановку, проявляются через информацию, позволяющую нам представить ситуацию. Поэтому модели оперативной обстановки рассматриваются как информативные. В наиболее общем виде модель оперативной обстановки должна состоять из трех основных блоков, позволяющих характеризовать: преступность и иные правонарушения, а также лиц их совершивших, деятельность по предупреждению и раскрытию преступлений; обеспечение общественного порядка и общественной безопасности; условия внешней среды (демографические, национальные, в том числе межнациональные отношения, экономические, социально-политические, географические, территори-

альные характеристики). С учетом влияния внешних факторов модель оперативной обстановки строится на территориальной основе, например: по республике, по столице республики, городам районного значения, районам, другим городам и населенным пунктам. Общий анализ оперативной обстановки на территории республики, территориального органа МВД России представляет собой совокупность организационных, методических и технологических действий по сбору, изучению и оценке специально отобранной информации, осуществляемых по определенным правилам и в соответствующей последовательности с целью выявления основных тенденций и характеристик оперативной обстановки и своевременного осуществления управленческих воздействий на систему органов и подразделений ОВД. Основное назначение общего анализа состоит в определении узловых проблем организации и деятельности ОВД на приоритетных направлениях обеспечения правопорядка на территории района с позиции общественно-системных интересов отдела полиции и потребностей населения района в целом. К наиболее характерным признакам общего анализа обычно относят: изучение и оценку всей совокупности оперативной обстановки; ориентировку на целостную оценку состояния и направлений организации деятельности ОВД района, города, республики, иначе говоря – обстановку в целом.

Таким образом, общий анализ оперативной обстановки на территории республики, города, района предполагает изучение всех факторов: преступности и иных правонарушений; географических, социально-экономических, демографических и иных факторов внешней среды; эффективности оперативно-служебной деятельности по соответствующим направлениям или линиям работы; состояния сил и средств ОВД, степени влияния аппаратов территориальных органов МВД России на региональном и районном уровнях на организацию и конечные результаты деятельности органов и подразделений на местах, т. е. управленческой деятельности, в том числе обеспечения безопасности движения; исполнения уголовных наказаний; обеспечения пожарной безопасности; обеспечения охраны объектов и квартир граждан; работы с кадрами; тылового обеспечения. Особенностью общего анализа является то, что основным субъектом организации его проведения выступают руководители территориальных органов МВД России. Участие руководителя должно состоять не столько в том, чтобы он лично выполнял те или иные аналитические операции, сколько в организации этой работы, умелом руководстве ею, хорошем знании соответствующих 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. Этому должны способствовать обоснованные выводы, полученные в результате общего анализа и оценки оперативной обстановки. От этого в основном зависит эффективность управленческого воздействия, например, МВД по РБ на изменение оперативной обстановки, результативность деятельности

подчиненных ОВД в сфере борьбы с преступностью, охраны общественного порядка и общественной безопасности .

Частный анализ в отличие от общего выделяется в самостоятельный вид изучения отдельных проблем организации борьбы с преступностью и охраны общественного порядка. Потребность в частном анализе возникает и в процессе общего анализа оперативной обстановки при выявлении отдельных вопросов и проблем, по которым требуется глубокое исследование, или при постановке задач вышестоящим руководством. Примером частного анализа могут служить: изучение деятельности определенной службы – обычно проводится с целью оценки оперативной обстановки, складывающейся по линии данной службы. Могут быть и другие поводы: плановая проверка деятельности службы, резкое ухудшение показателей работы, сложный морально-психологический климат в коллективе и др.; изучение одной или нескольких проблем борьбы с преступностью (например, в сфере экономических преступлений, охраны общественного порядка и т. п.) при возникновении необходимости в этом. По результатам этого анализа готовится отдельная записка или представление, могут разрабатываться особые планы или управленческие решения.

Весьма эффективен сравнительный анализ как метод аналитической работы, выступающий в силу его распространенности в виде самостоятельного направления. Обычно он используется для выяснения причин значительной разницы в результатах оперативно-служебной деятельности ОВД, которые работают примерно в равных условиях. Он часто применяется в тех случаях, когда ставится задача определить, какой из двух-трех подчиненных органов, имеющих положительные результаты оперативно-служебной деятельности, занимает передовые позиции или когда ставится конкретная аналитическая задача – выявить передовой опыт работы и найти объективные критерии деятельности служб, подразделений и отдельных сотрудников. Все виды анализа используются в комплексе и направлены на поиск путей повышения эффективности работы исследуемого органа, вскрытие и устранение недостатков. Являясь базой текущего и перспективного планирования, анализ дает возможность наиболее целесообразно использовать имеющиеся в распоряжении начальника ОВД силы и средства, перераспределяя при необходимости трудовые и материально-технические ресурсы, оперативно принимать меры по улучшению служебной деятельности подразделений и личного состава. Многообразие факторов, условий, влияющих на изменение оперативной обстановки, требует от руководителей ОВД умения находить главное, устанавливать причинную связь между различными событиями и явлениями с тем, чтобы вовремя обнаружить признаки, свидетельствующие о появлении той или иной тенденции, спрогнозировать развитие ситуации и своевременно на нее отреагировать.

Таким образом, мы рассмотрели сущность и порядок анализа оперативной обстановки в ОВД. В связи с этим руководители территориальных органов МВД России должны помнить о том, что эффективность управле-

ния в первую очередь зависит от своевременного, полного и качественного информационно-аналитического обеспечения деятельности ОВД. При этом: во-первых, к направлениям повышения эффективности информационного обеспечения процесса управления относят: организацию сбора своевременной информации и контроль ее ввода в базу данных; организацию взаимодействия технических средств (создание ведомственной сети); разработку и внедрение автоматизированных информационных систем (АИС); организацию поддержки принимаемого решения субъектами управления различного уровня; во-вторых, аналитическая работа в ОВД – это конкретная управленческая деятельность, позволяющая проанализировать и оценить состояние оперативной обстановки, выявить проблемы и трудности с целью принятия эффективного управленческого решения по ее стабилизации; в-третьих, к основным компонентам оперативной обстановки относят: динамику зарегистрированных правонарушений; уровень и структуру зарегистрированных правонарушений; география, время совершения и способы совершения зарегистрированных правонарушений; объекты преступного посягательства; обстоятельства, способствующие совершению правонарушений; динамика, уровень, структура и социально-демографические характеристики привлеченных за совершение правонарушений; письма, жалобы граждан, выступления в СМИ, должностных лиц по вопросам состояния правопорядка и состояния общественной безопасности; в-четвертых, основными направлениями совершенствования аналитической работы являются: а) использование количественных методов анализа преступности: анализ общественной опасности; анализ состояния преступности; анализ структуры преступности; анализ динамики преступности; анализ географии преступности; анализ временной распространенности; б) использование количественных методов оценки организации деятельности ОВД: анализ боевой и мобилизационной готовности; анализ состояния общественного порядка; анализ структуры и динамики заявлений и сообщений; анализ работы по раскрытию преступлений; анализ розыска преступников и без вести пропавших; анализ выявления и пресечения правонарушений; анализ исполнения административного законодательства; анализ состояния законности и исполнительской дисциплины; в) использование в работе современных информационных технологий.

3. Творческий подход к принятию управленческих решений

Умение руководителя правильно принять решение и выработать научный подход к нему определяет его способности выполнять управленческие функции. Совершенствование процесса управления на научной основе предполагает необходимость овладения методологией научно-исследовательской работы, которая состоит в применении методов научного познания и материалистического подхода к проблемам использования основных свойственных науке логических принципов анализа (классификационного, причинного, диалектического) и синтеза, индукции и

дедукции, аналогии, построения научных гипотез и т. д. Научный подход к принятию решений не совместим с утилитаризмом, рутиной, случайностью, импровизацией и субъективизмом. Научный подход к принятию решения предполагает необходимую разработку определенного плана в виде взаимосвязанных процессов подготовки, обоснования, принятия и выполнения решения. Подготовка решения требует обеспечения всесторонней его обоснованности. Это означает ознакомление и уяснение руководителем содержания и последствий примененных ранее подобных решений, учет релевантных нормативно-правовых актов, получение информации от сотрудников, компетентных в решении данной проблемы. Выполняя данную работу, необходимо составить перечень фактов для уяснения проблемы, проверить их точность, изучить их с учетом прошлого опыта, проконсультироваться относительно их достоверности, определить главные препятствия в решении проблемы и границы своих полномочий при ее решении.

Необходимой предпосылкой принятия правильного решения является оптимальный объем и качество обработанной информации. При этом необходимо помнить, что важнейшим условием принятия правильных решений является анализ. Интуитивные же решения допустимы лишь в исключительных случаях. Если решение вырабатывается группой сотрудников (групповой подход), необходимо, чтобы размер группы был оптимальным, поскольку большие группы оказываются малоэффективными. В них отсутствуют возможности для живой дискуссии, творческого обсуждения. Руководитель призван создать в группе дух творческого поиска и обмена мнением, здоровой критики, атмосферу поиска решения с учетом реальной обстановки. К тому же следует учитывать, что если сотрудник выдвигает довольно оригинальную и новую идею, она на начальном этапе, как правило, подвергается интенсивному обсуждению большинством лиц, превратившихся в оппонентов, и чрезмерной, не всегда обоснованной и объективной критике. Роль руководителя состоит в направляющей и сдерживающей функции предупреждения необоснованной критики, в требовании конкретности по существу предложений. Умение выбирать главные, ведущие звенья, предопределяющие общий ход развития ситуации, характеризует научную обоснованность того или иного решения. Руководитель, вырабатывая и принимая решения, должен оценивать различные варианты, выбирая наилучшие, главные из них, ключевые, то есть использовать метод главного звена.

Определяя набор альтернативных вариантов решения проблемы, руководитель иногда, стремясь увеличить вероятность принятия оптимального решения, может сформулировать максимально возможное количество альтернативных решений. Однако при этом выбор одного из них становится тем труднее, чем их больше, поэтому рекомендуется предварительно определить целесообразность формулировки всех возможных альтернатив решения. Выбирая окончательный вариант решения, необходимо учиты-

вать огромное множество различных субъективно-объективных факторов, влияющих на результаты. Руководитель должен учитывать, что в действительности редко возникает возможность осуществления лишь одного варианта, который имеет явное и значительное преимущество перед другими. Принимая оптимальное решение, необходимо предвидеть также возможность лишь частичного успеха или неуспеха его реализации, и поэтому рекомендуется предварительно запланировать вспомогательные (резервные) мероприятия, которые в случае неудачи принятого решения могут быть проведены взамен намеченным. Принятие решения – это, по существу, выбор из нескольких возможных решений данного. Варианты принимаемых решений могут быть реальными, оптимистическими и пессимистическими. Признаком научной организации управления, научного стиля и методов работы руководителя является выбор оптимального решения из нескольких альтернативных вариантов. Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решения. Поскольку процесс оптимизации дорогостоящий, то её целесообразно применять при решении стратегических и тактических задач. Оперативные задачи должны решаться с применением простых эвристических методов. К методам оптимизации, в первую очередь, относят моделирование. Модель – это представление объекта, процесса или явления в некоторой форме, отличной от реальной. Другими словами, в моделях определенным образом отображаются реальные объекты, события, обстоятельства и т. д. Наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить решение управленческой проблемы, состоит в постановке задачи. Правильное использование математического аппарата и электронно-вычислительной техники не принесет нужного результата, если сама проблема не будет точно определена и описана. Только из того, что известна проблема, вовсе не следует факт ее идентификации. Руководитель обязан уметь отличать причины от следствий. Для нахождения приемлемого или оптимального решения проблемы нужно выяснить причины ее появления. После правильной постановки задачи следует построение модели. Необходимо определить главную цель модели, какие выходные параметры или информацию предполагается получить, используя модель, чтобы помочь руководителю разрешить стоящую перед ним проблему. После построения модели проверяют на достоверность, которая заключается в определении степени соответствия ее реальному объекту. Чем лучше модель отражает реальный объект, тем выше ее потенциал в поддержке принятия решения для руководителя. Проверенная на достоверность модель готова к использованию. Ни одну модель системы управления нельзя считать успешно выстроенной, пока она не принята, не понята и не применена на практике. Одним из важнейших показателей, от которого зависит повышение результативности деятельности ОВД, является эффективность использования ресурсов. Теория игр как метод моделирования позволяет правильно распределить ресурсы ОВД и повысить эффективность их использования. В ОВД игровые модели

используются для исследования эффективности управленческих решений, например, при распределении кадров.

Все описанные выше модели подразумевают применение имитации в широком смысле, поскольку все являются заменителями реальности. Тем не менее, как метод моделирования, имитация конкретно обозначает процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Специалистами ОВД разработаны имитационные модели социальных явлений и систем, позволяющие имитировать, например, преступность в сфере автомобильного бизнеса. Прогнозируемое увеличение эффективности деятельности соответствующих подразделений ОВД в результате применения данных моделей для принятия решений существенно помогает в работе руководителю. Если результаты экспериментирования с использованием имитационной модели свидетельствуют о том, что модификация ведет к улучшению, руководитель может с большей уверенностью принимать решение об осуществлении изменения в реальной системе.

Следующим методом принятия управленческих решений и повышения эффективности деятельности ОВД является прогнозирование. Прогнозирование – это научное исследование перспектив состояния и развития объектов, явлений и процессов, в котором используются как накопленный опыт, так и предположения о будущем. В прогнозировании применяют методы экстраполяции, моделирования и экспертный опрос. Экстраполяция (иногда называемая проецированием тренда) основана на распространении установленных в прошлом тенденций на будущий период. В ОВД данный метод часто используется для приблизительной оценки отдельных характеристик состояния оперативной обстановки. Причинно-следственное моделирование – наиболее математически сложный количественный метод прогнозирования. Он используется при прогнозировании сходных ситуаций путем исследования статистической зависимости между рассматриваемыми факторами и другими переменными. Когда количество информации недостаточно или построение количественной модели невозможно, используют качественные модели прогнозирования. При этом прогнозирование осуществляется экспертами, к которым обращаются за помощью. Метод экспертных оценок получил достаточно широкое распространение в ОВД.

Научный подход позволяет оптимизировать процесс управления, выработать, принять оптимальные решения и организовать их исполнение. При этом руководителю ОВД необходимо помнить о том, что успех в достижении целей управления на 80 % зависит от правильной организации исполнения управленческих решений, которая в свою очередь определяется: своевременностью доведения решения до сотрудников; качественным подбором и расстановкой исполнителей; организацией целевого инструктажа и обучения исполнителей; организацией надлежащего как внутреннего так и внешнего взаимодействия сотрудников; высокой степенью информационного, нормативного,

документационного, кадрового, материально-технического и финансового обеспечения деятельности исполнителей; хорошо организованном контроле за работой сотрудников, при этом в комплексе должны использоваться все формы контроля; обязательным подведением итогов исполнения управленческих решений и оценкой основных направлений деятельности ОВД.

В своей практической деятельности руководитель должен помнить, что управленческие решения направлены на разрешение возникших проблем, улучшение состояния объекта управления и системы в целом, а также на поддержание существующего состояния объекта управления. Оно обязательно для исполнения подчинёнными.

4. Организация и методика планирования в органах внутренних дел

4.1. Организация планирования работы в органах внутренних дел

Задачи стабильного функционирования ОВД в современных условиях могут быть успешно решены только при условии значительного повышения эффективности деятельности системы управления, широкого использования научно обоснованных методов работы, в том числе научно обоснованного планирования работы. Планирование – это важнейшая функция управления, сущность которой заключается в постановке целей и задач, выработке мероприятий, определении конкретных сил и средств на определенный период времени и принятии специфического управленческого решения (плана). План – это комплекс мероприятий, направленный на достижение целей и решение задач в определенный период времени, содержащий сроки исполнения, перечень исполнителей, а также иные положения, конкретизирующие порядок исполнения таких мероприятий.

