

Министерство внутренних дел Российской Федерации
Академия управления МВД России

А. Д. Ульянов, И. П. Можаяева

**НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА
РУКОВОДИТЕЛЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО
ОРГАНА МВД РОССИИ**

Курс лекций

Москва • 2018

УДК 37.088
ББК 72.4(2)
У51

*Одобрено редакционно-издательским советом
Академии управления МВД России*

Рецензенты: С. С. Безруков, начальник 3 отдела научно-исследовательского центра № 5 ВНИИ МВД России, д-р юрид. наук, доцент; Д. Н. Шурухнова, профессор кафедры административного права Московского университета МВД России имени В. Я. Кикотя, канд. юрид. наук.

Ульянов А. Д.
У51 Научная организация труда руководителя территориального органа МВД России : курс лекций / А. Д. Ульянов, И. П. Можаяева ; под науч. ред. И. П. Можаяевой. – М. : Академия управления МВД России, 2018. – 128 с.

ISBN 978-5-906942-44-9

Курс лекций подготовлен для учебно-методического обеспечения дисциплины «Научная организация труда», разработанной в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Рекомендуется при осуществлении образовательного процесса, научно-исследовательской деятельности; подготовке и принятии управленческих решений; обучении в системе служебной подготовки и повышении квалификации сотрудников территориальных органов МВД России.

УДК 37.088
ББК 72.4(2)

ISBN 978-5-906942-44-9

© Ульянов А. Д., Можаяева И. П., 2018
© Академия управления МВД России, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Лекция 1. Научные основы и содержание управленческой деятельности руководителя территориального органа МВД России	6
Лекция 2. Научная организация труда руководителя территориального органа МВД России	33
Лекция 3. Профессиональная культура труда руководителя территориального органа МВД России	58
Лекция 4. Научные подходы к организации и проведению служебных совещаний	82
Лекция 5. Рационализация системы контроля в территориальных органах МВД России	96
Лекция 6. Научная организация процесса вхождения в должность руководителя территориального органа МВД России	107
Заключение.	121
Список литературы.	122

ВВЕДЕНИЕ

Курс лекций «Научная организация труда руководителя территориального органа МВД России» подготовлен для учебно-методического обеспечения дисциплины «Научная организация труда», разработанной в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Анализ статистических данных о результатах деятельности территориальных органов МВД России в 2012–2017 гг. свидетельствует о наличии ряда негативных тенденций: наблюдается снижение результативности, качества, увеличение количества фактов нарушения законности. В этих условиях необходимо обеспечение со стороны руководителей территориальных органов МВД России эффективной организации деятельности по всем направлениям. Наглядным и убедительным свидетельством этого являются приоритетные направления развития научного знания в области организации деятельности, которые обусловлены потребностями практики. Целенаправленность, результативность, качество и законность деятельности территориального органа МВД России могут быть реализованы с помощью использования организационных приемов, методов, средств и рекомендаций, которые предоставляют широкие возможности для обеспечения эффективности работы правоохранительных органов.

Тенденции развития науки и техники требуют многоаспектного познания вопросов научной организации труда, отражающих современные потребности правоохранительных органов в организационном обеспечении деятельности, ориентированном на разработку и совершенствование как комплекса рекомендаций, так и мер организационно-правового и организационно-управленческого характера.

Целевое предназначение курса лекций заключается в формировании необходимых умений, навыков и прикладных подходов к научной организации труда руководящего состава территориальных органов МВД России на базе обобщенных современных положений теории управления, теории организации и общей теории научной организации труда, а также других отраслей знаний,

направленных на повышение результативности оперативно-служебной деятельности.

Курс лекций предполагается использовать при организации и осуществлении образовательного процесса, научно-исследовательской деятельности в Академии управления МВД России и иных образовательных и научных организациях системы МВД России и Минобрнауки России; подготовке и принятии управленческих решений, направленных на повышение эффективности организации труда руководителя территориального органа МВД России; внесении инициативных предложений в нормативные правовые акты; обучении в системе служебной подготовки и повышении квалификации руководителей территориальных органов МВД России.

ЛЕКЦИЯ 1

Научные основы и содержание управленческой деятельности руководителя территориального органа МВД России

1.1. Новая парадигма управленческой деятельности в системе МВД России

Анализ различной видовой деятельности в системе МВД России свидетельствует, что теоретико-прикладные рекомендации, выработанные теорией управления, теорией организации и общей теорией научной организации труда, а также другими отраслями знаний, зачастую не в полной мере реализуются. Одной из причин сложившейся ситуации является отсутствие систематизированного, комплексного теоретико-прикладного исследования проблем научной организации труда руководителей территориальных органов МВД России (НОТ руководителей).

Использование в недостаточном объеме организационных аспектов реализации управленческих функций, разделения, специализации и рационализации труда подчиненных сотрудников с учетом положений общей теории научной организации труда (НОТ), рекомендаций эргономики приводит к систематически возникающему дефициту рабочего времени, что вынуждает руководителей территориальных органов МВД России и, как правило, подчиненных им сотрудников проводить на рабочем месте большую часть времени, оправдывая низкую эффективность результатов своей деятельности сложностью оперативной обстановки. Вышеуказанное имеет причинно-следственную связь с негативными последствиями, приводящими к снижению качества исполнения подчиненными сотрудниками должностных обязанностей (функций), напряженностью морально-психологического климата в коллективе, текучестью кадров, некомплектом личного состава и т. д.

В свете реформирования системы Министерства внутренних дел Российской Федерации необходима существенная модернизация деятельности, отвечающая усложняющимся по своей сути и возрастающим по объему задачам. В целях создания эффективно

действующего отлаженного механизма на сегодняшний день обозначены приоритетные направления дальнейшей модернизации ведомства и его деятельности¹. На современном этапе должны быть определены приоритетные направления развития научного знания, которые обусловлены потребностями практики. При этом влияние субъективных факторов должно быть сведено до минимума. Особое значение при этом приобретают рекомендации по управлению и организации деятельности, в том числе и территориальных органов МВД России.

Организация деятельности территориальных органов МВД России всецело определяется целенаправленностью и упорядоченностью действий субъектов управления. Любая организационная система существует и функционирует благодаря осуществляемому в ней руководству, поскольку ее деятельность является целенаправленной и, как правило, предусматривает достижение поставленных целей. Реализация достижения целей обеспечивается за счет существующей в организации системы управления, которая предполагает наличие реально действующего руководства организаций, ее структурными подразделениями и отдельными сотрудниками. В территориальных органах МВД России многоцелевой, разноплановый и многофункциональный характер их деятельности предопределяют исключительно высокие требования к уровню организационного мастерства руководителя, которое, как известно, материализуется в его организационной работе. Это мастерство приобретается не сразу, а в процессе получения знаний, формирования умений и навыков управленческой деятельности.

Характерная черта настоящего времени – интеллектуализация работы должностных лиц. Министр внутренних дел Российской Федерации генерал полиции Российской Федерации В. А. Колокольцев на международном форуме молодежных проектов «Селигер-2014» отмечал, что органы правопорядка сегодня остро нуждаются не только в притоке высокопоставленных юристов, но «в людях с нестандартным мышлением и новыми идеями, способных противостоять современным и будущим вызовам...»². Руководители территориальных органов МВД России должны осозна-

¹ Текст официального выступления В. А. Колокольцева на расширенном заседании коллегии МВД России [Электронный ресурс] // Министерство внутренних дел Российской Федерации. 2018. URL: <https://мвд.рф/document/3172398> (дата обращения: 15.10.2017).

² Встреча главы МВД России с участниками смены «Молодые юристы России» на международном форуме молодежных проектов «Селигер-2014» // Полиция России. 2014. № 8. С. 7.

вать, что забвение положений, доказанных наукой, неизбежно ведет к целому комплексу проблем в правоохранительной практике.

Как справедливо отмечает профессор А. М. Столяренко, «общеизвестна закономерная и неустраняемая зависимость свойств и качеств продукта труда от свойств и качеств человека – субъекта труда. Здесь имеется в виду, что свойства и качества человека (цель, мотив, умелость, способности) неизбежно материализуются, воплощаясь и запечатлеваясь в свойствах и качествах производимого им продукта – результата труда»¹. Продукт труда руководителя территориального органа МВД России – управленческое решение. Руководитель, принимающий управленческое решение, несет ответственность за результаты его реализации. Решения, принимаемые руководителем, оказывают непосредственное воздействие на результаты деятельности всей организационной системы и могут как повысить эффективность деятельности, так и привести к негативным последствиям.

Современные исследователи в области управления все чаще обращаются к когнитивным² основаниям управленческой деятельности, в которых обнаруживаются источники организационных прорывов и глобальных поражений. Управленческое понимание (или управленческое познание) становится предметом пристального внимания при нарастании нестабильности, неопределенности ситуации, росте потребности в постоянных изменениях. В этих условиях важно выявить, каковы механизмы и инструменты, посредством которых современные субъекты управленческой деятельности формируют управленческие замыслы и определяют способы их реализации.

Деятельность современных руководителей кардинально изменилась за последние два десятка лет, поэтому прежние подходы не во всех ситуациях будут эффективными и результативными. Изменения коснулись, как минимум, трех сфер приложения управленческих усилий руководителя – управленческой деятельности как важной разновидности общественного труда, руководства подчиненными и, наконец, взаимодействия с гражданами и институтами гражданского общества.

¹ Столяренко А. М. Профессионально-личностные ориентации в модернизации деятельности образовательных учреждений МВД России // Труды Академии управления МВД России. 2011. № 2 (18). С. 90.

² Термин «когнитивность» также используется в более широком смысле, обозначая акт познания или знание. В этом контексте он может быть интерпретирован в культурно-социальном смысле как обозначающий появление и становление знания и концепций, связанных с этим знанием, выражающих себя как в мысли, так и в действии.

В современных условиях обозначились специфические факторы, связанные с деятельностью руководителя территориального органа МВД России. Во-первых, усилилась психологизация процесса управления. Доминирование психологической составляющей управленческой деятельности над технологической. Руководитель в системе МВД России организует управление процессами и явлениями в организации, опираясь на один из важнейших видов ресурсов – человеческий. Это обстоятельство требует от него быть не только администратором, но и психологом, лидером большинства иницилируемых им процессов.

Во-вторых, управленческая деятельность руководителя отличается предельно динамичным характером. Руководителю территориального органа МВД России приходится одновременно решать несколько разноуровневых задач; действовать в условиях постоянного дефицита информации, необходимой для принятия управленческих решений.

В-третьих, управленческая деятельность руководителя в гораздо большей степени, нежели раньше, носит творческий характер. Важная специфика управленческой деятельности – это глубокий творческий анализ. Образование должно быть основой творческой активности управленца.

В-четвертых, возросло значение прогностики во взаимоотношениях руководителя территориального органа МВД России с подчиненными. Он обязан «видеть» сотрудника не только в ближайшей, но и в дальней перспективе, уметь оценить возможность и потенциал (в том числе и карьерный) каждого подчиненного.

В-пятых, изменились роль и значение связей с гражданами и институтами гражданского общества. Эти связи требуют от руководителя не только значительно больше сил, времени, энергии, но и известной креативности в качественном производстве своей основной «продукции» – эффективном осуществлении правоохранительной деятельности. Для территориальных органов МВД России термин «продукция» наполнен специфическим содержанием. Правоохранительные органы – это особые «производственные организации», «изготавливающие» продукт духовного человеческого потребления¹.

Особая значимость реанимации гуманистических начал в деятельности органов внутренних дел была подчеркнута в Обращении

¹ Столяренко А. М. Профессионально-личностные ориентации в модернизации деятельности образовательных учреждений МВД России // Труды Академии управления МВД России. 2011. № 2 (18). С. 90.

МВД России к сотрудникам органов внутренних дел: «...повседневная деятельность органов внутренних дел является публичной, доступной для общественного контроля, понятной для граждан и необходимой для общества. Она должна основываться на строгом выполнении каждым сотрудником норм законности и морально-этических принципов, формируя в сознании отдельного гражданина и в обществе в целом положительный имидж служителя закона и война правопорядка»¹.

Научные работники расширяют этот тезис и справедливо говорят о необходимости нравственных, психологических, эстетических, правовых, экономических и технических изменений «правоохранительной среды в целом, приобщение непосредственных участников правоохранительной и правоприменительной деятельности к культуре понимания как живому воплощению мира человеческих ценностей и смыслов»².

В современных условиях руководителю в органах и подразделениях системы МВД России важно быть не только первоклассным специалистом, профессионалом своего дела, но и высококвалифицированным психологом, способным грамотно решать проблемы межличностного, внутриличностного характера и при этом обладать беспристрастностью и гибкостью, стрессоустойчивостью, ораторским искусством и многими другими качествами.

В настоящее время происходит смещение приоритетов в качествах, которые необходимы современному руководителю органов внутренних дел. Важнейшая роль в повышении профессионализма руководителя территориального органа МВД России отводится развитию психологической компетентности как профессионально важной характеристики личности, проявляющейся в эффективном взаимодействии с окружающими людьми, умении ориентироваться в социальных ситуациях, правильно определять личностные особенности других людей и выбирать адекватные способы общения с ними. В связи с этим существует необходимость изучения проблемы психологической компетентности руководителей органов внутренних дел в теоретическом и прикладном аспектах.

Отметим, что под психологической компетентностью понимается «совокупность взаимосвязанных психологических качеств личности, задаваемых по отношению к определенному кру-

¹ Обращение Министра внутренних дел Российской Федерации к сотрудникам органов внутренних дел и военнослужащим внутренних войск МВД России // Рос. газ. 2005. 23 авг.

² Сердюк Н. В. Смысл и значение службы в органах внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2011. № 1 (17). С. 84.

гу процессов и необходимых для качественной и продуктивной деятельности»¹.

Обеспечение назначения на руководящие должности компетентных сотрудников требует разработки, внедрения и поддержания в актуальном состоянии системы квалификационных требований, включающей детализированные требования к профессиональному образованию, стажу службы и (или) стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным и личностным качествам, знаниям, умениям и навыкам.

Анализ квалификационных требований, предъявляемых к кандидатам на должности руководителей территориальных органов МВД России, позволил сделать вывод о том, что они не в полной мере отвечают современным требованиям. В настоящее время отсутствует единый нормативный правовой акт, содержащий квалификационные требования, предъявляемые к рассматриваемой категории руководителей. Нормативной правовой основой можно считать Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Уточнение этих требований изложено в приказе МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50 «Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации», в котором перечислены дополнительные требования к кандидатам на должности разного уровня. В частности, определен стаж службы в органах внутренних дел Российской Федерации или стаж (опыт) работы по специальности, перечислены требования к профессиональным знаниям, навыкам и уровню физической подготовки, в том числе и к должностям старшего начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации (руководители (начальники)).

1.2. Понятие и признаки управленческой деятельности в органах внутренних дел

В условиях реформирования системы МВД России повышение эффективности деятельности органов внутренних дел не представляется возможным без совершенствования организации управле-

¹ Стульба С. А. Социально-психологическая компетентность руководителя органов внутренних дел // Проблемы борьбы с преступностью и подготовки кадров для правоохранительных органов: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. Минск, 2016. С. 488.

ния в территориальных органах МВД России¹. Возникающие при этом задачи решаются различными средствами с учетом специфики создаваемой системы и направлены на достижение единой цели – определить, закрепить и обеспечить реализацию всего комплекса организационных отношений, необходимых для эффективного ее функционирования. В этой связи проблема совершенствования организации процессов управления приобретает особую значимость. Реализация поставленных задач обеспечивается за счет существующей организации системы управления в территориальных органах МВД России, которая предполагает наличие реально действующего руководства коллективом, его структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.

Руководитель – это лицо, которое в силу закона, иных нормативных правовых актов или учредительных документов организации осуществляет управление организацией либо выполняет функции ее единоличного исполнительного органа. Еще в марте 2014 года на расширенном заседании коллегии МВД России глава государства отметил, что одним из приоритетных направлений является кадровое укрепление МВД России, в этой связи «важно обеспечить системность в работе при назначении руководящего звена, принципиально подходить к профессиональным и личным качествам сотрудников всех уровней. Предстоит продолжить формирование и подготовку кадрового резерва, причем как на федеральном, так и на региональном уровнях»².

При этом использование положений наук управления и организации обеспечивает творческий, поисково-познавательный подход к решению многочисленных и разноплановых задач, возникающих в сфере противодействия преступности.

Организация и управление – основные аспекты совершенствования деятельности. Весьма сложно определить понятие «управление»: многие ученые используют различные его трактовки, и, соответственно, понятие «управление»³ определяется по-разному.

Теория организации изучает организацию или создание структуры систем, а наука управления – их функционирование, поддер-

¹ П. 3.1 Дорожной карты дальнейшего реформирования органов внутренних дел Российской Федерации.

² Выступление Президента Российской Федерации В. В. Путина на расширенном заседании коллегии МВД России [Электронный ресурс] // Президент России. 2014. URL: <http://www.kremlin.ru/news/20624> (дата обращения: 15.10.2017).

³ Под управлением понимается элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих сохранение их определенный структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей (См. Советский энциклопедический словарь / под ред. А. М. Прохорова. М., 1979. С. 1400).

жание в заданном состоянии, изменение. Следовательно, для реализации управленческой деятельности нужны управляющая и управляемая системы.

Организация и управление представляют две самостоятельные категории, и вся сложность проблемы соотношения организации и управления обусловлена тем, что управление может рассматриваться как постоянно действующее. Объективным проявлением этого, на наш взгляд, является дифференциация на внешнее и внутреннее управление. Внешнее управление является первоосновой и представляет собой существующую в пространственных и временных связях объективную реальность. В результате управленческой деятельности создается организационная структура. В данном случае управление включает в себя организацию как часть целого.

Будучи созданной, организация приобретает относительно автономное значение. Она представляет определенную структуру (систему), в которой все элементы взаимосвязаны. Для нормального функционирования и взаимодействия данной системе необходимо управление. В этом и проявляется внутреннее управление, осуществляемое соответствующими компетентными должностными лицами организации. Оно вторично, так как первично внешнее управление, выполнившее свою задачу по созданию организации и в значительной мере утратившее свое назначение.

Управление представляет собой целенаправленную деятельность, организующую и координирующую совместные усилия участников процесса управления в рамках уже имеющейся и определенным образом организованной структуры. Это, однако, не означает, что внешнее управление во всех случаях прекращает свое воздействие на созданную организацию. В одних случаях оно действительно прекращается, в других его функции изменяются и конкретизируются с учетом факта возникновения (существования) этой организации. Организацию и управление необходимо рассматривать в комплексе, учитывая их взаимосвязь и последовательный их переход из одного состояния в другое.

Управление не находится вне деятельности, оно имманентно (внутренне присуще) деятельности. Именно с этих позиций мы рассматриваем понятие «управленческая деятельность». Исследователи справедливо отмечают, что в современных условиях правовое регулирование управленческой деятельности недостаточное, это связано с отсутствием определения как управленческой деятельности, так и ее основных направлений. В одних нормативных правовых актах говорится о направлениях управленческой деятельности,

в других – о видах данной деятельности, таким образом, рассматриваемое понятие не регламентировано, на что справедливо обращено внимание в исследованиях ученых¹.

Сущность социального управления и отграничение его от организации исследовались в трудах В. Г. Афанасьева, Ю. А. Тихомирова, А. Ф. Майдыкова, И. И. Колесникова и др. Подробно рассматривает данную проблему также С. В. Валов². Автор сопоставляет существующие точки зрения на данную категорию, которую некоторые исследователи определяют как «деятельность»³; «отношение»⁴; «деятельность по организации посредством установления отношений»⁵ и др.

В целях формирования понятия «управленческая деятельность» необходимо познать ее сущность. В этой связи целесообразно исследовать совокупность **признаков, присущих управленческой деятельности**:

– особая роль в механизме государственного управления, особый менталитет, специфический тип взаимосвязи с социумом, местом и ролью в нем;

– составная часть общего процесса функционирования территориальных органов МВД России;

– связь со всеми направлениями оперативно-служебной и служебно-боевой деятельности территориальных органов МВД России. В соответствии с п. 13 Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне начальник территориального органа осуществляет руководство территориальным органом на основе единоначалия и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на территориальный орган задач⁶;

¹ Орлова Ю. Ю. Характеристика основных направлений управленческой деятельности в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации // Вестн. Московского ун-та МВД России. 2014. № 8. С. 193.

² Валов С. В. Управление органами предварительного следствия в России (теоретические и организационные основы) : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2007. С. 15.

³ Гвишиани Д. М. Организация и управление. 2-е изд., доп. М., 1972. С. 536; Суворов Л. Н., Аверин А. Н. Социальное управление: опыт философского анализа. М., 1984. С. 232; Шахмалов Ф. Теория государственного управления. М., 2002. С. 638; Граждан В. Д. Теория управления. М., 2004. С. 416 и др.

⁴ Хан С. М. Управленческие отношения социализма. М., 1982. С. 208.

⁵ Хакимов Р. С. Сущность и социальная роль управленческих отношений. Казань, 1985. С. 190.

⁶ Об утверждении Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне: приказ МВД России от 5 июня 2017 г. № 355.

– *подчиненный характер по отношению к исполнительской деятельности.* Управленческая деятельность должностных лиц¹ рассматривается как синтез индивидуальной и совместной деятельности, поэтому она характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования организации. Принципиальная особенность управленческой деятельности заключается в том, что в ее процессе образуются правовые, организационные, ресурсные и иные условия для выполнения основных задач, возложенных на органы внутренних дел. Управленческая деятельность предназначена для реализации целей и функций правоохранительной системы. Поэтому в упрощенном виде ее можно представить как совокупность знаний и выработанных на их основе умений, навыков, способов, средств и действий человека в сфере управления;

– *правовая регламентация.* Несмотря на влияние субъективного фактора в управленческой деятельности, она осуществляется на основе нормативных правовых актов, упорядочивающих правоохранительную деятельность в рамках конкретных должностей: полномочия, компетенция, сфера труда, способы выполнения управленческих функций². Вместе с тем значительная часть отношений, которые складываются в управленческой деятельности руководителя, не регулируется да и не может регулироваться правом. Существует немало управленческих решений, не подлежащих жесткой правовой регламентации. Они остаются на усмотрение должностного лица. Есть общее правило – чрезмерно зарегламентированная деятельность сковывает инициативу, самостоятельный рост. Принятые с тем или иным содержанием решения одинаково правомерны. Вот почему управление – творческий процесс, и право устанавливает лишь общую конфигурацию управленческой целесообразности, предоставляя возможность широкого выбора путей, форм и методов преодоления возникающих проблем. Более того, чтобы правила поведения действовали, они должны быть обеспечены соответствующим механизмом их реализации, иными словами, системой мер, обеспечивающих исполнение правовых норм;

¹ Должностные лица – лица, постоянно или по специальному полномочию осуществляющие функции представителя власти либо выполняющие организационно-распорядительные, административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных учреждениях, в Вооруженных Силах РФ, других войсках и воинских формированиях Российской Федерации. Большая юридическая энциклопедия. М., 2007. С. 175.

² Ходнаева А. В. Теоретико-методологический анализ исполнительской деятельности в трудах А. И. Китова // Труды Академии управления МВД России. 2013. № 4 (28). С. 130.

– *комплексность*. Управленческая деятельность имеет комплексный характер и включает такие компоненты, как человеческие ресурсы, правовое обеспечение, информационное обеспечение, материальные, финансовые и технические ресурсы и др. Только сбалансированное введение в действие всего комплекса элементов управления позволяет достичь его оптимизации;

– *интеллектуальное качество*. Это свойство ярко проявляется при выработке и реализации управленческих решений – декларативные указания, нелепый приказ лишь дискредитируют руководителя. Управленческая деятельность – сложный труд должностного лица, который обладает особыми интеллектуальными качествами – стремлением к всестороннему анализу событий, преодолению различных барьеров изменчивости, сложности и неоднозначности средовых характеристик, недоступных рутинному руководителю¹. Смысл управленческой деятельности состоит в получении оптимального продукта управляемого процесса, что невозможно без умственных, творческих усилий;

– *большая информационная нагрузка и ее аналитическое сопровождение*. Информационная нагрузка – одна из наиболее характерных особенностей управленческой деятельности, так как руководителю приходится иметь дело с огромным количеством сведений, данных. По содержанию эта информация, как правило, очень разнородна и противоречива, что требует обработки огромных потоков дополнительных данных, на основе которых принимаются управленческие решения. Роль первого лица территориального органа МВД России заключается не только в использовании (потреблении) массива сведений, но, главным образом, в организации, упорядоченности информационных потоков, формировании информационной культуры. Уже стала аксиомой фраза о том, что информация – это лишь сырье, которое необходимо превратить в интеллект, т. е. способность перерабатывать, выявлять причинно-следственные связи между событиями, фактами, воспроизводить и использовать знания осмысленным образом для разрешения проблем. Руководитель не может не быть аналитиком. Он должен буквально сходу видеть решение проблемы².

В современных условиях объем массива информации имеет тенденцию к постоянному увеличению. В этой связи в работе

¹ Гордиенко В. В. Основные направления совершенствования подготовки руководящих кадров органов внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2014. № 3 (31). С. 9.

² Рыбьянец В. Система обязана стать более гибкой // Полиция России. 2014. № 8. С. 13.

управленческого аппарата необходимо использовать инновационные технологии, данное положение закреплено на государственном уровне. Документами стратегического планирования интенсификация развития и использования информационных и коммуникационных технологий определена в качестве государственного приоритета¹. Кроме того, ч. 1 ст. 11 Федерального закона от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ «О полиции» императивно предписывает, что полиция в своей деятельности обязана использовать достижения науки и техники, информационные системы, сети связи, а также современную информационно-телекоммуникационную инфраструктуру²;

– *продукт деятельности – управленческое решение*. Оперативные решения в территориальных органах МВД России нередко разрабатываются, принимаются и реализуются в условиях неопределенности и риска. Неопределенность возникает в случае, когда не установлены отчетливо какие-либо ситуационные факторы, влияющие на процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений, конечный продукт их реализации³. Это зависит от сведений о совокупности обстоятельств («мозаики» факторов и условий), которые могут иметь явный (нескрываемый, открытый, видимый) и неявный (неточный, сомнительный, проблематичный, неоднозначный) характер.

В первом случае они более-менее определены, во втором – слабо сигнализируют о возможных угрозах. Как справедливо отмечают ученые, очень важно в любом случае не игнорировать сигналы, а усилить наблюдение за ходом событий⁴. Причем формы и методы работы руководителя кардинально меняются, когда неопределенность проявляется в стабильной повседневной деятельности и в условиях резкого осложнения оперативной обстановки. Органи-

¹ П. 22 Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг., утв. Указом Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2017. № 20. Ст. 2901.