Цель планирования – совершенствование оперативно-служебной деятельности ОВД путем достижения эффективного использования сил и средств на основе определения последовательности решения возложенных задач, обеспечения равномерности и ритмичности использования кадровых, финансовых, материально-технических и иных ресурсов¹.

Планирование деятельности ОВД помогает успешно решать следующие задачи: определение наиболее перспективных путей совершенствования функционирования и развития системы ОВД; обеспечение целеустремленности и наступательности в работе; маневрирование силами и средствами; взаимодействие и комплексное использование возможностей всех служб органов внутренних дел; исключение дублиро-

¹ Основы управления и делопроизводства в органах внутренних дел: учебник / А. А. Мухортов [и др.]; 3-е изд., перераб. и доп. Уфа: УЮИ МВД России, 2013. С. 174 – 179; приказ МВД России № 890 от 26.09.2012 «Об организации планирования в органах внутренних дел Российской Федерации» (утверждена инструкция по организации планирования в органах внутренних дел Российской Федерации).

вания в деятельности служб и сотрудников; недопущение отвлечения сил и средств на решение второстепенных задач; организация четкого контроля за своевременным и надлежащим исполнением намеченных мероприятий.

Организация планирования заключается в выработке управленческого решения на основе обобщения, систематизации и анализа информации, необходимой для разработки плана; сборе согласованных в установленном порядке предложений заинтересованных органов, организаций и подразделений, их структурных подразделений; подготовке и последующем согласовании с ними проекта плана; утверждении его руководителем и доведении до заинтересованных органов (подразделений). При планировании анализируются информация, характеризующая криминогенную обстановку; прогноз ее развития; количественные и качественные показатели преступности; состояние административной практики; состояние профилактической работы, результаты деятельности ОВД за отчетный период, имеющиеся разрабатываемые совместно с другими правоохранительными органами национальные и иные планы Российской Федерации по реализации межгосударственных программ борьбы с преступностью, федеральные (региональные) целевые программы, решения органов государственной власти и местного самоуправления, вышестоящего органа управления по вопросам противодействия преступности, охраны общественного порядка, собственности и обеспечения общественной безопасности; имеющиеся пробелы и противоречия нормативного правового регулирования деятельности системы МВД России. При необходимости осуществляются сбор, накопление и анализ дополнительной информации, которая может объективно повлиять на организацию деятельности ОВД. Результаты анализа информации 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), а также иные предписания по вопросам подготовки проекта плана. Управленческое решение может быть закреплено в соответствующем организационно-распорядительном документе (раздел III п. 18 Инструкции по организации планирования в ОВД Российской Федерации, утвержденной приказом МВД России от 26.09.2012 № 890)¹.

При организации планирования руководители ОВД должны знать общие требования, предъявляемые к предложениям в проекты планов и порядку их представления заинтересованными органами (подразделениями). Предложения по содержательному наполнению проекта плана долж-

¹ Далее – «Инструкция».

ны: быть аргументированными; четко сформулированными (мероприятия должны намечаться с указанием итогов организационной и практической работы, например: результаты обобщить и доложить руководству; итоги рассмотреть на заседании коллегии, оперативном совещании; подготовить и направить методические рекомендации, предложения, информацию в заинтересованный орган или подразделение); 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, а также Директивы; учитывать оперативную обстановку и прогноз ее развития (в процессе планирования следует максимально учитывать местные особенности и условия криминогенной ситуации, состояния оперативной обстановки, что позволяет выбирать оптимальные пути и способы реализации конкретных мероприятий плана). Заинтересованные органы (подразделения) и субъект планирования не вправе ставить и рассматривать вопросы о включении в проект плана мероприятий, дублирующих по своему содержанию мероприятия, определенные к исполнению нормативными правовыми актами, иными актами управления, в том числе предусмотренные другими планами и управленческими документами, а также мероприятий, воспроизводящих предписания нормативных правовых актов, касающиеся основных задач, функций и полномочий ОВД.

Рассмотрим основные этапы планирования:

1. Сбор, систематизация и анализ информации, в том числе, предложений от структурных подразделений. Осуществляется непрерывный поиск, накопление и систематизация информации для подготовки проекта плана. Данная операция проводится постоянно в течение планового периода. Для этого создается накопительный массив по разделам в соответствии со структурой плана, которая определяется приказом начальника ОВД. Непосредственная разработка плана начинается с подготовки штабом распоряжения начальника ОВД, в котором определяется порядок и сроки внесения предложений в проект плана и представления его для утверждения. В соответствии с этим распоряжением в штаб направляются заинтересованными подразделениями ОВД подготовленные ими по линиям своей работы конкретные предложения по решению поставленных перед ними задач. Штаб анализирует обоснованность и актуальность представленных предложений, при необходимости вносит уточнения и коррективы в очередность и состав исполнителей, сроки выполнения мероприятий, согласовывая их с заинтересованными подразделениями, и составляет проект плана.

2. Подготовка проекта плана. Предложения в проект плана формируются согласно структуре определенной соответствующим нормативным правовым актом (иным актом управления)¹. Предложения в

¹ Следует помнить о том, что титульный лист и структура плана определена приказом МВД России № 890 от 26.09.2012. Особенности заполнения реквизитов и формирования содержания Плана основных организационных мероприятий территориального органа МВД России определяются его руководителем (начальником).

проект плана представляются соответствующему субъекту планирования после их обязательного письменного согласования. Например, в План основных организационных мероприятий Министерства внутренних дел по Республике Башкортостан до 15 ноября года, предшествующего планируемому; Планов работы территориальных органов МВД России на районном уровне – до 15 декабря года, предшествующего планируемому. Согласование с ответственными исполнителями осуществляется в случае если предложение инициирует участие в качестве ответственных исполнителей мероприятий иных заинтересованных органов (подразделений). Предложения в проекты планов, содержащие мероприятия, требующие финансового и материально-технического обеспечения, подлежат обязательному согласованию с соответствующими финансовыми подразделениями и подразделениями тылового обеспечения. Предложения в проекты планов, предусматривающие разработку проектов нормативных правовых актов, подлежат обязательному согласованию с соответствующими правовыми подразделениями. Предложения в проект плана, представленные с нарушением требований а также имеющие взаимное противоречие, возвращаются субъектом планирования в трехдневный срок со дня их получения соответствующему исполнителю из числа заинтересованных органов (подразделений) на доработку с указанием причин возврата. Доработка предложений в проект плана и повторное направление их субъекту планирования осуществляются соответствующим исполнителем в течение трех рабочих дней со дня регистрации документов, поступивших на доработку.

При наличии разногласий по предложениям, повторно направленным в проект плана, субъект планирования в пятидневный срок инициирует проведение согласительного совещания с участием полномочных представителей заинтересованных органов (подразделений), представивших предложения в проект плана, по итогам которого, если требуется, готовит таблицу разногласий. Таблица разногласий подписывается правомочным должностным лицом из числа руководителей, ответственных за деятельность субъекта планирования, и докладывается для принятия решения руководителю, утверждающему план. При отсутствии предложений от заинтересованных органов (подразделений) или их представлении с нарушением сроков, указанных в пунктах субъект планирования вправе выдвинуть предложения самостоятельно с соблюдением. В указанном случае предложения в проект плана согласовываются субъектом планирования самостоятельно в установленном порядке с заместителями руководителя, утверждающего план, ответственными за соответствующие направления деятельности органа, организации, подразделения. Поступившие в установленном порядке предложения изучаются субъектом планирования на предмет их соответствия общим задачам, имеющимся ресурсам и реальности выполнения с учетом криминогенной обстановки, результатов выполнения плановых мероприятий за предшествующие периоды и существующих нерешенных проблем в оперативно-служебной деятельности. Подго-

товленные надлежащим образом предложения вносятся в проект плана. Проект плана должен: соответствовать законодательству Российской Федерации и иным нормативным правовым актам; содержать актуальные, конкретные, обоснованные мероприятия; предусматривать равномерное распределение нагрузки выполнения мероприятий между заинтересованными органами (подразделениями); обеспечивать ритмичность выполнения мероприятий в течение всего планируемого периода; отражать целесообразность выбранных средств и форм для достижения запланированных целей. Форма проекта плана должна наиболее полно и просто отражать основные планируемые и контролируемые параметры – содержать позиции о мероприятиях, сроках их выполнения, исполнителях, а при необходимости - показателях и индикаторах, имеющих целеполагающее или ориентирующее значение, источниках и суммах финансирования, механизме контроля выполнения мероприятий плана, другую значимую информацию.

3. Согласование проекта плана с ответственными исполнителями и соисполнителями. Проект плана подлежит обязательному согласованию с заинтересованными органами (подразделениями). Рассмотрение (согласование) проекта плана заинтересованными органами (подразделениями) осуществляется в срок, не превышающий трех рабочих дней со дня регистрации документов, поступивших на согласование. Рассмотрение (согласование) проекта плана в заинтересованных органах на уровне структурных подразделений организует и проводит структурное подразделение или правомочное должностное лицо, определенные ответственными исполнителями поручения о рассмотрении проекта плана. Проект плана, содержащий раздел (позиции) о механизме контроля, подлежит обязательному согласованию с субъектом контроля. Рассмотрение проекта плана согласующим субъектом контроля осуществляется в срок, не превышающий трех рабочих дней со дня регистрации документов, поступивших на согласование. В ходе согласования субъектом планирования осуществляется окончательная доработка проекта плана с учетом полученных замечаний и предложений. Производится корректировка проекта плана по существу. Согласование осуществляется не позднее двух рабочих дней, следующих за днем регистрации документов, поступивших на повторное согласование в заинтересованный орган (подразделение). Проекты планов, утверждаемых Министром, подлежат обязательному согласованию с его заместителями, ответственными за соответствующие направления деятельности.

4. Утверждение плана руководителем. В течение рабочего дня, следующего за днем окончания согласования, проект вносится на рассмотрение руководителя, утверждающего план. Планы утверждают: Планы МВД России – Министр или лицо, его замещающее; Планы министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам РФ – соответственно министр внутренних дел по республике, начальник главного управления, управления МВД России по иному субъекту РФ или лица их замещающие;

Планы структурных подразделений министерств внутренних дел по республикам – соответственно министр внутренних дел по республике или лица, их замещающие, либо их заместители, ответственные за соответствующее направление деятельности; Планы территориальных органов МВД России на районном уровне – начальник данного территориального органа МВД России или лицо его замещающее либо заместитель начальника, ответственный за соответствующее направление деятельности.

Сроки утверждения планов: Плана основных организационных мероприятий МВД России (с приложением перечня нормативных правовых актов, подлежащих и (или) сопровождению МВД России, графика проведения конференций, совещаний, семинаров, конкурсов и выставок) – до 1 декабря года, предшествующего планируемому; Планов основных организационных мероприятий министерств внутренних дел по республикам – до 15 декабря года; Планов работы территориальных органов МВД России на районном уровне – до 25 декабря года, предшествующего планируемому.

5. Доведение плана до исполнителей и соисполнителей. Копии плана в пятидневный срок со дня утверждения направляются субъектом планирования в установленном порядке. Поступившие в заинтересованные органы (подразделения) копии утвержденного плана в трехдневный срок доводятся до непосредственных исполнителей. Руководитель ОВД накладывает резолюцию, в которой: дает поручение об ознакомлении за планом; определяют ответственного за контроль и способ контроля; и др. поручения на усмотрение руководителя.

6. Организации выполнения плана. Руководитель (начальник) органа, организации, подразделения обеспечивает целостность системы планирования во вверенном ему органе (подразделении), что достигается: знанием приоритетов оперативно-служебной деятельности и особенностей оперативной обстановки на обслуживаемой территории, обеспечением соответствия утвержденного плана указанным факторам; умением рационально выстраивать планомерную работу по решению приоритетных задач, в том числе максимально использовать для консолидации мероприятий планового характера предусмотренные Инструкцией планы; способностью концентрировать в плане мероприятия, ориентированные на конкретные ожидаемые результаты, исключая из практики планирования избыточные, дублирующие и формальные мероприятия.

Указанные знания, умения и способности руководитель (начальник) органа (подразделения) реализует при принятии решений о разработке и утверждении планов. Организационное обеспечение выполнения плана основано на периодическом рассмотрении руководителем (начальником) органа (подразделения) хода выполнения отдельных мероприятий плана и выработке управленческих решений, направленных на достижение ожидаемых результатов в установленные сроки. Рассмотрение хода выполнения мероприятий плана организуется руководителем (начальником) органа

(подразделения) в форме, определяемой им самостоятельно исходя из ее целесообразности. При необходимости вопросы выполнения плановых мероприятий могут освещаться в рамках: заслушивания промежуточных и окончательных итогов работы руководителей структурных подразделений и должностных лиц, ответственных за реализацию плановых мероприятий; проведения анализа и оценки результатов работы по отдельным направлениям оперативно-служебной деятельности; изучения состояния исполнительской дисциплины в органе, организации, подразделении; принятия решения о разработке либо утверждении нового плана.

Руководитель (начальник) органа (подразделения) контролирует принятие подчиненными ему руководителями, правомочными утверждать планы соответствующего вида, мер по организационному обеспечению их выполнения. Руководитель, утвердивший план (лицо, исполняющее его обязанности), определяет порядок и механизм его реализации, организует контроль выполнения плана, определяет уполномоченное на его осуществление структурное подразделение, при необходимости дает указания и устанавливает требования по порядку проведения контрольных мероприятий¹. Подразделение, осуществляющее контрольные функции, вправе затребовать у ответственного исполнителя информацию о ходе выполнения планового мероприятия. Ход выполнения плана рассматривается руководителем, утвердившим его. Персональную ответственность за организацию и осуществление плановых мероприятий, своевременность представления, полноту и достоверность сведений об их выполнении несет руководитель подразделения, которому поручено их выполнение, или лицо, исполняющее его обязанности.

Субъект контроля проводит постоянный мониторинг выполнения плана, принимает меры к исполнению указаний и соблюдению требований соответствующего руководителя по порядку проведения контрольных мероприятий. Субъект контроля вправе затребовать у ответственного исполнителя мероприятия информацию о ходе его выполнения. При необходимости субъект контроля корректирует свою контрольную деятельность с учетом изменений в механизме реализации и контроля плана². Не позднее месяца после завершения периода реализации плана субъект контроля обобщает результаты мониторинга его выполнения в отчетном документе (докладной записке, рапорте, справке), который представляет в установленном порядке утвердившему план руководителю (лицу, исполняющему его обязанности). В отчетном документе отражаются: вопросы полноты и своевременности выполнения плановых мероприятий, в том числе выявленные недостатки и нарушения, предлагаемые меры по устранению причин и условий, им способствующих; выводы о признании плана в целом выполненным либо о невыполнении его мероприятий с предложениями о

¹ См.: приказ МВД России от 26.09.2012 № 890 «Об организации планирования в органах внутренних дел Российской Федерации», п. 33.

² См.: приказ МВД России от 26.09.2012 № 890 «Об организации планирования в органах внутренних дел Российской Федерации», п. 34.

формах их дальнейшей реализации, если актуальность в них сохраняется; предложения о привлечении к ответственности лиц, виновных в невыполнении плановых мероприятий, представлении недостоверной (неполной) информации, допустивших иные нарушения исполнительской дисциплины; предлагаемая форма подведения итогов выполнения плана.

Руководитель, утвердивший план (лицо, исполняющее его обязанности), рассматривает представленный субъектом контроля отчетный документ, оценивает его содержание, обоснованность выводов и предложений, выражает свою точку зрения в принятом по нему решении. При необходимости руководитель, утвердивший план (лицо, исполняющее его обязанности), дает дополнительные поручения по реализации представленных в отчетном документе предложений, а также иных мер управленческого воздействия по итогам выполнения плана. Руководитель (начальник) органа (подразделения) вправе предусмотреть подведение промежуточных итогов выполнения плана и его отдельных мероприятий, определить порядок их подведения.