² О полиции: федер. закон от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2011. № 7. Ст. 900.

³ Клячин В. М. Методологические проблемы управления правоохранительными органами в условиях неопределенности // Обеспечение общественной безопасности при активизации социально-политических процессов в современных условиях: сб. материалов XVI Междунар. науч.-практ. конф. М., 2014. С. 226.

⁴ Бусов В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата. М., 2015. С. 217; Демин Г. И. Киясханов Х. Ш. К вопросу учета фактора неожиданности в деятельности органов внутренних дел по обеспечению национальной безопасности России // Совершенствование деятельности органов государственной власти, местного самоуправления и институтов гражданского общества в сфере обеспечения национальной безопасности: сб. материалов XVIII Междунар. науч.-практ. конф. «Экстремальные ситуации, конфликты, социальное согласие». М., 2016. С. 98–99.

зационно-управленческие риски связаны с явлениями, действиями, которые в качестве последствий могут иметь либо ущерб и потери, либо открывают потенциальные возможности преодоления неопределенности. От качества криминальной, социально-правовой информации, ее достоверности, постоянного аналитического сопровождения зависит результативность управленческих решений;

– *осуществление в коллективной среде*. Организационное построение в территориальных органах МВД России по подразделениям и должностям создает логическую схему для упорядочивания коллективного труда, что предполагает организацию сотрудничества как внутри территориального органа МВД России (внутреннее взаимодействие), так и вне его (внешнее взаимодействие), а также координацию усилий для решения общих задач;

– *сложный механизм психологического взаимодействия* между руководителем и подчиненным. По результатам эмпирического исследования, которое проводилось в Академии управления МВД России на факультете подготовки руководителей (начальников) территориальных органов МВД России, а также на высших академических курсах (повышение квалификации начальников отделов подразделений центрального аппарата МВД России, территориальных органов МВД России на региональном и районном уровнях и их заместителей), было отмечено, что решение финансово-хозяйственных вопросов, связанных с укреплением материально-технической базы подразделения, вызывает наибольшие трудности при проведении диалога в рассматриваемом аспекте служебной деятельности (56,4 % респондентов); по вопросам привлечения граждан к охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности (27,7 % респондентов); по проведению культурных, массовых и спортивных мероприятий, а также по вопросам правопорядка на обслуживаемой территории (19,1 % и 18,1 % респондентов соответственно)¹. Справедливо утверждение о том, что все управленческие действия руководителя должны основываться на знании психологических особенностей подчиненных, их мотивации, умении поставить себя на их место, анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные последствия своих действий, стрем-

¹ Вахнина В. В., Пичугин С. Г., Трухин В. Н. Психологические особенности конфликтной компетентности руководителей органов внутренних дел в различных ситуациях профессиональной деятельности // Совершенствование деятельности органов государственной власти, местного самоуправления и институтов гражданского общества в сфере обеспечения национальной безопасности: сб. материалов XVIII Междунар. науч.-практ. конф. «Экстремальные ситуации, конфликты, социальное согласие». М., 2016. С. 71.

лении к самосовершенствованию¹. Как отмечают специалисты, даже на уровне линейных руководителей органов внутренних дел сложно осуществлять управленческую деятельность, не установив благоприятных отношений руководителя с подчиненными²;

– *наличие ряда стрессогенных факторов*. К основным стрессорам управленческой деятельности относятся: информационная нагрузка, ситуация неопределенности, фактор ответственности, дефицит времени, межличностные и внутриличностные конфликты³. В связи с этим высокая когнитивная нагрузка выступает как мощный негативный фактор, приводящий к повышенной напряженности, стрессу. Информационная неопределенность проявляется в информационной нагрузке – ее избыточность постоянно сочетается с недостаточностью. С одной стороны, сведений чрезмерно много, но с другой – нужной и наиболее важной для данной конкретной ситуации информации часто недостает. В результате руководитель вынужден работать в условиях неопределенности, которая является сильным стрессогенным фактором.

Фактор ответственности – решающий и основной для управленческой деятельности. Это ответственность не только за результаты и собственные действия, но и за других. Поэтому феномен ответственности становится многомерным, включает в себя различные компоненты. Фактор дефицита времени заключается в хронической нехватке времени. Он обусловлен как обилием задач и функций, которые необходимо решать и выполнять, так и жесткими временными рамками, в которые обычно поставлен руководитель. Межличностные конфликты являются сильным источником появления стрессовых состояний, так как сопровождаются яркими негативными эмоциональными проявлениями: раздражительностью, агрессией, обидой. Руководитель во многих случаях выступает посредником в разрешении конфликтных ситуаций, что требует от него включенности в напряженный процесс взаимодействия;

– *критерий оценки – конечный продукт деятельности всех сотрудников*.

¹ *Марьин М. И.* Психологическая служба как ресурс повышения эффективности деятельности органов внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2014. № 3 (31). С. 109–110.

² *Андреев Н. А., Коробов В. Б.* Коммуникация в правоохранительной сфере: сущность и классификация // Труды Академии управления МВД России. 2014. № 3 (31). С. 65.

³ *Пономарева М. А.* Развитие стрессоустойчивости у руководителей правоохранительных органов как фактор совершенствования подготовки управленческих кадров // Проблемы борьбы с преступностью и подготовки кадров для правоохранительных органов: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. Минск, 2016. С. 447–448.

Познание совокупности признаков, раскрывающих сущностную характеристику управленческой деятельности, позволяет сформировать ее комплексное понятие.

Управленческая деятельность – это мыслительная, интеллектуально-волевая деятельность субъекта управления, основанная на познании объективных закономерностей целенаправленного систематического воздействия, выработанного им в ходе управленческой деятельности и представленного в форме управленческих решений и действий, реализуемых в общественных отношениях, результатом которых становится деятельность по удовлетворению определенной общественной потребности, скорректированная в соответствии с целью субъекта управления и выполняемая на основе сознания и воли управляемого объекта.

1.3. Содержание труда руководителя территориального органа МВД России

Рассмотрим управленческую деятельность руководителя территориального органа МВД России через призму такой категории как «руководство». Тот или иной набор общеуправленческих функций или даже их сумма еще не дают полного представления о сущности управления, в связи с чем выделяется функция особого рода, призванная объединять, синтезировать в единый комплекс эти функции. Такой функцией является *руководство*.

В соответствии с российским законодательством *руководитель федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел* – лицо, замещающее государственную должность Российской Федерации и осуществляющее полномочия нанимателя от имени Российской Федерации в отношении сотрудников органов внутренних дел¹.

Руководство следует рассматривать как *разновидность управленческой деятельности, а еще точнее – ее компонент, связанный с организацией сотрудничества людей в управляемых системах*².

¹ П. 3 ст. 1 Федерального закона РФ от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2011. № 49 (Ч. 1). Ст. 7020.

² Имеются и другие определения, подчеркивающие целевую направленность деятельности. Например, руководство – это основная функция руководителя, связанная с управлением людьми при достижении поставленной цели (*Аникин Б. А.* Высший

Иными словами, организация совместной деятельности на основе сотрудничества, базирующегося на материальных, моральных и других интересах, – вот существенный признак руководства¹.

Управленческая деятельность (руководство) направлена на оптимизацию профессиональной деятельности сотрудников при помощи экономических, административных, психологических и педагогических факторов, каждый из которых, воздействуя на потребности, ценностные ориентации, позиции и установки личности, группы, коллектива направляет и активизирует, повышает результативность профессиональной деятельности, т. е. делает ее более соответствующей предназначению организации.

Руководство может рассматриваться как специфический способ контроля, организации и мобилизации индивидуальной, групповой, коллективной деятельности во всем многообразии иерархически построенной системы социальных отношений. Существенным фактором, стимулирующим интерес к вопросам руководства, является все возрастающее осознание значимости момента принятия и реализации управленческого решения, от которого зависит эффективность деятельности не только отдельного руководителя, но и территориального органа МВД России в целом. Кроме того, актуальность проблемы руководства определяется значимостью отношений руководства и подчинения в структуре межличностных социальных отношений и той ролью, которую играет руководитель в числе факторов, определяющих эффективность деятельности любой организации, в том числе органов внутренних дел.

Руководителя территориального органа МВД России как лицо, замещающее государственную должность, характеризуют следующие особенности:

- является представителем государственной власти и управления, что дает ему возможность единолично решать все вопросы, отнесенные к его компетенции на территории административного образования;

- уровень в иерархии управления таков, что в ближайшем окружении находятся нижестоящие руководители и, как следствие, общение с рядовыми сотрудниками чаще осуществляется через нижестоящих руководителей;

менеджмент для руководителя: учеб. пособие. 2-е изд. перераб. и доп. М., 2001. С. 9); руководство – функция управления, с помощью которой осуществляется интеграция других функций: планирования, организации, контроля и т. д. (Яськов Е. Ф. Теория и практика социального управления: словарь-справочник. М., 1997. С. 190.

¹ Филиппов А. В. Признаки управленческой деятельности // Организационная психология / сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова, И. И. Скрипюка. СПб., 2000. С. 115.

– выполнение функций арбитра, выступая при этом не только представителем государственной власти, но и ожидаемой социальной справедливости;

– действия и деятельность широко и всесторонне оцениваются его подчиненными и руководителями вышестоящих аппаратов системы МВД России.

Содержание труда руководителя территориального органа МВД России обусловливается направлениями его деятельности, которые закреплены нормативно и отражены в должностных регламентах (инструкциях).

Субъекта управления – начальника территориального органа МВД России – можно рассматривать в четырех ипостасях:

– *как профессионал* – автор стратегических решений, оперативных указаний, тактических действий;

– *как организатор* – создатель условий деятельности исполнителей;

– *как должностное лицо*, предписывающее подчиненным алгоритм необходимых действий, которые они обязаны выполнять;

– *как воспитатель, педагог*, на личном примере, примерах других коллег, сотрудников прививающий своим подчиненным преданность высшим нравственным идеалам служебной деятельности, смысл которых заключается в защите человека, его жизни и здоровья, чести и личного достоинства, неотъемлемых прав и свобод, интересов общества и государства.

Должностной статус и место руководителя в управленческой структуре территориального органа МВД России коррелируется с объемом базовых знаний, умений и навыков в соответствии с уровнями управления. Исследуя зарубежный опыт правоохранительной работы, ученые отмечают, что применительно к полиции принято делить руководящий состав «по принадлежности к одному из трех уровней управления – высшему, среднему или первичному»¹.

Принципиальную статистическую взаимосвязь и соотношение знаний, умений и навыков на разных уровнях управления можно отразить в табличной форме (табл. 1).

Эта особенность отражена в ведомственной нормативной базе. Приказ МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50 «Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации» также дифференцированно подходит

¹ Котенёв И. О. Формирование лидерских компетенций в профессиональной подготовке руководящего состава полиции (зарубежный опыт) // Труды Академии управления МВД России. 2011. № 2 (18). С. 87.

в рамках квалификационных требований к стажу службы в органах внутренних дел Российской Федерации или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам для сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, выделяя должности старшего начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации (руководители (начальники)); должности среднего начальствующего состава и должности младшего начальствующего состава органов внутренних дел.

Таблица 1. Соотношение знаний, умений и навыков

Уровни управления		Группы основных знаний, умений, навыков		
1	Высший (стратегический)	I	II	III
2	Средний (тактический)	I	II	III
3	Первичный (операциональный)	I	II	III

I – концептуальные знания, умения, навыки

II – коммуникационные знания, умения, навыки

III – исполнительские (операциональные) знания, умения, навыки

В этой связи модель квалификационных требований представляет собой систему требований к уровню образования и специальности, стажу службы и стажу (опыту) работы по направлению деятельности, подготовки, профессиональным и личностным качествам, а также знаниям, умениям и навыкам, необходимым для замещения должностей начальников территориальных органов МВД России.

Концепции управления и руководства тесно связаны между собой, их применяют в аспекте взаимозаменяемости, однако различия между ними существуют. Управление – более широкое понятие, чем руководство. Руководство фактически является только одной из ключевых функций управления. Особенность труда руководителя состоит в том, что в ряде случаев его труд по управлению коллективом приобретает характер исполнительской деятельности, связанной с реализацией функций раскрытия преступлений, профилактики, обеспечения охраны общественного порядка. В этой связи руководитель обязан выезжать на места совершения тяжких преступлений, лично работать с негласным аппаратом, участвовать в допросах и производстве других процессуальных действий, т. е.

выполняет весь объем работы органа дознания, который он представляет в соответствии с законом.

Однако следует подчеркнуть, что и этот *труд руководителя имеет ярко выраженную управленческую и воспитательную направленность*. Он личным примером прививает подчиненным умения и навыки профессиональной деятельности, побуждает их к лучшему исполнению трудовых обязанностей.

В этом плане многократно возрастают требования к руководителю как специалисту широкого профиля. Эффективная *воспитательная работа* должна рассматриваться как *важнейшая часть управленческой деятельности*, одно из средств, оказывающих прямое воздействие на моральное состояние личного состава и конечные результаты оперативно-служебной и боевой деятельности.

Анализ нормативных правовых актов и специальной литературы дает основания утверждать, что в соответствии с современными условиями деятельности суть работы начальствующего состава органов внутренних дел сводится к выполнению таких функций, как стратегическая, инновационная, административная, коммуникационная, социальная (воспитательная)¹. Функции руководителя выступают *мерилом оценки* его индивидуальных качеств, которые призваны способствовать успешному осуществлению им всех направлений деятельности.

Стратегическая функция заключается в комплексной диагностике институциональных, социальных, правовых возможностей обеспечения эффективной работы, учета реалий внешней и внутренней среды управления в правоохранительной сфере, выборе приоритетных направлений противодействия преступным проявлениям, постановке целей перед подразделениями органа внутренних дел, рассчитанных на краткосрочный период (среднесрочная и долгосрочная перспективы характерны для МВД России, территориальных органов МВД России на региональном уровне)².

Важнейшей характеристикой модели руководителя территориального органа МВД России является стратегическое мышление, которое характеризуется особым видением динамики явлений и процессов, оказывающих влияние на состояние правопорядка и преступности. Это непосредственно связано с активной гражданской позицией; интеллектуальностью личности с сильной волевой

¹ Об основах организации ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 3 февраля 2012 г. № 77.

² О стратегическом планировании в Российской Федерации: федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2014. № 26 (Ч. 1). Ст. 3378.

составляющей; возможностью формулировать стратегические проблемы, цели и задачи.

Стратегическое планирование и формирование целей и ценностей коллектива сотрудников органов внутренних дел можно считать главной функцией руководителя¹. Успешное выполнение им стратегической функции, как правило, зависит от разрешения следующих проблем:

- 1) принятия решений (единолично/коллективно);
- 2) ограниченности времени;
- 3) инновационной активности.

Инновационная функция направлена на использование научных знаний и достижений в различных сферах жизни общества с целью улучшения оперативно-служебной деятельности, а также совершенствования социального развития коллектива². Профессиональная деятельность должностных лиц в сфере государственного управления должна быть направлена на изменение и инновационное развитие социального пространства.

Административная функция, основанная на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляется в форме организационного и распорядительного воздействия. Объединяет целый ряд подфункций: контрольную (оценка результатов деятельности, проведение ее необходимой корректировки); организационную (включает распределение полномочий, задач, ресурсов, организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование); направляющую (постановка задач, координация работы подразделений); кадровую (подбор, расстановка, обучение сотрудников); стимулирующую (убеждение, поощрение и наказание сотрудников). В процессе административно-управленческой социализации руководители усваивают «науку и искусство» осуществлять социальную роль начальника.

Коммуникационная или коммуникативно-регулирующая функция заключается в установлении благоприятных отношений руко-

¹ Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. 4-е изд., перераб. и доп. М., 2002. С. 248.

² Термин «инновация» был введен в научный оборот известным экономистом Й. Шумпетером. Сегодня за ним стоят два понятия: новшество – новый продукт, услуга, технология, усовершенствование в социально-экономической, общественной жизни; нововведение – процесс внедрения новшеств в различных сферах жизни общества и осуществления связанных с этим изменений, что составляет главный смысл инновации. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2006. С. 425.

водителя с подчиненными, налаживании внутренних и внешних связей, проведении совещаний, переговоров, приеме посетителей, ответах на заявления, сообщения, письма и телефонные звонки, разрешении конфликтов, внешнем представительстве. Коммуникативная культура сочетает в себе: творческое мышление; культуру речевого действия; навыки самонастройки на общение и психоэмоциональной регуляции своего состояния; культуру жестов и пластики движений; культуру восприятия коммуникативных действий партнера по общению; культуру эмоций¹.

По мнению психологов, для эффективного воздействия и создания благоприятного климата в коллективе руководителю важно в полной мере обладать умением слушать. Уметь слушать – значит уметь слышать то, что человек хочет сообщить на самом деле, а не только то, что он говорит вслух.

Социальная (воспитательная) функция, выполняя которую руководитель поддерживает в коллективе благоприятный морально-психологический климат, формирует нормы поведения, помогает подчиненным ориентироваться в сложных ситуациях, своевременно принимать верные решения. Важно отметить особое содержание воспитательной функции руководителя. С учетом субъективной стороны управления, которое по своей природе тесно связано с личностным характером субъекта и объекта управления, воспитательная функция становится важнейшей в деятельности руководителя.

Наряду с выполнением своих служебных обязанностей руководящий состав территориальных органов МВД России ведет большую общественную работу. Как правило, руководители территориальных органов МВД России представляют во внешних сношениях орган внутренних дел, входят в органы государственной власти и местного самоуправления, участвуют в работе различных комиссий регионального и районного уровней. Им часто приходится делать публичные выступления перед различными категориями граждан, представителями институтов гражданского общества (религиозных объединений, политических партий, общественно-политических движений, общественных объединений, неправительственных организаций, благотворительных фондов, правозащитных организаций, молодежных организаций, твор-

¹ Перков А. А. Взаимосвязь коммуникативной компетентности с формированием благоприятного морально-психологического климата в коллективе сотрудников органов внутренних дел // Вестн. Тюменского ин-та повышения квалификации сотрудников МВД России. 2015. № 1 (4). С. 110.

ческих союзов и объединений и др.), в том числе через средства массовой информации.

В квалификационных требованиях к руководящему звену органов внутренних дел к числу профессиональных знаний относятся умения и навыки ведения деловых переговоров и публичного выступления; стимулирования достижения результатов; взаимодействия с представителями органов государственной власти Российской Федерации, государственных органов, органов местного самоуправления муниципальных образований и организаций.

Должностным лицам территориальных органов МВД России на районном уровне приходится организовывать и участвовать в большом количестве разнородных трудовых операций. К ним можно отнести оперативные совещания, собрания, приемы, беседы, инструктажи, обход рабочих мест с целью контроля, разбор входящей корреспонденции, анализ оперативной обстановки, подготовку отчетов, аттестаций, разработку планов, рекомендаций, докладных записок, изучение указаний местных органов, нормативных правовых актов, участие в осуществлении оперативно-разыскных мероприятий и др.¹ Приведенное содержание работы руководителя в той или иной мере характерно для других должностных лиц этого уровня, например, заместителей начальника территориального органа МВД России.

Руководитель в процессе своего труда должен самосовершенствоваться, постоянно повышать свой профессиональный и культурный уровень: знакомиться с достижениями науки и техники в области управления и профессиональной деятельности, литературы и искусства. Современные политические, социально-экономические, культурно-нравственные, психологические условия требуют от руководителя быть высококвалифицированным специалистом, постоянно повышающим свой профессиональный и культурный уровень; целенаправленным, умеющим управлять коллективом на основе современных управленческих и педагогических подходов.

Функции руководства, представляя объективно необходимые виды управленческой деятельности, реализуются в процессе управления через последовательно выполняемые операции, т. е. своеобразную технологию. В этом смысле можно говорить о своеобразном пространственно-временном проявлении функций управления.

¹ Об организации и проведении отчетов должностных лиц территориальных органов МВД России: приказ МВД России от 30 августа 2011 г. № 975.

1.4. Компетенция начальника территориального органа МВД России на районном уровне

Начальник территориального органа МВД России на районном уровне является единоначальником и несет ответственность за эффективное выполнение аппаратом органа внутренних дел, подчиненными органами и организациями задач по охране общественного порядка, общественной безопасности, предупреждению, выявлению, раскрытию и расследованию преступлений, за соблюдение в их служебной деятельности действующего законодательства.

Начальник территориального органа МВД России на районном уровне в соответствии с законодательством Российской Федерации в установленном порядке и в пределах предоставленных нормативными правовыми актами МВД России обладает *комплексом полномочий в решении общих вопросов*¹:

- руководит деятельностью вверенного ему территориального органа, организует его деятельность, планирование и координацию деятельности его структурных подразделений на территории обслуживания, докладывает руководителю соответствующего территориального органа МВД России на региональном уровне о результатах осуществления территориальным органом своих полномочий, вырабатывает и реализует на основе анализа оперативной обстановки меры по повышению эффективности применения сил и средств территориального органа;

- осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами МВД России прием на службу (работу) в органы внутренних дел, назначение на должность и освобождение от должности, перемещение по службе (работе), увольнение сотрудников и работников территориального органа; применяет в установленном порядке в отношении их меры поощрения и дисциплинарные взыскания;

- обеспечивает соблюдение законности в деятельности территориального органа МВД России на районном уровне и подчиненных подразделений; организует контроль за выполнением законодательства Российской Федерации, нормативных правовых актов МВД России, законов и нормативных правовых актов субъекта Российской Федерации, муниципальных правовых актов по вопросам, отнесенным к компетенции органов внутренних дел;

¹ Об утверждении Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне: приказ МВД России от 5 июня 2017 г. № 355.

– издает в пределах своей компетенции приказы и распоряжения по вопросам деятельности территориального органа МВД России и подчиненных подразделений, обеспечивает контроль за их выполнением;

– организует правовое обеспечение оперативно-служебной деятельности территориального органа МВД России и подчиненных подразделений;

– присваивает в пределах своей компетенции специальные звания, а также присваивает (подтверждает) квалификационные звания (разряды) лицам рядового и начальствующего состава органов внутренних дел (работникам);

– устанавливает должностные оклады в пределах минимальных и максимальных размеров, определенных по соответствующим должностям, надбавки и дополнительные выплаты сотрудникам (работникам) территориального органа МВД России и подчиненных подразделений в пределах выделенных бюджетных ассигнований на денежное довольствие и заработную плату;

– утверждает положение о премировании сотрудников (работников), определяет размеры премий в пределах средств, выделяемых на премирование;

– предоставляет в установленном порядке отпуска сотрудникам (работникам); разрешает выезд в служебные командировки;

– решает вопросы работы по совместительству сотрудников (работников);

– устанавливает в соответствии с оперативно-служебной необходимостью внутренний распорядок и режим работы территориального органа МВД России и подчиненных подразделений;

– обеспечивает правовую и социальную защиту, охрану и укрепление здоровья сотрудников (работников);

– организует прием граждан, своевременное и полное рассмотрение их устных и письменных обращений, принятие по ним решений и направление ответов в установленный законодательством Российской Федерации срок;

– контролирует деятельность подчиненных подразделений, оказывает им практическую помощь, выполняет другие полномочия, в том числе в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами субъекта Российской Федерации, муниципальными правовыми актами, принятыми в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;

– проводит работу по отбору, расстановке, воспитанию и профессиональной подготовке сотрудников, государственных служащих и работников территориального органа, обеспечивает направ-

ление на переподготовку и повышение квалификации сотрудников, государственных служащих территориального органа; организует и осуществляет морально-психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности территориального органа.

Полномочия начальника в решении организационно-структурных, материально-технических и финансовых вопросов:

- распределяет обязанности между своими заместителями; делегирует в установленном порядке часть предоставленных ему организационных полномочий своим заместителям, а также руководителям подчиненных подразделений по вопросам организации деятельности этих подразделений;

- утверждает положения о структурных подразделениях территориального органа;

- создает при необходимости в пределах утвержденных лимитов штатной численности и категорий персонала временные формирования, необходимые для решения возложенных задач и функций;

- проводит работу по отбору, расстановке, воспитанию и профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров;

- распоряжается доведенными лимитами бюджетных обязательств и объемами финансирования расходов, обладает правом первой подписи финансовых документов, заключения договоров, соглашений и контрактов;

- распределяет и перераспределяет материально-технические средства в соответствии с нормами положенности между структурными подразделениями территориального органа МВД России на районном уровне;

- осуществляет оперативное управление имуществом; обеспечивает рациональное и эффективное использование транспортных, оперативно-технических средств, иных материальных ценностей, а также денежных ассигнований.

Полномочия начальника в решении внешнеорганизационных вопросов:

- вносит в соответствующий территориальный орган МВД России на региональном уровне предложения по изменению штатного расписания территориального органа в пределах установленного фонда оплаты труда и лимита численности на основе схемы размещения с учетом примерных моделей и нормативов организационного построения, перечней должностей, предельных специальных званий и должностных окладов сотрудников, государственных служащих и работников территориального органа;

- вносит в соответствующий территориальный орган МВД России на региональном уровне предложения об установлении

дополнительной численности сотрудников и государственных служащих территориального органа, размере бюджетных ассигнований на их содержание;

- представляет в судах интересы территориального органа МВД России на районном уровне, а на основании выданной в установленном порядке доверенности – интересы МВД России, соответствующего территориального органа МВД России;

- обобщает правоприменительную практику и вносит на этой основе в вышестоящие органы МВД России и органы местного самоуправления предложения по совершенствованию законодательства Российской Федерации, нормативных правовых актов МВД России, законодательства субъекта Российской Федерации и муниципальных правовых актов, участвует в разработке и реализации региональных и местных программ в области обеспечения общественного порядка, безопасности дорожного движения и общественной безопасности, борьбы с преступностью;

- вносит в вышестоящие органы МВД России предложения о назначении на должность или освобождении от должности своих заместителей, а также других руководителей;

- осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации в установленном порядке информирование населения, органов местного самоуправления, общественных объединений и организаций о деятельности территориального органа МВД России;

- не реже одного раза в год отчитывается о деятельности территориального органа МВД России перед представительными органами муниципальных образований и гражданами, а также контролирует в установленном нормативными правовыми актами МВД России порядке проведение отчетов своих заместителей, руководителей структурных подразделений и сотрудников;

- осуществляет в установленном порядке предоставление сведений о деятельности территориального органа МВД России средствам массовой информации;

- осуществляет постоянный мониторинг общественного мнения о деятельности территориального органа МВД России;

- обеспечивает в части, касающейся органов внутренних дел, реализацию мероприятий, предусмотренных федеральными, региональными, местными и ведомственными целевыми программами, а также организует рациональное использование результатов, полученных в ходе реализации указанных программ;

- поощряет граждан, оказывающих содействие органам внутренних дел в обеспечении общественного порядка и противодействии преступности;

– представляет статистическую и иную отчетность о деятельности территориального органа МВД России на районном уровне и подчиненных подразделений.