Персональную ответственность за выполнение планового мероприятия, достижение ожидаемых результатов и достоверность представляемой субъекту контроля информации несет руководитель органа, организации, подразделения (структурного подразделения), определенного ответственным исполнителем мероприятия. В обязанности ответственного исполнителя мероприятия входит незамедлительный доклад в установленном порядке руководителю, утвердившему план (лицу, исполняющему его обязанности), о возможности его невыполнения в установленные сроки. При необходимости ответственный исполнитель мероприятия информирует руководителя, утвердившего план (лицо, исполняющее его обязанности), о целесообразности принятия дополнительных организационных решений, направленных на реализацию планового мероприятия, либо представляет предложения о его отмене (корректировке). В течение пятнадцати дней по завершении периода реализации плана ответственный исполнитель мероприятий обязан в установленном порядке представить субъекту контроля письменное мнение о целесообразности, формах и сроках дальнейшей реализации невыполненных им в рамках плана мероприятий. Указанное мнение, в том числе при утрате актуальности мероприятий, по содержанию должно быть полно, аргументировано и конкретно.

По завершению сроков реализации плана, доклада руководителю и снятия его с контроля субъект контроля формирует материалы в контрольно-наблюдательные дела (КНД) в соответствии с требованиями приказа МВД РФ № 615 от 20 июня 2012 года. Кроме того, в самом плане, в каждом пункте, в графе «Отметка о выполнении» указываются сведения о местонахождении подтверждающих документов (№ дела, № тома, № страницы). Далее КНД передается в подразделение делопроизводства и режима для проверки и регистрации. Итоги деятельности обычно подводятся на совещаниях, собраниях, в процессе построений личного состава, в ходе групповых и индивидуальных бесед. По результатам исполнения

плана могут быть приняты меры поощрения или наказания сотрудников, принимавших участие в реализации мероприятий.

С целью повышения эффективности планирования руководители ОВД должны хорошо усвоить следующие основные моменты. 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. Планирование как деятельность субъекта управления обеспечивает целенаправленность, сосредоточение усилий на решение основных задач, ритмичность в работе, повышение ответственности исполнителей. В настоящее время перед ОВД стоит задача по надлежащей организации планирования, с постепенным смещением акцентов от планирования мероприятий на планирование результатов. Для качественного решения данной задачи необходимо: внедрять элементы программно-целевого метода планирования; обеспечить постоянный комплексный анализ реального состояния оперативной обстановки, своевременной выработки и реализации решений (планов) по ее нормализации; включать в план конкретные мероприятия и определять реальные сроки их выполнения; развивать организационные способности руководителей и профессионализм сотрудников; эффективно подбирать, расставляя кадры и должным образом их использовать; укреплять систему внутреннего и внешнего взаимодействия при решении совместных задач; совершенствовать систему контроля, повысить спрос за конечные результаты деятельности исполнителей; сформировать объективную и гибкую систему оценки эффективности работы ОВД¹. Необходимо принять меры, направленные на разработку достаточно обоснованных критериев оценки деятельности ОВД, их структурных подразделений и каждого сотрудника вне зависимости от различных условий их функционирования. Важно укрепить группы и участки информационно-аналитического обеспечения планирования квалифицированными и опытными кадрами, владеющими методикой анализа, и подготовки управленческих документов. Планы работы структурных подразделений не должны быть выпиской из плана работы ОВД, а должны представлять собой дальнейшее углубление, детализацию и развитие этого плана путем определения конкретных задач каждой службы на основе общих целей, с соответствующими уточнениями необходимых сил, средств и способов реализации намеченных мероприятий. Вся система планов деятельности ОВД должна учитывать требования, изложенные в управленческих решениях вышестоящих субъектов управления, конкретизировать их применительно к складывающейся оперативной обстановке. Для разработки плана основных мероприятий целесообразно формировать творческую рабочую группу, в состав которой должны входить ученые и опытные практические работники. В функции творческой рабочей группы входят: сбор, анализ предложений для внесения в проект

¹ См. об этом: «Дорожная карта» реформирования МВД России / Профессионал, 2013. № 1. С. 11 – 13.

плана от подразделений; подготовка предложений для включения в проект плана; обсуждение предложений на совещании с участием руководителя; формирование исходного варианта плана (обеспечение логической связи между разделами, устранение дублирующих мероприятий, редактирование).

4.2. Практические рекомендации по организации проведения делового совещания по вопросам подготовки, принятия и реализации мероприятий плана

Деловые совещания – одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения, планы работ.

Деловое совещание – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в ОВД. Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям: сбор и переработка информации; координация деятельности ОВД, принятие решения. Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов и т. п. На деловых совещаниях решаются такие вопросы, как: развитие и укрепление политики ОВД и реализация ее на практике; интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей ОВД; выявление, формулирование и обсуждение проблемных ситуаций; коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта, рассмотрение результатов планирования.

Распространенными видами совещаний в ОВД являются: вырабатывающие и принимающие решения; разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений; подводящие итоги выполнения решений и дающие оценку его результатов; оперативные; административные; научные; объединенные.

Чтобы достичь целей совещания, необходимо должным образом подготовить и организовать его проведение. Имеется совокупность обязательных элементов, без которых эффект совещания не будет достигнут, рассмотрим их.

Подготовка совещания начинается с определения необходимости и целесообразности проведения делового совещания. Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией; выявлении мнений и альтернатив; анализе сложных (нестандартных) ситуаций; принятии решения по комплексным вопросам.

После того, как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав его участников. При подготовке повестки дня необходимо определить: содержание обсуждаемых

проблем и главную тему соответствующего совещания; условия, которым должен отвечать конечный результат совещания; кто и какую подготовительную работу должен вести. Порой целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т. д. Основные ошибки, допускаемые при формировании повестки дня: отсутствие главной темы совещания (несколько тем не позволяют обеспечить их точное разграничение и соответствующее аналитическое обеспечение); участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы; включение в повестку дня вопросов, разных по объему и содержанию, в результате чего совещание превращается в обсуждение, а часто и в перебранку между отдельными его участниками; отступление от повестки дня и рассмотрение стихийно возникших побочных тем или какой-либо вечной проблемы (например, вопросы материального обеспечения и т. п.). При решении вопроса о составе участников нужно особо внимательно подойти к формированию списка как по количественному, так и по качественному составу. Например, совсем не обязательно на каждое совещание приглашать руководителей подразделений. К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений. Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько лиц, сколько стульев в зале заседаний (приглашение для массовости). Оптимальный вариант – совпадение количества участников совещания с количеством активно участвующих в обсуждении вопроса. Основным критерий отбора участников будущего делового совещания – это компетентность именно в вопросах повестки дня.

Определив состав участников совещания, надо назначить день и время его проведения. Как правило, для совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет участникам совещания правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к совещанию. Наилучший день для совещания – среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу. Поскольку любое совещание нарушает ритм трудовой деятельности, проводить его в первой половине рабочего дня нецелесообразно. Основные ошибки, допускаемые при определении продолжительности совещания: не регламентируется продолжительность совещания; не соблюдается установленная продолжительность совещания; совещания планируются слишком продолжительными; не делаются перерывы; не ограничивается время на доклады и выступления; неумение кратко и ясно излагать свои мысли.

Как правило, местом проведения значительной части (более 70 %) деловых совещаний является кабинет руководителя ОВД. Однако заседания лучше созывать в специально оборудованных для этой цели помещениях. Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и относительную влажность воздуха, удобную для работы

мебель, вентиляцию и т. п. Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания: слишком много совещаний проводится в кабинете начальника; в ходе совещания ведутся телефонные переговоры и даже принимаются посетители; помещение для совещания не оборудовано соответствующим образом и плохо освещено.

Подготовка участников совещания – это последний этап подготовительной работы в процедуре организации деловых совещаний. Суть всей работы в этом направлении сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый должен знать заранее тематику и задачи совещания. Это будет способствовать в последующем эффективному проведению совещания, поскольку его участники будут к нему надлежащим образом подготовлены заранее.

Проведение совещания. Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40 – 45 мин. Поэтому спустя 40 – 60 мин. у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства участников наступает утомление. После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, обычно отличаются крайними мерами. Если же совещание продолжается без перерыва 2 ч, то более 90 % его участников согласны на любое решение, лишь бы оно поскорее закончилось. Таким образом, оптимальная продолжительность совещания – не более 1 ч. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 мин. заседания необходимо объявлять 10 – 15-минутный перерыв. Все знают, что такое регламент, но не все его соблюдают. Если до начала совещания его регламент не установлен, то создаются предпосылки для неделовой обстановки проведения совещания.

Особая роль в соблюдении регламента отводится председателю собрания. Однако проявлять уважение к регламенту должен каждый участник совещания независимо от занимаемой должности. Важно обеспечить ведение протокола совещания – это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Секретарь собрания фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты: достижение цели совещания; решение; исполнители и сроки.

Подведение итогов и принятие решения. Завершающий этап организации проведения совещания – это принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность. По сути, на этом этапе речь идет о том, чтобы пояснить, кем и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем ра-

бот. Определяется, в какой форме будут подведены итоги [рассылка протокола или его части (выписка из протокола)], принимается решение о широте информирования (весь коллектив или его часть). Решения могут вырабатываться двумя путями: 1) специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования; 2) председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение. После принятия решения определяется лицо (группа лиц), осуществляющих его исполнение и контроль за исполнением.

Эффективность деловых совещаний во многом зависит от искусства управления и таланта руководителя, который определяется умением максимально эффективно проводить деловые совещания. В этой связи каждый руководитель должен знать наиболее значимые слагаемые результативности совещаний, которые применительно к ситуации можно детализировать и конкретизировать:

1. Создание благоприятных условий для коллективной работы и коллективного принятия решения. Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, то необходимо обеспечить коллективный умственный труд присутствующих. О групповой работе, по существу, можно говорить в том случае, если результат работы группы: выше результата индивидуального труда лучшего члена группы; лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы. Групповая работа требует специальной подготовки. При физическом труде выражение этих закономерностей является само собой разумеющимся (коллективный труд всегда производительнее), но при умственном достигнуть соответствующего результата значительно сложнее.

2. Начало деловых совещаний в точно назначенное время и сжатые графики работы.

3. Формирование атмосферы непринужденности и деловитости. Атмосфера на совещании прямо зависит от руководителя. Сотрудничеству не способствуют чрезмерная критика, сетования и т. п. Для создания атмосферы непринужденности и деловитости необходимо, чтобы его участники чувствовали себя равными и ощущали значимость рассматриваемых проблем. Руководитель совещания должен следить, чтобы непринужденность не подавляла деловитость и наоборот. Рассмотрение проблемы неприятного содержания надо оставить на конец совещания (часть людей к тому времени можно отпустить) и сделать это по возможности коротко. Большинство таких проблем надо решать в индивидуальном порядке.

Предпочтительнее, если в начале совещания своими мыслями поделятся управленцы и специалисты низших уровней управления. Руководитель совещания обязан создавать деловую и в то же время раскрепощенную обстановку, в которой каждый чувствует себя раскованно. Гнет, атмосфера страха и недоброжелательность не способствуют эффективной коллективной работе. Задача совещания – решить проблему, а не найти вино-

вато. Поэтому свободное и откровенное изложение своих мыслей, а также непринужденность сократят потери на совещании.

4. Эффективная техника ведения записей. Хорошо организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, вносить конкретные предложения и накапливать полезную информацию. Форма записи зависит от характера обсуждаемого вопроса. Если вырабатывается план конкретных действий, то целесообразнее страничку своего делового дневника разделить на три колонки. В первой отмечается фамилия выступающего, во второй – кратко излагается суть предложения, в третьей – записываются фамилии тех, кто поддержал предложение. В итоге у Вас накапливается перечень предложений, из которых можно формировать план, а сама страничка остается резервом идей, которые в данный момент не реализуются, но могут оказаться актуальными в будущем.

5. Обеспечение активности всех участников совещания. Председательствующий должен учитывать так называемый «психологический феномен» и организовать порядок выступлений, при котором очередность будет обратной авторитету и положению выступающего. Это связано с тем, что более молодые сотрудники весьма неохотно высказывают свою точку зрения, особенно тогда, когда она не совпадает с уже высказанным мнением руководителя более высокого ранга. Поэтому иногда неожиданные и нестандартные решения проблем, исходящие от более молодых сотрудников, просто даже не обсуждаются. Другой способ повысить активность – это требование выступления каждого участника совещания.

6. Обсуждение особых мнений. Как уже отмечалось, одной из гарантий успеха совещания является результат, получаемый путем учета мнений всех его участников. Часть мнений и предложений и даже выдвигаемые в ходе совещания проблемы могут оказаться ошибочными. В этом случае руководитель совещания должен кратко объяснить причины ошибочного мнения. Вторую, часто большую часть особых мнений составляют такие, которые стремятся расширить или, наоборот, сузить выдвинутое предложение или проблему. Это и есть те особые мнения, которые требуют обсуждения и которые, как правило, являются ценными. На совещании нельзя использовать такую форму, как голосование, в противном случае это будет не совещание, а собрание. При обсуждении особых мнений при необходимости можно критиковать точки зрения, подходы к решению проблем, но не людей.

Таким образом, совещание при соответствующем уровне подготовки и проведения является эффективным методом управленческой деятельности, так как в основе принимаемых решений по различным проблемам и вопросам лежат их коллективные обсуждения и рекомендации.

5. Организационное обеспечение управленческой деятельности руководителя органа внутренних дел

5.1. Особенности коллегиального рассмотрения текущих вопросов оперативно-служебной деятельности руководителя органа внутренних дел

Одной из стратегических задач органов и подразделений внутренних дел является повышение эффективности работы за счет имеющихся резервов и нереализованных возможностей в самой системе. На решение этих задач направлены практически все основные нормативные документы МВД РФ в сфере организации и планирования оперативно-служебной деятельности. Во многом повышение результативности работы зависит от эффективности функционирования системы управления, её гибкости и способности быстро организовать исполнение поставленных задач. Значительный потенциал здесь заложен в информационно-аналитическом обеспечении оперативно-служебной деятельности, которое также непосредственно связано с организацией проведения работы коллегий и совещаний¹. Данному направлению деятельности, например, МВД по Республике Башкортостан уделяет особое внимание, так как зачастую обоснованность и действенность принимаемых управленческих решений и, соответственно, эффективность функционирования ОВД в большой степени зависят от состояния этой работы. Не зная реального положения дел, не владея оперативной обстановкой в полном объеме, нельзя своевременно выявлять неблагоприятные направления, упреждать негативные тенденции, рационально распределять имеющиеся силы и средства, влиять на конечные результаты деятельности.

Непосредственно для территориальных органов МВД России рабочим органом по выработке определенных совместных управленческих решений, направленных на повышение эффективности оперативно-служебной деятельности, является совещание при начальнике ОВД. Совещание при начальнике ОВД является одной из форм коллегиального рассмотрения текущих вопросов деятельности. В ходе совещания в коллективной форме рассматриваются вопросы деятельности подразделения, требующие оперативного вмешательства. В случае возникновения неотложных вопросов, их решение может рассматриваться на внеочередном совещании, как по указанию начальника ОВД, так и по предложениям его заместителей. Организационное, техническое и хозяйственное обеспечение

¹См. требования приказов МВД РФ: № 948 от 15.08.2011 «О коллегии Министерства внутренних дел РФ, совещании при Министре внутренних дел РФ и совещании при заместителе Министра внутренних дел РФ»; № 86 от 12 февраля 1997 года «Об утверждении Временного наставления по службе штабов органов внутренних дел» и приказа МВД по РБ №1601 от 11.11.2011 «Об утверждении Положения о коллегии Министерства внутренних дел по РБ, Регламента коллегии МВД по РБ, Регламента совещания при Министре внутренних дел по РБ, Регламента совещания при заместителе Министра внутренних дел по РБ и Регламента подготовки материалов к заседаниям Координационного совещания руководителей правоохранительных органов Республики Башкортостан по борьбе с преступностью».