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что в современных условиях задача повышения эффективности управленческого воздействия заключается в развитии способности руководителей оценивать и учитывать индивидуальные особенности исполнителей, предвосхищать их ответные действия, в увеличении разнообразия применяемых методов воздействия на исполнителей. Эффективность любой социальной организации зависит от деятельности руководителя, его социально-психологических свойств, характерных для него приемов, навыков работы, способов обращения с людьми, уровня заинтересованности и активности.

ЛЕКЦИЯ 2

Научная организация труда руководителя территориального органа МВД России

2.1. Понятие и основное содержание научной организации труда руководителя территориального органа МВД России

Тенденции развития науки и техники, а также процесс реформирования органов внутренних дел требуют глубины и всестороннего исследования проблем научной организации труда, отражающих современные потребности органов внутренних дел в сфере охраны общественного порядка и борьбы с преступностью. Результативность работы руководителя на любом уровне системы МВД России в большей степени достигается научно обоснованной организацией своего труда как важнейшим квалификационным признаком профессионализма и соответствия занимаемой должности.

В решении многих проблем и прежде всего в обеспечении результативности работы руководителей территориальных органов МВД России на первый план выступают вопросы научной организации труда. Научность проявляется в наилучшем определении и правовом закреплении функциональных обязанностей работников, улучшении структуры аппаратов и подразделений территориальных органов МВД России. Принцип научности требует комплексного, системного подхода в решении вопросов, установлении путей достижения целей деятельности при минимальных затратах сил и средств.

НОТ характеризуют обычно улучшение организационных форм использования живого труда в рамках отдельно взятого трудового коллектива. Основа создания благоприятных условий труда, достижения согласования интересов при решении единых задач создается посредством разработки и внедрения мероприятий, направленных на закрепление общепризнанных достижений научной организации труда.

П. М. Керженцев не ограничивал рассматриваемое понятие лишь организацией трудовой деятельности, считая, что «НОТ – есть применение научных принципов не только к хозяйственному труду человека или к производственному, но и ко всей организа-

ционной работе вообще»¹. Определение НОТ, сформулированное П. М. Керженцевым, является классическим.

Прежде всего НОТ представляет собой процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и техники, физиологии и гигиены труда.

В. Г. Афанасьев научную организацию труда определял как сложный, многосторонний процесс, заключающийся в целесообразном распределении труда по операциям, правильной расстановке людей и обеспечении их эффективного взаимодействия, четком материально-техническом обеспечении и обслуживании рабочих мест соответствующим оснащением, организации правильного ритма работы, научно обоснованном нормировании и эффективном стимулировании труда, создании надлежащих санитарно-гигиенических и эстетических условий².

Вышеизложенное позволяет рассматривать трудовую деятельность, осуществляемую в органах внутренних дел, с различных позиций, в частности, экономических, физиологических, социальных, управленческих, правовых и организационных.

С *экономической* точки зрения трудовая деятельность в органах внутренних дел – это процесс, обеспечивающий полную занятость сотрудников в течение всего рабочего времени, интенсификацию действий (например, посредством сокращения временных затрат) путем своевременного и качественного осуществления организационно-подготовительных мероприятий за счет привлечения к участию в них других сотрудников, а также рациональное использование материальных и иных ресурсов. Отметим, что экономический аспект деятельности тесно связан с организационным, поскольку результативность труда обусловлена мероприятиями, направленными на его совершенствование.

Социальная составляющая работы руководителя, с точки зрения предметной дифференциации, характеризуется результатами трудовой деятельности и обеспечивает материальное, в ряде случаев моральное удовлетворение от проделанной работы.

Существующие серьезные проблемы в сфере производительности трудовой деятельности можно объяснить многими причинами, в том числе и социальными. Подчеркнем то обстоятельство, что действительно сложно выработать критерии, позволяющие объективно оценивать состояние и уровень результативности деятельности в нематериальной сфере. Между тем производительность труда –

¹ Керженцев П. М. Принципы организации. М., 1968. С. 275.

² Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. М., 1968. С. 215–216.

показатель, который имеет решающее значение при принятии многих важных решений, связанных с функционированием конкретной области деятельности.

С позиции *физиологии*, труд – это процесс потребления или расходования умственных, психических, эмоциональных ресурсов сотрудников, а в ряде случаев это и физические затраты, необходимые для достижения желаемого результата.

Управленческий аспект, обуславливающий трудовую деятельность в территориальных органах МВД России, направлен на поддержание жизнеспособности, дисциплины, внутренней организованности и согласованного функционирования всех элементов как целостного организма определенной структуры. Управление трудовой деятельностью в органах внутренних дел осуществляется путем принятия решений, управленческого воздействия, содержащего указание на последовательность выполнения тех или иных действий, использования других элементов управленческого цикла, реализация которых в комплексе обеспечивает поддержание наиболее рационального, оптимального состояния структуры и, как следствие, всех направлений ее деятельности.

На определенном уровне иерархии системы в территориальных органах МВД России в качестве самостоятельного направления выделяются и получают соответствующее оформление отдельные функции управления различными направлениями деятельности¹.

Трудовой деятельности руководителя присущ также *правовой* компонент, который представляет регламентированные правовыми нормами основные и приоритетные направления деятельности руководителя.

Организационный аспект связан с соединением и координацией всех факторов посредством единой системы. Организация любой деятельности предполагает достижение эффективных результатов при минимальном использовании необходимых ресурсов. Применительно к трудовой деятельности руководителя организационный аспект составляют в том числе и сопутствующие виды деятельности, в частности, обслуживающего характера.

Сущность научной организации труда заключается в разработке и внедрении на научном основании рекомендаций по улучшению труда с целью повышения его эффективности при предельной экономии рабочего времени и человеческих ресурсов. Иными словами,

¹ Валов С. В. Управление органами предварительного следствия в России (теоретические и организационные основы): автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2007. С. 14–15.

это комплекс мер, сориентированных на то, чтобы достичь максимального результата при относительно минимальных расходах времени и сил. Подобное увеличение действенности труда завоевывается за счет применения инновационных технологий, достижений науки и передового опыта. Опытным путем специалисты в области научной организации труда приобретают, а затем научно аргументируют показатели, необходимые для результативной работы.

Познание сущности научной организации труда способствует формированию целостного и всестороннего определения данного понятия.

Научная организация труда как область практической реализации вышеуказанного знания – это комплекс правовых, экономических, социальных, научно-технических, организационных и иных условий повышения эффективности деятельности и рекомендаций по использованию системы организационных, материально-технических и иных приемов, методов и средств.

Таким образом, можно согласиться с определением, что *цель научной организации труда* состоит в обеспечении высококачественного и эффективного выполнения работы в определенные сроки на основе полного использования рабочего времени, применения рациональных приемов и методов трудовой деятельности, создания комфортных условий труда, которые сохраняют длительное время работоспособность каждого сотрудника¹. Иными словами, речь идет о гуманизации труда² – адаптации трудовой деятельности к человеку, которая предполагает создание наиболее благоприятных условий и организации труда для максимальной реализации трудового потенциала работников.

Ученые, исследующие научную организацию в различных сферах деятельности, единодушны в выделении *главных* задач, решаемых путем внедрения основных положений общей теории НОТ, к которым относятся экономические, психологические и социальные задачи³.

¹ Бухалков М. И. Организация и нормирование труда: учебник для вузов. 3-е изд., испр. и доп. М., 2009. С. 130–147.

² Основные направления гуманизации труда: улучшение социально-экономического содержания труда посредством его обогащения, уничтожения монотонности и бессодержательности, объединения разрозненных элементов работы в работу, соответствующую требованиям высокоразвитой личности, эстетизация места работы; обеспечение безопасности и надежности производственных процессов, устранение их негативного воздействия на окружающую среду.

³ Раздорозный А. А. Управление организацией (предприятием): учебник. М., 2006. С. 364; Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. В. П. Сальникова. М., 2002. С. 224.

Таким образом, *задачи научной организации труда* триедины. К ним относят экономические, социальные и психофизиологические.

Экономические задачи позволяют достичь удешевления процесса управления за счет сокращения материальных затрат; уменьшения затрат рабочего времени на осуществление рабочих операций; сокращения потерь рабочего времени.

Социальные задачи способствуют планированию социально-го развития коллектива; воспитанию добросовестного отношения к труду; всестороннему развитию личности сотрудников.

Психофизиологические задачи обеспечивают повышение содержательности и привлекательности труда; правильное чередование труда и отдыха; регулирование трудового ритма и снижение утомляемости; повышение «порога усталости»; создание рабочего настроения.

В теории используется также термин «научная организация управленческого труда» (НОУТ). Важно уяснить соотношение вышеуказанных категорий. По мнению А. И. Казанника, НОУТ «представляет непрерывный процесс рационализации управленческого труда, совершенствования его существующей организации, предметов и орудий труда путем внедрения в деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления новейших достижений науки и техники, передового и зарубежного опыта, способствующих повышению эффективности управления при минимальных затратах живого и овеществленного труда, экономии рабочего времени»¹. Отсюда можно сделать вывод, что различия между НОТ и НОУТ определяются прежде всего методом, подходом к решению проблем, степенью научной обоснованности конкретных решений.

Как справедливо отмечал Г. Г. Зуйков, «путь к НОТ лежит через обычную, "нормальную" организацию труда к ее более рациональной организации посредством внесения всего нового, что дают научно-технический прогресс и передовая практика, в решение вопросов о том, как работать наиболее эффективно с наименьшими затратами рабочего времени, физических и психических усилий и в соответствии с условиями сохранения здоровья и трудоспособности рабочего, его всестороннего развития, повышения привлекательности и содержательности труда»².

¹ Казанник А. И. Научная организация управленческого труда в государственных и муниципальных учреждениях России. Омск, 2004. С.11–12.

² Зуйков Г. Г. Предмет, задачи и система курса «Основы научной организации управления и труда в органах внутренних дел». М., 1971. С. 46.

Научная организация труда осуществляется на основе следующих **общих принципов**:

- *принцип экономичности, оптимальности* состоит в достижении наибольших (наилучших) результатов при наименьших затратах времени, сил, средств, ресурсов;

- *принцип плановости* основан на том, что вся деятельность в области научной организации управленческого труда должна базироваться на плановых началах, которые обеспечивают рациональное сотрудничество;

- *принцип инновационности* заключается в совершенствовании организации управленческого труда на научной основе и применении в практической деятельности. Этот принцип предполагает также использование автоматизированных систем управления (АСУ), иных научно-технических средств, оргтехники. НОТ значительно увеличивает производительность труда, помогает более целесообразно использовать служебное и личное время работника, содействует оптимизации рабочих операций, а также основанию благоприятных условий труда. Принцип научности предполагает также применение выводов и рекомендаций науки в повседневной практической деятельности, изучение и обобщение собственного опыта, реалистическую объективную оценку последствий принимаемых решений для того, чтобы вовремя обнаружить и использовать все положительное, оправдавшее себя на практике, а также творчески применять отечественный и зарубежный опыт успешной организации противодействия преступным проявлениям, охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности;

- *принцип интегративности* означает совокупность и взаимодействие всех сторон деятельности в области НОТ (внедрение инновационных технологий, технологии управленческого труда, организации управленческого труда, организационной структуры управления);

- *принцип заинтересованности и ответственности* реализуется посредством материального и морального стимулирования труда;

- *принцип взаимопомощи* означает оказание помощи в ходе трудового процесса;

- *принцип развития* НОТ посредством создания системы научно-исследовательских центров, групп, других структур;

- *принцип стимулирования* научной организации труда и инновационной деятельности через систему материальных и моральных поощрений.

К основным направлениям НОТ в сфере управления относятся:

1) совершенствование форм разделения и кооперации труда, рациональное использование кадров: подбор и расстановка, распределение функций, кооперирование обязанностей, организация творческого труда, сплочение коллектива;

2) организация рабочих мест руководителей: осуществление комплекса управленческих, организационно-технических и иных мероприятий, направленных на повышение эффективности трудовой деятельности, а также обеспечение благоприятных условий труда и здоровья сотрудников за счет целенаправленного упорядочения и согласования взаимодействия всех элементов рабочего места;

3) рационализация приемов и методов труда: рациональное использование рабочего времени и отдыха, выработка оптимального режима трудовой деятельности; планирование личной работы; изучение и внедрение положительного опыта использования инновационных приемов и методов трудовой деятельности;

4) совершенствование условий труда. Условия труда – это совокупность элементов, которые могут быть определены как факторы, влияющие на формирование и изменение трудовой деятельности (социальные и экономические, технические и организационные, естественно-природные, а также хозяйственно-бытовые и санитарно-гигиенические, психологические и физиологические элементы);

5) совершенствование информационного обеспечения: оптимизация систем информации; автоматизация информационной работы, совершенствование делопроизводства и документооборота;

6) совершенствование нормирования и стимулирования труда: расширение сферы применения норм управленческого труда, повышение качества и обоснованности норм, модернизация нормативных материалов, внедрение в оплату труда дифференцированных показателей, оптимальное сочетание материальных и моральных стимулов¹;

7) совершенствование подготовки руководящих кадров, повышение их квалификации: разработка квалификационных требований, повышение качества подготовки руководящих кадров, широкое использование систем повышения квалификации, тренировка

¹ Например, приказ МВД России от 7 августа 2012 г. № 770 «Об утверждении временной методики расчета нормативов численности подразделений делопроизводства и режима органов внутренних дел Российской Федерации».

и отработка техники личной работы, совершенствование самообразования;

8) воспитание сознательного и творческого отношения к труду: укрепление трудовой дисциплины, всемерное повышение производительности труда, активная общественная деятельность;

9) разработка рекомендаций по оптимизации деятельности руководящего состава органов внутренних дел.

Познание сущности и исследование основных направлений позволяет сформулировать понятие *научной организации труда в территориальных органах МВД России* – это непрерывная научно организованная и научно обоснованная деятельность должностных лиц, характеризующаяся комплексом правовых, экономических, социальных, научно-технических, организационных и иных условий повышения ее эффективности, осуществляемая на основе рекомендаций, обеспечивающих оптимизацию и интенсификацию их трудовой деятельности.

Трудовая деятельность руководителя имеет особое содержательное наполнение. При этом начальник территориального органа МВД России *несет ответственность за организацию работы структурных подразделений*, состояние работы с кадрами, соблюдение дисциплины и законности личным составом, самостоятельно принимает решения об использовании всех сил и средств органа, сосредоточивая их основное внимание на приоритетных направлениях оперативно-служебной деятельности.

В этой связи можно сделать вывод о том, что в первую очередь в *содержание труда начальника* входит деятельность по управлению коллективом, которая состоит из выполнения всей совокупности управленческих функций и направлений на разрешение проблем, поиск и нахождение решений, организацию и контроль за выполнением подчиненными целей и задач, стоящих перед органом внутренних дел. И хотя в таком виде труд руководителя состоит из отдельных элементов, но представляет собой единое целое, где различные трудовые операции и решения являются лишь «кирпичиками» в долговременной программе действий конкретных руководителей.

Конечные результаты деятельности органа внутренних дел зависят прежде всего от коллектива. Сложным участком работы является создание в коллективе нормальных *морально-психологических, организационных, социальных и иных предпосылок коллективной деятельности*.

В основе создания *морально-психологических предпосылок* лежит, на наш взгляд, индивидуальная воспитательная работа руко-

водителей с подчиненными, умение «распознавать мотивы их поведения». Индивидуальная воспитательная работа преследует цель привести индивидуальные интересы, цели и запросы в соответствие с коллективными интересами, целями и запросами, сформировать благоприятные условия кооперации и интеграции усилий отдельных сотрудников и подразделений, направленных на достижение общих целей. Это требует осуществления системы мер по убеждению коллектива, обоснованию управленческих решений, предупреждению возникновения конфликтных ситуаций и их решению.

В основе создания *организационных предпосылок* лежит определение функциональных обязанностей, делегирование полномочий другим руководителям, нормативное их закрепление, оборудование рабочих мест, организация взаимодействия между сотрудниками и подразделениями и т. д. В основе *социальных предпосылок* – забота об обеспечении семей сотрудников квартирами, местами в детских учреждениях, создание условий для их нормального отдыха, плодотворной работы коллектива.

Приведенные и многие другие трудовые операции носят специфический характер и в силу этого требуют от руководителя владения особыми приемами и методами. Кроме того, их осуществление происходит с частым чередованием в течение рабочего дня и сменой рабочего места. Как отмечают специалисты, каждому руководителю в течение рабочего дня приходится в среднем 30–40 раз переключаться с одного дела на другое.

Ошибки в планировании организации работы в территориальном органе МВД России препятствуют успешной деятельности. Негативное влияние на работу коллектива оказывает и неясное, ошибочное и не всеми принимаемое разделение труда.

Рациональное использование рабочего времени и разделение труда должны согласовываться между собой, в противном случае это приводит к нагромождению работ на одних участках и бездельем на других.

Таким образом, совершенствование правового регулирования и организации рационального использования рабочего времени, а также выработка оптимального режима трудовой деятельности в органах внутренних дел будут способствовать решению проблемы повышения их эффективности.

Руководителю территориального органа МВД России необходимо обладать знаниями в области НОТ, умениями и навыками применения рекомендаций НОТ для достижения поставленных служебных задач; создания условий для внедрения рекомендаций НОТ в деятельность подчиненных сотрудников.

2.2. Организация личной работы руководителя территориального органа МВД России

В решении многих проблем и прежде всего в обеспечении результативности личной работы руководителей органов внутренних дел на первый план выступают вопросы организации труда. Приходится констатировать, что даже высококвалифицированные специалисты часто не владеют навыками правильной организации своего труда, не умеют отличить главное от второстепенного, выделить перспективные задачи. Можно согласиться с мнением ученых, которые утверждают, что «следствием низкой квалификации руководителей является перегрузка сотрудников чрезмерными обязанностями и принуждение к переработкам при колоссальном дефиците свободного времени. Вместо планомерной работы создается искусственный аврал, объемы работы превосходят физические и психические возможности людей. В результате этого люди просто не успевают отдыхать, а психика разгружаться от накопившихся проблем. Сотрудники утрачивают эффективную работоспособность»¹.

На вопрос: «Как научиться экономить время тех, кто выполняет функции управления?», специалисты отвечают, что единственный выход – формирование целостной системы самоорганизации их личного труда. Это очень важно, так как любой руководитель должен знать, как принимать правильные решения, планировать дела, управлять своей деловой карьерой, организовать свое рабочее место и собственный труд, создавать и повышать в глазах сотрудников свой собственный имидж². Процесс организации личной работы можно представить в виде алгоритма, состоящего из нескольких этапов последовательных действий.

На первом этапе руководитель должен выявить и оценить сильные и слабые стороны собственной работы, уяснить, отчего они зависят. Этому может помочь анализ следующих положений:

- наличие необходимых умений и личных качеств, которые нужно формировать заново или совершенствовать;
- правильность выбора приоритетных целей и задач, стоящих перед органом внутренних дел, планомерность и качество их реализации;

¹ Мотин В. В. Проблемы формирования профессионализма сотрудников органов внутренних дел // Труды ВШП МВД России. Домодедово, 2009. № 24. С. 23.

² Казимирчук Г. И. Некоторые аспекты организации личного труда руководителя органов внутренних дел // Труды ВШП МВД России. Домодедово, 2009. № 24. С. 107.

– уровень сотрудничества и взаимоотношений с коллективом, подчиненными руководителями, неформальными объединениями, возможности которых руководитель территориального органа МВД России должен уметь использовать при достижении целей;

– степень выполнения управленческих решений и контроля за их выполнением;

– активность и надежность заместителей, начальников подразделений при реализации ими своих задач;

– наличие и надежность организационных и методических документов, регламентирующих управление (например, инструкции об организации контроля, регламент проведения совещаний и т. д.);

– уровень информационного обеспечения.

Результатом анализа вышеперечисленных положений должна стать оценка причин успехов и недостатков, сильных и слабых сторон собственных действий и действий подчиненных руководителей путем улучшения организации собственного труда таким образом, чтобы это влекло улучшение организации функционирования органа внутренних дел.

На втором этапе руководителю необходимо сформулировать и уяснить цели, которые должны быть достигнуты в результате рационализации личной работы. Такими целями могут быть:

– переработка и по мере необходимости уточнение функциональных обязанностей каждого сотрудника, предусмотрев в них конкретные задачи и ответственность за положение дел на порученном участке;

– установление повседневного контроля за рациональным распределением нагрузки, особенно в органах и подразделениях, где имеется значительный некомплект личного состава;

– совершенствование нормативно-правового регулирования управления и отдельных сторон оперативно-служебной деятельности;

– повышение уровня плановости и непрерывности в работе;

– улучшение разграничения полномочий и повышение персональной ответственности подчиненных руководителей;

– устранение непроизводительных затрат времени и ресурсов и т. д.

На третьем этапе руководитель должен проанализировать условия достижения поставленных перед собой целей, определить конкретные мероприятия по их достижению. Эти мероприятия могут быть самыми разнообразными: разработка управленческих решений, контроль, изучение, обучение, воспитание и самовоспитание и т. д.

На четвертом этапе руководителю важно определить целесообразную линию своего поведения на будущее. Полагаем, что оно

должно максимально способствовать заинтересованному отношению подчиненных ко всему новому, передовому, повышению эффективности их деятельности.

На пятом этапе руководитель контролирует выполнение мероприятий по рационализации личной работы. При этом в центре внимания руководителя территориального органа МВД России должны быть такие вопросы:

- как достигается цель, какие возникают при этом проблемы;
- какое воздействие проводимые мероприятия оказали на действия (поведение) подчиненных руководителей и коллектива в целом;
- какой образ действий оправдал себя на практике, а какой оказался неудовлетворительным.

Немалые возможности рациональной упорядоченности труда руководителя территориального органа МВД России заложены в делегировании им части полномочий своим подчиненным.

Под *делегированием* в общем смысле понимается передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Он наделяет подчиненных свободой действий посредством передачи полномочий в решении тех или иных вопросов. Одновременно с рабочей задачей для ее выполнения должны также делегироваться необходимая компетенция и ответственность в специальной сфере – так называемая функциональная ответственность. Однако управленческая ответственность, т. е. ответственность за руководство, сохраняется за начальником; она не может быть делегирована.

Исследования показывают, что примерно 16 % выполняемых руководителями территориальных органов МВД России на районном уровне работ может быть без ущерба для дела передано заместителям начальника и сотрудникам. Передача задачи или деятельности может осуществляться на длительный срок – генеральное делегирование (сотруднику поручается самостоятельный участок работы). Также делегирование может ограничиваться разовыми поручениями; при этом задача остается в функциональной сфере руководителя. Преимущество делегирования полномочий состоит в следующем:

1. Создает условия для выработки и принятия лучших управленческих решений и эффективной их реализации. Это достигается за счет подготовки и принятия решений на более низких уровнях управленческой иерархии, когда делегируются полномочия по выполнению конкретной задачи сотруднику или группе, где сосредоточены опыт и умение узких специалистов, концентрируется большая часть необходимой информации, лучше известно состояние дел.

Это позволит достичь качественного решения в относительно короткие сроки. При подготовке решения на более высоких уровнях управления трудно учесть все обстоятельства, влияющие на качество и условия его выполнения. Эффективность же реализации решений при делегировании полномочий повышается, так как выполняют их сотрудники, которые несут непосредственную и персональную ответственность за данный участок.

2. Способствует формированию в коллективе атмосферы творческого труда. Сотрудник, которому делегируются определенные полномочия (подготовить совещание и т. п.), обретает самостоятельный участок и несет ответственность за него, что служит мобилизирующим фактором. Будучи ориентирован на самостоятельные действия, работник склонен проявлять инициативу.

3. Это одновременно процесс выявления и подготовки умелых руководителей. Каждый сотрудник приобретает реальную возможность проявить профессиональные и организаторские способности, приобрести определенные навыки, необходимые для руководства.

4. В процессе делегирования полномочий руководитель освобождается от рассмотрения и решения второстепенных вопросов и выполнения большого числа рутинных операций. Сосредоточившись на основных, принципиальных направлениях, он сможет в том числе уделить больше внимание созданию оптимального социально-психологического климата в коллективе, что, в свою очередь, повысит его авторитет и влияние.

Таким образом, делегирование помогает руководителю высвободить свои временные и трудовые ресурсы для важных задач; способствует использованию профессиональных знаний и опыта сотрудников; стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных; позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, удовлетворенность выполненной работой.

Вопросы делегирования полномочий требуют дифференцированного подхода в зависимости от конкретной ситуации. В большинстве случаев необходим предварительный анализ возможности делегирования. Например, участвовать в межведомственном совещании правоохранительных органов, результатом которого должна стать выработка совместных мероприятий по борьбе с преступностью, целесообразно руководителю, а на совещании по конкретной проблеме внедрения технических средств, защиты объектов производства, хранения, транспортировки и торговли от преступных посягательств лучше присутствовать исполнителям. Нельзя делегировать такие функции, как установление

целей, принятие решений по выработке основных направлений деятельности территориального органа МВД России, контроль результатов, руководство сотрудниками, решение задач особой важности или высокой степени риска, рассмотрение необычайных, исключительных дел, актуальной, срочной работы, не оставляющей времени для объяснения и переработки, решение задач строго доверительного характера.

Возможность делегирования зависит от состава подчиненных, уровня их профессиональной подготовки. Чем квалифицированнее и самостоятельнее подбираемые кадры, тем шире руководитель может применять делегирование. При делегировании полномочий важны четкие формулировки целей и задач, ожидаемых результатов, формы их представления. От того, как подчиненный усвоит первоначальные указания, зависит, справится ли он с задачей. Существенный фактор делегирования – наличие постоянной обратной связи.

Когда сотрудники систематически получают информацию о состоянии дел в сфере борьбы с преступностью на обслуживаемой территории, а также результатах собственной деятельности, работа наполняется смыслом, расширяются масштабы взаимопонимания, легче преодолеваются противоречия во взглядах, быстрее устраняются конфликтные ситуации.

Необходимые условия эффективного делегирования – строгая исполнительская дисциплина и контроль как рабочего процесса, так и результатов. Умело организованный контроль помогает своевременно предупреждать ошибки, выявлять и оперативно устранять неблагоприятные ситуации. В то же время контроль не должен превращаться в мелочную опеку, иначе теряется смысл делегирования.

В целях эффективного внедрения процесса делегирования полномочий в практику управления территориального органа МВД России необходимо:

- стимулировать работников, принимающих в пределах своей компетенции дополнительные функции и готовых нести ответственность за их реализацию;
- предоставить право руководителям подразделений и ответственным исполнителям в пределах их компетенции принимать решения и подписывать документы;
- установить порядок, согласно которому вышестоящие звенья должны рассматривать документы по существу содержащихся в них вопросов, независимо от того, кто их подписал.

Главное приобретение руководителя территориального органа МВД России в связи с делегированием полномочий – это высво-

бождение от множества текущих обязанностей, что дает возможность сосредоточить усилия на вопросах, которые могут и должны решаться только руководителем, усилить контроль исполнения решений.

2.3. Планирование личной работы руководителем территориального органа МВД России

Современные условия работы территориального органа МВД России предъявляют новые требования к технологии управления и повышению его организационного уровня. Однако не везде в практику внедряются более совершенные формы и методы организации деятельности, в том числе и планирования деятельности. Планирование, являясь одним из обязательных условий деятельности, позволяет наиболее целесообразно и целенаправленно организовать работу, способствует быстроте, объективности, полноте и всесторонности в решении задач.

Исходными данными для планирования личной работы руководителя и оперативно-начальствующего состава являются положения законодательных и иных нормативных актов, определяющие компетенцию органов внутренних дел, отдельных подразделений, планы оперативно-служебной деятельности, служебной, боевой и физической подготовки, различные графики (дежурства, контроля и т. д.), функциональные обязанности должностного лица, указания, поручения вышестоящих органов.

Рациональное планирование рабочего дня позволяет руководителю концентрировать внимание на решении важных вопросов, имеющих принципиальное значение для деятельности органа; определять главные направления повышения ее эффективности и придерживаться их; уделять последовательное внимание всем подразделениям. Естественно, это создает благоприятную обстановку в коллективе, а в работе руководителя наблюдается меньше суеты, нервозности, поскольку выполняется большее количество дел.

Планирование рабочего дня целесообразно организовать в следующей последовательности:

1. Изучение фактических затрат рабочего времени по основным направлениям деятельности.

Повседневный учет фактических затрат должен производиться в течение достаточно длительного времени, чтобы зафиксировать в основном все виды работ, встречающиеся в практической деятель-

ности руководителя. По крайней мере время, в течение которого будет осуществляться учет фактических затрат рабочего времени руководителя территориального органа МВД России, должно быть не менее месяца. Для выявления устойчивых тенденций в трудовом процессе руководителя учет должен быть систематическим, охватывающим все времена года.

Теория управления временем исходит из того, что время представляет собой материал, запасы которого весьма ограничены. В целях рационального использования временных ресурсов целесообразно провести его «инвентаризацию». Исследование затрат рабочего времени руководителя территориального органа МВД России актуально в связи с решением следующих вопросов: выявление видов деятельности, которые чаще всего приходится осуществлять, их периодичность, а также хронометраж времени, расходуемого на их выполнение, и поиск возможных путей рационализации трудового процесса. Изучение и применение методов, являющихся измерителями рабочего времени, позволит обеспечить рациональное использование рабочего времени и отдыха и, как следствие, повысить эффективность организации деятельности.

Учет фактических затрат рабочего времени руководителя может быть проведен различными методами. Наиболее эффективным является самофотографирование или самохронометраж.

При исследовании затрат рабочего времени руководителя следует использовать данные психологически ориентированной профессиограммы, в которой выделяются особенности внешней и внутренней работы. Описание внешней картины трудовой деятельности – это фотография рабочего дня, хронометраж рабочего времени при выполнении конкретных заданий, временная динамика производственной активности, типичные ошибки и др. Внутренняя картина труда – типичные реакции личности на определенные профессиональные ситуации, а также особенности интегрального образования личности сотрудника (способности и опыт), психического состояния (интеллектуальные и эмоциональные процессы, эмоции, воля, внимание, память, психомоторика).

Специфика данного метода состоит в том, что при самофотографировании руководитель ежедневно фиксирует в специальной таблице все виды работ и время, затраченное на их осуществление. При этом важно учитывать не только виды работ и фактические затраты времени, но и их последовательность, чтобы можно было при анализе определить иерархию работ. Лучше использовать для самофотографирования специальные бланки, где в первой колонке указывается краткое содержание выполненной работы и номер по

порядку, во второй – фактически затраченное время на нее, в третьей – проставляется классификационный шифр работы, который в дальнейшем поможет при анализе трудового процесса. Колонок может быть и больше, если руководитель стремится провести более глубокий анализ расходования своего рабочего времени. По окончании записей за день целесообразно указать, выполнен или нет план работы на день, а в случае невыполнения – причины этого. После анализа затрат рабочего времени необходимо ответить на вопросы:

1. Какие виды деятельности требуют для исполнения больше времени?
2. Где экономия времени действительно оправданна?
3. Уделяется ли самое благоприятное для работы время действительно приоритетным вопросам?
4. Сколько времени в среднем тратится на осуществление той или иной работы?
5. В какие часы больше всего отвлекают от работы?
6. Сколько времени отнимает внезапное, незапланированное прерывание работы?
7. Какие помехи возникают чаще других?
8. Какие помехи неизбежны, так как связаны с важными и неотложными делами?
9. Из-за чего происходит большая перегруженность?

Анализ бюджета рабочего времени, проведенный руководителем, позволяет установить фактические затраты на выполнение различных видов деятельности и выделить из них непроизводительные, а также выяснить, насколько важна данная работа; какова действительная ее цель; возможно ли исключить либо минимизировать некоторые виды работ; должен ли конкретный сотрудник выполнять определенный вид работы или ее можно полностью либо частично передать иным сотрудникам. Подобный анализ позволит разработать и внедрить в деятельность руководителя наиболее рациональную последовательность проведения конкретных видов работ и тем самым повысить эффективность их деятельности.

2. Следующий этап планирования рабочего дня – это анализ содержания задач и определение времени, требуемого для их решения. Практически всегда возможен приемлемый расчет времени, необходимый для выполнения той или иной работы. Можно ориентироваться на условные показатели, такие, к примеру, как отношение времени, затрачиваемого на решение перспективных задач, ко времени, используемому для осуществления оперативной деятельности; соотношение затрат рабочего времени на решение текущих (мелких) и важных вопросов; удельные затраты времени на прием

сотрудников, граждан, а также различные заседания и совещания в общем его бюджете; соотношение затрат времени на служебные дела и повышение своей квалификации. Для определения основных причин потерь рабочего времени необходимо сгруппировать работы по причинам их невыполнения, выявив таким образом основания, по которым не выполняется наибольшее число работ.

В этой связи наиболее целесообразно *рациональное использование рабочего времени и отдыха, выработка оптимального режима трудовой деятельности следователя*, которое представляет собой соблюдение правильного в психофизиологическом отношении режима труда (с утра выполнять более сложную, а к вечеру – более простую работу; периодически делать перерывы для отдыха и т. д.); использование различных форм активного отдыха в рабочее и нерабочее время (занятие спортом, физическим трудом и т. д.); соблюдение индивидуально выработанного ритма труда; рациональное чередование разных по характеру работ (трудных и легких, творческих и стандартных и т. д.); проведение однотипных ежедневных работ в одно и то же время¹.

С эргономической точки зрения, трудовая деятельность, рациональное использование рабочего времени и отдыха неразрывно связаны с уровнем работоспособности сотрудника. Понятие «работоспособность» характеризуется двумя аспектами: накоплением и расходом рабочего потенциала или процессами упражнения и утомления, которые тесно связаны между собой. Путем упражнения достигается совершенствование человеческого организма, утомление же определяется временным снижением или потерей работоспособности. Совершенствование организма – это изменение физиологических функций, которые направлены на лучшее достижение цели трудовой деятельности. Физиологически нормальным утомлением следует считать такое временное снижение работоспособности, которое затем повышает рабочий потенциал, совершенствует организм и не разрушает здоровье человека. Несоблюдение данного условия ведет к переутомлению.

Разработка оптимального режима труда и отдыха основывается на учете динамики работоспособности, которой присущи три фазы².

Первая – «вхождение в работу», т. е. перенастройка физиологических функций в процессе перехода от предшествующих видов активности к трудовой деятельности; данный период продолжает-

¹ Криминалистика / под ред. А. А. Закатова, Б. П. Смагоринского. М., 2003. С. 208.

² Михайлов А. И., Соя-Серко Л. А., Соловьев А. Б. Научная организация труда следователя. М., 1974. С. 153–154.

ся примерно 0,5–2 часа. Проведенные исследования показали, что в утренние часы период вхождения в трудовой тонус длится дольше, чем в вечерние. Данная фаза также зависит от характера работы, ее сложности, объема и индивидуальных особенностей руководителя. Следует отметить, что умственная деятельность характеризуется более длительным периодом «вхождения в работу», нежели физический труд. В качестве рекомендации, направленной на сокращение данного периода, можно предложить осуществление предварительной психологической подготовки к трудовой деятельности с учетом ее специфики.

Следующая фаза – «устойчивое рабочее состояние», при котором трудовая деятельность человека отличается наивысшей продуктивностью и устойчивостью. Такой период длится наибольшую часть рабочего времени, как правило, в течение 3–4 часов.

Третья фаза – «развивающееся утомление», характеризующееся снижением работоспособности. В этом случае следует сделать перерыв, после которого возникает еще один рабочий цикл, но эффективность труда будет ниже, чем в первом цикле. Попытки в один день проделать еще третий и четвертый циклы работы могут привести к переутомлению.

Опыт показывает, что по истечении часа после начала рабочего времени начинается самое продуктивное время для работы, а за час до обеденного перерыва продуктивность работы резко падает. Во второй половине дня наиболее продуктивное время, как правило, наступает час спустя после обеденного перерыва и заканчивается за час до окончания рабочего дня¹. Учет динамики трудоспособности помогает распределить этапы предстоящей работы так, чтобы наиболее напряженные приходились на фазу «устойчивое рабочее состояние».

Как показывает практика, при большой нагрузке руководители обычно непрерывно работают в течение многих часов, не оставляя времени даже для кратковременного отдыха. Такой режим неприемлем, поскольку работоспособность при этом снижается. Снижение работоспособности наблюдается вследствие усталости и утомления. Важно при этом учитывать совокупность субъективных и объективных факторов процессов утомления, свойственных человеческому организму.

Субъективные факторы связаны с индивидуальными физическими и психологическими особенностями личности руководителя;

¹ Васильев В. Л. Юридическая психология. 4-е изд., доп. и перераб. СПб., 2003. С. 219–220.

степенью его личной ответственности; уровнем его профессиональной квалификации и опыта.

Объективные факторы процессов утомления характеризуются условиями трудовой деятельности руководителя; организацией рабочего места и степенью его технического оснащения; внедрением и использованием программного комплекса «Автоматизированное рабочее место»; социально-психологической обстановкой в служебном коллективе и, в частности, особенностями межличностных отношений в коллективе и т. д.

Вышеизложенное позволяет предложить некоторые *рекомендации, направленные на рациональное использование рабочего времени и отдыха* и выработку оптимального режима трудовой деятельности.

Во-первых, наиболее эффективной будет трудовая деятельность, в которой рационально чередуется рабочее время и отдых. Это достигается путем включения в работу коротких перерывов и правильного их распределения по ходу рабочего времени.

Во-вторых, в целях сокращения периода «вхождения в работу» необходимо осуществлять предварительную психологическую подготовку к трудовой деятельности.

В-третьих, в процессе трудовой деятельности необходимо учитывать динамику работоспособности, что помогает распределить этапы предстоящей деятельности так, чтобы наиболее напряженные приходились на фазу «устойчивое рабочее состояние», а также использовать чередование различных по характеру и степени сложности работ.

В-четвертых, в рамках повышения эффективности работоспособности необходимо учитывать субъективные и объективные факторы процессов утомления, свойственные человеческому организму.

В-пятых, в целях рациональной организации рабочего времени и отдыха следует разрабатывать и внедрять новые формы планирования различных видов работ и времени. Для уплотнения рабочего дня целесообразно сгруппировать работы в следующие четыре группы:

- работы, которые необходимо выполнять;
- необходимые работы, продолжительность которых сократить невозможно;
- необходимые работы, которые могут выполнить руководители нижестоящего уровня;
- работы, которые можно не выполнять.

В-шестых, активное внедрение и использование в деятельности научно-технических средств, апробированных методик, а также информационных технологий.

Другой способ группировки трудовой деятельности, рекомендуемый специалистами в области управления – установление приоритетов с помощью анализа АБВ. Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв АБВ отдельные задачи подразделяются на три класса именно в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей.

Анализ АБВ основывается на следующих трех закономерностях, подтвержденных опытом:

1. Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65 %.

2. На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя.

3. Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют, напротив, 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – порядка 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить руководитель.

Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется важные, т. е. приносящие наибольший результат, задачи категории А выполнять в первую очередь. На следующие по значимости задачи категории Б приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно больших по объему, но менее важных задач в целом дает небольшой эффект¹.

Анализ задач по методу АБВ может осуществляться следующим образом: составляется список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т. д.) задач, для чего можно использовать нижеследующий формуляр:

Дата	Приоритетность			Задача, дело	Кому поручено	Начато	Окончено
	А	Б	В				

Листок учета задач и контроля за их выполнением систематизирует задачи по важности, устанавливает очередность дел в соот-

¹ Если в трубопроводе хотя бы в одном месте допущено уменьшение рабочего сечения, то именно это место будет определять производительность всей системы (См. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов. 3-е изд., изм. и доп. М., 2007. С. 265–269).

ветствии с их значимостью. Нельзя забывать о том, что срочность принципиально не имеет ничего общего с важностью соответствующей задачи; задачи ранжируются и оцениваются в соответствии с категориями А, Б, В.

А. Первые 15 % всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения управленческих функций), не подлежат перепоручению.

Б. Последующие 20 % задач составляют категорию Б (важные, существенные, могут быть делегированы другим лицам).

В. Остальные 65 % всех задач являются задачами категории В. Эти задачи не являются ненужными, излишними. Речь идет о том, что, наряду с задачами А и Б, существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены. Однако в любом случае они должны быть перепоручены непосредственным исполнителям.

Предложенный подход к группировке задач весьма универсален. Тем не менее решение вопроса о приоритетности задач должно основываться на законах, нормативных актах, анализе оперативной обстановки.

3. Выяснение в какой мере планируемый объем работы согласуется с бюджетом времени (рабочего и личного).

В случае расхождения сравниваемых величин объема работы и имеющегося времени принимаются меры к их сбалансированию посредством пересмотра и сокращения круга решаемых вопросов, ужесточения режима работы.

В примере с установлением приоритетности задач с помощью анализа АБВ рекомендуется свой временный план распределить следующим образом:

- 65 % запланированного времени (около 3 часов) – задачи А;
- 20 % запланированного времени (около 1 часа) – задачи Б;
- 15 % запланированного времени (около 45 минут) – задачи В.

Для наиболее продуктивного использования своего рабочего времени можно воспользоваться разработанным специалистами графиком типичного рабочего дня практически любой организации.

Сколько часов в день можно запланировать для выполнения тех или иных работ? Специалисты утверждают, что если распорядок дня в основном «свободен» от различных неожиданностей или непредсказуемых происшествий, можно выделить 6 часов. Если же неожиданности не только не исключены, но и даже возможны (что относится к руководителям территориальных органов МВД России), следует ограничиться тремя или четырьмя часами. Те из руководителей, которые полагают, что его день вообще не подлежит пла-

нированию, могут прибегнуть к упорядочению рабочего дня, начиная с одного единственного часа в день. Затем, когда появится опыт, можно перейти к двум часам и т. д.

4. Составление перспективного плана, временные рамки которого различны – от недели до месяца. План оформляется чаще всего в виде графика, где последовательно представлены все виды деятельности и время для их выполнения.

5. Организация планирования каждого рабочего дня с записью всех текущих дел.

В условиях быстро меняющейся оперативно-служебной обстановки выдерживать спланированный ранее режим деятельности трудно, но и в этих условиях можно и нужно планировать свое личное время. Для сближения дневного плана работы с реальной обстановкой руководитель должен в конце каждого рабочего дня корректировать план-график на следующий день с распределением по часам. Корректировка осуществляется на основе следующих управленческих документов: плана отдела, планов служебной, боевой и физической подготовки, различных графиков (дежурств, контроля и т. п.), функциональных обязанностей должностного лица и рабочей тетради. Если такой план не составить, то, как правило, до решения узловых проблем дело не доходит. При наличии же плана руководитель вынужден строить свой завтрашний день с учетом необходимости уделить внимание решению какого-то конкретного вопроса.

Рабочая тетрадь нужна руководителю, чтобы в ней осуществлять выписки из квартальных планов основных мероприятий, ежемесячные планы личной работы, мероприятия на день, отметки об их выполнении, итоги работы за каждый месяц, квартал, полугодие, девять месяцев и год.

Для удобства конкретизации завтрашнего рабочего дня на основе плана-графика и указанных управленческих документов целесообразно воспользоваться еженедельником или оргблокнотом, имеющим специальные графы: что нужно сделать, когда, где необходимо быть, кого пригласить, кому позвонить, что доложить руководству и т. п. Современные информационные технологии позволяют автоматизировать процесс планирования деятельности.

Ежедневное вечернее планирование своего завтрашнего рабочего дня требует 15–20 минут, но помогает экономить около 2 часов из завтрашнего дневного фонда рабочего времени руководителя.

Успешная реализация разработанного накануне плана зависит не только от внешних факторов, но и от внутренних, насколько согласованной будет деятельность руководителя и его заместителей.

телей, начальников подразделений, коллектива. Эта согласованность может быть достигнута, если, во-первых, план-график будет не только у руководителя территориального органа МВД России, но и у всех других руководителей; во-вторых, если все планы-графики будут увязаны между собой. Такая система планов-графиков повышает надежность их реализации. Существенную помощь руководителю территориального органа МВД России может оказать *хорошо отлаженная работа канцелярии и секретаря*. Потери, вызываемые несовершенством организации делопроизводства и плохо поставленной канцелярской работой, намного превышают затраты на подготовку и оплату работников соответствующих категорий.

По определению Европейской ассоциации профессиональных секретарей, роль последних состоит в том, чтобы знать существо деятельности своего руководителя и уметь значительную часть этой работы брать на себя. Парадоксальным звучит сегодня бытующее мнение, будто иметь личного секретаря позволительно начальству высокого ранга. В то же время во многих развитых странах личный секретарь предоставляется значительно большему контингенту руководителей в целях повышения качества управления.

Немаловажным обстоятельством для рационализации личной работы руководителя является понимание того, что организация труда не должна быть ущербной для его образа жизни и здоровья. Деятельность руководителя территориального органа МВД России связана со значительными нервно-психологическими нагрузками. Избыточное утомление должно предупреждаться, а в случае возникновения преодолеваться продуманной системой организации личной работы, что скажется и на деятельности всего отдела.

Отметим, что все современные теории управления неизменно исходят из принципов рациональности – рациональности во всем. Исследователи современных проблем теории управления пытаются найти внешнюю логику, построить абстрактную модель процесса принятия решений внутри организации, отсюда поиск путей устранения дублирования функций в аппарате управления, стремление выстроить всю систему причинно-следственных связей, определяющих механизмы наиболее рационального функционирования систем управления.

В этой связи отсутствие научно обоснованных рекомендаций по научной организации труда руководителей территориальных органов МВД России, отвечающих современным условиям деятельности, усложняет процессы реформирования в системе органов внутренних дел. Отдельные разрозненные исследования НОТ

руководителя являются малоэффективными, в связи с чем не будут способствовать оптимизации процесса деятельности с целью повышения его результативности. Научная организация труда, основанная на достижениях наук и передовом опыте, применении технических средств, создает условия для успешной работы, позволяет при меньшей затрате сил и средств добиваться большей результативности управления.

ЛЕКЦИЯ 3

Профессиональная культура труда руководителя территориального органа МВД России

3.1. Формирование современного руководителя территориального органа МВД России

Результативность работы руководителя на любом уровне системы МВД России в большей степени достигается научно обоснованной организацией своего труда как важнейшим квалификационным признаком профессионализма и соответствия занимаемой должности. Совершенно справедливо отмечает А. П. Гладилин, «нет культуры вообще, она есть в личностях, в творчестве, в хорошо отлаженной работе, в осмысленной, высококвалифицированной профессиональной деятельности»¹. Профессиональная культура руководителя отражает качественное состояние совокупности знаний, умений и навыков, а также характеризует стиль, методы и приемы деятельности руководителя с точки зрения реализации в ней способностей, дарований, потребностей и контроля над ними.

Научный подход к профессиональной культуре руководителя территориального органа МВД России, представленный в виде структурной модели, базируется на трех основных критериях: образовательный уровень; способность к управленческой деятельности; нравственные качества. Выделение указанных критериев служит основанием для выявления групп качеств, характеризующих профессиональную культуру руководителя. К этим группам качеств относятся:

- профессиональные знания и квалификация;
- умения и навыки эффективного управления;
- организаторские способности;
- взаимоотношения с коллективом;
- дисциплина и отношение к труду;
- личностные качества, присущие руководителю.

¹ Гладилин А. П. Профессиональная культура руководителя органа внутренних дел: социально-философский анализ: автореф. ... д-р юрид. наук. М., 2000. С. 21.

Необходимость формирования профессиональной культуры руководящего состава территориального органа МВД России в условиях реформирования государственной службы обусловлена следующими факторами:

- 1) формированием новой парадигмы политического, социального и экономического развития государства;
- 2) выдвижением принципиально новых духовно-нравственных требований к профессиональному образованию государственных служащих;
- 3) необходимостью целенаправленной профессионально-этической подготовки кадров государственной службы в условиях перехода государства к обновлению и развитию;
- 4) значимостью интеллектуализации, гуманизации и гармонизации государственно-служебных отношений.

Исследования, в процессе которых было проанкетировано 350 руководителей территориальных органов МВД России, позволили выявить основные качественные требования к руководящему составу органов внутренних дел в современных условиях:

- умение довести идею до практического воплощения (84 % респондентов);
- знание основ общей и специальной теории управления (77 % респондентов);
- умение творчески мыслить, генерировать идеи (75 % респондентов);
- наличие аналитического стиля мышления (67 % респондентов);
- глубокие профессиональные знания и умения в одной сфере противодействия преступности (59 % респондентов) или средние по глубине, но в ряде смежных сфер (47 % респондентов);
- стремление к инновационной деятельности (57 % респондентов);
- правильное использование положительного опыта (процедур, методов, технологий) в деятельности органов внутренних дел в современных условиях (39 % респондентов);
- разумная готовность идти на риск при выборе альтернативы управленческого решения (54 % респондентов);
- самоотдача на основе убежденности в правильности выбранной альтернативы; наличие организованной (штабной) культуры (56 % респондентов);
- средний возраст, крепкое физическое здоровье и большая психологическая устойчивость (62 % респондентов).

Таким образом, речь должна идти о подготовке современных управленцев, обладающих новыми качествами, способных руково-

дять правоохранительными органами в переходных общественных условиях, характеризующихся обострением практически всех общественных отношений – экономических, социальных, политических, духовно-идеологических.

Система работы с руководящими кадрами и резервом выдвижения на вышестоящие должности, как отмечается в Дорожной карте дальнейшего реформирования органов внутренних дел Российской Федерации, должна обеспечивать: системность и преемственность в реализации планов замены и расстановки кадров руководящего звена на федеральном и региональном уровнях; пересмотр перечня должностей руководителей, входящих в номенклатуру МВД России; обновление по согласованию с органами власти субъектов Российской Федерации состава резерва руководителей всех уровней с его постоянным пополнением перспективными работниками; замещение должностей руководящего состава только лицами, прошедшими соответствующую подготовку в Академии управления МВД России, других научных и высших образовательных организациях МВД России; формирование кадрового резерва Министра внутренних дел Российской Федерации, используемого в случае осложнения оперативной обстановки в отдельно взятом регионе или для экстренного укрепления конкретных подразделений¹.

Профессиональная культура включает владение специальными умениями и навыками профессиональной деятельности, культуру поведения, эмоциональную культуру, общую культуру речи и культуру профессионального общения.

Концепция профессиональной культуры заключается в том, что это явление охватывает понятие, методологию, идейно-нравственную природу, социально-политическую сущность, имидж как результирующий фактор, который фиксирует в общественном сознании людей оценку профессиональной деятельности руководителя органа внутренних дел. Концептуальное объяснение феномена профессиональной культуры опирается на главную идею о том, что все элементы данного явления находятся под мощным воздействием факторов политики, права и духовных ценностей². Профессиональная культура руководителя органа внутренних дел, будучи связанная с политической и государственной системой, являет

¹ П. 1.10 Дорожной карты дальнейшего реформирования органов внутренних дел Российской Федерации. Материалы расширенной рабочей группы при Министре внутренних дел Российской Федерации по дальнейшему реформированию органов внутренних дел. М., 2013.

² Пашков В. И. Значение духовных ценностей для современных военнослужащих // Вестн. Московского ун-та МВД России. 2015. № 2. С. 273.

собой показатель качества гражданского общества. Руководитель как бы олицетворяет понятие гражданина как в теоретическом, так и практическом смыслах.

Современное влияние политических, социальных, экономических, психологических изменений на руководителя требует от него способности управлять собой, наличия зрелых личностных ценностей, четких личных целей и интересов, упора на постоянное саморазвитие, умения влиять на личный состав и знание современных, управленческих подходов, обладания педагогическими способностями. Рассмотрим вышеперечисленные качества.

Способность управлять собой выступает как важнейшее качество руководителя в связи со сложной оперативной обстановкой, трудностями, проблемами, конфликтами, возникающими в деятельности любого коллектива органов внутренних дел. Неумение управлять собой приводит к личной неудовлетворенности и неизбежно к неудачам в работе, ухудшению отношений не только среди руководящего состава в коллективе, но и в семье, угрозе разрушения здоровья, возрастанию стрессов. Способность управлять собой требует умения организации своего труда, основанного на рациональном планировании рабочего времени. Это позволяет концентрировать внимание на решении важных вопросов, имеющих принципиальное значение для деятельности территориального органа МВД России; определять главные направления повышения эффективности и придерживаться их; уделять последовательное внимание всем подразделениям. Упорядочение режима труда создает благоприятную обстановку в коллективе, а в работе руководителя наблюдается меньше суеты, нервозности.