работы совещания возлагается на штаб и подразделение тыла. В рассмотрении вопросов на совещании по решению начальника ОВД могут принимать участие представители органов местного самоуправления, правоохранительных органов, общественных объединений и организаций. Приглашенные на совещание лица присутствуют только при обсуждении тех вопросов, на которые они приглашены, и могут с разрешения начальника ОВД выступать с докладами, вносить предложения, замечания, задавать вопросы, давать справки. Председательствует на совещании начальник ОВД, а в его отсутствие – один из заместителей. В целях обеспечения делового обсуждения и оперативного решения вопросов на совещании устанавливается следующий регламент (если не оговорено иное): основной доклад – до 15 минут, отчеты – до 10 минут. Время и место проведения совещания определяются председательствующим. Особое внимание уделяется порядку планирования совещания при начальнике ОВД. Подготовка вопросов для рассмотрения на совещании включает анализ существа проблемы, оценку эффективности ранее принятых управленческих решений и мероприятий по их реализации, выявление недостатков, причин, их порождающих, разработку предложений, направленных на улучшение положения дел, прогноз результатов их реализации. В необходимых случаях организуется предварительная проверка состояния дел по рассматриваемой проблеме непосредственно в ОВД. Работа совещания планируется на месяц (в соответствии с графиком). На одном совещании обычно рассматривается не более трех вопросов. Предложения в график работы совещания за десять дней до истечения месяца в штаб ОВД вносят постоянные участники совещания (заместители начальника ОВД и руководители отдельных структурных подразделений). Предложения должны содержать: формулировку вопроса (в соответствии с темой совещания) и порядок его рассмотрения, предполагаемые сроки их обсуждения; ответственного исполнителя и соисполнителей; дату рассмотрения вопроса на совещании; фамилии, имена и отчества, специальные звания, должности докладчика (содокладчиков) и выступающих; список участников совещания. На основе поступивших предложений штабом ОВД подготавливается график работы совещания, который представляется на утверждение начальнику ОВД за пять дней до истечения месяца. Утвержденный график совещаний в суточный срок рассылается Штабом постоянным участникам совещания и в подразделения. Ответственными за подготовку материалов к совещанию являются руководители соответствующих подразделений ОВД лица, указанные в графике работы совещания первыми, а также лица, которым специально поручена их подготовка руководством ОВД. Ответственность за своевременное представление материалов по вопросам, вносимым на рассмотрение совещания, несет лично руководитель готовившего их подразделения. Контроль осуществляет штаб ОВД.

Следует остановиться на процессе подготовки материалов для совещания. Перечень материалов, подготавливаемых к совещанию, включает в себя: повестку совещания (готовится ответственным исполнителем); ана-

литическую справку по вопросу, внесённому на обсуждение совещания (готовится ответственным исполнителем); проект решения совещания, оформляется в форме протокола совещания (готовится ответственным исполнителем); список участников совещания (готовится ответственным исполнителем). Материалы к совещанию (аналитическая справка, проекты решения и приказа (при необходимости), список приглашенных на совещание, вопросы к заслушиваемым и др.) представляются в штаб ОВД не позднее, чем за 5 дней до дня совещания, на котором запланировано их рассмотрение. Если тема совещания затрагивает взаимодействие или вопросы деятельности нескольких служб, то штаб ОВД готовит по материалам служб обобщенную справку. В этом случае материалы предоставляются в штаб ОВД за десять дней до дня совещания. Материалы совещания готовятся в соответствии с установленными правилами подготовки документов в системе МВД России. Объем текста, как правило, не должен превышать: а) проект решения совещания – 5 страниц; б) аналитическая справка – 5 страниц (формат страницы А-4, размер шрифта 14 пунктов).

На основе графика работы совещания штабом ОВД составляется повестка очередного заседания. Повестка вместе с материалами за 1–2 дня до дня заседания направляется постоянным участникам совещания. Аналитическая справка по обсуждаемой проблеме должна отражать оценки и выводы по рассматриваемому вопросу. Она подписывается руководителем, ответственным за подготовку материалов, визируется курирующим заместителем начальника ОВД и должна содержать: а) краткое и объективное изложение существа вопроса, вносимого на совещание; б) описание недостатков, существующих проблем и возможных путей их решения; в) анализ соответствующих действующих нормативных правовых актов; г) оценки, выводы и предложения.

Итоговым документом является протокол совещания при начальнике ОВД, в котором отражаются: ход обсуждения; протокольные поручения и решение по рассматриваемому вопросу. По каждому рассматриваемому вопросу готовится отдельный протокол. При необходимости по решению председателя в протокол может быть включено несколько рассмотренных вопросов. Срок подготовки протокола не должен превышать трех рабочих дней после даты проведения совещания, если начальником ОВД не установлен иной порядок. В протоколе указываются его порядковый номер, дата, место проведения совещания, должность, специальное звание, инициалы и фамилия председательствовавшего, данные об участниках совещания и приглашенных лицах, рассмотренные вопросы, инициалы и фамилии докладчиков и выступавших. Протокол состоит из преамбулы и распорядительной части, которые располагаются после каждого отраженного в протоколе вопроса и фамилий лиц, выступивших по нему. В проекте решения совещания в преамбуле в сжатой форме излагается существо проблемы, принципиальная оценка положения дел, деятельности конкретных подразделений ОВД, должностных лиц, а в постановляющей части – конкретные задачи и механизм их выполнения, указываются сроки и лица,

ответственные за исполнение. Отдельным пунктом в проекте решения указывается подразделение ОВД или должностное лицо, на которое возлагается контроль за выполнением решения совещания. Рассмотрение и согласование проекта протокола руководителями подразделений осуществляются не позднее рабочего дня, следующего за датой поступления проекта на согласование.

Персональная ответственность за качество материалов совещания, достоверность содержащихся в них сведений и соблюдение сроков их представления возлагается на руководителя подразделения, являющегося ответственным исполнителем. Протокольное решение является обязательным для исполнения всеми должностными лицами органов, подразделений ОВД. Контроль исполнения поручений, содержащихся в протоколах, возлагается на Штаб, а в отдельных случаях на заместителей начальника ОВД, курирующих соответствующие направления деятельности. Материалы совещаний в обязательном порядке формируются в специальные дела. Важно помнить о том, что соисполнители не позднее чем за 10 календарных дней до даты рассмотрения вопроса на планируемом совещании представляют ответственному исполнителю завизированные руководителем соответствующего подразделения следующие документы: предложения в проект решения совещания по рассматриваемому вопросу; информационно-справочный материал для включения в аналитическую справку по рассматриваемому вопросу; предложения в список выступающих на совещании с указанием кандидатуры докладчика и выступающих; предложения в список участников совещания.

При возникновении у участников совещания, руководителей заинтересованных подразделений определённых мнений, суждений, оценок и выводов по отдельным вопросам, отличающихся от изложенных в проекте решения совещания, они излагают свои замечания и предложения до начала совещания или непосредственно в ходе его проведения. При представлении неполных материалов или с нарушением сроков, вопрос снимается с рассмотрения, с указанием в протоколе причин и конкретных виновных в этом лиц. В ходе обсуждения проекта решения совещания могут высказываться замечания, изменения и дополнения, которые отражаются в протоколе ведения совещания. В дальнейшем они отражаются в решении совещания, которое, с учетом внесенных изменений, подписывает председатель совещания. Контроль за его исполнением осуществляет лицо или подразделение, указанное в решении.

В случае наличия разногласий между заинтересованными подразделениями, участвующими в согласовании проекта, и невозможности учета внесенных замечаний и предложений при доработке проекта, ответственным исполнителем готовится таблица разногласий, в которой отражается: номер пункта (подпункта, абзаца) проекта решения, по которому поступили замечания и предложения; редакция данного пункта (подпункта, абзаца) проекта решения при направлении проекта на согласование; наименование подразделения, представившего замечания и предложения по данному

пункту (подпункту, абзацу); содержание замечаний и предложений. Таблица разногласий подписывается ответственным исполнителем, прилагается к проекту протокола и представляется для принятия решения начальнику ОВД.

Таковы особенности коллегиального рассмотрения текущих вопросов оперативно-служебной деятельности руководителя ОВД.

5.2. Осуществление контроля за исполнением решений руководителя органа внутренних дел: проблемы и пути совершенствования

Контроль представляет собой совокупность мероприятий, направленных на обеспечение своевременного и полного выполнения документов и поручений¹. Контроль исполнения поручений включает: систематизацию и подготовку сведений о содержании и сроках выполнения поручений, подготовку и направление исполнителям контрольных карточек; периодический сбор, обобщение и анализ информации о ходе и состоянии выполнения поручений; осуществление по указанию соответствующих руководителей проверки фактического выполнения поручений, а также подготовку по ее результатам материалов в виде рапортов, справок, докладных записок для доклада руководителям; подготовку предложений по обеспечению своевременного выполнения поручений, повышению исполнительской дисциплины, совершенствованию организации и осуществления контроля.

Субъекты контроля – это подразделения, осуществляющие в соответствии с данной Инструкцией и нормативными правовыми актами Российской Федерации контроль за исполнением поручений (документов, мероприятий). Контроль за выполнением поручений в пределах своей компетенции осуществляют следующие субъекты контроля: в министерстве внутренних дел по Республике Башкортостан – это штаб, отдел делопроизводства и режима, правовой отдел; в управлениях, отделах и отделениях МВД России по городам и районам республики – соответственно штабные подразделения, подразделения делопроизводства и режима и правового обеспечения (либо сотрудники, на которых возложены такие полномочия). Штаб МВД по РБ осуществляет контроль за выполнением: решений коллегии МВД России, МВД по Республике Башкортостан, объединенных коллегий МВД России, решений коллегии, протоколов оперативных совещаний у Министра внутренних дел Российской Федерации, при Министре внутренних дел по Республике Башкортостан; распоряжений Министра

¹ См.: приказ МВД по РБ от 3 июля 2015 г. № 631 «Об организации управленческой деятельности в Министерстве внутренних дел, управлениях, отделах и отделениях МВД России по городам и районам Республики Башкортостан» (Инструкцию об организации и осуществлении контроля за выполнением документов и поручений в Министерстве внутренних дел, управлениях, отделах и отделениях МВД России по городам и районам Республики Башкортостан; приказ МВД РФ от 20 июня 2012 г. № 615 «Об утверждении инструкции по делопроизводству в органах внутренних дел РФ».

внутренних дел Российской Федерации, Министра внутренних дел по Республике Башкортостан по конкретным вопросам, а также планирующих и иных документов межотраслевого характера, контроль за исполнением которых поручен штабу. Штабные подразделения (сотрудники, на которых возложены такие полномочия) управлений, отделов и отделений МВД России по городам и районам республики осуществляют контроль за выполнением: поручений, поступивших из штаба МВД по РБ в порядке осуществления им контрольных функций; решений коллегии МВД по РБ, протоколов оперативных совещаний МВД по РБ, иных поручений руководства МВД по РБ, в части касающейся территориального ОВД; распоряжений руководителя органа внутренних дел по конкретным вопросам, а также планирующих и иных документов межотраслевого характера, контроль за исполнением которых поручен штабному подразделению.

В целях повышения эффективности контроля по отдельным поручениям, имеющим особое значение, длительный срок исполнения или значительное количество исполнителей и соисполнителей, по указанию руководства ОВД может подготавливаться план контроля, который должен содержать сведения о промежуточных сроках представления подготавливаемых проектов документов в заинтересованные инстанции. План разрабатывается соответствующим контролирующим подразделением (должностным лицом) и после согласования с ответственными исполнителями утверждается руководителем, давшим поручение о его разработке. Контроль за выполнением плана осуществляет соответствующее контролирующее подразделение (должностное лицо). Копии плана контроля или выписки из него в части касающейся направляются руководителям подразделений, являющихся ответственными исполнителями или соисполнителями.

Сроки исполнения поручений. Поручение подлежит выполнению в срок, указанный в контрольной карточке или резолюции соответствующего руководителя. Поручения без указания конкретной даты выполнения, имеющие в тексте пометку «весьма срочно», исполняются в наиболее короткий срок, но не более 3 дней, «срочно» – в 3-дневный срок; «оперативно» – в 10-дневный срок, а остальные – в срок не более одного месяца (срок исчисляется с даты их подписания). В случаях, когда срок выполнения поручения истекает в нерабочий день, окончанием срока исполнения считается предыдущий рабочий день. Срок выполнения поручения соисполнителем равен половине срока, установленного для выполнения поручения ответственному исполнителю. Поручения, содержащиеся в приказах, указаниях, директивах, протоколах совещаний, заседаний коллегии МВД России, за подписью Министра внутренних дел Российской Федерации, исполняются в срок до 30 дней, если не указаны иные сроки выполнения.

Мероприятия всех видов планов, разрабатываемых в подразделениях аппарата МВД по РБ, органах и подразделениях внутренних дел республики, исполняются и контролируются в сроки, указанные в этих планах. Должностные лица, которым поручено осуществление контрольных функ-

ций, ежемесячно проводят анализ состояния выполнения контролируемых поручений и результаты докладывают соответствующему руководителю. Работник, которому поручено осуществлять контроль и проверку выполнения поручений, обязан: установить в соответствующем подразделении (с соисполнителем) контакт с его начальником и конкретным исполнителем; располагать оперативной информацией о ходе выполнения поручения, принимать соответствующие меры к обеспечению своевременного представления ответственным подразделением (соисполнителем) материалов на доклад; в случаях невозможности выполнения поручения к установленному сроку затребовать представления от подразделения-исполнителя мотивированного рапорта о продлении срока не позднее, чем за 3 дня до истечения срока исполнения. Персональную ответственность за своевременное и качественное выполнение поручений руководства ОВД несут руководители соответствующих подразделений, являющиеся ответственными исполнителями. Ответственным за своевременное выполнение поручения является руководитель подразделения МВД, указанный в резолюции. Если поручение дано нескольким руководителям, то работу по его выполнению координирует должностное лицо, указанное в поручении первым, которое готовит и согласовывает с соисполнителями итоговый документ. Если поручение поступило с задержкой и сроки его выполнения истекли или объективно недостаточны для своевременного выполнения, подразделение делопроизводства и режима обеспечивает уточнение сроков выполнения поручения. По иным поручениям согласование сроков их выполнения проводится устно ответственным исполнителем с последующим письменным уведомлением субъекта контроля. При невозможности выполнения поручения в установленный срок решение о продлении (переносе) этого срока может быть принято только должностным лицом, установившим срок выполнения. В случае необходимости изменения срока выполнения поручения должностное лицо, ответственное за выполнение, представляет рапорт на имя руководителя, давшего поручение, не позднее 3 дней до истечения установленного срока с изложением мотивированной просьбы о его продлении и указанием конкретных мер, которые необходимо осуществить для выполнения поручения, а также предложением о реальном сроке выполнения. О результатах выполнения документов и поручений, в т. ч. указанных в контрольных карточках, ответственный исполнитель направляет информацию субъекту контроля, в которой содержатся сведения о том, какая работа проведена по выполнению поручений, ее результаты, реквизиты подготовленных документов, а также вывод о признании мероприятия выполненным и подлежащим снятию с контроля. Снятию с контроля подлежат поручения, по которым выполнены содержащиеся в них задания, решены поставленные вопросы и направлены ответы всем заинтересованным адресатам, результаты выполнения доложены соответствующему руководителю, давшему поручение. Указанные сведения заносятся в контрольную карточку документа исполнителем. Если о выполнении поручения доложено руководству МВД, ОВД республики в устной форме, в контроль-

ной карточке делается соответствующая запись за подписью руководителя подразделения, ответственного за выполнение данного поручения.

Таким образом, мы рассмотрели порядок осуществления контроля за исполнением решений руководителя ОВД.

6. Некоторые советы руководителям по повышению эффективности управленческой деятельности в органах внутренних дел

6.1. Рациональный подход к организации управленческой деятельности в органах внутренних дел

Организаторская деятельность предполагает, прежде всего, самоорганизацию ее действий. Руководитель должен сам постоянно показывать образец исполнительской дисциплины и требовательности, стремиться к тому, чтобы принимаемые им решения были четкими, конкретными и реальными. При этом необходимо учитывать, что совместная деятельность людей, организованных в коллективы подразделений, вызывает эффект совместного усилия, превышающий полезный результат суммы составляющих его сотрудников. Следует отметить, наряду с этим, справедливость утверждения исследований о том, что позитивные результаты комплексного усилия не наступают автоматически. Чтобы этот результат можно было достигнуть, необходимо еще, чтобы совместное усилие было надлежаще синхронизировано, чтобы не только цели, но и средства деятельности были согласованы, чтобы подбор участников совместной работы был правильным, короче говоря, чтобы коллективное действие было организовано, сформулированы и определены функционально связанные действия и причинные отношения деятельности. Именно поэтому организованным эффектом коллективной деятельности можно назвать тот дополнительный полезный результат, который получен при хорошо организованной коллективной деятельности.

Повышению организационного эффекта коллективной деятельности в значительной мере способствуют совершенствование управления, улучшение морально-психологического климата коллектива, вскрытие новых резервов подъема эффективности групп за счет оптимизации взаимоотношений ее членов, совершенствования стиля и методов работы руководителя, повышения уровня его организаторской работы по координации и концентрации служебной деятельности членов коллектива, направленной на выполнение общих задач, стоящих перед сотрудниками.

Конечная цель организаторской деятельности состоит в обеспечении эффективности дела или комплекса дел. И что бы ни делал руководитель, он должен ясно осознавать конечную цель, видеть пути к этой цели, понимать свой статус как руководителя и как квалифицированного специалиста, предоставленные ему права и возложенные обязанности, ответственность за действия, реализация которых приводит или не приводит к намеченной цели. То есть руководитель должен иметь развернутую структу-

ру своей организаторской деятельности с выделением самостоятельных подчиненных и руководимых видов работ, взаимоотношений организатора и организуемых, единоначалия и коллегиальности, выступающих ведущими на разных этапах выполнения задания в зависимости от уровня развития коллектива, условий, цели, места и времени действий. Следует отметить к тому же, что для успешной организаторской деятельности нужны еще особые качества, свойства и способности человека. Если их нет от природы, они должны развиваться, формируя лидеров, имеющих особые свойства личности, которые обеспечивают успешное овладение той или иной деятельностью и эффективное ее осуществление. Руководителям ОВД следует учитывать, что структура личности, способной к организаторской деятельности, складывается из трех необходимых компонентов: общих способностей (они необходимы, но недостаточны), специфических свойств (без них нет организатора) и индивидуальных различий, позволяющих очертить типы организаторов. Только вместе эти три характеристики составят обобщенный портрет организатора как деятеля, и связаны они с направленностью личности, подготовленностью ее к организаторской деятельности и рядом личных качеств, которые можно назвать общими качествами. Эти качества в структуре личности организатора проявляются не только у способных людей, но и у тех, кто организатором может не стать. Эти общие качества следующие: практичность ума – практическая сметка, способность применять знания, опыт в жизненной практике, в той или иной ситуации; общительность – открытость для других, готовность общаться, потребность иметь контакты с людьми; глубина ума – способность доходить до сущности явлений и процессов, видеть их причины, определять главное; активность – умение действовать энергично, напористо при решении служебных задач; инициативность – особое творческое проявление активности, выдвижение идей, предложений, энергичность, предприимчивость; настойчивость – проявление силы воли, упорства; самообладание – способность контролировать свои чувства, свое поведение в сложных ситуациях; работоспособность – выносливость, способность вести напряженную работу, длительное время не уставать; наблюдательность – умение видеть, мимоходом отметить примечательное, сохранить в памяти детали; организованность – способность подчинить себя необходимому режиму, планировать свою деятельность, проявлять последовательность, собранность; самостоятельность – независимость в решениях, умение самому находить пути выполнения задачи, брать на себя ответственность.

Для руководителя весьма важно обладать таким специфическим организаторским свойством, как организаторское чутье; быстро и глубоко вникать в психологию другого человека и «отражать» его, умело менять тон, форму обращения, средства и мотивы действия. Только тогда он сможет определить, на что способен тот или иной его подчиненный, легко уловить изменения взаимоотношений в группе, умело группировать людей в зависимости от их симпатий или антипатий, т. е. владеть психологиче-

ской избирательностью. Руководителю рекомендуется овладеть идеями эмпатии, то есть развивать в своей деятельности способность к сопереживанию, умение поставить себя на место другого и пережить его состояние. Организаторское чутье позволяет руководителю найти для каждого его место в общем строю согласно индивидуальным способностям характера, психологическому складу, знаниям, умениям и навыкам. Весьма ценным для руководителя качеством является практически-психологический ум. Чем напряженнее задание, чем сильнее утомление, чем сложнее ситуация, тем нужнее, насущнее эта практически психологическая подготовка вожака, его умение соразмерить реальные возможности с поставленными задачами, привести их в соответствие друг с другом. Весьма важно руководителю развивать свойство практически-психологического ума и для того, чтобы прочно усваивать и творчески применять передовой опыт деятельности, легко и свободно переносить прежний опыт на новые виды деятельности, работая с индивидуальностями и конкретными личностями, каждая из которых является определенным деятелем. В структуре индивидуального подхода в организаторской деятельности руководителя важным представляется выработка психологического такта. В частности, он выражается в способности найти подход к людям, во внимательности, чуткости, умении выбрать единственно верный способ отношений с сотрудником, тонкости восприятия субъективных особенностей людей. Если организатор проявил психологический такт, нашел нужный тон, прибегнул к известной доле иронии, чтобы сбить, погасить зарождавшуюся вспышку, и это была не обдуманная заранее форма поведения, а моментальная реакция, обусловленная целым комплексом мотивов, то именно такой руководитель может обеспечить единство организаторской деятельности в различных сложных и непредвиденных условиях деятельности. Психологический такт руководителя – это не в последнюю очередь умение всегда оставаться собой самим, сохранить качества, благодаря которым его понимают и ему доверяют. Руководителям следует учитывать, что способность воздействия на других выражается в требовательности организатора. При этом под требовательностью руководителя мы имеем в виду не случайные, эпизодические, разово возникающие требования, а постоянную, стабильную требовательность. Следует учитывать также индивидуальные особенности руководителя как организатора, определяющие индивидуальный диапазон деятельности данного человека – диапазон деловой, возрастной, динамичный.

6.2. Оптимизация действий и приемов деятельности руководителей органов внутренних дел

В оптимизации действий руководителей, то есть в превращении их в более эффективные, экономные или более производительные, чрезвычайно большое значение имеет приобретение ими навыков работы по рекомендациям рациональной организации службы и труда. Интересны замечания

одного из основателей теории организации труда П. М. Керженцева о двух типах организаторов: организаторах-стратегах, создающих планы и предвидящих события, и оперативных организаторах, которые умеют быстро ориентироваться в сиюминутной обстановке и принимать решение. Он разработал правила организаторской деятельности – рекомендации начинающим. Учитывая их важность, руководитель служебного коллектива при оптимизации действий и приемов своей деятельности, организуя, планируя и рационализируя свой служебный процесс, должен исходить из того, что рационализация служебного процесса предполагает ряд действий, в результате чего можно выполнять работу наиболее производительно. Прежде всего, в процессе служебной деятельности ориентируйтесь на выполнение самой важной работы и используйте свое время наиболее продуктивно для решения действительно важных задач. Для этого рекомендуется определить те виды работ, которые вы делаете лучше всего и планировать их на наименее продуктивное время дня, оставив действительно продуктивное время на решение задач более трудоемких и сложных.

В своей служебной деятельности учитывайте следующее: в каждую работу необходимо входить постепенно и систематически увеличивать свои усилия. Обусловливается это тем, что успех умственного труда может быть обеспечен лишь тогда, когда сотрудник постепенно включается в него, а не напрягает с самого начала все свои силы; условием высокой производительности является равномерная и ритмичная работа. В связи с этим систему своей работы руководитель должен подчинить определенному ритму, т. е. прежде всего, стараться выполнять регулярно повторяющиеся работы в одно и то же время дня; необходимо отрабатывать привычку последовательности и системы в службе, способствующей логическому продвижению от меньшего к большему, от простого к сложному, от легкого к трудному. При этом необходимо добиваться систематичности и относительного спокойствия при решении важных вопросов, требующих большой сосредоточенности; с целью рационализации своего труда целесообразно завести блокнот, календарь, дневник или журнал, мобильный телефон. Их надо использовать для оперативных записей, памяток и т. п., которые, по существу, являются элементами активного планирования.

Составление бюджета вашего времени, реального бюджета служебного рабочего времени руководителя – необходимый элемент плана разумного использования своего служебного рабочего времени, который предусматривал бы дополнительные цели на случай досрочного выполнения или срыва первоначально запланированных работ. При этом необходимо учитывать, что эффективный труд руководителя требует четкой системы организации и планирования работ, распределения ее во времени и ясного представления о целях, которые должны быть достигнуты в процессе работы коллектива и лично руководителя. Это произойдет должным образом в том случае, если руководитель будет исходить из надлежащей концепции плана, если обдумает хороший план, если удачно продумает, каким должен быть наглядный и осязаемый проект. План должен быть це-

леустремленным, пригодным для достижения той цели, ради которой создан.

Установление сроков и графиков выполнения заданий способствует планомерности работы, сберегает нервную систему. Но кроме планирования сроков необходимо добиваться эффективного использования тех небольших периодов свободного времени, которые могут образоваться в процессе служебной работы, появления перерывов и различных пауз. Для этого руководителю рекомендуется разработать определенный режим дня, который должен им соблюдаться, уточняться и постепенно превращаться в постоянную норму. Сутки делите на строго определенные отрезки времени, отведенные для работы, самообразования, питания, отдыха и т. п. Учитывайте, что режим вносит ритм в деятельность, позволяет выработать необходимые устойчивые привычки. А это значительно сокращает потери времени на всякого рода «раскачки», «вхождение» в работу. Выполняя эту работу, необходимо стремиться к тому, чтобы определенные моменты вашей каждодневной программы были внесены в ваш распорядок дня. Такие моменты зависят от специфики работы руководителя.

Однако при планировании задач, решаемых непосредственно вами и членами коллектива, не следует строго регламентировать выполняемые ими работы. Необходимо добиваться от сотрудников достижения поставленной цели не ограничивая регламентом способа достижения этой цели. В этом случае способ выполнения задач останется полностью в собственной компетенции исполнителя, что явится в некоторой степени условием развития творческих его способностей. Только в ходе действия обнаруживаются неизвестные для этого обстоятельства, которые должен учитывать действующий субъект, приспособливая к ним свои поступки. Он должен суметь справиться со своими задачами, не теряясь в той обстановке, в которой оказался и которую невозможно было предусмотреть в деталях заранее. При выполнении этой работы рекомендуется на отдельном листе бумаги перечислить все предстоящие задачи по степени их важности, затем стараться их выполнить в том же порядке, и вы скорее убедитесь, что этот элементарный прием позволит уменьшить затраты времени на выполнение ваших обычных каждодневных дел. Наряду с этим установите ясно различимый ритм в ваших ежедневных контактах, сделав его гибким, учитывающем специфику вашей деятельности. Выработайте у себя привычку делать передышки не тогда, когда у вас появится возможность, а тогда, когда возникает необходимость расслабиться.

План позволяет равномерно и экономно выполнять задание и контролировать выполнение. План ограничивает также неизжитую в ОВД сверхурочную работу. Если план ведет в тупик невыполнимости, тогда он просто неоперативен. В числе признаков хорошего плана часто отмечают его единство, сочетая этот постулат с постулатом непрерывности. Что же может дать нам такое сочетание? Говоря языком логиков – последовательность. Единство – это последовательность, понимаемая как целесообразное следование очередных действий, направленных на достижение поставлен-

ной цели и расположенных таким образом, что не только одно действие не препятствует другому, но также определенные предшествующие действия являются подготовительными для определенных последующих действий. Оба эти постулата последовательности действий столь выразительно характеризуют любой план, что не требуют специального разъяснения.

Не лишним будет все же обратить здесь внимание на то, что на практике встречаются непоследовательные планы, которые либо содержат противоречивые положения, либо не имеют единства, либо предлагают нецелесообразную очередность действий и поэтому лишены непрерывности. Гибкое оперативное планирование предполагает разработку плана на день или неделю. Как показывает опыт, даже непредвиденные работы можно включить в план дня, зная о них, допустим, утром. Если же они поступают для сиюминутного исполнения, то оперативный план дня или недели можно откорректировать, а не отбрасывать вовсе. Планируя работу на день, руководителю целесообразно определить вначале: кому и какие поручения дать (с указанием срока выполнения); список лиц, с которыми необходимо переговорить; где побывать, что обсудить или проконтролировать (например, выполнение срочных и ответственных заданий); время для бесед с сотрудниками своего коллектива, для участия в собраниях, заседаниях.

Оперативные гибкие планы можно использовать и для учета затрат времени, регистрации их выполнения. При этом целесообразно отводить время для подготовки к следующему дню (запись и анализ событий дня, подведение итогов, уточнение объектов, периодичности, объема контроля, планирование на следующий день). Утром уточнять вопросы, намеченные с вечера, и доводить их до членов коллектива. Рекомендуется использовать форму плана, в которой слева каждой стороны записывают плановое задание, а справа – фактическое выполнение (или изменение). Планируя свою деятельность, составляйте планы с учетом календарного плана мероприятий вышестоящего руководителя и т. п. Это должно войти в привычку, стать эффективным средством борьбы за оптимизацию и рационализацию действий. Минимизация интервенции (вмешательства) как одно из направлений оптимизации действий и их дальнейшего совершенствования, обусловлена необходимостью снятия напряжения организаторской деятельности руководителя, выражающейся в постоянном интенсивном и напряженном воздействии на сотрудников в виде приказов, указаний, окриков, одергиваний и т. п., вызывающих высокую степень напряженности и нервозности во взаимоотношениях. Она предполагает необходимость развития взаимодействия отдельных сотрудников, связанных единым предметом служебных обязанностей, взаимопомощи и товарищеского сотрудничества. Основоположники праксеологии¹ сформулировали ее содержание: как можно меньше вторгаться в ход событий или процессов; достигать своей

¹ Праксиология – учение о человеческой деятельности, о реализации ценностей человеческой жизни (прим. авт.).

цели при минимальном вторжении, а в оптимальном случае – вовсе без вмешательства.

Если же вам не удастся сминимизировать интервенцию в выполнении задания вашими подчиненными, ориентируясь на использование их собственных резервов для достижения поставленной цели, а отмечается постоянное их стремление привлечь вас к тому, чтобы вы вникали в наибольшей мере в их работу, беря на себя тем самым ответственность за ход и качество ее выполнения, то приучите их быть готовыми четко и ясно отвечать на следующие вопросы: В чем суть проблемы?; Какие препятствия на пути ее решения?; Что, по их мнению, может и должно устранить существующие препятствия?; Что конкретно они предлагают?; Почему?; Кто (или какие другие службы организации) будут затронуты этим действием?

Данные вопросы зиждутся на некоторых здравых управленческих принципах, которым вы как руководитель должны следовать. Они вынуждают каждого, кто ставит или формулирует вопрос, задумываться над ним, побуждают человека к принятию на себя ответственности за действия и результаты, способствуют передаче части своих полномочий, потому что, предлагая решение, подчиненный в действительности просит право на принятие самостоятельных решений, касающихся его работы; развивают чувство коллективизма. Постулат минимизации интервенции ведет к постулату чистой инвигилиации (т. е. чистого наблюдения), когда мы стремимся только наблюдать за автоматическим процессом, вместо того, чтобы участвовать в нем. Ограничьте количество решений практическими вопросами. Для чего изучите и проанализируйте свои служебные привычки, приемы и установите затраты времени. Это позволит вам вскрыть серьезные упущения в использовании своего времени в совершенно неожиданных местах. Отберите принятые, но оказавшиеся впоследствии ненужными решения, установите затраты времени на осмысливание не относящихся к делу фактов, отберите преждевременные и непродуманные решения.