В этой связи при отборе кандидатов на включение в федеральные кадровые резервы¹ учитываются:

- а) наличие опыта работы по предполагаемому виду деятельности;
- б) соответствие уровня образования квалификационным требованиям по предполагаемой должности;
- в) возраст (с учетом возрастных ограничений, установленных для специального звания по предполагаемой должности);
- г) готовность к перемещению в интересах службы в другую местность;
- д) нравственные и деловые качества;
- е) состояние здоровья.

¹ Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений: приказ МВД России от 30 августа 2012 г. № 827.

Следует еще раз подчеркнуть, что перенапряжение руководителя является следствием недостаточной организации его деятельности, а зачастую и неверных представлений о формах выражения преданности делу. Избыточное утомление должно предупреждаться, а в случае возникновения – преодолеваться продуманной системой организации личной работы, что скажется и на деятельности всего подразделения в целом.

Одно из главных требований к современному начальнику – *наличие зрелых личных ценностей*, «понимание значения службы в органах внутренних дел как особой миссии, тесно связанной с духовной сферой...»¹. Традиционное профессиональное образование крайне мало внимания уделяло развитию системы личностных ценностей руководящего состава, в связи с чем остро стоит проблема создания эффективно работающей системы непрерывного образования как условия интеллектуализации человеческого ресурса.

Необходимо понять, что профессиональная ценность людей кроется не только в их знаниях, но и в их личных качествах. Руководитель, которому неясны его собственные личностные ценности, не имеет твердой духовно-нравственной базы для действий, склонен к принятию спонтанных и сиюминутных решений, поэтому каждому начальнику важно и целесообразно определить и выработать главные ценностные установки. Как правило, основой для этого служит личная убежденность, ориентированная на верность присяге, Конституции и законам Российской Федерации.

Следующее необходимое качество руководителя непосредственно связано с предыдущим – *способность ставить четкие личные цели и интересы*. Постоянное нарастание социально-политической напряженности и экономических противоречий в стране имеет не только материальную основу, оно отражается на других процессах, идейных, ценностных и нравственных изменениях. Кризис целевых социальных установок массового сознания породил распространенность правового нигилизма, деформацию сознания сотрудников правоохранительных органов. В этих условиях очевидным становится наличие ясных, обоснованных личных целей и интересов, соединенных в органическом единстве с интересами органов внутренних дел. Именно они позволяют выработать критерии, по которым руководитель территориального органа МВД России на региональном уровне может судить о важности того, что он делает, убедиться в правильности выбранного пути. Это дает допол-

¹ Сердюк Н. В. Смысл и значение службы в органах внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2011. № 1 (17). С. 83

нительные силы и возможности для достижения ощутимых результатов. Многие специалисты считают, что личные цели помогают достичь большой эффективности в управленческой деятельности, если установлены пределы их достижения и конкретный конечный результат.

Большинство видов деятельности в сфере охраны правопорядка требует высокого индивидуального развития. Поэтому работа руководителя, которая постоянно усложняется и предъявляет новые требования к нему, предполагает *высокую способность к саморазвитию*¹.

Понятие деловой карьеры должно осознаваться как важное и совершенно необходимое для руководителя стремление к профессиональному и должностному росту. Современный руководитель сможет эффективно выполнять свои управленческие функции лишь при условии непрерывного обучения на всем протяжении службы, повышения квалификации в той или иной форме. Способность к саморазвитию, помимо стремления к профессиональному росту, выражается также в умении руководителя анализировать собственные поступки и решения с целью самооценки, устанавливать обратную связь с окружающими, быть открытым и правдивым во всех сферах деятельности.

Несомненно, что руководитель должен обладать *умением воздействовать на подчиненных*, иными словами – эффективно руководить подразделениями и подчиненными должностными лицами.

Действительно, трудно представить себе руководителя, идеи, взгляды, замечания которого не принимаются в расчет подчиненными. Авторитет – очень сложное понятие, ведь помимо овладения методами управления, умения приказывать, здесь включается и такой фактор, как непосредственное влияние на окружающих. Иногда можно наблюдать, как не складывается деятельность органа внутренних дел из-за неудачного распределения функциональных обязанностей между заместителями, отдельными сотрудниками, неудовлетворительной организации работы, плохих взаимоотношений в коллективе. Такой уровень управления не позволяет добиваться четкости и сплоченности в действиях по борьбе с преступностью.

¹ По оценкам специалистов, для удовлетворения потребностей системы МВД России в высококвалифицированных руководящих кадрах из Академии управления МВД России должны выпускаться не менее 2 тыс. руководителей (заместителей) органов внутренних дел и подразделений центрального аппарата, что в разы превышает имеющиеся возможности. (См. Лукашов Н. В. Повышение эффективности подготовки руководителей системы МВД России с использованием информационной модели базового органа внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2013. № 3 (27). С. 80–81).

Для эффективного управления людьми требуется совокупность навыков, которые называются *способностью руководить*. Поэтому начальники территориальных органов МВД России, обладающие хорошими навыками руководства, постоянно анализируют свою роль по отношению к коллективу, вышестоящему руководству, общественным организациям; определяют задачи для руководящего состава, внимательно и глубоко анализируют основную цель, адаптируют ее к интересам конкретного исполнителя; делегируют полномочия, создавая в коллективе творческий подход к работе; морально и материально стимулируют работу; устанавливают и активно поддерживают «обратную связь» с подчиненными; умеют справляться с «трудными» людьми: ленивыми, беспомощными, слишком эмоциональными, ожесточенными, самоуверенными или запуганными.

Практически все области деятельности в сфере противодействия преступности требуют опоры на сильных квалифицированных специалистов, поэтому ключевой задачей управления становится *обучение подчиненных и развитие их способностей*. Руководитель – это по совместительству педагог, который создает в коллективе атмосферу, благоприятную для обучения своих подчиненных, развития их профессионального мастерства. Высокие педагогические способности руководителя проявляются в том, что он очень хорошо знает сильные и слабые стороны окружающих, дает подчиненным сложные задания и ставит перед ними задачи, требующие усилий, систематически консультирует руководящий состав и оценивает его потенциал. Если согласиться с тем, что руководитель – педагог, то очевидно, что он и воспитатель, так как его прямая обязанность – создание дружного, сплоченного коллектива. Руководитель, способный к формированию коллектива, поддерживает идеи коллективизма, правильно и умело подбирает кадры, заботится о каждом, создает оптимальный психологический климат.

Больше всего педагогические способности руководителя должны проявляться в формировании у руководящего состава четкой позиции в оценке явлений окружающей действительности, понимании государственной политики, воспитании их в духе преданности Родине, служебному долгу, защите прав и законных интересов граждан, активной наступательной организации в противодействии преступности, осознании необходимости постоянного поддержания высокой оперативно-служебной и служебно-боевой готовности и бдительности, верности Присяге, т. е. профессиональные способности в сфере деятельности, которые позволяют выполнять должностные обязанности с учетом задач и функций, возложенных на

Министерство внутренних дел Российской Федерации, его территориальные органы или подразделения.

Рассмотренный комплекс требований к руководителю территориальных органов МВД России, несмотря на всю перспективность и объемность, не может быть универсальным, так как обуславливается характером деятельности и структурой руководимого коллектива.

Требования к набору личных качеств руководителя зависят от уровня занимаемой должности. Руководитель высшего звена системы МВД России решает в большей степени стратегические задачи, для него важны широта мышления, стремление к самостоятельным действиям. Руководитель среднего звена сосредоточен на решении задач по организации деятельности территориальных органов внутренних дел, удовлетворении социальных потребностей, поэтому ему необходимы такие черты социального лидера, как коммуникабельность, умение наладить работу. Качества социального лидера также важны руководителям территориальных органов МВД на районном уровне, непосредственно связанным с коллективом. Они должны проявлять способности к организации работы подчиненных, умение реализовывать поставленные задачи, быть отзывчивыми к потребностям подчиненных.

3.2. Культура управленческого труда руководителя территориального органа МВД России

Профессиональная культура руководителей – явление, отражающее особенности государственной службы как профессиональной деятельности и социально-нравственного института, представляющее собой важнейшее проявление культуры современного общества. Если культура вообще – качественная характеристика общества, то ее политическая форма (как составная часть профессиональной), аккумулируя в себе коренные интересы классов и социальных групп, есть как бы качество в самом качестве. Она представляет собой идейно-нравственную, ценностную характеристику жизнедеятельности общества на данном уровне его развития.

Внутренняя культура человека всегда значима в обществе. Особенно она необходима тем, кто в силу должностного положения имеет право принимать управленческие решения, обязательные для подчиненных им сотрудников. Правоохранительная деятельность в органах внутренних дел нуждается в руководящих кадрах, осознающих необходимость перемен в обществе, отчетливо пред-

ставляющих себе пути реформирования системы МВД России в рамках общей модернизации страны, обладающих высокой общей и профессиональной культурой, подготовленных к эффективному выполнению служебных обязанностей¹.

Социологический опрос руководящего состава территориальных органов МВД России позволил выявить следующее. В управленческой культуре в органах внутренних дел, по сравнению с предыдущими периодами (советский период, 90-е гг. XX в., начало 2000-х гг. XXI в.), по мнению респондентов, наблюдается устойчивая тенденция к ухудшению. При оценке тенденций развития управленческой культуры респонденты придерживаются мнения, что она формируется и развивается в существующем культурном пространстве с учетом общенациональных принципов культуры государственного управления и в то же время обусловлена характером и качеством социальных отношений в специфической профессиональной среде. В целом, с точки зрения влияния на результаты деятельности, существующие нормы управленческой культуры в органах внутренних дел около 60 % опрошенных признали полностью или частично не эффективными².

Важность рассмотрения данной проблематики заключается в том, что одной из причин имеющихся недостатков оперативно-служебной деятельности является недооценка работы руководителя с подчиненными. Основными причинами преступлений и чрезвычайных происшествий в органах внутренних дел являются:

- снижение уровня личной ответственности руководителей органов внутренних дел и подразделений по работе с личным составом за соблюдение в подчиненных коллективах служебной дисциплины и законности, поддержание должного морально-психологического состояния сотрудников;

- самоустранение руководителей от организации морально-психологического обеспечения и профессиональной подготовки сотрудников в территориальных органах МВД России, бездействие в воспитании личного состава;

- грубые нарушения требований приказов и распоряжений МВД России, направленных на повышение эффективности воспитательной работы с личным составом в период реформирования органов внутренних дел;

¹ Прошин А. А. Руководящие кадры органов внутренних дел: требования, предъявляемые к ним в современных условиях // Актуальные проблемы управления органами внутренних дел в условиях административной реформы: сб. науч. статей. М., 2005. С. 120.

² Коневская О. Ю. Современное состояние управленческой культуры в органах внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2014. № 1 (29). С. 79.

- серьезные упущения в оценке личных и деловых качеств кандидатов на службу в органы внутренних дел;
- отсутствие системы по своевременному выявлению нравственно-психологической деформации личности сотрудников и отклонений в поведении в процессе службы;
- недооценка руководителями роли кадровой работы и морально-психологического обеспечения деятельности территориальных органов МВД России.

Формирование позитивных нравственных установок у подчиненных возможно лишь в том случае, когда руководитель обладает большой внутренней культурой, в том числе культурой управленческой деятельности. В общем смысле *культура* – вырабатываемые обществом нравственные и эстетические ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности. Понятие «культура» в управленческом труде понимается как *система ценностных ориентаций руководителя, направленная на организацию эффективной работы подчиненных*. В последние годы интерес к ней резко усилился. Отчасти это связано с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организации. В частности, существует несколько иное определение *управленческой культуры руководителя*, под которой понимается «интегрированная совокупность профессионально значимых качеств руководителя, включающая профессиональные знания, умения, навыки и ценности, которые в виде образов и норм, принятых в конкретной профессиональной среде, регулируют управленческую деятельность»¹.

Данное определение можно взять за основу с учетом уточнения, что для любого человека, в том числе и руководителя, кроме профессионально значимых качеств, присущи и внутренние ценности. Сейчас неизмеримо расширилась возможность выбора того, что для каждого является важным и стоящим, т. е. личностных ценностей. Именно они накладывают отпечаток на поведение, стиль и методы руководства, диктуют выбор правильных, однозначных решений.

Руководитель, которому неясны его собственные личностные ценности, не имеет твердой базы для профессионально значимых действий, склонен к принятию спонтанных и сиюминутных решений. Поэтому каждому начальнику важно и целесообразно определить и выработать внутренние ценностные установки. Как правило, основой для этого служит уверенная и активная жизненная пози-

¹ Коневская О. Ю. Современное состояние управленческой культуры в органах внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2014. № 1 (29). С. 78.

ция, положительное и открытое отношение к окружающим. Иными словами, *управленческая культура – это и совокупность профессионально значимых качеств, и внутренняя культура человека.*

Многочисленные исследования, проведенные западными специалистами, показывают, что успешно работающие организации отличаются высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных усилий руководства. Именно в коллективе сконцентрирован целый ряд наиважнейших проблем культуры управленческого труда: создание оптимального социально-психологического климата, взаимодействие руководителя и подчиненных, выработка стиля руководства и принципов служебной этики, завоевание авторитета и влияния.

Здесь проходит тонкая грань, отделяющая науку управления от искусства. Как любое явление, связанное с общением людей, культура управленческого труда включает в себя и качественную сторону межличностных взаимоотношений, другими словами, ту совокупность социальных и психологических условий деятельности коллектива, которую принято называть *социально-психологическим климатом*. Он проявляется в настроении и мнении коллектива, индивидуальном самочувствии, удовлетворенности трудом, оценке условий жизни и работы личности в коллективе.

Влияние руководителей территориальных органов МВД России на создание благоприятного социально-психологического климата чрезвычайно велико. Психическое и эмоциональное состояние – одно из наиболее значительных сил, побуждающих личный состав органа к успешной работе. Настроение отражается на отношении к делу, межличностных контактах, стремлении соблюдать дисциплину или нарушать ее, т. е. на всей обстановке конфликтов интересов, когда личная заинтересованность (прямая или косвенная) сотрудника органов внутренних дел влияет или может повлиять на объективное выполнение им служебных обязанностей, при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью сотрудника и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, способное привести к причинению вреда правам и законным интересам граждан, организаций, общества или государства¹.

Групповое, коллективное настроение обладает заразительностью, динамичностью, способностью быстро передаваться от одного человека к другому. Следовательно, настроение каждого человека

¹ П.1 ст.71 Федерального закона от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

может сильно влиять на результат работы всех. Разные условия создают хорошее настроение. Это может быть комфортная обстановка на рабочем месте, благоприятные взаимоотношения с сотрудниками и, несомненно, приветливый, вежливый начальник. Поэтому умение руководителя управлять собой, своим поведением, настроением, эмоциями служит залогом хорошего настроения в коллективе. Необходимо помнить, что только единая команда, слаженный профессиональный коллектив является залогом личного успеха каждого сотрудника, а главное – гарантом эффективности работы по защите безопасности наших граждан¹.

Правила культуры управленческого труда, создающие в коллективе традиции, нормы жизни, «работают» в следующих направлениях: обеспечивают предсказуемость поведения личного состава; хорошо владея существующими в подразделении нормами и правилами, руководители территориальных органов МВД России на районном уровне без особого труда могут предвидеть поведение работников в различных ситуациях; позволяют стандартно реагировать на типичные ситуации, не задумываясь, не рискуя при этом либо самому попасть в неприятное положение, либо создать его для других. В этой связи нормы поведения оказываются фактором стабилизации всех отношений, дают сотрудникам ощущение уверенности; создают индивидуальное лицо каждого коллектива; чем дольше коллектив существует, тем больше у него собственных норм и традиций.

Несмотря на принимаемые меры по совершенствованию управленческого труда, стиль и методы работы зачастую не соответствуют складывающейся оперативной обстановке и требованиям, предъявляемым к органам внутренних дел на современном этапе. Понятие «стиль» и «методы» традиционно ставятся рядом. Но если *методы*, т. е. способы воздействия на подчиненных, являются алгоритмом решения той или иной задачи, то стиль относится к характеру применения этого алгоритма и определяется в основном личностными, субъективными факторами. Другими словами, *стиль* – определенным образом упорядоченное применение методов (приемов управления), опосредованное личными качествами руководителя².

В отечественной литературе стиль руководства определяется довольно формально – как совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решений типовых задач и проблем, возник-

¹ Из выступления Министра внутренних дел Российской Федерации В. А. Колокольцева на оперативном совещании в режиме видеоконференции // Щит и меч. 2012. № 23 (1327).

² *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М., 2011. С. 30.

кающих в процессе реализации руководства. Как следствие такого формализованного подхода, происходит однозначное разделение руководителей на администраторов-автократов и демократов, ориентированных на потребности подчиненных.

Руководитель-автократ в первую очередь заботится о выполнении административных функций, видит главную свою задачу в организации дисциплины и контроля. Для него характерен директивный стиль, он жаждет подчинения сотрудников своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к иному мнению.

Представления руководителя-демократа в корне отличаются от вышеизложенных. Его стиль характеризуется вовлечением подчиненных в активное участие в управлении. Он прислушивается к мнению коллег, никогда не подчеркивает своего превосходства и разумно реагирует на критику, не уходит от ответственности за принимаемые решения.

Анализ специальной литературы позволяет выделить несколько типов руководителей по различным стилям взаимоотношений с подчиненными¹.

1. Руководитель-регламентер. Идеалом регламентирующего стиля руководства является достижение полного описания деятельности подчиненных при помощи должностных инструкций, предписаний, нормативов. Регламентер, чрезмерно стремящийся «спрятаться» за разного рода документы, подменить ими реальный процесс управления, обычно избегает психологического контакта с людьми, поэтому психологический климат в возглавляемом им коллективе оставляет желать лучшего. Причем, если «здоровая» регламентация повышает эффективность управления, то чрезмерная – ухудшает его, устраняя психологию даже из тех областей, где она объективно необходима. Сверхрегламентация чревата бюрократизмом.

2. Деспот. Авторитарист, постоянно компрометирует своих подчиненных в глазах окружающих, причиной чего могут быть одиночество, неуверенность в себе или излишняя требовательность. С таким руководителем нельзя спорить без «железных» аргументов, лучше ему «подыгрывать», на словах подчеркивая его значимость, но делать по-своему или, не показывая обиды, уйти.

3. Руководитель-коллегиял. Видит залог эффективного управления в использовании коллективных форм принятия решений. В сво-

¹ Правовые и организационные основы деятельности руководителей горрайлинорганов внутренних дел: учеб. пособие / под общ. ред. А. Ф. Майдыкова, А. Н. Кадынцева. М., 2006; Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М., 2010; Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М., 2011.

ей деятельности он отводит важное место организации работы постоянных комиссий, регулярному проведению собраний, совещаний и заседаний. В большинстве случаев он находит оптимальное сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении, однако абсолютизация коллегиальных форм приводит к уменьшению персональной ответственности. Чрезмерное увеличение числа заседаний и совещаний почти всегда сопряжено с неэффективным управлением.

4. Руководитель-показушник. Умеет хорошо реагировать на быстро меняющиеся управленческие ситуации, способен своевременно принимать решения. Обычно легко делает карьеру. Руководители такого типа незаменимы, когда нужно мобилизовать все силы для решения трудной проблемы. Превосходя многих других в тактике, «показушники», как правило, проигрывают в стратегии. Такой начальник может обеспечить организации быстрые успехи, но делает это за счет истощения всех ресурсов, в «авральном» стиле.

5. Руководитель-объективист. Главный упор делает на объективные факторы, внешние по отношению к управленческой системе. Именно ими объясняет и успехи, и неудачи в управлении. Безусловно, объективные факторы играют важную роль в управлении. Однако сила управленческой системы и заключается в относительной независимости от такого рода факторов: финансирования, материально-технической базы, трудовых ресурсов. Высокая степень такой зависимости означает неэффективность внутреннего управления организацией.

6. Руководитель-формалист. Всячески оттягивает решение любой проблемы, стремясь к тому, чтобы проблема «состарилась» и тем самым оттягивание решения превратилось в само решение. Как это ни странно на первый взгляд, но в деятельности формалиста есть свои положительные моменты: путем «вылеживания» бумаг он дифференцирует главные и второстепенные проблемы. Кроме того, бывают такие конфликтные ситуации, любое решение которых только раздувает конфликт и которые разрешаются сами собой с течением времени. Если же формализм чрезмерно развит, то он превращается в разновидность бюрократизма.

7. Руководитель-максималист. Не признает мелких проблем. Всегда стремится решать любую проблему на максимально высоком уровне. Наиболее важное его качество – способность генерировать идеи. Как правило, очень энергичен и горит на работе. Чрезмерно развитый максимализм приводит к тому, что руководитель не замечает текущих дел, не любит и не умеет ими заниматься.

8. Руководитель-организатор. Делает упор на решение глобальных проблем подбора и расстановки кадров, оптимальное планиро-

вание, материально-техническое снабжение. Под фундаментальными проблемами он понимает не идеи, а соответствующие направления деятельности. Как правило, исходит из упрощенной модели подчиненных, отводя главную стимулирующую роль материальным факторам. Настойчиво добивается персональных надбавок для сотрудников, которых он ценит. Всячески уклоняется от текущих дел, перепоручая их помощникам. Не любит заседаний и совещаний. Не задерживается на работе.

9. Руководитель-диспетчер. Содержит в порядке документацию, начинает совещания точно в назначенное время, не забывает своих обещаний, обычно успевает сделать все намеченные на день дела. Отличается высокой исполнительской дисциплиной. С подчиненными контактирует исключительно по деловым вопросам, его задания и замечания всегда конкретны. Конечно, такое руководство – необходимый момент деятельности любого начальника, но его абсолютизация означает выдвижение на первый план текущих дел и забвение перспективных, а также неизбежно ведет к перегрузкам руководителя. Проблем у него возникает больше, чем решений.

Практика показала, что не существует оптимального стиля руководства, который равным образом можно использовать во всех случаях. В быстро меняющейся оперативной обстановке, столь характерной для руководителей органов внутренних дел, самым лучшим будет стиль, в котором сочетается гибкость начальника с его умением адаптироваться к ситуации. Чтобы точно оценить ее, начальник территориального органа МВД России должен хорошо представлять себе первоочередность задач, стоящих перед конкретным органом, полноту и качество информации, обеспечивающей их выполнение, свои возможности и полномочия, способности и потребности личного состава. В то же время должен быть всегда готовым к переоценке своих суждений и, если необходимо, соответствующим изменениям стиля руководства.

3.3. Методы руководства, применяемые в управленческой деятельности руководителя территориального органа МВД России

Профессиональная деятельность и культура находятся в тесной диалектической связи. Именно через нее и осуществляется социализация, т. е. приобретение деловых и прочих навыков, приемов, стандартов поведения и присвоение тех качеств, которые необходи-

мы должностному лицу для управления людьми и делом. От уровня этого усвоения, от состояния культуры в социуме, коллективе и осуществляется выбор метода руководства людьми и делом.

В ряде других проблем руководства менее исследованными остаются определение места и роли *методов руководства* в общей системе организации и управления социальными процессами. За этим нередко стоит их недооценка, сведение вопросов руководства к решению чисто экономических и технических задач. Между тем роль методов руководства во всей системе социальных отношений исключительно велика.

В научной литературе большинство исследователей определяют методы как «способы достижения какой-либо систематизации цели, путь решения какой-либо задачи», «способы воздействия субъекта на управляемые объекты», «способы осуществления задач и функций», «способы воздействия на подчиненных руководителей и работников. Они призваны обеспечить реализацию решений». Соответственно, методы руководства – это «способы и приемы воздействия руководителя на коллектив для более полного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед ним задач»¹.

Таким образом, сущность методов руководства определяется *характером воздействия, который обусловлен диалектическим взаимодействием целей организующего влияния на объект воздействия, спецификой деятельности и средств, используемых для получения желаемого результата*. Дальнейший анализ сущности методов руководства позволяет сделать вывод об основной направленности данной категории. На основании того, что методы руководства в своей сущности подразумевают результат, правомерно и корректно утверждение об их направленности на эффективное достижение результата.

В специальной литературе нередко смешиваются понятия «методы руководства» и «методы управления». Между тем методы руководства отличны от методов управления и вместе с тем связаны с ними. Разделение проводится на теоретическом уровне, поскольку в реальном управлении они образуют единое органичное целое. Строго говоря, при рассмотрении методов управления как способов осуществления его функций речь идет не о воздействии, а о способах выполнения именно этих видов деятельности, т. е. своеобразной технологии этой работы. Например, при разработке новой организа-

¹ Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: учеб. пособие. 2-е изд. перераб. и доп. М., 2001. С. 111.

ционной структуры органа внутренних дел (функция организации) используются и отдельные научные методы, и комплексный подход к оргпроектированию, являющийся познавательно-программирующим. Воздействие же происходит после утверждения оргштатного расписания при его «наполнении» (кадровые перестановки, изменения должностных обязанностей, соподчиненности, горизонтальных взаимоотношений)¹. Иными словами, методы как способы осуществления функций управления – это способы, при помощи которых они выполняются. К ним, в частности, относятся методы анализа и оценки оперативной обстановки, методы прогнозирования криминальной ситуации, методы оперативно-зонального контроля и инспектирования.

Как известно, важнейшим свойством управления с точки зрения процесса является принятие управленческого решения. Однако принять решение, сделать выбор относительно способа воздействия – это еще не само воздействие, хотя можно найти немало примеров того, когда факт принятия решения, в особенности имеющего нормативно-правовую форму, способен оказывать немалое влияние на работников. Тем не менее воздействие начинается в процессе практической реализации соответствующих решений. И это воздействие осуществляется руководителем присущими ему методами.

Следовательно, методы управления – *это воздействие на объект, систему управления*. А методы руководства – *это способы воздействия на работников*. Большинство специалистов, занимающихся проблемой методов, утверждают, что на коллектив можно воздействовать двумя основными способами: принуждением и побуждением (мотивацией). В первом случае сотрудников заставляют выполнить то, что от них требуется, во втором – они практически сами выполняют требуемое, поскольку в этом заинтересованы. Это же подтверждается и анализом практики управленческой деятельности.

Имеются и иные классификации. В частности, некоторые авторы отмечают, что методы руководства всегда объективно обуславливаются существующими и возникающими в процессе управления отношениями между управляющим объектом и объектами его управленческого воздействия. Если их рассматривать с точки зрения формы, способа воздействия на объект, то они подразделяются на *методы принуждения, побуждения, убеждения*.