Продумайте о тех выгодах и преимуществах, которые дает применение средств оргтехники для облегчения и стимулирования эффективности вашей служебной деятельности. Определите возможность использования в вашей служебной деятельности и в деятельности сотрудников коллектива различной аппаратуры и вспомогательных средств, являющихся полезными в своей разнообразной обстановке. Исходите из того, что само увеличение состава аппаратуры вообще бывает равнозначным расширению возможности действия. Этим можно объяснить старания активного человека увеличить инструментальные ресурсы и расширить сферу использования технических средств, зависящих от него. Основывайтесь на том, что применение средств оргтехники способствует росту производительности управленческого труда и повышению эффективности управления. Оцените уровень применения и использования вами приборов, устройств, сшивателей, дыроколов, авторучек, точилок для карандашей, диктофонов, копировально-множительной техники и ЭВМ.

6.3. Необходимость изучения работы подчиненных и определение их потенциальных возможностей в органах внутренних дел

Если вы намерены достигнуть уровня управленческой элиты, если вы считаете себя лидером, создающим превосходство и умеющим находить пути к обновлению и освежению своих фирм или своих отделов или служб, намерены создать новые, более эффективные формы управления, вы должны изучить работу каждого из ваших подчиненных, определить его компетентность и потенциальные возможности, выполнить работы, изложенные в последующих пунктах.

1. Узнайте все, что можете, о способностях и характере каждого из ваших подчиненных. Оценивая своих подчиненных в соответствии с их деловыми качествами, определяя их сильные и слабые стороны, установите также их политические и социальные устремления с тем, чтобы не допустить к власти тех лиц, которые могут ею злоупотреблять. Важным при этом является определение интересов и мотивов, побуждающих человека к труду, найти помощников, которые не только могли бы, но и действительно вас представляли при передаче им части полномочий. Учитывайте при этом элемент сознательности, присущий социально-трудовым действиям и отношениям людей, который нередко кладется в основу применения субъективно-психологического метода воздействия. Если сотрудник, приступая к определенной работе, руководствуется лишь заработком и не находит привлекательности в функциях, им выполняемых, качество работы по части переданных ему полномочий будет низким из-за безразличия к конечным результатам, а иногда и прямого уклонения от работы. В связи с этим установите: а) квалификацию и целеустремления сотрудника; б) наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним в этом плане; в) стабильность его отдачи, возраст, желание удовлетворять духовные потребности; г) возможность применения им своих творческих сил именно к данной работе, степень ее содержательности и привлекательности; д) социально-психологическую атмосферу и эргономические условия службы, их влияние на передачу полномочий данному сотруднику; е) интерес сотрудника к перспективам роста и повышению квалификации, наличие и возможность создания условий для этого.

Определите такую характерную черту личности вашего подчиненного, как степень развития внимания и внимательности. Учитывайте, что внимание обуславливает направленность сознания на определенный объект. Объектами внимания могут быть любой предмет или явление внешнего мира, служебная деятельность, представления и мысли. Определите, относится ли ваш подчиненный к категории сотрудников внимательных, невнимательных или рассеянных? Первой категории сотрудников характерна целенаправленность, организованность, повышенная устойчивость, стремление осуществить определенные сознательные цели, т. е. преобладание произвольного и после произвольного внимания. Второй – поверхностность в суждениях и выводах, ограниченный запас знаний, недостаток

воли, неумение сосредоточиться на той или иной деятельности, мысли. Третьей – общая неустойчивость внимания, недостаточная сила воли, отвлекаемость. Учитывайте, что снижение уровня внимания наблюдается при выраженном утомлении, кислородном голодании, укачивании, болезненном состоянии, уменьшении интереса к выполнению задачи, а также при монотонной или очень простой работе. Изучайте своих подчинённых. Определяйте их особенности, сильные и слабые стороны, черты характера.

2. Установите профессиональную компетентность подчиненного. Уровень знаний, широту профессиональных его интересов и компетентность определить целесообразнее всего по выполняемой текущей службе, по достигаемым результатам и используемым приемам. Примените для этого специальные критерии, учитывайте также степень активности подчиненного, его выступления по форме и содержанию при обсуждении различных проблем. Кроме личной оценки, определите его мастерство и степень авторитета как специалиста среди подчиненных. При этом не следует смешивать одаренность в области какой-нибудь деятельности с мастерством. Одаренность есть сочетание способностей, а мастерство – совокупность знаний, умений и навыков. Можно обладать хорошими способностями, но быть посредственным специалистом. В то же время эти понятия тесно связаны, ибо наибольшего мастерства достигают сотрудники, сочетающие в себе хорошие способности с прочными знаниями и навыками, достигнутыми упорным трудом. Оценке компетентности сотрудника могут служить материалы аттестации, где оценка осуществляется не по случайным моментам, а комплексно. Определите способности, соответствие занимаемой должности, результативность в службе, уровень знаний, самостоятельность и настойчивость, инициативность и чувство ответственности, отношение к подчиненным, коллегам, вышестоящему руководству. Вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест, можно дать комплексную оценку его труда, установить уровень знаний правовых актов, структуры и функций управления и т. п.

3. Определите способность ваших подчиненных выполнять работу и руководить ею в силу индивидуальных особенностей психики, от которых зависит возможность осуществления и степень успешности определенной деятельности. Не всякий сотрудник становится специалистом высшего класса. При прочих равных условиях (методах обучения, прилагаемых усилиях и т. д.) способный сотрудник быстрее обучается той или иной профессии и достигает в ней более высоких результатов, чем менее способный. Способности представляют собой сплав природного и приобретенного. Именно с этих позиций следует установить умение руководителя налаживать и поддерживать нормальные взаимоотношения в коллективе, проводить принципиальную линию, развивая эмоциональный подъем сотрудников и преодолевая неверные суждения, его энтузиазм и используемые приёмы, формы воздействия на коллектив, уживчивость. К важнейшим общим и специальным способностям деятельности руководителя можно отнести сочетание целого ряда качеств. Главными из них являются:

практический тип и оперативность мышления; способность быстро оценивать обстановку и отвечать на нее правильными и точными действиями (иногда называют это быстрой реакцией); эмоциональная устойчивость; умение мобилизовать свои знания и опыт при усложнении обстановки; высокие качества восприятия внимания; способность легко и быстро вырабатывать и перестраивать навыки; хорошие пространственные и временные представления; готовность памяти; тонкая координация движений; активная направленность; сильная воля и другие. Следует отметить, что вообще любые конкретные способности проявляются лишь при практическом выполнении деятельности. В целом ряде профессий до этого момента проходит длительный период теоретической подготовки. Определяя стратегическую цель научного установления способностей сотрудника, можно использовать и простую тактику откровенной беседы с ним с тем, чтобы определить его отношение к делу, к коллегам и к самому себе, целеустремления, мотивы и побуждения к службе. Исходите из того, что подчиненные признают, когда ими руководит энергичный и знающий сотрудник. При этом наиболее уверенно они чувствуют себя, когда требования касаются их непосредственной работы, ее качественного выполнения в заранее установленные сроки. Определите также умение потенциального руководителя подбирать и эффективно использовать сотрудника, направлять и воспитывать, сохранять способности к управлению в непредвиденных ситуациях.

4. Определите и используйте черты характера подчиненных как сложившийся под влиянием жизненных воздействий и воспитания определенный стиль поведения, который выражает отношение сотрудника к окружающему миру, к другим сотрудникам, к самому себе и к своему делу. Изучите и составьте мнение относительно черт характера подчиненного с целью использования их достоинств для повышения эффективности службы и целесообразной их деятельности. При этом учитывайте, что от характера в наибольшей степени зависит, как ведет себя сотрудник в различных жизненных ситуациях. Характер тесно связан со всеми сторонами психической и социальной жизни. Его чертами могут быть индивидуальные особенности познавательных процессов (например, наблюдательность, критичность ума, усидчивость, уравновешенность, общительность и т. д.), чувств, убеждений, потребностей, интересов. Наиболее важное значение среди них имеют особенности воли. Эта сторона психики непосредственно выражается в действиях и поступках. Мужество, честность, инициативность, добросовестность, трусость – примеры различных черт характера. Относитесь к этой работе сознательно и будьте целеустремленны, учитывайте, что значительная часть руководителей подходит к этому стихийно и интуитивно. Вследствие чего познание ими черт характера подчиненных, а также других личных качеств сотрудника не отличается иногда высоким уровнем и может привести ко всякого рода недоразумениям во взаимоотношениях с коллегами по службе, а также служить источником целого ряда заблуждений. На практике это проявляется в виде обиды, недоверия или подозрительности, повышенного чувства возмущения, раздражения в связи

якобы повышенной требовательностью руководителя, отсутствием интереса к делу, подавленностью, восприятием службы как тягостного, бесконечного процесса. Следует отметить, что каждый сотрудник в отдельных случаях может проявить смелость, настойчивость, правдивость, откровенность. Но эти отдельные проявления еще не являются чертами его характера. Чтобы сказать, что такой-то сотрудник, правдивый, откровенный, указанные качества должны являться его свойством и неизменно проявляться при соответствующих обстоятельствах. Если же поступки сотрудника зависят не столько от него самого, сколько от внешних обстоятельств, то в этом случае говорят о бесхарактерности сотрудника. Важнейшими чертами характера руководителя являются целеустремленность, решительность, настойчивость, инициативность. Воспитываются они, прежде всего, мировоззрением и убежденностью. Из твердых убеждений рождается ясность целей, которая является необходимым условием последовательности действий. Люди без твердых убеждений никогда не могут иметь и твердого характера. Проверьте, в плане изучения характера подчиненного, как он относится к вашему доверию. Окажите ему доверие и внушите ему, что вы полностью ему доверяете. Справедливо оценивайте результаты помощи подчиненных, направляйте их стремления, развивайте индивидуальные их особенности, поддерживайте их в трудные минуты и вы сделаете их своими союзниками, тогда они смогут максимально проявлять свои способности, трудолюбие. Воспитывайте в подчиненных: а) предприимчивость и реализм, праксеологическую зрелость и моральную устойчивость; б) умение сосредотачиваться, проявлять принципиальность; в) умение управлять коллективом, усиливать и развивать способности по рациональной организации своей службы и службы других, дисциплину и трудолюбие; г) выдержку и терпимость к индивидуальным особенностям характеров сотрудников, при условии, что они не сказываются на общих результатах труда, целеустремленность; д) умение вскрывать недостатки, развивать критику, самокритику, нетерпимость к различным отклонениям и слабостям, неблагоприятно отражающимся на результатах работы; е) взаимность уважения, объективность критериев оценки работы, беспристрастность; ж) вежливость, приветливость, тактичность, человечность, честность, добросовестность; з) способность поддерживать передовое, прогрессивное, инновационное.

5. Выяснение возможности выполнения подчиненным задания. Определите способности и желания подчиненного выполнять данную работу, делить ее на отдельные задания, поручать их отдельным исполнителям, контролировать ход ее выполнения и потом соединять в одно целое результаты выполненных отдельных заданий. При этом рекомендуется, основываясь на ответах подчиненного и его отношении к данной работе, определить следующие его возможности: выполнить данную работу; ответить за действия подчиненных ему лиц, которые сообща работают над заданием, довести до подчиненных суть предстоящей работы и контролировать ход ее выполнения.

Выполняя данную работу, необходимо учитывать, что многие из тех, кто открыто заявляет о своем стремлении продвигаться по служебной лестнице, колеблются принимать ли на себя соответствующие полномочия и пользоваться ли ими? Они подчас стараются думать о себе как о руководителе, но при этом не имеют ни малейшего желания выполнять ту работу, которую должен выполнять руководитель, а при проверке выясняется, что они довольны занимаемым положением и привыкли выполнять только то, что им поручается. Некоторая же часть сотрудников просто неспособна руководить другими из-за несформированности искусства работать с людьми, малого жизненного опыта или недостаточной социально-психологической зрелости.

6. Выяснение потенциальных возможностей продвижения подчиненных. Руководителю следует принимать во внимание потенциальные возможности дальнейшего повышения и продвижения сотрудника и, при их наличии, готовить такого человека в качестве своего преемника, преследуя цель самому занять более ответственный пост. Чувство перспективности на службе необходимо создавать как для молодых, так и для зрелых сотрудников. Если молодым 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. Необходимо правильно вырабатывать 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.

6.4. Стиль руководства и культура управленческого труда в ОВД

Человеческий фактор играет значительную, а порой решающую роль в успешной деятельности органов внутренних дел. Кадры по-прежнему решают все. В ОВД необходимо сформировать высокопрофессиональный, стабильный, оптимально сбалансированный кадровый корпус, в котором каждый сотрудник будет на своем месте. При этом профессионализм полицейского не исчерпывается только лишь юридическими знаниями и умениями. Не менее важными его составляющими являются служебно-боевая подготовка, а также нравственная и психологическая устойчивость сотрудников. Органы внутренних дел должны быть способными эффективно решать задачи, поставленные перед ними обществом и государством. Достижение положительных результатов в борьбе с преступностью зависит от целого ряда факторов, в том числе и от структуры профессионально важных свойств и качеств личности руководителя, которая включает в себя целемотивационные, нравственно-

деловые, профессионально-деловые и психофизиологические качества. Современный руководитель ОВД должен владеть искусством управления человеческими ресурсами, умело сочетать и использовать в зависимости от оперативно-служебной обстановки командный, демократический и либеральный стили управления.

Слово стиль греческого происхождения, которое употреблялось в значении почерк. Отсюда можно считать, что стиль руководства – это своего рода почерк в действиях менеджера. Более полное определение стиля руководства: относительно устойчивая совокупность личностных, субъективно-психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуется тот или иной метод (способ, прием воздействия). Метод и стиль существуют в единстве: метод – содержание стиля, стиль – форма реализации метода. Стиль – это система постоянно применяемых методов управления (экономических, организационно-административных, социально-психологических).

Как видно, стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

Стили руководства можно классифицировать по следующим признакам:

- по степени проявления единоначалия и коллегиальности – авторитарный, демократический, либеральный;
- 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 РФ), можно сделать вывод о том, что в основном существуют три стиля управления: авторитарный (директивный, командный), демократический (коллегиальный) и либеральный (анархический, попустительский) (см. таблицу 1).

Таблица 1

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА		
ДИРЕКТИВНЫЙ	ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ	ЛИБЕРАЛЬНЫЙ
Централизация власти, приверженность к единоначалию, ограничение контактов с подчиненными	Предоставление подчиненным самостоятельности, соизмеримой с их квалификацией и обязанностями. Уважительное отношение к людям	Распоряжения руководителя, как правило, облечены в форму просьб. Позиция руководителя – незаметно в стороне от группы. Никакого сотрудничества

Если суммировать, исходя из таблицы, отличительные признаки каждого стиля, то можно очевидно сказать о них следующее. Для директивного (авторитарного) стиля характерны жесткое единоличное принятие руководителем всевозможных касающихся группы решений, а также слабый интерес к работнику как к личности. При демократическом (коллегиальном) стиле управления руководитель стремится к выработке коллективных решений, демонстрируя при этом интерес к неформальному, человеческому аспекту отношений. Либеральный (попустительский) стиль означает полную отстраненность руководителя от дел коллектива. В практике деятельности ОВД каждому из нас приходилось сталкиваться с проявлением всех этих стилей. Однако следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей в чистом виде встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей управленческой ситуации. Для руководителей ОВД в складывающихся условиях должны быть характерны следующие поведенческие элементы: разрешение конфликтов; инициативность; информированность; защита своего мнения; принятие решений; критический анализ (проверка выполнения качества рабочих заданий).