¹ Хохов Б. З. О месте социологического знания в системе методов управления органами внутренних дел // Современное состояние и перспективы развития социологических исследований проблем управления органами внутренних дел: материалы методолог. семинара. М., 2002. С. 174–175.

Принуждение действенно только тогда, когда подчиненные хорошо осознают последствия неисполнения указаний начальника: взыскание, перевод на менее оплачиваемую или менее престижную работу, увольнение и т. п. Иными словами, подчиненный выполняет приказы, указания начальника из страха наказания. Так или иначе, подчиненные тратят большие усилия на то, чтобы избежать наказаний, поэтому расходуют много сил и энергии не в интересах дела.

Одной из основных форм, призванной доказать истинность того или иного поведения, является побуждение. Его цель состоит в том, чтобы привести личность сотрудника к пониманию и заинтересованности в достижении результата.

Другой формой является убеждение. Его цель состоит не только в том, чтобы привести личность к пониманию, но и в том, чтобы добиться согласия и принятия доказываемого. Убеждение затрагивает ум и эмоции в их единстве, изменяет неправильные взгляды, отношения и формирует новые.

Чтобы убеждение как форма воздействия было максимально полезным, необходимо соблюдать следующие правила:

1) объективность – начальник должен верить в истинность того, в чем он убеждает подчиненных;

2) всесторонность – следует полностью раскрыть вопрос, рассмотрев его различные аспекты;

3) дифференцированность – содержание и форма убеждения должны отвечать уровню развития личности и занимаемой должности;

4) доказательность – при всех условиях убеждение должно быть последовательным, логичным;

5) эмоциональность – в процессе убеждения эффективно использовать эмоционально окрашенную речь, артикуляцию, жестикуляцию.

В зависимости от преобладания тех или иных способов можно определить и методы руководства как *регламентирующие и стимулирующие (мотивирующие)*. *Регламентирующие методы* образуют группу организационно-административных методов (их также называют организационно-распорядительными, директивными, правовыми, властными и т. д.). *Стимулирующие методы* можно разделить на две группы: экономические (материально стимулирующие) и социально-психологические методы (воспитательные, морально стимулирующие).

Методы организационно-административного воздействия опираются на власть руководителя, его полномочия, дисциплину и административную ответственность и предполагают однозначное

поведение всех исполнителей. Их основой являются нормативные акты длительного действия – законы, директивы, приказы, наставления, инструкции и т. д., закрепляющие задачи, функции, структуру органов внутренних дел, взаимосвязь и взаимоподчиненность структурных подразделений и отдельных должностных лиц, их статус, права, обязанности. Эти методы в силу специфики деятельности органов внутренних дел являются преобладающими. Ведомственные нормативные акты требуют организацию управления строить на основе действующего законодательства, приказов и инструкций МВД России. Примером может служить Указ Президента Российской Федерации от 21 декабря 2016 г. № 669 «Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации».

В этом случае руководители органов внутренних дел выступают как полномочные представители исполнительной власти, а их предписания носят не рекомендательный, а обязательный характер. Это особенно ярко проявляется при руководстве системой и средствами в условиях сложной оперативной обстановки, при совершении террористических актов, массовых антиобщественных проявлениях, беспорядках, стихийных бедствиях, а также других чрезвычайных обстоятельствах. Преимущества регламентирующих методов заключаются в скорости выполнения управленческих решений, экономичности, поскольку для их реализации не нужны дополнительные ресурсы, а также в гарантированной надежности при условии, что орган внутренних дел возглавляет сильный, умелый, опытный начальник, который является не только должностным лицом, но и лидером, обладающим в коллективе заслуженным авторитетом.

Данные методы иногда неправильно отождествляют с волюнтаризмом, который является не чем иным, как бюрократическим администрированием, искажением нормального стиля руководства. Организационное воздействие по виду делится на разовое (акты) и типовое (нормы). Акт – это приказ, распоряжение, указание. Норма – тоже воздействие, но на группу конкретных ситуаций. Если смысл акта – сейчас действовать так-то, то смысл нормы иной – всякий раз, когда обстановка такая-то, надо действовать так-то. Нормы разгружают руководство от огромного количества приказов. Они бывают обязывающими, запрещающими, уполномочивающими, рекомендательными и т. д. Акт включает в себя тему, исполнителя, срок исполнения, а также процедуру отчетности. Иногда определяется и порядок действий.

Организационное воздействие включает: инструктаж, разъяснение, убеждение, обучение. Оно может содержать и указания на формы связи с подчиненными и смежниками во время исполнения, формы отчетности и ее сроки.

Значительное звено организационного воздействия – контроль и подведение итогов.

Составные части организационного воздействия логически очевидны. Организационно-административные методы являются ярким примером авторитарного стиля руководства. Этот метод может дать хороший результат в том случае, если цели точно определены, ресурсы имеются, технология отработана. Требуется только четкая и качественная работа. Но постоянное использование их в повседневной деятельности – дело сложное. Преобладание административных методов решения различных проблем в управлении, административно-командный стиль в работе многих руководителей приводят к снижению активности сотрудников, падению у них интереса к своему труду и ответственности за его результаты. Поэтому следует помнить, что организационное воздействие – это не самоцель. Нельзя не считаться и с тем, что многое зависит от ситуации, исполнителя, а потому приемы, понятные и неизбежные в одних случаях, превращаются в формализм для других.

Несмотря на то что в определенных ситуациях и по отношению к некоторым сотрудникам органов внутренних дел методы властного воздействия бывают совершенно необходимы, в современных условиях их эффективность заметно снижается из-за целого ряда факторов. К числу решающих факторов относится изменение социальных ценностей, когда приоритетным в определении эффективности управления становятся не технократические, а гуманистические критерии. Если прежде руководители органов внутренних дел полагались лишь на силу власти и приказы, то теперь они должны нередко считаться с чувствами и желаниями своих подчиненных.

Сегодня одним из инструментов управления становятся стимулирующие методы: экономические (материальное стимулирование) и социально-психологические, выражающиеся в налаживании прочных связей с людьми, чутком реагировании на настроения и мнения, возникающие среди личного состава, способности убеждать, стремлении добиться поддержки решений руководителя.

Стимулы, используемые для повышения эффективности труда человека, могут быть различного порядка. Основными стимулами для труда человека являются экономические, так как любой труд реализуется прямо или опосредованно в материальной сфере. Материальное воздействие на сотрудника осуществляется в двух фор-

мах. *Через постоянную часть* – основную зарплату или должностной оклад – создается общая стимулирующая ситуация. Она имеет очень существенное значение для отношения сотрудника к своей должности, организации и всему спектру организационных воздействий. *Переменная часть* материального стимулирования (премия, выплата из фонда стимулирования, надбавки) входит в арсенал средств текущего воздействия на сотрудника и является своего рода усилителем организационных методов.

Главное при установлении экономических стимулов, чтобы всегда выдерживался принцип «оплата по труду», что означает объективное соответствие выполняемой работы и объема, формы и срока оплаты. Дополнительные стимулы эффективного труда должны предусматриваться четкой системой премий, которая стимулировала бы развитие приоритетных направлений деятельности, а также форм ее организации и методов реализации. Система премиальной оплаты должна не только учитывать всю сложность рассматриваемой деятельности, но и быть гибкой, чтобы в полном объеме учитывать человеческий фактор.

Методы регламентирования как бы очерчивают рамки образа действий субъекта управления. К ним на основании результатов исследования можно отнести следующие методы: *информирования (создания ориентирующих ситуаций, личного примера), нормирования (разрешения, запрещения, предписания).*

Метод информирования предполагает способы воздействия руководителя на коллектив и отдельных подчиненных исполнителей на информационной основе, т. е. путем доведения информации, детально разъясняющей предстоящие действия. Информирование исполнителей может осуществляться различными способами с использованием всего многообразия форм передачи информации. Помимо прямого информирования, в ходе которого руководитель доводит сведения, ориентирующие на цель, задачи, основные этапы и показатели деятельности, широкое распространение нашел способ создания ориентирующих ситуаций. Его применение во многом зависит от искусства руководителя, которое должно основываться не просто на знании психологии, но и на изучении личности подчиненного. Ситуации, ориентирующие исполнителя на совершение необходимых действий, должны создаваться произвольно, естественно – в этом и состоит искусство руководителя.

Личный пример руководителя также является одним из способов реализации метода информирования. Этим способом информация доводится не в вербальной форме, а демонстрационной – путем показа на практике, какие действия и как следует осуществлять.

Применение последних двух описанных способов, как правило, позитивно влияет на эффективность деятельности, но требует высокого уровня профессиональной подготовки руководителя.

Метод нормирования представляет собой совокупность способов воздействия в процессе руководства, основанных на установлении норм, регламентирующих действия сотрудников по осуществлению деятельности. К этим способам можно отнести *разрешение, запрещение, предписание*.

Разрешение – это способ воздействия на исполнителей путем описания в нормативных документах действий, которые могут быть реализованы для осуществления ими определенной деятельности. Этим способом, как правило, нормативно закрепляются действия, реализация которых нацелена на повышение эффективности, но связана с некоторым риском. Действия, вносимые в разрешающие нормы, предварительно подвергаются глубокому анализу, прежде всего в плане оценки их последствий и практической апробации.

Запрещение как способ воздействия в процессе руководства является противоположностью разрешения, так на основе аналогичного анализа нормативно устанавливаются действия исполнителей, которые в случае их осуществления могут привести к нежелательному эффекту. Таким образом, действия исполнителей, которые могут оказывать негативное действие на систему управления, отражаются в запрещающих нормах. Необходимо отметить, что за нарушение норм данного вида, как правило, предусматривается ответственность виновных лиц. В зависимости от сферы деятельности, уровня управления, характера нарушенной нормы ответственность может устанавливаться разная: дисциплинарная, административная, гражданско-правовая, уголовно-правовая.

Предписание, по сравнению с вышеописанными способами, отличается тем, что в нормативный документ вносятся действия исполнителей, которые целесообразно осуществлять для обеспечения эффективной деятельности. Предписывающие нормы играют роль путевода в процессе осуществления деятельности, так как в них указываются конкретные действия, являющиеся обязательными для этой деятельности. В отличие от разрешения, в соответствии с которым можно осуществлять какие-то действия, и запрещения, когда, наоборот, следует воздержаться от определенных действий, рассматриваемый способ позитивно излагает, какие действия целесообразно реализовать в ходе деятельности. За невыполнение предписывающих норм в некоторых сферах деятельности может предусматриваться дисциплинарная, а в особых случаях даже иные виды ответственности.

Но не только экономические стимулы устанавливаются в ходе управленческого воздействия. В обществе действуют нормы морали, регулирующие отношения между людьми. Поэтому человек помимо материальных ценностей стремится к моральным ценностям, общественным идеалам. В практике руководства широко используются и *методы социально-психологического, а также морального воздействия*. Они опираются на идейно-политические, морально-нравственные и другие факторы, так как исходят из основ психологии человека. В связи с этим важнейшее качество современного руководителя – его ориентация на людей, искренняя убежденность в том, что люди способны к самоорганизации, инициативе, поиску собственных путей для достижения поставленной цели. Весомое проявление подобного качества – способность к командному управлению, т. е. умение подобрать команду или группу единомышленников, разделяющих не только цели, но и методы своего лидера, и организовать ее согласованную и целенаправленную работу.

Осознание цели работы, добросовестное отношение к выполнению обязанностей, гражданская совесть создают основу для различных форм морального поощрения. Моральное стимулирование предполагает использование взысканий, порицаний, критику и самокритику.

Конкретные способы применения данного метода могут быть различные: от устной благодарности руководителя до государственной награды. К группе морально-нравственных стимулов целесообразно также относить присуждение различных именных премий за заслуги в какой-то области.

Социально-психологические методы играют важную роль в осуществлении воздействия в ходе руководства. С учетом психологии человека приоритет отдается первой группе, так как стимулирование является лучшей мотивацией в любой сфере деятельности.

Необходимо отметить, что организовывать работу в коллективе целесообразнее посредством активизации мотивов к выполнению оперативно-служебных задач, для чего сотрудники должны видеть успешность своей деятельности, иметь возможность выразить себя в труде, ощутить свою значимость.

Все методы, несмотря на их внешнюю противоположность (побуждение – принуждение, стимулирование – регламентация), тесно связаны между собой. Экономические методы опосредованно решают организационные и воспитательные задачи, административные – экономические и воспитательные, а социально-психологические способствуют решению организационных и экономиче-

ских задач. Так, премирование сотрудника служит формой экономического воздействия; в то же время факт поощрения повышает общественный статус отличившегося и имеет социально-политическое воздействие.

Более того, значительное преобладание в управлении лишь одного из методов, как правило, приводит к ошибкам и просчетам в деятельности руководителя. Каждый из методов руководства имеет сильные и слабые стороны. Поэтому перед руководителем встает несколько вопросов: выявить методы, которые имеют с точки зрения стоящей задачи наибольший потенциал воздействия; определить сочетание различных методов руководства, чтобы их комбинация усилила мотивацию подчиненных.

Эффективное использование всего спектра методов может рассматриваться как со стороны объекта, так и со стороны субъекта руководства и управления. Учет руководителями индивидуальных особенностей исполнителей, способность упреждать их реакцию предполагает разнообразие применяемых методов.

ЛЕКЦИЯ 4

Научные подходы к организации и проведению служебных совещаний

4.1. Служебное совещание как форма организации работы руководителя территориального органа МВД России

В органах внутренних дел единоначалие все чаще сочетается с активным участием в управленческой деятельности сотрудников этих органов. Каждый член коллектива является носителем системного качества, творческого потенциала системы знаний, умений и навыков, которые нельзя игнорировать в процессе принятия решений и организации их исполнения без ущерба для эффективности деятельности. Поэтому каждый руководитель территориального органа МВД России обязан уметь аккумулировать коллективный потенциал сотрудников подразделения, способствовать активному участию каждого в поисках решений проблемных ситуаций, групповых формах внутриорганизационной управленческой деятельности¹. Такое участие осуществляется через разнообразные органы коллегиального управления: коллегии, служебные совещания, научно-методические советы, постоянно действующие комиссии и т. д.

На уровне органов внутренних дел основной формой коллективного решения наиболее сложных и актуальных проблем оперативно-служебной деятельности является служебное совещание, в котором реализуются принципы коллегиальности управления путем привлечения и использования в этих целях коллективного потенциала сотрудников подразделений.

Под *совещанием* следует понимать такую форму управленческой деятельности, содержанием которой является совместная работа определенного количества участников управленческого процесса в заранее определенный хронологический период, заранее обусловленном месте для выработки и принятия решения по заранее определенному вопросу.

¹ Маилян С. С. Единоначалие и коллегиальность в управлении органами внутренних дел: монография. М., 2002. С. 9.

Преимущества служебного совещания, в котором реализуются принципы коллегиальности управления:

- объединяя интеллектуальные ресурсы, коллективное обсуждение повышает вероятность выработки оптимального решения, форм и методов его реализации;

- появляется реальная возможность оперативного внесения изменений в план действий в соответствии со сложившейся ситуацией;

- рационально проведенное совещание выполняет учебно-воспитательную функцию: сотрудники учатся самовыражаться, масштабно и неординарно мыслить, предвидеть последствия исполнения предлагаемых решений, грамотно и четко излагать мысли, аргументировать и отстаивать свою позицию, быть выдержанными и уважительно относиться к мнению оппонентов;

- совместное обсуждение – это инструмент изучения представлений и общего настроя сотрудников, оно выявляет их профессиональный уровень, необходимость дальнейшего обучения и продвижения по службе. Возникают и неформальные отношения, а они иногда являются более мощным фактором влияния, чем формальная субординация.

Общеизвестно, что решения, в которых проявляются преимущественно элементы тактики, должны быть представлены на рассмотрение начальнику, те же виды решений, в которых проявляются преимущественно элементы стратегии (согласование целей, выработка задач, планирование), должны быть переданы коллективным органам. Решение, единолично или коллегиально принятое без учета мнения экспертов, может иметь тяжелые последствия для организации. Приведем в этой связи выдержки из воинского устава, утвержденного Петром I в 1716 г., которым русская армия руководствовалась вплоть до 1826 г. Командующий генерал-фельдмаршал, который руководил всеми боевыми действиями армии, единолично повелевал и за все нес ответственность. Тем не менее «главные и великие дела ... без генералов собственным своим изволением никогда чинити надлежит, а всегда совету»¹.

Вместе с тем совещание является одним из дорогостоящих мероприятий. Совещания требуют значительно большего времени, чем принятие решений отдельным человеком. Данные социологических исследований показывают, что по затратам рабочего времени оно занимает первое место среди других видов управленческой

¹ Литвак Б. Г. Практические занятия по управлению. Мастер-класс: учеб. пособие. М., 2002. С. 94.

деятельности руководителей (до 20 %)¹. Практика его проведения свидетельствует, что многие руководители не учитывают этого, часто созывают совещания, не оправданные реальными потребностями.

Анализ анкетирования руководителей территориальных органов МВД России позволил прийти к выводам, что более 20 % из них в течение недели проводят от 10 до 21 совещаний различных видов. При этом выносимые на совещание вопросы анализируются слабо (так считают 85 % участников их обсуждений). На неэффективное использование времени в ходе разного рода служебных совещаний указали 65 % сотрудников подразделений территориальных органов МВД России на региональном уровне и 90 % сотрудников территориальных органов внутренних дел на районном уровне. Отсутствие творческого подхода при коллективном решении вопросов отметили 53 % сотрудников отделов территориального органа МВД России регионального уровня и 64 % сотрудников территориальных органов внутренних дел районного уровня. Слабую заинтересованность участников совещания в решении обсуждаемых вопросов отметили 51 % сотрудников подразделений территориального органа МВД России регионального уровня и 74 % сотрудников территориальных органов МВД России районного уровня.

Причинами, вызывающими пассивность некоторой части участников совещаний, опрашиваемые назвали: неактуальность; неглубокий анализ обсуждаемых вопросов; отсутствие конкретного подхода к их решению и справедливой критики; желание остаться «в тени», не портить ни с кем отношений; поверхностную подготовку и плохую организацию совещания. Более того, коллективные формы принятия управленческих решений могут легко превратиться в буйство эмоций. Может создаваться иллюзия демократичности, тогда как на самом деле якобы «коллективное принятие решений» становится средством манипулирования сознанием людей.

Результативность совещания можно определить как степень восприятия передаваемой информации, а *эффективность совеща-*

¹ В большинстве организаций совещания и командная работа у менеджеров среднего звена занимают 25–75 % времени, а топ-менеджеры проводят 50–80 % своего времени на различных совещаниях, что наносит серьезный экономический ущерб из-за непродуктивности данных мероприятий. Например, американские менеджеры принимают участие в 11 млн совещаний ежедневно. А всего в мире каждый день происходит порядка 73 млн корпоративных встреч. Среднестатистический сотрудник проводит приблизительно 6 часов в неделю на запланированных собраниях, а топ-менеджеры тратят на совещания почти 23 часа еженедельно (См. Лозенко В., Морозов Д. Совещания XXI века // Управление персоналом. 2007. № 19).

ния как отношение степени восприятия передаваемой информации к затратам.

На всех совещаниях, по существу, докладчик осуществляет передачу информации тем, кто его слушает. Остальные участники совещания являются пассивными наблюдателями, поскольку данный конкретный вопрос их слабо интересует. Практика показывает, что лишь 10 % всей аудитории являются активными слушателями докладчика. Если принять, что 10 % слушателей восприняли всю информацию, переданную докладчиком, на 100 %, а остальные 90 % участников совещания восприняли информацию пусть даже на 50 %, то в этом случае результативность совещания, определенная как степень восприятия передаваемой информации, составит лишь 55 % вместо запланированных 100 %.

Если считать, что участие в работе совещания – это оплачиваемая работа, то 90 % участникам совещания за проведенное время на совещании заплатили в 2 раза больше, чем им было положено по контракту. Для этого случая может быть рассчитана также и эффективность совещания, определенная как отношение степени восприятия передаваемой информации к затратам. Понятно, что если степень восприятия информации составила всего 55 %, а 90 % участникам совещания было переплачено в 2 раза, говорить о высокой эффективности совещания не приходится¹.

Совершенно ясно, что чем выше квалификация сотрудников, тем лучше они знают и точнее исполняют свои служебные обязанности, тем меньше надобности в совещаниях. Поэтому нелепо бездумно следовать укоренившейся в ряде органов внутренних дел традиции систематически организовывать на различных уровнях многочисленные совещания, не считаясь с изменившимися обстоятельствами и возросшими требованиями к управленческой деятельности.

Самые лучшие совещания те, которые вообще проводить не надо – это часто произносимая фраза, заставляющая задуматься об эффективности совещаний и предложить следующее:

- изменение периодичности проведения совещаний;
- оптимизацию форм проведения совещаний (например, селекторный обмен мнениями; организация коротких неформальных встреч для решения конкретных вопросов и т. д.).

В органах внутренних дел вместо традиционных совещаний по заслушиванию отчетов руководителей подразделений существует так называемое заслушивание. В чем его суть? Определяется перечень проблем, требующих особого внимания руководства. Состав-

¹ Лозенко В., Морозов Д. Совещания XXI века // Управление персоналом. 2007. № 19.

ляется график их рассмотрения на месяц. Предварительно сотрудники штабного подразделения изучают реальное положение дел на местах и составляют справку. В определенный день (обычно по понедельникам) начальник подразделения в присутствии начальника штаба в свободной беседе докладывает свое видение проблем и путей их решения. Все поручения руководства берутся под контроль. Такая форма позволяет упорядочить практику заслушивания отчетов руководителей, глубже вникнуть в работу подразделений, своевременно принять нужное решение.

Созыв совещания может быть оправданным тогда, когда оно более полезно, чем другие формы работы, когда их эффект превышает общественно полезную отдачу всех участников при прямом выполнении ими своих обязанностей в те же часы, когда есть полная уверенность, что привлечение коллективного разума существенно облегчит, ускорит, удешевит и улучшит качество принимаемых решений.

Виды совещаний определяются в соответствии с критерием, положенным в основу их классификации. Они разнообразны. Однако большего внимания заслуживают те, которые классифицируются по такому признаку, как цель совещания. В соответствии с этим критерием они делятся на оперативные, инструктивные, проблемные и итоговые.

Оперативное совещание. В соответствии с нормативными актами МВД России начальник органа внутренних дел утверждает состав и руководит работой оперативного совещания¹. Цель оперативного совещания состоит в получении информации о текущем состоянии, выявлении проблем, выработке и принятии решений по вопросам повседневной оперативно-служебной деятельности подразделений органа внутренних дел, не терпящих отлагательства (об организации и ходе работы по суточной информации, раскрытия конкретного преступления, проведении операции, выполнении ранее принятых решений, указаний, распоряжений и т. д.).

Оперативное совещание обеспечивает подачу информации снизу вверх по схеме управления и является наиболее распространенным в территориальных органах МВД России на районном уровне. В ходе совещания выясняются недостатки в работе подразделений или отдельных исполнителей, их причины, обсуждаются возможности их устранения.

¹ Об утверждении Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне: приказ МВД России от 5 июня 2017 г. № 355.

Действенность оперативного совещания достигается:

- вынесением на обсуждение вопросов, не требующих длительной подготовки, предполагающих их быстрое разрешение;
- предварительным сбором и представлением руководителю (руководителям подразделений) всей необходимой и достоверной информации до начала совещания, чтобы исключить затраты времени на эти операции в ходе совещания;
- лаконичностью и точностью анализа информации и выработки конкретных решений, изложения мыслей в процессе обсуждения;
- проведением совещания так, чтобы его участники четко уяснили задачи, которые им предстоит решать, и сразу же могли приступить к их реализации.

Инструктивное совещание. Цель инструктивного совещания – передача распоряжений и других предписаний сверху вниз для их быстрейшего выполнения. Руководитель (или его представитель) на таких совещаниях доводит до сведения собравшихся принятые им лично или вышестоящим органом решения, директивы, рекомендации, распределяет (по мере необходимости) полномочия и ответственность, разъясняет порядок личного планирования и организацию выполнения планов и т. д.

Содержание инструктивного совещания не ограничивается простой передачей информации. Почти всегда решения и директивы конкретизируются для каждого исполнителя (подразделения, сотрудника), даются ответы на возникающие вопросы, определяются сроки выполнения конкретных поручений отдельными исполнителями с учетом общего срока выполнения, указанного в предписании. На инструктивном совещании, несмотря на его, казалось бы, чисто информационный характер, возможно обсуждение частных вопросов, связанных с подбором исполнителей, определением форм и методов решения поставленных задач и т. д.

Проблемное совещание. Цель проблемного совещания состоит в поиске наилучшего решения по вынесенной на обсуждение проблеме, рассмотрении перспективных вопросов совершенствования деятельности. Решение формируется в результате дискуссии, где требуется постоянный обмен мнениями, которые формируются в процессе обсуждения проблемы. Задача руководителя органа, как правило, являющегося председателем совещания – выбрать из предложенных решений наиболее оптимальное.

Проблемное совещание может строиться по различным схемам: доклад, вопросы докладчику, прения, выработка решения. Если участники совещания заранее получают доклад или тезисы доклада, другие материалы и изучают их, совещание можно проводить без

доклада либо предоставить докладчику 3–5 минут для изложения положений доклада, к которым он желает привлечь особое внимание, либо сразу начать совещание с вопросов к докладчику. На проблемном совещании каждый участник вправе высказывать и отстаивать свои оценки, предложения и т. д. Такое заседание повышает у сотрудников чувство ответственности за принимаемое решение.

Итоговое совещание посвящается оценке результатов работы органа внутренних дел или его отдельных подразделений за определенный период (месяц, квартал, полугодие, год) и выработке на этой основе соответствующих мер по улучшению деятельности и решению актуальных проблем на предстоящий период.

Хорошо подготовленное и проведенное итоговое совещание, для которого характерно участие в нем всего или большей части личного состава, способно заметно повысить уровень организационно-управленческой деятельности руководителя, активность сотрудников в решении задач обеспечения общественного порядка и противодействия преступности.

4.2. Организация и процедура проведения служебного совещания

Организация и процедура проведения служебного совещания объединяет в себе комплекс действий.

1. *Определение цели* является отправным моментом формирования повестки дня совещания, выбора места, времени, длительности и процедуры его проведения, состава участников, лиц, ответственных за осуществление подготовительных мероприятий. Наиболее типичными целями являются: разработка мероприятий по организации исполнения нормативных правовых актов, предписаний вышестоящих органов внутренних дел, местной администрации, информирование участников; инструктирование; контроль и регулирование; оценка деятельности и др.