Кроме того, необходимо учитывать, что в процессе управления в ОВД существует реальное противоречие между различными способами воздействия и ограниченностью личных качеств руководителя. Помимо явного порога некомпетентности, оно бывает связано также с внутренним психологическим барьером, создаваемым человеческой индивидуальностью. При этом не следует путать психологический барьер с психологическими трудностями, которые возникают всякий раз, когда требования действительности превышают психические возможности человека. Психологический механизм барьера – неадекватно сформировавшаяся установка по отношению к самому себе и своим

возможностям, которые равны или превосходят требования деятельности. Если требования деятельности заведомо невыполнимы, то ни трудностей, ни барьеров по поводу этой деятельности у человека не возникает. В таких случаях от руководителя требуется умение вовремя обнаруживать и решать противоречие путем делегирования (временной передачи) своих функций другим лицам, которые обладают необходимыми качествами, скажем, заместителям. Таким образом, существует и психологическая необходимость коллегиальности в управленческой деятельности. Если трудно выбрать одного специалиста, то задание дают нескольким лицам параллельно, что позволяет выбрать оптимальный вариант решения задачи; проверить деловые качества подчиненных; убедительно (в сравнении) доказать тому или иному сотруднику его малую компетентность или непригодность¹.

Среди основных элементов руководства одним из наиболее ярких является управленческая культура². Именно через культуру можно судить о том, как руководитель ОВД заботится о своих сотрудниках, ведет свое дело внутри системы ОВД, организует взаимодействие с окружающей его социальной средой. Культура руководителя формируется и функционирует под влиянием конкретной культурной среды, внутри которой складываются свои групповые ориентации, ценности, различия и которая воздействует на его активность, поведение, устанавливая нормы, образцы, традиции. Каждую конкретную среду отличают: степень и форма участия в культурно-историческом процессе; характер, диапазон, глубина культурных потребностей и интересов; сущность, содержание, направленность ценностей, норм и институтов культуры; характер и структура культурной среды.

Осмысливая изложенное, управленческую культуру можно представить как совокупность типических для руководителя ОВД ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.

В основе культуры управленческого труда лежат следующие нормы, которые должны строго соблюдаться руководителем (начальником): юридические нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах; моральные нормы, регулирующие поведение руководителя в области нравственности и морали; организационные нормы, устанавливающие структуру системы ОВД, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана деятельности ОВД.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т. п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру.

¹ Подробнее об этом см.: Кричевский Р. Л. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993. С. 51 – 65; Молл Е. Г. Менеджмент. Организационное поведение / учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2000. С. 18 – 33.

² Слово культура (от лат. cultura) буквально означает воспитание, образование, развитие.

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 (АРМ).

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

Культура оптимального распределения рабочего времени предполагает, что рациональная организация труда руководителя ОВД немыслима без четкого представления о том, что он делает, когда он это делает, сколько времени затрачивает на различные виды работы. Речь идет о строгом индивидуальном планировании по таким направлениям, как работа с документами; работа с кадрами; решение социально-экономических вопросов; решение оперативно-служебных вопросов; проведение деловых совещаний, переговоров; непроизводительные затраты времени; формирование резерва времени. Руководителю следует планировать не только рабочее, но и свободное время.

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, распоряительство, 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.

6.5. Индивидуальная воспитательная работа в ОВД

Сегодня при возросших требованиях к сотрудникам органов внутренних дел 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. На такие подходы к месту и роли индивидуальной воспитательной работы в системе работы с личным составом ОВД нас ориентируют приказ МВД РФ от 1 февраля 2007 г. № 120 «О комплексном реформировании системы воспитательной работы в органах внутренних дел», приказа МВД от 11 марта 2010 г. «О морально-психологическом обеспечении оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации».

Значение индивидуального воспитательного воздействия на сотрудника органов внутренних дел в настоящее время возрастает. Это обуславливается 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, отве-

¹ Например, см. об этом: Голиков В. Д., Михайлов В. И. Менеджмент в органах внутренних дел / монография. Уфа: УЮИ МВД РФ, 2003. С. 121 – 125.

чающего 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.

В деятельности органов внутренних дел известны многочисленные случаи, когда неправомерные, безответственные, неграмотные действия сотрудников наносят значительный материальный и моральный ущерб гражданам и государству, снижают престиж работников полиции.

Практика свидетельствует, что зачастую коллективы в десятки, сотни и тысячи человек попадают во все большую зависимость от личных качеств отдельного сотрудника – его отношения к службе, честности, преданности служебному и гражданскому долгу, моральной чистоты и профессионального мастерства.

В современных условиях содержание деятельности становится все более сложным и более трудно осуществлять контроль за ней. Общество, не имея возможности выделять большое количество людей для осуществления контрольных функций, будет решать эффективно эту задачу только через развитие у всех категорий сотрудников способности и готовности к самоконтролю, базирующемуся на профессиональном мастерстве, осознании служебного и гражданского долга, личном достоинстве, гордости за качество работы. Поэтому в деле изменения отношения к труду, совершенствования самовоспитания возрастает значение индивидуального подхода.

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

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 спо-

способствовать эффективной работе. И здесь индивидуальный подход играет существенную роль.

Поэтому по противодействию возможных коррумпированных связей и других видов негативного поведения сотрудников ОВД как никогда ранее возрастает значение индивидуальной воспитательной работы.

Коллектив органа внутренних дел представляет собой сложную социальную общность, состоящую из неповторимых в своем богатстве индивидуальностей. В нем служат рядовой и начальствующий состав, специалисты различных профессий, представители многих национальностей, имеющие различный уровень подготовки, служебный опыт, разные способности, интересы, характеры и привычки.

Предпосылки индивидуального подхода обусловлены именно этим объективно существующим разнообразием индивидуальностей, социальными, образовательными, национальными, профессиональными различиями людей, неодинаковостью жизненного опыта и интересов.

Под индивидуальной воспитательной работой в органах внутренних дел следует понимать систему целенаправленных мер индивидуального воспитательного воздействия со стороны руководителей и общественных объединений на конкретную личность.

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).

Отличительное преимущество и эффективность индивидуальной воспитательной работы по сравнению с групповыми формами воспитательной работы, определяются тем, что она:

- носит персонифицированный и целенаправленный характер, ориентирована на личность конкретного сотрудника (курсанта, слушателя);
- позволяет сочетать стратегические (долговременные) и тактические (повседневные) цели воспитания, концентрируясь при этом на решении актуальных на данный момент задач;
- может проводиться в любое время и в любой обстановке;
- позволяет оперативно решать психолого-педагогические задачи в условиях конкретной морально-психологической обстановки в служебном (учебном) коллективе.

Сущность этой работы состоит в том, чтобы на основе глубокого и всестороннего изучения личных качеств сотрудников, их особенностей – интересов, потребностей, способностей, характера, темперамента и т. д. – наилучшим образом расставлять и использовать подчиненных в интересах службы, развивать и формировать у них необходимые качества для успешного выполнения служебных задач, соблюдения дисциплины и законности,

способствовать всестороннему развитию личности. Эта работа должна отвечать определенным требованиям, а именно:

- проводиться систематически;
- строиться в единстве содержательных и организационных сторон;
- осуществляться в тесной связи с конкретными служебными задачами;
- базироваться на рекомендациях педагогики и психологии;
- проводиться с учетом особенностей каждого сотрудника, его профессионального и культурного уровня.

Анализ состояния работы с личным составом и потребности развития органов внутренних дел в настоящее время позволяют, по нашему мнению, сформулировать следующие приоритетные цели индивидуальной воспитательной работы:

- осознание необходимости поиска новых подходов, форм и средств повышения эффективности своей деятельности;
- сознательное отношение к выполнению своего служебного и гражданского долга;
- повышение уровня дисциплины, организованности, соблюдение законности;
- выработка иммунитета к отрицательным воздействиям;
- повышение уровня профессионализма и овладение передовыми приемами оперативно-служебной деятельности;
- усиление служебной бдительности;
- воспитание патриотизма.

Таковы, на наш взгляд, требования и основные цели, с учетом которых организуется и проводится индивидуальная воспитательная работа.

При проведении индивидуальной воспитательной работы решаются следующие задачи:

- 1) всестороннее и глубокое изучение личных качеств сотрудников, их интересов, потребностей, способностей, особенностей характера и темперамента;
- 2) обеспечение оптимальной расстановки и эффективного использования сотрудников в интересах оперативно-служебной деятельности;
- 3) оказание помощи сотрудникам в адаптации к условиям служебной деятельности, решении проблем профессионального становления, поддержки в трудных жизненных ситуациях;
- 4) подготовка сотрудников к самостоятельному выполнению оперативно-служебных задач, обеспечение их профессионального роста;
- 5) оказание корректирующего воспитательного воздействия на сотрудников, проявляющих признаки девиантного или деструктивного поведения, нуждающихся в повышенном психолого-педагогическом внимании (п. 35 приказа МВД РФ № 80 от 11 марта 2010 г.).

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)¹.

Успешное проведение и совершенствование индивидуальной воспитательной работы определяется рядом предпосылок и условий.

Непременным условием, залогом результативности индивидуально-воспитательной работы являются высокие личные моральные и деловые качества начальника, его чуткое и внимательное отношение к подчиненным. Только личный пример дает моральное право воспитывать других.

Существенной предпосылкой действенности этой работы является знание руководителями основ педагогики и психологии, а также тех нравственных и профессиональных качеств, психологических особенностей, которыми должны обладать сотрудники основных служб для успешного решения оперативно-служебных задач.

Не менее важным фактором ее эффективности является также дифференцированный подход к различным категориям сотрудников не только с точки зрения их индивидуальных особенностей, но и в плане работы в различных службах².

Индивидуальная воспитательная работа осуществляется в виде непосредственного общения начальника органа, учреждения, других руководителей с подчиненными в различных жизненных ситуациях и служебной деятельности. Поэтому к важным условиям эффективности индивидуально-воспитательной работы руководителя следует также отнести наличие с его стороны постоянных контактов и целенаправленных бесед с подчиненными, повседневный контроль за исполнением ими служебных обязанностей в форме личной проверки несения службы, своевременности и качества исполнения заданий и т. д. Именно в процессе общения руководитель органа или учреждения, весь начальствующий состав оказывают непосредственное воспитательное воздействие на личность подчиненного. Как раз в ходе обмена информацией, передачи знаний и навыков, жизненного опыта происходит сложный процесс формирования необходимых нравственных и профессиональных качеств сотрудников.

Являясь сложным видом деятельности, индивидуальная работа с сотрудниками органов внутренних дел требует соответствующей организа-

¹ Методические рекомендации по организации индивидуальной воспитательной работы с сотрудниками органов внутренних дел, курсантами и слушателями образовательных учреждений МВД России: приказ МВД РФ от 11 января 2009 г. № 1/9.

² Зыбин С. Ф. Индивидуальная воспитательная работа с сотрудниками органов внутренних дел (теоретико-правовые основы) / С. Ф. Зыбин. СПб., 1996. С. 280.

ции. И с этой точки зрения начальник решает ряд задач. Прежде всего, следует определить и назначить лиц, ответственных за проведение индивидуальной работы с сотрудниками, сформулировать их задачи и функции, наметить общую схему организации индивидуальной работы в органе внутренних дел, зафиксировав указанные моменты в соответствующем управленческом решении (приказе, указании и т. д.).

Далее, на наш взгляд, следует позаботиться о том, чтобы вопросы воспитательной работы нашли отражение в плане работы органа внутренних дел как важное направление деятельности руководящих кадров.

Реализуя управленческое решение, целесообразно в порядке контроля вопросы индивидуального воспитания систематически рассматривать на оперативных совещаниях, а также по итогам работы за различные периоды времени. Кроме этого, одним из важных аспектов деятельности руководителя является постановка задач воспитательной работы в конкретных ситуациях или на определенный период. В решении указанных задач начальнику оказывает помощь аппарат по работе с личным составом.

Таким образом, опираясь на аппарат по работе с личным составом, начальник направляет и контролирует усилия всех руководителей служб и подразделений, общественных объединений и органов на организацию неформальной индивидуальной работы с сотрудниками.

Наряду с этим руководителю органа внутренних дел целесообразно лично вести индивидуальную работу с конкретными сотрудниками.

Начальнику органа, учреждения, подразделения целесообразно проводить лично индивидуальную работу со своими заместителями и с другими сотрудниками, намеченными по собственному усмотрению, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании, заместителям – с соответствующими начальниками отделений, начальникам отделений – с личным составом своего подразделения. Это, конечно, примерная организационная рекомендация, которая может иметь и другую схему.

Аппараты по работе с личным составом с привлечением необходимых специалистов призваны оказывать руководящему составу методическую помощь в выборе методов и средств индивидуального воспитания сотрудников, организуют обучение начальников и командиров, консультируют их.

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

- 1) 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;

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

- 3) 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.

Для решения указанной задачи наука и практика рекомендуют разрабатывать программу изучения личности (сотрудника), то есть порядок того, какие качества нужно изучать и с чем сравнивать имеющиеся у подчиненного. В основу такой программы кладется модель личности сотрудника, то есть система свойств и качеств, относительно которых будут изучаться индивидуальные особенности, включая требования, предъявляемые спецификой различных служб и должностей. Общие требования, как правило, определяются соответствующими ведомственными нормативными актами.

На основании обобщения имеющейся практики можно предложить следующую программу изучения индивидуальных особенностей личности сотрудника органов внутренних дел:

- изучение биографических данных, жизненного опыта до службы в органах внутренних дел, семьи, ближайшего социального окружения, общественной работы, трудовой деятельности, вопросов прохождения службы, особенностей физического развития и состояния здоровья;
- направленность мировоззренческих взглядов и устремлений личности, убежденность в необходимости искоренения преступности и других правонарушений, соблюдения законности, понимание необходимости защиты прав и свобод личности, цели и мотивы профессиональной деятельности (ради чего сотрудник посвятил себя службе в органах внутренних дел, его интересы и устремления, связанные со службой, служебные притязания и ожидания), ценностные ориентации, установки, привычки, определяющие отношение к труду (трудолюбие, исполнительность, дисциплинированность, чувство долга и др.), к товарищам и сослуживцам (общительность, справедливость, умение сопереживать, доброта и др.), к самому себе (самокритичность, организованность, требовательность к себе и т. д.);
- уровень профессионального мастерства (уровень профессиональных знаний и навыков, опыта, результаты деятельности);
- уровень общего культурного развития (знание литературы и искусства, отношение к науке, религиозным и национальным предрассудкам и т. д.);
- психологические особенности интеллектуальной сферы – характера, темперамента, эмоциональности, воли, мотивов деятельности и поведения.

Успех реализации программы изучения в значительной мере определяется избранными методами. Основными и оправдывающими себя методами изучения сотрудников органов внутренних дел являются: биографический метод, суть которого состоит в анализе и оценке фактов биографии, раскрывающих особенности личности; индивидуальная познавательная беседа, которая, как правило, направлена на выявление взглядов, мнений по различным вопросам и помогает лучше узнать сотрудника; метод обобщения независимых характеристик, суть которого заключается в опросе, изучении мнений различных лиц о личности изучаемого (начальников и подчиненных, коллег по службе, представителей общественных объединений, родственников и т. д.); наблюдение – целенаправленное систематическое накопление данных о поведении, поступках подчиненного в динамике повседневной жизни (в учебе, службе, быту и т. д.); изучение результатов деятельности – анализ результатов служебной деятельности в динамике, оценка выполнения конкретных поручений; экспериментальные психологические методы (тесты), которые предназначены для выявления уровня определенных свойств личности (внимание, память, быстрота реакции и т. д.). Как показывает практика, наилучшие результаты изучения индивидуальных особенностей сотрудника приносят комплексное применение указанных методов.

Переходя к краткому изложению основных форм индивидуальной воспитательной работы, следует отметить, что наиболее распространенной и действенной формой является беседа, обладающая значительным воспитательным потенциалом. Здесь в качестве средства личного общения, воспитательного воздействия выступают живая речь руководителя, умение вести доверительный, откровенный разговор.

Периодичность проведения бесед с личным составом определяется руководителем, его заместителем по работе с личным составом, руководителем подразделения по мере необходимости, но не реже одного раза в полугодие.

Согласно приказу МВД РФ от 11 марта 2010 г. № 80 различают три вида бесед:

Ознакомительные беседы должны проводиться:

1) 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;

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

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

4) 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.

Беседа может преследовать разные цели, затрагивать многообразные вопросы служебной и личной жизни. Она имеет информационную, побуждающую или ориентирующую направленность. Начальнику ОВД, всему руководящему составу важно уметь владеть этими особенностями направленности бесед, так как различные ситуации и причины требуют разного разговора. Однако, несмотря на это, при подготовке и проведении бесед целесообразно придерживаться определенных общих правил, соблюдение которых позволяет повысить эффективность бесед. Вот некоторые из них:

1. Запланировать беседу.
2. Четко сформулировать цель и задачи беседы.
3. Предварительно составить план беседы. Основные вопросы следует подготовить в письменном виде до начала беседы, постараться также предвидеть вопросы, которые могут быть заданы сотрудником, и быть готовым на них ответить.
4. Установить время и место встречи с подчиненным.
5. Перед началом беседы создать обстановку взаимного доверия.
6. В ходе всей беседы придерживаться основного направления в соответствии с поставленной целью.
7. Обязательно фиксировать полученную информацию в письменном виде, иначе может быть забыто содержание конкретной беседы или перепутано с другими беседами.

Действенной формой индивидуальной воспитательной работы является поручение. Поручение дает возможность не только изучить особенности подчиненного, но и контролировать эффективность воспитательного воздействия.

Поручение позволяет руководителю индивидуально в нужном направлении воздействовать на подчиненных. Оно приносит весомые результаты при условии его систематического и последовательного применения, соблюдая принцип перехода от простого к сложному.

Выполнение поручений, если они целенаправлены, проникнуты интересами дела, службы, жизни всего подразделения, обуславливает формирование и развитие у подчиненных высоких нравственных и профессиональных качеств.

Результативность этой формы работы во многом определяется умением начальника четко и ясно формулировать поручение, разъяснять подчиненному значение поставленной перед ним задачи, показать ее практи-

ческое значение для оперативно-служебной деятельности, наметить возможные пути ее решения, умение убедить подчиненного, придать ему уверенность в возможности успешного выполнения поручения.

Очень важно побудить подчиненного к активности, стимулировать творческое и инициативное отношение к выполнению поручения, в случае необходимости – оказать помощь и обязательно оценить достигнутый результат.

Получила распространение и такая форма индивидуальной воспитательной работы, как внеслужебное общение. Оно предполагает изучение сотрудника не только в процессе выполнения служебных обязанностей, но и во внеслужебное время, знание бытовых условий жизни подчиненных, круга их интересов, форм проведения ими свободного времени, отношений в семье. На этой основе руководитель может оказывать влияние на формирование потребностей подчиненного, рациональную организацию досуга, правильных отношений в семье и в целом на его нравственно–духовный облик. Поэтому руководителям необходимо посещать, естественно, с соблюдением необходимого такта, общежития и семьи сотрудников, постоянно интересоваться их бытом, досугом, поведением вне службы, предупреждая тем самым возможность ведения двойной жизни и возникновения порочащих связей.

В процессе индивидуальной воспитательной работы руководящий состав органов внутренних дел 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.

Общественные организации ветеранов органов внутренних дел, советы наставников своей разнообразной деятельностью содействуют улучшению воспитательной работы, являясь общественными формированиями, способствуют формированию общественного мнения и целенаправленного воспитательного воздействия на личность сотрудника.

Важная роль принадлежит комиссиям по служебной дисциплине и профессиональной этике начальствующего состава органов внутренних дел. 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.

Оправдывают себя периодические отчеты сотрудников о выполнении ими функциональных обязанностей и отдельных поручений на оперативных совещаниях.

В индивидуальной воспитательной работе руководители должны широко пропагандировать успехи лучших сотрудников. Это можно осуществить посредством рассмотрения и обсуждения их опыта на специальных семинарах, служебных совещаниях, освещении в стенной и многотиражной газетах, помещении фамилий и фотографий лучших сотрудников на Доску почета.

Важным средством индивидуально-воспитательной работы является дисциплинарная практика, которая реализуется в форме поощрений и взысканий. Ее умелое использование способствует укреплению дисциплины, воспитанию чувства ответственности за порученное дело, стремлению к повышению профессионального мастерства. Она должна осуществляться в строгом соответствии с Федеральным законом о службе в органах внутренних дел Российской Федерации (глава VII) и, кроме того, получать общественное признание и нравственную оценку. В этом залог ее эффективного воспитательного влияния.

Важной составной частью организации индивидуальной воспитательной работы является ее планирование. Начальнику органа, учреждения с помощью кадрового аппарата целесообразно планировать свою индивидуально-воспитательную работу и нацелить на такой же плановый подход и руководителей других уровней.

Индивидуальную воспитательную работу следует планировать, прежде всего, с лицами, вновь пришедшими на службу в органы внутренних дел, молодыми специалистами, сотрудниками, имеющими низкие показатели в оперативно-служебной деятельности, допускающими нарушения по службе, неправильно ведущими себя в быту. Вместе с тем, нельзя упускать из виду и остальных сотрудников. Поэтому желательно в планах намечать работу, интересоваться служебными и личными делами и благополучных работников.

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 особенно-

сти и т. д. В дневнике учитываются мероприятия, проведенные в плановом порядке руководителем в отношении подчиненных.

Конечно, и систематическое планирование, и ведение дневников индивидуально-воспитательной работы требуют соответствующих затрат времени. Однако эти процедуры помогают начальнику действительно лучше организовать дело воспитания подчиненных, если к нему не относиться формально.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать некоторые выводы.

Во-первых, управление в ОВД – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект сотрудников правоохранительного ведомства¹.

Во-вторых, при решении задач, стоящих перед правоохранительным ведомством руководителям территориальных органов следует опираться на общие и частные принципы управления, в которых выражены необходимые основания деятельности органов управления и самоуправления, руководящих кадров, самих сотрудников.

В-третьих, процесс управления в ОВД включает в себя: сбор и анализ информации о состоянии оперативной обстановки; подготовку, принятие и организацию исполнения управленческих решений; планирование работы.

В-четвертых, 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 плана.

В-пятых, планирование как деятельность субъекта управления: а) определяет цели и задачи территориального органа МВД России на предстоящий период, методы и средства их достижения, последовательность решения задач, сроки выполнения задач; б) обеспечивает: целенаправленность, сосредоточение усилий на решение основных задач, ритмичность в работе, повышение ответственности исполнителей; в) способствует: эффективному использованию сил и средств, организации взаимодействия, организации контроля и оценки выполнения задач.

В-шестых, организация и методика разработки планов в ОВД включает в себя: 1) сбор, анализ исходной информации, необходимой для разработки планирующего документа; 2) сбор предложений от служб и подразделений; 3) подготовку проекта плана; 4) согласование проекта плана с заинтересованными органами (подразделениями), его доработку с учетом замечаний; 5) утверждение плана.

¹ См.: О полиции: федеральный закон // текст с изменениями и дополнениями на 2016 год.// Москва: Эксмо, 2016. Ст. 1. Назначение полиции.

В-седьмых, в ходе реализации мероприятий плана руководителю важно выполнить следующие управленческие операции: 1) доведение плана до сотрудников; 2) подбор, расстановку, инструктаж, обучение исполнителей; 3) обеспечение деятельности исполнителей; 4) организацию взаимодействия исполнителей; 5) организацию контроля за деятельностью исполнителей и учет их работы; 6) подведение итогов исполнения запланированных мероприятий.

В-восьмых, рациональный подход к организации управленческой деятельности в ОВД предполагает: наличие у руководителя знаний, навыков, умений и опыта решать оперативно-служебные задачи; своевременный сбор и анализ информации о состоянии оперативной обстановки; качественную подготовку, принятие и эффективную организацию управленческих решений; реальное планирование работы и конкретную реализацию запланированных мероприятий; рациональное использование действий и приемов деятельности руководителя; необходимость изучения работы подчиненных и определение их потенциальных возможностей.

В настоящее время перед ОВД стоит задача по надлежащей организации планирования, с постепенным смещением акцентов от планирования мероприятий на планирование результатов. Для качественного решения данной задачи необходимо: внедрять элементы программно-целевого метода планирования; обеспечить постоянный комплексный анализ реального состояния оперативной обстановки, своевременной выработки и реализации решений (планов) по ее нормализации; включать в план конкретные мероприятия и определять реальные сроки их выполнения; развивать организационные способности руководителей и профессионализм сотрудников; эффективно подбирать, расставляя кадры и должным образом их использовать; укреплять систему внутреннего и внешнего взаимодействия при решении совместных задач; совершенствовать систему контроля, повысить спрос за конечные результаты деятельности исполнителей; сформировать объективную и гибкую систему оценки эффективности работы ОВД¹.

¹ См. об этом: «Дорожная карта» реформирования МВД России / Профессионал, 2013. № 1. С. 11 – 13.

Библиографический список

Нормативно-правовые источники:

1. О полиции: федеральный закон. – текст с изменениями и дополнениями на 2016 год. Москва: Эксмо, 2016.
2. Об информации, информационных технологиях и о защите информации [Текст] : федеральный закон РФ от 27 июля 2006г. № 149-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3448.
3. Об утверждении Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации [Текст]: указ Президента РФ от 1 марта 2011г. № 249 // Собрание законодательства РФ. 2011. № 10. Ст. 1335.
4. О силах и средствах единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций [Текст] : постановление Правительства РФ от 8 ноября 2013г. № 1007 // Собрание законодательства РФ. 2013. № 46. Ст. 5949.
5. Распоряжение Правительства РФ от 03.12.2014 № 2446-р «Об утверждении Концепции построения и развития аппаратно-программного комплекса «Безопасный город».

Ведомственные нормативно-правовые акты:

1. Об организации научного обеспечения и применения положительного опыта в органах внутренних дел РФ и внутренних войсках МВД России [Текст] : приказ МВД России от 18 марта 2013г. № 150.
2. Об организации планирования в органах внутренних дел РФ [Текст] : приказ МВД России от 26 сентября 2012г. № 890.
3. Об утверждении инструкции по делопроизводству в органах внутренних дел РФ [Текст] : приказ МВД России от 20 июня 2012г. № 615.
4. Об основах организации ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел РФ [Текст] : приказ МВД России от 3 февраля 2012г. № 77.
5. Вопросы информационно-правового обеспечения деятельности органов внутренних дел РФ и внутренних войск МВД России [Текст] : приказ МВД России от 20 октября 2011г. № 1090.
6. О некоторых организационных вопросах и структурном построении территориальных органов МВД России [Текст] : приказ МВД России от 30 апреля 2011г. № 333.
7. О внесении изменений в нормативные правовые акты МВД России [Текст] : приказ МВД России от 31.12.2014 № 1161.
8. Приказ МВД России № 86 от 12.02.1997 « Об утверждении временного наставления по службе штабов органов внутренних дел» (в ред. приказов МВД России от 02.11.1999 г. № 859, от 08.02.2011г. № 62)

9. Об утверждении основных направлений совершенствования правового обеспечения организации и деятельности системы Министерства внутренних дел РФ на 2007–2017 годы [Текст] : приказ МВД России от 5 января 2007 г. № 5.

10. Приказ МВД по РБ 1471 от 30.12.2014 «О мерах по совершенствованию управленческой деятельности в Министерстве внутренних дел, управлениях, отделах и отделениях МВД России по городам и районам Республики Башкортостан»

11. «Дорожная карта» дальнейшего реформирования органов внутренних дел Российской Федерации / Профессионал, 2013. № 1.

Литература:

1. Громов М. А. Управление группировкой сил и средств органов внутренних дел при участии в ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций природного характера [Текст] : учебное пособие / М. А. Громов, В. В. Черных. – М. : Академия управления МВД России, 2012.

2. Голиков В. Д., Михайлов В. И. Менеджмент в органах внутренних дел: монография. – Уфа, УЮИ МВД России, 2003.

3. Кобозев А. А. Оценка кадров органов внутренних дел [Текст] : лекция / А. А. Кобозев. – Домодедово : ВИПК МВД России, 2010.

4. Казимирчук Г. И. Основы научной организации личного труда руководителя в органах внутренних дел [Текст] : учеб. пособие / Г. И. Казимирчук. – Домодедово : ВИПК МВД России, 2011.

5. Капитонов С. А. Основы управления внутренними делами: Учебное пособие /под ред. д.ю.н. В. И. Селиверстова. – М.: Юриспруденция, 2001.

6. Каменюкин А. Г., Ковпак Д. В. Стресс – менеджмент. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2012.

7. Москалев М. А. Информационное обеспечение планирования в территориальных органах МВД России [Текст] : учебное пособие. М.: Академия управления МВД России, 2013.

8. Малков В. Д. Теория управления в сфере правоохранительной деятельности: учебник. М.: Академия МВД СССР, 1990.

9. Мухаметшмин Ф. Б. Основы управления в органах внутренних дел: учебник в 2-х частях. Уфа: УЮИ МВД России, 2007.

10. Информационно-аналитическое обеспечение оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел [Текст] : курс лекций / Департамент гос. службы и кадров МВД РФ ; под общ. ред. д.ю.н., проф. А. М. Кононова и к.ю.н. Р. А. Софьиной. – М.: ДГСК МВД России, 2011.

11. Информационные технологии, связь и защита информации МВД России – 2012 [Текст] : сборник с приложением на CD «Продукция и услуги для МВД России». Вып. 1. М.: Информационный мост, 2012.

12. Основы управления в органах внутренних дел. [Текст] : учебник под. ред. д.ю.н., проф. А. П. Коренева. Издание 4-е. – М.: Московская академия МВД России, ЦЮЛ «Щит», 2001.

13. Основы управления в органах внутренних дел: [Текст] / учебник под. общ. ред. В. П. Сальникова. – М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2002.

14. Основы управления и делопроизводства в органах внутренних дел : [Текст] : учебник / А. А. Мухортов [и др.] ; 3-е изд., перераб. и доп. – Уфа : УЮИ МВД России, 2013.

15. Работа с личным составом в органах внутренних дел (документы и материалы 2011–2012 гг.) [Текст] : сборник / авт.-сост. Б. Ю. Дерешко ; под общ. ред. В. Л. Кубышко. – М. : ДГСК МВД России, 2012.

16. Совершенствование деятельности ОВД: проблемы, пути решения [Текст] : сб. науч. трудов / под ред. А. Ю. Федорова. – Екатеринбург : Уральский юридический институт МВД России, 2010.

17. Совершенствование отдельных направлений управленческой деятельности в органах внутренних дел: учебное пособие / В. И. Михайлов и др. – Уфа: УЮИ МВД России, 2015.

18. Степанов А. Г. Деятельность органов внутренних дел при обеспечении административно-правового режима чрезвычайного положения [Текст] : учебное пособие / А. Г. Степанов; Департамент кадрового обеспечения МВД РФ ; под ред. А. Ф. Майдыкова. – М. : ЦОКР МВД России, 2009.

19. Управление в органах внутренних дел (термины и схемы) [Текст] : учебное наглядное пособие / А. Е. Линкевич [и др.]. – Уфа : УЮИ МВД РФ, 2014.

20. Ходжич М. В. Стратегическое планирование в органах внутренних дел [Текст] : монография / М. В. Ходжич. – Домодедово : ВИПК МВД России, 2013.

21. Хорькин Ю. П. Организация и совершенствование системы контроля в органах внутренних дел [Текст] : лекция / Ю. П. Хорькин, В. П. Еферин. – Домодедово : ВИПК МВД России, 2010.

22. Янбухтин Р. М. Управление полицией: теоретико-методологические и практические проблемы: монография / Р. М. Янбухтин. Издательство Ламберт, 2013.

Редактор, корректура,
компьютерная верстка
Дизайн обложки

А. М. Нурмухаметова
Г. А. Дорофеева

Дата подписания к использованию:
20.05.2018

Объем издания: 546 Кб
Комплектация издания: 1 электрон. опт. диск (CD-RW)

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