2. Важное значение имеет *формулировка темы* совещания. Она становится интересной, когда звучит конкретно и подана в активном ключе. К примеру, предложено руководителям территориальных органов МВД России провести социологические опросы населения об оценке состояния общественного порядка и роли участковых в его укреплении на обслуживаемой территории и результаты изучения рассмотреть на совещании. Сравним две формулировки одного и того же вопроса: «Итоги опроса населения о работе ОВД»

или же «Общественное мнение о нас. Как изменить его». Очевидно, что вторая формулировка способна оказать большее воздействие на активность участников совещания.

3. *Определение повестки дня совещания.* По мнению специалистов по организации и проведению совещаний, в повестку можно включать один-два больших и несколько мелких вопросов. Лучше реже проводить совещания, но с достаточно плотной повесткой. Это повышает темп совещания, снижает потери рабочего времени. Организацию наиболее важных совещаний желательно спланировать, определить ответственных за подготовку отдельных вопросов, сроки представления соответствующих материалов, докладчиков и т. д.

4. *Дата и время совещания.* Совещания по итогам работы и задачам на предстоящий период должны проводиться раз в квартал. Внеплановые совещания, связанные с изменением оперативной обстановки, другими аспектами деятельности территориального органа МВД России, требующими коллективного обсуждения – по мере необходимости. Определяя дату проведения планового или внепланового совещания, руководитель должен учитывать объем работы, который надо проделать перед совещанием; оперативную обстановку; возможность присутствия на нем отдельных сотрудников и других лиц, чье участие в совещании обязательно, и т. д. Если это не учитывать, возможны срывы совещаний или поверхностное обсуждение вопросов.

Целесообразнее проводить совещания после обеда или в конце рабочего дня, так как утром приходится, как правило, решать оперативные задачи, не терпящие отлагательства и требующие усилий и взаимодействия всего коллектива или большинства его членов.

5. *Определение участников совещания* является одним из существенных компонентов подготовки совещания, что оказывает влияние на качество решений по каждому из вопросов повестки дня. Оно зависит от актуальности и сложности подлежащих обсуждению проблем, вида совещания, полезности присутствия тех или иных сотрудников.

В целом следует придерживаться правила, в соответствии с которым участвовать в совещании должен тот минимум компетентных и заинтересованных лиц, который обеспечивает всесторонний обмен необходимой информацией по обсуждаемому вопросу и принятие обоснованного решения. Если целью совещания является согласование позиций, изменение каких-то положений, принятие решений, затрагивающих интересы различных подразделений, в числе его участников должны быть лица, обладающие

соответствующими полномочиями. В случае, когда в повестку включено несколько вопросов, по окончании обсуждения каждого из них участников совещания, не имеющих отношения к обсуждению последующих вопросов, следует отпускать. Для обеспечения подбора персонального состава участников можно разработать варианты списки сотрудников для вызова их на совещания по конкретным вопросам повестки дня.

6. *Подготовка участников совещания* сводится к их заблаговременному ознакомлению с повесткой дня и необходимыми материалами, пробуждению у них желания принять активное участие в обсуждении вопросов и выработке решения. Хорошим стимулятором повышения активности и более глубокого изучения включенных в повестку дня вопросов может быть личное обращение начальника территориального органа МВД России к наиболее компетентным сотрудникам, в тактичной форме дающее понять, что их участие в обсуждении будет способствовать успеху совещания.

7. *Определение длительности совещания.* Единой точки зрения относительно длительности совещания нет, так как это зависит от сложности, важности и количества обсуждаемых вопросов, состава участников. Важно учитывать и динамику работоспособности участников совещания.

Ориентировочно принято считать приемлемой длительность совещания около 1,5 часов. Рассмотрение одного большого вопроса – не более 30–40 минут. Продолжительность отдельных оперативных совещаний может ограничиваться до 30 минут.

Примерный регламент совещания, посвященного обсуждению одного вопроса, может выглядеть следующим образом: вступительное слово (оговариваются временные ограничения по ходу совещания и ориентировочное время его окончания) – не более 10 минут; основной доклад – до 30 минут; вопросы к докладчику – не более 2 минут каждый; содоклад, сообщение – не более 10 минут; вопросы к содокладчику – не более 1 минуты каждый; выступления – по 5–7 минут каждое; ответ докладчика – не более 5 минут; ответы содокладчиков – не более 3 минут каждый; справка по ходу совещания – не более 3 минут; чтение проекта решения – не более 3 минут; подведение итогов совещания – не более 10 минут¹. Участники совещания предварительно должны быть уведомлены не только о начале, но и примерном времени окончания совещания, что настраивает их на строгое соблюдение регламента.

¹ Юсупова Е. Г. Проводим совещание на предприятии // Делопроизводство и документооборот на предприятии. 2007. № 1. С. 52–66.

8. Важную роль играет качественная и своевременная *подготовка материалов совещания* с использованием диаграмм, таблиц, графиков, карт, схем, аналитических справок и т. д., дающих возможность участникам совещания более глубоко вникнуть в суть обсуждаемой проблемы, подсказать направление поиска решений.

9. *Техническое обеспечение совещания* обычно сводится к выбору помещения и оборудованию его необходимыми техническими средствами (микрофонами, слайдо- и мультимедийными проекторами, магнитными мольбертами с маркерами), с помощью которых обеспечивается нормальная работа и режим секретности. Обычно помещение выбирается с хорошей вентиляцией, звукоизоляцией и нормальной температурой (около +19).

10. *Процедура проведения служебных совещаний*. Эффективность совещания в значительной степени зависит от умения руководителя правильно вести его. Начинать следует точно в назначенное время. Начальник органа внутренних дел во вступительном слове должен четко очертить контуры обсуждаемой проблемы; подчеркнуть цель обсуждения; указать ее практическую значимость; затем предложить регламент (порядок) обсуждения вопросов, очередность выступающих, продолжительность доклада и выступлений, общее время проведения совещания¹. Кроме того, рекомендуется информировать участников о выполнении решений предыдущего совещания.

Основная задача руководителя в ходе совещания – обеспечить возможность выслушать мнение участников и проанализировать их. Во время совещания следует уметь корректно предупреждать повторение одних и тех же мыслей и доводов в различных выступлениях, воспитывать привычку у сотрудников говорить сдержано, негромко, не торопясь, аргументировано излагать свою точку зрения, предупреждать отклонение обсуждения в сторону, не по заданной теме. Руководителю в первую очередь следует выслушать позиции участников, только затем высказывать свое мнение.

Важно учитывать возможные типичные ошибки в проведении совещания и принимать меры к их устранению.

1. *Эмоциональная расторможенность со стороны председателя-стывующего:*

- у ведущего громкий, резкий, часто неприятный голос;
- у ведущего хаотичная, суетливая жестикуляция;

¹ Экономисты рекомендуют во вступительной речи сообщить присутствующим стоимость минуты данного совещания и намерение провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе совместной работы. (См. *Осипов Г. В.* Менеджмент: учебник. М., 2014. С. 226).

- ведущий фамильярно обращается к участникам совещания.

2. *Преобладание негативных оценок в речи:*

- ведущий называет участников неприемлемыми прозвищами с негативным окрасом;

- ведущий акцентирует внимание только на негативных моментах в информации со стороны участников;

- описание дальнейших негативных тенденций в работе.

3. *Ориентация на провокацию негативных эмоций в среде участников:*

- обвинение и наказание отраслевых и иных руководителей в присутствии подчиненных;

- стравливание сотрудников между собой;

- ставка на тревогу и страх как основные мотивационные состояния.

4. *Изолированное использование стимулов:*

- ставка только на рациональные действия, запрет эмоций;

- ставка только на личные эмоции, избегание «мозгового штурма»;

- потеря контроля над ситуацией в процессе собрания (и, как следствие, быстрая утомляемость ведущего) через рассеивание внимания на периферийных стимулах.

5. *Отсутствие обратной связи:*

- навязывание мнения руководителя;

- ведущий избегает мнения участников совещания;

- неопределенность в целях совещания: участники не ознакомлены заранее с регламентом и повесткой совещания;

- ведущий и участники предоставляют друг другу информацию, которая потеряла актуальность или искажена.

При проведении совещания следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников. Специалисты предлагают советы относительно того, как с ними вести диалог или как по возможности нейтрализовать негативные последствия¹.

Спорищик. Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить коллективу опровергнуть его утверждения.

Позитивист. Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.

Всезнайка. Призвать сотрудников занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

Словоохотливый. Тактично прерывать, напоминать о регламенте.

¹ Осипов Г. В. Менеджмент: учебник. М., 2014. С. 229.

Застенчивый. Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.

Негативист. Признать и оценить его знания и опыт, попросить озвучить позитивные стороны социальных отношений.

Не проявляющий интереса. Спросить о его работе. Привести примеры из его сферы интересов.

Расспрашивающий. Адресовать его вопросы к коллективу.

Критикан. Попросить изложить реальные пути решения проблем.

Если начальник не утруждает себя обоснованием своих замечаний, позволяет себе оскорбляющие реплики и презрительные ухмылки, то скоро он оказывается перед молчаливой массой, когда высказываются только подхалимы.

Выступление руководителя на служебном совещании перед личным составом требует определенных знаний и навыков. Важно, чтобы доклад занимал не более семи минут, так как это именно то время, в течение которого в среднем способны удерживать свое внимание слушатели.

Стоит ли читать доклад по заранее подготовленному тексту? Многие склонны дать отрицательный ответ, аргументируя тем, что при чтении затрудняется ценный контакт с присутствующими, они начинают сомневаться в компетентности начальника, его знании предмета выступления. Однако на практике тяжело следовать этой теории. Текст выступления придает уверенность и спокойствие. Лишь очень опытные ораторы могут обойтись без текста или пользоваться лишь тезисами. Поэтому рекомендуется во время подготовки к выступлению писать полный текст. В ходе совещания пусть подробный текст будет рядом, даже если он не понадобится непосредственно при докладе. С опытом, практикой к докладчику непременно придет умение свободно излагать свои мысли с элементами импровизации и остроумия.

В процессе подготовки к выступлению можно использовать следующий алгоритм.

Планирование: предварительный анализ участников и ситуации; определение стратегии и тактики выступления; подробный план подготовки к выступлению.

Оперативная подготовка: сбор материала; отбор и систематизация материалов; обдумывание и компоновка материалов; составление рабочего плана; разработка основной части выступления; разработка начала и окончания выступления.

Редактирование: контроль; окончательная обработка текста.

Тренировка: мысленная репетиция; устная репетиция; репетиция выступления в форме диалога с собеседником.

В отношении любого выступления перед аудиторией действует несколько общих правил, соблюдение которых сделает выступление если не совершенным, то по крайней мере корректным.

Профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения.

Ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.

Наглядность: максимальное использование наглядных пособий, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения.

Постоянная направленность: необходимо постоянно помнить об основных задачах повестки дня совещания и строить свое выступление в соответствии с ними.

Ритм: представляет собой продуманный темп изложения информации. При этом важно попытаться повысить интенсивность выступления по мере его завершения. Следует уделить особое внимание ключевым вопросам.

Повторение основных положений и мыслей имеет большое значение для того, чтобы аудитория могла воспринимать информацию.

Элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для слушателей увязку деталей и фактов.

Насыщенность и эмоциональность рассуждений: необходимо следить за тем, чтобы в ходе выступления были «взлеты», когда от аудитории требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у слушателей. Как отмечают зарубежные специалисты, 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38 % – через интонации и модуляции голоса и только 7 % остается словам, которые воспринимает слушатель.

Юмор и присутствие иронии поднимают настроение и интерес слушателей, улучшают восприятие выступления руководителя в нужном ключе. Особенно действенен данный прием, если приходится озвучивать не очень приятные для аудитории сообщения или же парировать реплики с мест.

Экспрессия – средства усиления выразительности, конечно, в зависимости от конкретной речевой ситуации (официальная, неофициальная). В данном случае сознательно (особенно при выступлении без заранее подготовленного текста) выбираются такие формулировки, которые заметно отличаются от привычного стиля (запоминающиеся, привлекающие внимание экспрессивные лексические средства и т. д.).

Следует особо отметить, что совещания могут как мобилизовать сотрудников на продуктивную деятельность, так и расхолаживать, заставляя избегать ответственности при выработке совместных решений. Следовательно, проводящий совещание руководитель должен обладать знаниями, которые позволят ему эффективно управлять стимулами, структурировать совещание, обеспечивать результативность поведения участников совещания и сохранение (и приумножение) их внутренних ресурсов. Умение конструктивно воздействовать на участников совещания особо ценится в случае резкого осложнения оперативной обстановки, когда за короткое время необходимо получить информацию, разобрать ошибки, сплотить коллектив и воодушевить сотрудников на плодотворную работу.

ЛЕКЦИЯ 5

Рационализация системы контроля в территориальных органах МВД России

5.1. Понятие, принципы и задачи контроля в деятельности территориальных органов МВД России

Простая констатация атрибутивности контроля для любой социальной системы, в том числе и для органов внутренних дел, далеко не полностью дает ответ на вопрос, необходим ли контроль. Анализ специальной литературы позволяет выделить три общие причины необходимости контроля, вытекающие из сущности государственного управления¹.

1. *Неопределенность*. Управленческие решения, планы, создаваемые организационные структуры – это лишь действия, направленные на прогнозирование желаемого результата. Множество разнообразных факторов и обстоятельств может активно препятствовать реализации задуманного. Для того чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на действие подобных факторов и обстоятельств любой социальной организации, в том числе и органу внутренних дел, нужен действенный механизм оценки воздействия на них постоянно возникающих изменений в условиях функционирования. С другой стороны, даже самые рациональные планы и решения могут порождать проблемы, которые заранее не могли быть просчитаны добросовестными разработчиками. Иными словами, все, что привлекательно выглядит на бумаге, в жизни обрастает массой проблем, своевременное выявление которых предотвращает их перерастание в трудности для территориального органа МВД России. Еще один фактор неопределенности – это люди, конкретные исполнители. Они не механизмы, их нельзя запрограммировать на выполнение любой и каждой задачи с абсолютной точностью².

2. *Предупреждение возникновения кризисных ситуаций*. Специфика работы территориальных органов МВД России такова, что им чаще всего приходится действовать в неординарных условиях,

¹ Кнорринг В. И. Теория, практика, искусство управления. М., 1990. С. 504.

² Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2006. С. 395.

в условиях острого дефицита времени при недостаточности информации об обстановке. Как бы опытен ни был руководитель, какими бы добросовестными ни были разработчики проектов его решений и непосредственные исполнители, при возникновении осложнений в оперативной обстановке возможны недостатки в виде оплошностей и просчетов. Контроль как функция управления и является тем механизмом, который должен помочь организации выявить, зафиксировать недостатки в своем функционировании и избежать их повторения¹. Так, руководители территориальных органов МВД России, принимая непосредственное участие в организации взаимодействия в рамках расследования, в полной мере реализуют право заслушивать результаты совместной работы по уголовному делу, утверждать и контролировать выполнение плана соответствующих мероприятий, давать указания по устранению выявленных недостатков при взаимодействии. Однако проведение заслушиваний по наиболее сложным уголовным делам как формы контроля следует осуществлять уже на этапе возбуждения уголовного дела.

3. *Поддержание успеха.* Нельзя забывать и положительную сторону контроля, состоящую во всемерной поддержке того, что является успешным в деятельности территориальных органов МВД России. При отсутствии положительного результата у большинства людей опускаются руки. Вот почему для руководителя так важно вовремя заметить и зафиксировать пусть небольшой, но успех в деятельности подразделения или конкретного сотрудника. Сопоставляя реальные результаты, выявленные при помощи контроля, с запланированными, руководитель получает возможность ответить на вопрос: насколько орган внутренних дел в целом, то или иное подразделение, отдельный сотрудник продвинулись к намеченным целям, где и почему достигнут успех².

Таким образом, можно сделать вывод, что, являясь фундаментальным элементом процесса управления, контроль пронизывает все его стадии, является всеобъемлющим. Это означает, во-первых, что контроль не может и не должен быть прерогативой какого-то одного лица или подразделения. Каждый руководитель независимо от своего ранга осуществляет функцию контроля как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если это ему никто специально не поручал. Во-вторых, ни одна функция управления

¹ Блинова У. Система превентивного контроля в антикризисном менеджменте // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 5. С. 115.

² Рожкова Н. Виды, формы, принципы государственного финансового контроля // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 7. С. 62.

не может и не должна осуществляться бесконтрольно. Процесс деятельности – от выдвижения целей и обоснования задач до оценки качества и эффективности их выполнения – должен находиться под постоянным контролем.

Контроль как функция управления представляет собой деятельность по наблюдению за функционированием системы, проверке ее соответствия заданным требованиям и выявлению отклонений. Поскольку контроль является функцией управления, в этой связи субъект и объект контроля должны находиться между собой в субординационных связях¹. Контроль в управлении можно рассматривать в трех аспектах. Во-первых, как систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций управления². Во-вторых, как завершающую стадию его цикла, сердцевиной которой является механизм обратных связей. В-третьих, как совокупность действий должностных лиц, неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений.

В специальной литературе контроль рассматривается как одна из форм целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект, а также как система наблюдения и проверки соответствия процессов функционирования объекта принятым управленческим решениям и выявления результатов этого воздействия³. В. И. Кнорринг определяет контроль как комплекс методов, позволяющих сравнить достигнутые результаты с запланированными⁴.

Специфика контроля выражается в установлении и констатации фактического состояния подконтрольного объекта; сравнительном анализе фактического положения дел с заданным режимом и характером допущенных отклонений; разработке мероприятий по улучшению и корректировке процесса управления, принятии мер по их реализации. Важно также анализировать любые отклонения как в сторону понижения, так и в сторону повышения показателей; необходимо выявлять и положительный опыт с тем, чтобы поддер-

¹ Гензюк Э. Е., Шмалый О. В. К вопросу о контрольно-надзорных функциях органов исполнительной власти // Пробелы в российском законодательстве. 2012. № 6. С. 211.

² Правильность функционирования организации обеспечивается всесторонним контролем сверху действий подчиненных: контролировать – это заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям (См. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М., 1992. С. 36).

³ Основы управления в органах внутренних дел / под ред. А. П. Коренева. М., 1988. С.131.

⁴ Кнорринг В. И. Теория, практика, искусство управления. М., 1990. С. 504.

живать передовое и прогрессивное, создавать возможности для его широкого внедрения в практику.

Основными задачами контроля в деятельности территориальных органов МВД России являются:

- обеспечение точного выполнения нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность;
- обеспечение своевременности и качества выполнения управленческих решений;
- повышение общего уровня оперативно-служебной и боевой деятельности;
- выявление положительного опыта;
- повышение исполнительской дисциплины, формирование чувства ответственности за порученное дело¹;
- предотвращение сокрытия недостатков служебной деятельности;
- оказание практической помощи в устранении выявленных недостатков;
- создание условий в органах внутренних дел для выполнения управленческого решения качественно и в установленные сроки;
- выявление правильности и целесообразности принятых управленческих решений;
- выявление неиспользованных возможностей и резервов.

В деятельности территориальных органов МВД России основное внимание уделяется следующим *направлениям контроля*:

- 1) контроль соответствия деятельности подразделений и их сотрудников функциям и функциональным обязанностям;
- 2) контроль выполнения принятых решений;
- 3) контроль соответствия деятельности территориальных органов МВД России складывающейся оперативной обстановке и их практическим возможностям;
- 4) контроль эффективной деятельности аппаратов, рациональной расстановки сил и средств, использования рекомендаций науки и практики.

¹ Специалисты предостерегают, когда контроль и дисциплина становятся самоцелью, тогда нарушается оптимальность контрольной деятельности, ибо затраты на его осуществление превышают ожидаемый положительный результат. Наряду с подавлением инициативы сотрудников и способности идти на оперативный риск, пределы которого в определенной мере зависят от воли руководителя и могут при этом быть в диапазоне от очевидной перестраховки до явного нарушения закона, чаще всего в управленческой деятельности органов внутренних дел прочно устанавливается одностороннее властвование (См. *Кикоть В. Я.* Наука управления. Основы организации и управления в правоохранительной деятельности: науч. издание. М., 2010. С. 353).

Основными принципами, предъявляемыми к организации и осуществлению контрольной деятельности, являются: *полномочность, законность, сочетание централизации и децентрализации, всесторонность, глубина, конкретность, гласность, своевременность, действенность, системность, стратегическая направленность, ориентация на результаты*. Рассмотрим вышеперечисленные принципы.

Полномочность: каждый субъект контроля действует только в рамках предоставленных ему полномочий.

Законность означает, что контроль не только должен выявлять нарушения законности, но и соответствовать соблюдению норм законодательства в работе контрольных органов.

Сочетание централизации и децентрализации: контроль осуществляется не только по вертикали, но и по горизонтали.

Всесторонность контроля заключается в том, что им должны охватываться все направления, линии и стороны деятельности подчиненных органов, подразделений и сотрудников.

Глубина контроля состоит в обстоятельном, подробном и содержательном изучении субъектом управления деятельности проверяемых. Реализация этого требования исключает поверхностные выводы, формальные оценки работы подчиненных.

Конкретность: осуществление контроля применительно к конкретным объектам контроля с учетом разнообразных форм проявления объективных законов, на основе достоверной информации как о внутреннем состоянии объекта, так и о внешних условиях, в которых он находится.

Гласность контроля в значительной мере обеспечивает предупреждение и устранение недостатков в работе других не подвергавшихся проверке объектов управления, внедрение положительного опыта, укрепление дисциплины и повышение ответственности сотрудников. Гласность контроля реализуется путем обязательного доведения до сведения проверяемых, а при необходимости и других лиц, результатов контроля, выводов и предложений, сформулированных в процессе его осуществления.

Своевременность: контроль должен проводиться в оптимальные сроки для принятия необходимого управленческого решения.

Действенность: во время осуществления контроля необходимо не только выявлять нарушения требований деятельности ОВД, но и помогать проверяемым органам.

Системность: осуществление контрольных функций в строгом порядке в соответствии с планом и последовательностью действий.

Стратегическая направленность контроля: контроль должен иметь стратегический характер, т. е. отражать общие приоритеты в деятельности органов внутренних дел и поддерживать их.

Ориентация на результаты: конечная цель контроля заключается не в том, чтобы собрать информацию, выявить проблемы, наказать за неисполнение, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед подразделением органов внутренних дел.

В основу ведомственного контроля заложены четыре основных принципа:

1) превентивный (упреждающий) характер контрольной деятельности, ее направленность на предотвращение неблагоприятного развития ситуации в органе (подразделении). Обеспечивается за счет организации непрерывного и всестороннего мониторинга ситуации в подконтрольном органе с целью выявления неблагоприятных тенденций на ранней стадии их возникновения;

2) минимизация затрат на осуществление контроля при одновременном обеспечении высокой эффективности. Достигается сокращением длительности командировок, численности инспекторских комиссий, оптимизацией порядка и содержания выполнения контрольных мероприятий;

3) совместная ответственность объекта и субъекта контроля за обоснованностью решений, принимаемых в рамках контрольной деятельности, и за их реализацию. Обеспечивается введением норм, определяющих права, обязанности и ответственность должностных лиц, на которых возложены функции контроля;

4) четкая регламентация и нормативное закрепление основных видов и форм контроля, установление единых требований к организации и осуществлению контрольной деятельности¹.

5.2. Рационализация контрольной деятельности в территориальных органах МВД России

Применительно к органам внутренних дел система контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, упорядоченных посредством комплекса организационных мероприятий, разрабатываемых в соответствии с определенными требованиями на основе сбора, анализа и обобщения информации об организационных и трудовых процессах в апа-

¹ Дугина Н.Д. Совершенствование системы ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел [Электронный ресурс] // Совершенствования деятельности штабных подразделений и инспекций (Санкт-Петербург, 20–21 ноября 2014 г.): сб. материалов регионального совещания-семинара // Официальный сайт ГИАЦ МВД России. URL: <http://10.5.0.15> (дата обращения: 05.11.2017).

ратах управления территориальных органов МВД России и подчиненных подразделений, а также устранения недостатков, причин и условий их проявления. Проще говоря, чтобы реально организовать систему контроля, необходимо, по крайней мере, ответить на четыре вопроса: кто, что, когда и как.

В настоящее время в органах внутренних дел существует несколько типовых моделей системы контроля, которые применяются сообразно с особенностями решаемых задач, спецификой обслуживаемой территории и требованиями вышестоящих органов. Если же говорить в целом, то практичность любой модели заключается в возможности концентрации материально-технической базы, ресурсов, финансовых средств, кадров, информационных массивов для реализации запланированных мероприятий; в создании необходимой организационной структуры с определением целей, задач, функций и ответственности за реализацию принятых решений; в подготовке необходимой документации, нормативных актов, определяющих конкретные сроки выполнения принятых решений. Решающее значение при выборе модели имеет практический опыт субъекта управления, практическая целесообразность выбора форм контроля.

Система контроля в деятельности территориальных органов МВД России рассматривается в статике и динамике. Статика контроля состоит из следующих элементов: субъектов контроля; объектов контроля; предметов контроля.

Рациональная организация контроля в органах внутренних дел предполагает необходимость правильного определения субъекта, объекта и предмета контроля. Оптимальное решение этих вопросов создает надлежащие предпосылки для реализации предъявляемых к контролю требований, обеспечивает условия для успешного выполнения стоящих перед ним задач.

Контрольная деятельность в территориальных органах МВД России осуществляется различными субъектами, объем компетенции, основные формы и методы деятельности которых закреплены в ведомственных нормативных актах. Контроль является исключительным правом и неотъемлемой составной частью управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел любого уровня. Это полностью согласуется с принципом единоначалия, т. е. формой организации управления, при которой во главе органа стоит одно лицо, правомочное принимать юридически обязательные решения. Тем самым создается возможность более оперативно реагировать на изменения оперативной обстановки, повышается персональная ответственность руководителя.

Руководители не только самостоятельно и непосредственно осуществляют контроль, но и организуют его: определяют задачи, сроки проведения контроля, утверждают состав инспекторских и иных комиссий или назначают конкретных сотрудников, принимают меры по выявленным недостаткам, обеспечивают внедрение положительного опыта контрольной деятельности. Задача руководителя при реализации им функции контроля заключается в том, чтобы в полной мере обеспечить комплексное наблюдение за ходом осуществления и проверку своевременности и качества выполнения всех видов работы и обязанностей, возложенных на возглавляемый им орган законами, подзаконными актами, ведомственными организационно-распорядительными, плановыми и другими решениями.

Среди субъектов контроля важное место занимают инспекции территориальных органов МВД России, для которых контроль является одной из основных функций. Они не только непосредственно осуществляют контроль (путем инспектирования и других проверок), но и принимают участие в его организации: разрабатывают планы контроля, координируют контрольную деятельность других субъектов, готовят предложения. Субъектами контроля являются также руководители и инспекторский состав аппаратов управления отраслевых и функциональных подразделений, организующие и осуществляющие отраслевые и выборочные проверки.

Решение вопроса определения объекта контроля обусловлено тем, что контроль имеет иерархию, исходя из которой каждый объект управления должен контролировать, как правило, деятельность подчиненных объектов. Центральный аппарат МВД России контролирует всю систему, территориальные органы МВД России на региональном уровне контролируют территориальные органы МВД России на районном уровне. Руководитель органа внутренних дел должен осуществлять контроль за деятельностью своих заместителей, а те контролируют работу подчиненных им исполнителей. Иерархичность контрольной деятельности не исключает возможности при определенных обстоятельствах провести контроль над объектом, находящимся на более низкой ступени иерархии. В случае необходимости центральный аппарат МВД России может проверить деятельность конкретного территориального органа МВД России на районном уровне, а начальник последнего может контролировать не только своих заместителей, но и непосредственных исполнителей. В ряде случаев начальник территориального органа МВД России на районном уровне обязан осуществлять такой контроль (при утверждении плана оперативно-разыскных мероприятий по раскрытию преступлений, проверке несения службы подразделениями).

Предметом контроля в наиболее общем смысле является деятельность по реализации всех ранее принятых решений. Применительно к органам внутренних дел эти решения могут принадлежать как к контролирующему либо вышестоящему субъекту, так и субъектам, находящимся вне системы.

Предмет контроля дифференцируется в зависимости от уровня (окружной, региональный, районный), положения и назначения субъекта контроля в системе управления (начальник органа, секретариат, отраслевые подразделения). Для территориальных органов МВД России на региональном уровне предметом контроля являются наиболее существенные виды деятельности подчиненных органов:

- состояние борьбы с преступностью;
- ход выполнения законов и решений Правительства по вопросам деятельности органов внутренних дел;
- управленческая деятельность.

Центральный аппарат МВД России осуществляет контроль за исполнением законов, указов Президента Российской Федерации, постановлений Правительства Российской Федерации, актов законодательных и исполнительных органов субъектов Российской Федерации, регламентирующих деятельность органов внутренних дел. Предметом контроля выступает также состояние готовности органов внутренних дел к решению задач в будущем (к проведению специальной операции) либо в определенной ситуации (к действиям в условиях чрезвычайного положения). При определении предмета контроля субъект исходит из задач и функций подконтрольного органа, подразделения, сотрудников. К числу важнейших предметов контроля в органах внутренних дел относятся основные направления оперативно-служебной деятельности:

- работа по предупреждению, раскрытию и расследованию преступлений;
- обеспечение общественного порядка и общественной безопасности;
- управленческая деятельность;
- состояние ресурсного обеспечения, служебно-боевой и мобилизационной готовности.

В качестве предметов контроля для руководителей территориальных органов МВД России на районном уровне определяются более узкие и частные вопросы повседневной деятельности подчиненных:

- исполнение нормативных актов и иных управленческих решений территориальных ОМВД России, УТ МВД России по ФО, территориальных органов МВД России на региональном уровне, территориальных органов МВД России на районном уровне;

– состояние взаимодействия между подразделениями и сотрудниками;

– работа по подбору кадров;

– реагирование на заявления и сообщения о преступлениях.

Эффективное осуществление контроля обеспечивается рациональной методикой его проведения, которая включает в себя определенную последовательность контрольной деятельности, а также те приемы и способы, которые при этом используются. Независимо от видов, форм контроля и уровня его осуществления контрольная деятельность состоит из следующих стадий: подготовительная; стадия осуществления контроля; стадия подведения итогов.

К подготовительным мероприятиям проведения контроля относятся:

– планирование контрольной деятельности;

– определение круга лиц, которые будут осуществлять контроль (субъектов контроля) – формирование инспекторских и иных комиссий, комплексных и целевых групп;

– выбор методов и форм контроля, распределение между субъектами контрольных функций и контрольных заданий;

– предварительное изучение информации об объекте контроля;

– инструктирование субъектов контроля.

Непосредственное осуществление контроля включает в себя:

– сбор, систематизацию, анализ информации по проверяемым вопросам;

– обобщение полученных данных;

– оказание помощи контролируемым объектам (органам, подразделениям в разработке мероприятий, направленных на улучшение их деятельности);

– регулирование системы или корректировка управленческих решений (подготовка предложений об устранении выявленных в ходе проверки недостатков).

Подведение итогов контроля охватывает:

– подготовку итоговых документов (акта инспектирования или проверки, плана реализации предложений по устранению выявленных недостатков, докладной записки на имя руководителя, принявшего решение о проведении контроля);

– оценку деятельности проверяемых («удовлетворительно» или «неудовлетворительно»);

– доведение результатов контроля до сведения проверяемых (при проверке отдельных подразделений – до сведения начальника органа внутренних дел).

На этой стадии могут проводиться совещания с конкретным анализом результатов проверки.

Таким образом, организовать систему контроля – значит наметить основные направления контрольной деятельности и перечни вопросов, требующих проверки (предмет контроля); определить аппараты, органы, подразделения, сотрудников, подлежащих проверке (объект контроля); делегировать и распределить контрольные функции между соответствующими руководителями; закрепить права, обязанности и ответственность субъектов и объектов контрольной деятельности; спланировать работу по осуществлению контроля; установить его сроки (время проведения, периодичность); обеспечить методическую помощь субъектам управления в организации контроля; использовать рекомендации науки и передовой практики в совершенствовании его системы.

Контроль как функция управления позволяет объединить усилия субъектов управления, подразделений территориальных органов МВД России для решения оперативно-служебных задач. Правоохранительная деятельность органов внутренних дел нуждается в обеспечении координации по отдельным ее направлениям, что достигается осуществлением постоянного контроля. Контроль наиболее эффективен тогда, когда он адекватен уровню организации и характеру деятельности контролируемого объекта.

Лекция 6

Научная организация процесса вхождения в должность руководителя территориального органа МВД России

6.1. Процедура вхождения в должность руководителя территориального органа МВД России

Качество кадрового состава территориальных органов МВД России признается одним из решающих факторов повышения эффективности правоохранительной деятельности. Однако проблемой в современных условиях является высокая сменяемость и последовательно растущий некомплект руководителей в органах внутренних дел.

Анализ практики подбора, расстановки и подготовки руководящих кадров территориальных органов МВД России показывает, что требования, предъявляемые к кандидатам на указанные должности, содержат ряд противоречий, требуют уточнений и дополнений. Данное обстоятельство обуславливает необходимость разработки квалификационных требований, что позволит эффективно организовать подбор кандидатов для назначения на руководящие должности, совершенствовать содержание, формы и методы переподготовки и повышения квалификации сотрудников, проводить научно обоснованную и объективную оценку их деятельности при выполнении возложенных на них обязанностей.

Замещение должностей начальников территориальных органов МВД России новыми сотрудниками – процесс закономерный. При этом важно обеспечить комплектование вакантных должностей высококвалифицированными специалистами. Как правило, инициатива назначения на должность руководителя территориального органа МВД России обусловлена не только выбором, сделанным назначаемым должностным лицом, но и решением вышестоящего руководства. В этой связи одним из ответственных и важных периодов в деятельности руководителя территориального органа МВД России является процесс вхождения в должность как следствие его перемещения по службе в соответствии с номенклатурой должностей в системе МВД России.

Развитие служебной карьеры – это «продвижение работника в профессиональном или должностном отношении от момента

вступления его в сферу трудовой деятельности до момента выхода из нее», обусловлено внутренними и внешними аспектами¹. Внешний аспект отражает последовательную смену должностей, которые занимает работник на протяжении своей трудовой деятельности. Внутренний аспект карьеры отражает изменения профессиональной мотивации и способностей работника, которые выражаются в его индивидуальных решениях и поступках.

Однако основными вопросами все же остаются компетентность и организаторские способности руководителя территориального органа МВД России. Другими словами, отвечая на поставленный вопрос, будущий руководитель обязан решить для себя:

- могут ли его прежний опыт, знания, умения и навыки обеспечить безусловное выполнение задач, возложенных на орган;
- обладает ли он решительностью, принципиальностью, настойчивостью, требовательностью, чуткостью, пониманием людей, умением привлекать их к себе, чтобы создать работоспособный коллектив сотрудников.

Конечно, при этом будущий руководитель должен оценить и свои моральные качества, решить для себя, сможет ли он быть примером для подчиненных в нравственном отношении, поведении на службе и в быту.

Стадия назначения сотрудника на должность руководителя территориального органа МВД России отличается от других ступеней его служебной карьеры. Новому руководителю необходимо выявить, изучить и учесть влияние многочисленных и зачастую противоречивых внутренних и внешних факторов, выполнить анализ ситуации с учетом всех ее элементов, принимать ответственные решения в условиях явного дефицита времени и информации².

Вхождение в должность руководителя территориального органа МВД России характеризуется рядом особенностей применительно к последовательно сменяющим друг друга этапам.

На начальном этапе вхождения в должность руководителя территориального органа МВД России он *представляется соответствующему министру внутренних дел республики или начальнику территориального органа МВД России по иным субъектам Федерации, УТ МВД России по федеральному округу либо одному из его заместителей*. В процессе представления руководитель вышестоящего

¹ Яськов Е. Ф. Теория и практика социального управления: словарь-справочник. М., 1997. С. 79.

² Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник по специальности «Менеджмент». 2-е изд., изм. и доп. М., 2001. С. 185.

органа: кратко знакомит будущего начальника с особенностями оперативной обстановки в соответствующем городе, районе; особенностями коллектива, которым предстоит руководить (здесь определяется желаемая для вышестоящего органа линия поведения будущего начальника); очерчиваются первоочередные задачи после назначения на должность; указываются наиболее серьезные недостатки в работе территориального органа МВД России, которые предстоит устранить; определяются возможности оказания помощи при вхождении в должность.

Следующим этапом назначения руководителя территориального органа МВД России является *представление его местным органам власти города, района*. В беседе назначаемому на должность разъясняются особенности правоохранительной деятельности в данном городе, районе, основные претензии к коллективу территориального органа МВД России, его руководству, требования к будущему руководителю. После согласования вопроса отдается соответствующий приказ о назначении на должность начальника территориального органа МВД России.

Принятое решение доводится, как принято, до руководящего состава, а затем до всего личного состава территориального органа МВД России. Это делается в форме *представления нового начальника сначала заместителям начальника органа и руководителям его подразделений, а затем личному составу территориального органа МВД России*. Как правило, представляют коллективу нового начальника заместитель министра или начальник территориального органа МВД России, УТ МВД России по ФО, в чью компетенцию входят кадровые вопросы. Он объявляет приказ, рассказывает биографию нового начальника, его послужной список, объясняет основания назначения нового руководителя; обращает внимание руководящего состава на необходимость оказания помощи в особенности в период вхождения нового руководителя в должность и понимания и поддержки его первых решений, установления деловых контактов в интересах дальнейшего совершенствования деятельности территориального органа МВД России.

При представлении руководящему и личному составу обычно возникает вопрос о том, *должен ли вновь назначенный начальник сформулировать при первоначальном выступлении неотложные задачи оперативно-служебной деятельности и свою линию поведения*.

Как показывает опыт, такого рода пространное выступление нового начальника в момент его представления нецелесообразно. Не имея достаточных данных об особенностях коллектива, его традициях, сложившихся отношениях, не обладая необходимой

аргументацией для постановки задач, определения путей совершенствования деятельности органа внутренних дел, новый начальник рискует скомпрометировать себя некомпетентным выступлением.

В этой связи представляется более рациональным предельно краткое выступление нового начальника с выражением признательности за оказанное ему доверие и убежденности в том, что с помощью руководящего и всего личного состава органа внутренних дел он сумеет сохранить сложившиеся хорошие традиции и обеспечить выполнение задач по охране общественного порядка, обеспечению общественной безопасности граждан. В конкретных ситуациях могут быть сделаны отступления. В частности, когда предшественнику были предъявлены претензии в неудовлетворительной работе коллектива, слабом руководстве, наличии крупных недостатков в оперативно-служебной деятельности, новый руководитель вправе сказать о том, что он видит свою роль в устранении прежде всего выявленных недостатков и нарушений, укреплении дисциплины и законности, повышении ответственности подчиненных. Но даже и при названных обстоятельствах более пространное выступление в этот момент нежелательно.

После представления новый *начальник обязан принять дела от прежнего руководителя*. В процессе приема дел особое внимание следует обратить на ревизию документации и в особенности секретной: составить акт с указанием всех документов, их наименований, количества страниц в строгом соответствии с нормативными актами МВД России, регламентирующими режим секретности. Внимательно и скрупулезно следует провести инвентаризацию вооружения, оперативной, криминалистической техники, специальных средств индивидуальной защиты и активной обороны, иных материальных ценностей. В случае когда непосредственно от прежнего руководителя принять дела невозможно и его обязанности до назначения нового начальника никто не исполнял, создается специальная комиссия, в состав которой должен обязательно входить представитель вышестоящего органа, один из заместителей начальника органа. Формальная передача дел и материально-технических ценностей недопустима.

Далее новый начальник составляет индивидуальный план сроком на 1 год, в котором предусматривается самостоятельное изучение нормативных правовых актов, освоение должностных обязанностей, детальное ознакомление с положением дел, стажировка в подразделениях органов внутренних дел регионального уровня. В рамках этого плана, по сути дела, и реализуется процесс вхождения в должность.

6.2. Ознакомление с оперативной обстановкой и организацией деятельности территориального органа МВД России

Центральная задача всего процесса вхождения в должность начальника территориального органа МВД России – *всестороннее и глубокое изучение оперативной обстановки* в соответствующем городе или районе. В этих случаях вновь назначенный руководитель последовательно изучает:

- социально-экономические особенности города или района;
- состояние преступности и правонарушений;
- организацию оперативно-служебной деятельности;
- позитивные и негативные тенденции в деятельности территориального органа МВД России;
- ресурсное (по количеству и качеству) обеспечение территориального органа МВД России;
- социально-психологическую атмосферу в коллективе.

Начинать изучение социально-экономических особенностей города или района целесообразно путем ознакомления с картами-схемами города, района. Особенно важно здесь определить с учетом знаний в области криминологии те микрорайоны, участки, предприятия, учреждения, организации, которые требуют особого внимания с точки зрения охраны общественного порядка и борьбы с преступностью. Начальник должен получить полное представление о местонахождении крупных предприятий, фирм, общежитий, торговых точек, парков, рынков, вокзалов, аэропортов; направлении автомагистралей, наиболее загруженных транспортом улиц; местонахождении органов власти и местного самоуправления, банков и других важных объектов, а также объектов, где хранятся большие материальные ценности. Одновременно изучается месторасположение подразделений органа внутренних дел, в особенности учреждений уголовно-исполнительной системы, специальных приемников, реабилитационных центров.

Помимо изучения карты-схемы целесообразно совместно с бывшим руководителем или сотрудником, хорошо знающим обслуживаемую территорию, лично объехать, обойти город (район), зрительно представить себе то, с чем он познакомился на карте-схеме.

Одновременно в ретроспективе, как минимум за 5 лет, начальник *изучает состояние преступности и сведения о правонарушениях, наказуемых в административном порядке*. Здесь особое внимание обращается на структуру преступности для того, чтобы получить объективное представление о распространении отдельных видов

преступлений в городе, районе. Большое значение имеет реальное знание географии преступности, т. е. о распространенности преступлений в отдельных микрорайонах, на отдельных предприятиях, в учреждениях, организациях города. В результате этого изучения у начальника должно сложиться понимание главных направлений борьбы с преступностью и охраны общественного порядка, основных действий в части расстановки сил и средств.

Дальнейшее понимание оперативной обстановки предполагает *изучение начальником актуальных решений вышестоящих органов внутренних дел, местных органов власти и самоуправления*. При этом тщательно выписываются все замечания, связанные с недостатками работы органа внутренних дел, конкретные указания, направленные на совершенствование его деятельности. Все данные желательно изучить не менее чем за предшествующий 5-ти летний период для того, чтобы начальник по-настоящему оценил и общие тенденции развития органа внутренних дел, и актуальные требования.

Далее *анализируется штатная численность территориального органа МВД*, степень укомплектованности подразделений кадрами, исследуется расстановка патрульно-постовой службы полиции, дорожно-патрульной службы и других подразделений, участвующих в охране общественного порядка на улице, выясняется количественный и качественный состав специального аппарата. Изучение проводится первоначально на основе имеющихся в органе документов, плана единой дислокации, криминологической карты, штатного расписания, отчетов перед вышестоящими органами, отчетов подразделений.

Еще большее внимание должно быть уделено *результатам работы подразделений территориального органа МВД России* за последние годы. Речь идет о внимательном изучении результатов раскрытия и расследования преступлений, характера нераскрытых преступлений, организации профилактики правонарушений, противодействия коррупции, терроризму и организованной преступности, незаконному обороту оружия и наркотиков, работы по охране общественного порядка, обеспечению общественной безопасности, дорожного движения и т. д. При этом руководитель территориального органа МВД России фиксирует нежелательные изменения в работе, формулирует для себя вопросы, связанные с причинами ухудшения тех или иных результатов в целях последующего выявления этих причин и подготовки собственных решений: изучаются документы статистического характера, отчеты, справки, материалы о применении мер административного воздействия.

Особенно важно *ознакомиться с актами инспекторских проверок территориального органа МВД России*, а также иными материалами по результатам контрольной деятельности, зафиксированными вышестоящим органом МВД России, местным органом власти или самоуправлением, прокуратурой. В этой связи начальник должен особенно внимательно изучить представления прокурора, частные определения народного суда, выступления СМИ по проблемам охраны общественного порядка и противодействия преступности в муниципальном образовании (городе, районе).

В настоящее время в практику вошло проведение инспекторской проверки перед назначением нового руководителя территориального органа МВД России. В этом случае начальник вооружается необходимыми выводами об успехах и недостатках в работе подчиненного органа.

Инструкция по организации и проведению инспектирования, контрольных и целевых проверок деятельности органов внутренних дел Российской Федерации определяет возможность проводить инспектирование органа внутренних дел не только в плановом порядке, но и в других случаях, требующих немедленного реагирования¹. По решению вышестоящего руководства органа может быть назначено внеочередное инспектирование.

Ознакомившись с криминологической ситуацией в городе, районе, изучив при этом ресурсное обеспечение территориального органа МВД России, начальник может перейти к знакомству с личным составом, компетентным беседам с должностными лицами.

Знакомство с сотрудниками *желательно начать с изучения личных дел, прежде всего своих заместителей, руководителей подразделений*. Если такая возможность может быть реализована, начальник должен тщательно ознакомиться с характеристиками и аттестациями, по крайней мере, руководящего состава, их послужным списком и другими материалами.

Полезна в этой связи беседа руководителя территориального органа МВД России со своим предшественником. Наряду с уяснением мнения предшественника о характере и особенностях оперативной обстановки, новый руководитель особое внимание должен уделить вопросам, касающимся характеристики личного состава. Такая беседа особенно эффективна, если предшественник перешел на вышестоящую должность или вышел на пенсию. Но даже и в том случае, когда прежний руководитель освобожден от зани-

¹ Об основах организации ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 3 февраля 2012 г. № 77.

маемой должности в связи с допущенными просчетами в работе, подобная беседа все же целесообразна, хотя в данном случае к его выводам и рекомендациям следует относиться с большей критичностью.

Кроме того, должна состояться аналогичная беседа с руководителем кадрового аппарата. В этой беседе предполагается получить сведения о профессиональных, деловых и нравственных качествах других заместителей, руководителей подразделений, о морально-психологическом климате в коллективе, неформальных лидерах, бытовом устройстве подчиненных, о стиле и методах работы прежнего руководителя, о тех проблемах, которые необходимо решить в области повышения дисциплины и законности, профессионального уровня сотрудников.

Далее начальник беседует с заместителями начальника органа внутренних дел. Здесь основное внимание уделяется вопросам совершенствования оперативно-служебной и боевой деятельности, проблемам в работе закрепленных за заместителями подразделений; выяснению их мнения относительно профессиональной компетентности и организаторских способностей должностных лиц, квалификации и деловых качеств отдельных сотрудников.

Особое внимание следует уделить *вопросам нравственных качеств сотрудников*, их личной убежденности, ориентированной на соблюдение этических норм, бескомпромиссности в активном противодействии преступности и коррупции. В процессе проведения этих бесед не рекомендуется высказывать собственное мнение по вопросам, затронутым заместителями по их оценке подчиненных, чтобы избежать преждевременных и недостаточно обоснованных выводов. На этой стадии начальник должен проявить свое умение слушать и анализировать мнение ближайших помощников.

Одновременно новый начальник *проводит личные беседы с руководителями общественного совета, общественных формирований территориального органа МВД России*, профсоюзными лидерами, председателями суда чести, офицерского собрания, женского совета, жилищной и бытовой комиссии, ветеранскими организациями. Основная направленность этих бесед – выяснение особенностей коллектива сотрудников, степени их общественной активности, культуры. Здесь обсуждаются примерно те же вопросы, которые начальник ставил заместителю по работе с личным составом. Особенно важно во всех беседах выявить специфику, стиль и методы работы прежних руководителей органа внутренних дел, сложившиеся в коллективе традиции, взгляды, взаимоотношения.

В этой связи необходимо подчеркнуть, что новому начальнику следует как можно лучше выяснить отношение коллектива к предшественнику: какие формы и методы предшественника одобрительно оценивались большинством сотрудников, какими формами и методами они были недовольны – это существенные вопросы для формирования собственного стиля поведения.

Дальнейшим шагом начальника является *персональное знакомство с каждым сотрудником территориального органа МВД России*. Особенно это необходимо в небольших по численности территориальных органах МВД России, но это может быть осуществлено и в крупных подразделениях, хотя для таких встреч потребуется значительно больше времени. В любом случае начальник должен стремиться побеседовать как можно с большим числом подчиненных именно в форме непринужденного разговора, выяснив их отношение к работе, служебные и бытовые нужды. Следует иметь в виду необходимость соблюдения максимального такта в таких беседах, уважительного, корректного отношения к каждому сотруднику, в том числе и к отрицательно характеризуемому. В первую очередь полезно побеседовать с ветеранами, людьми, имеющими большой опыт работы, сотрудниками, которые пользуются авторитетом среди коллег.

При проведении бесед с личным составом следует поинтересоваться их мнением о складывающихся у него предложениях по совершенствованию организации работы органа, улучшению форм и методов оперативно-служебной деятельности.

Свои первые впечатления, соображения, касающиеся оценки заместителей, руководителей подразделений, рядовых сотрудников, желательно фиксировать в специальной тетради, блокноте.

Наряду с изучением личного состава *начальник изучает и реальное состояние материально-технического обеспечения органа*. Прежде всего на основе норм табельной положенности он устанавливает количество недостающего автотранспорта, криминалистической и оперативной техники, автоматизированных информационных систем, выявляет степень обеспеченности личного состава служебными помещениями, оружием, противогазами, оборудованием и т. д. Одновременно начальник знакомится с качественным состоянием автотранспорта, средств связи, определяет вопросы, нуждающиеся в неотложном решении.

Конечно, эта работа должна проводиться в течение всей деятельности руководителя, но она особенно важна в период вхождения в должность для определения задач на перспективу и задач, требующих немедленного решения.

6.3. Определение основных направлений совершенствования оперативно-служебной деятельности и линии собственного поведения

В период прохождения процедуры назначения на должность в процессе изучения оперативной обстановки, сил и средств органа, результатов его деятельности, бесед с руководителями и сотрудниками территориального органа МВД России вновь назначенный на должность руководитель определяют: какие меры он должен предложить и реализовать, чтобы обеспечить последовательное совершенствование оперативно-служебной деятельности; каким образом укрепить социально-психологический климат, чтобы орган внутренних дел представлял собой сплоченный, работоспособный, дисциплинированный коллектив, способный на высоком профессиональном уровне решать поставленные перед ним задачи. Естественно, предварительная деятельность руководителя в процессе вхождения в должность направлена на обдумывание и выработку мер совершенствования деятельности органа внутренних дел, определение целесообразной линии собственного поведения.

Следует иметь в виду, что уже в период вступления на вышестоящую должность, т. е. фактически с первого дня после издания приказа о том, что он приступил к исполнению обязанностей, *начальник в силу необходимости вынужден принимать решения по конкретным делам*, определению изменений в деятельности органа, личному составу, готовить отчетные, информационные документы для представления в вышестоящие органы, отдел администрации города, района. Но пока еще у него нет строго обозначенной рассчитанной на перспективу линии работы органа внутренних дел и линии поведения.

Как показывает опыт, такая линия должна сформироваться к концу третьего месяца назначения начальника на должность. В этой связи руководитель должен четко определить первоочередные задачи работы территориального органа МВД России на длительный период и ближайшее время с учетом специфики работы в конкретном городе или районе и определения приоритета в решении общих задач противодействия преступности, охраны общественного порядка и общественной безопасности. В одних случаях такой приоритет может быть отдан, к примеру, борьбе с преступностью несовершеннолетних, особенно ее групповыми проявлениями, в других – защите от преступных посягательств на наиболее важные отрасли экономики региона, в третьих – противодействию организованной преступности, экстремизму, коррупции. Точно так

же может быть определен приоритет в части укрепления общественного порядка конкретных микрорайонов, отдельных предприятий, учреждений, организаций.

Искусство руководителя состоит в том, чтобы на базе собранной им информации о деятельности подразделений определить степень актуальности каждой задачи, продумать, как обеспечить их решение имеющимися человеческими ресурсами, сформулировать конкретные меры совершенствования деятельности каждого подразделения, продумать кадровые и организационные мероприятия. Другими словами, перед новым начальником возникает необходимость формулирования конкретных задач и реальных путей их решения. Все это должно быть отражено впоследствии в планах работы территориального органа МВД России, составляемых на каждый год.

Новый начальник должен тщательно *продумать необходимость и рациональность организационной перестройки органа в пределах своей компетенции*: перестановки или замены отдельных руководителей, переработки и уточнения функциональных обязанностей исполнителей, перераспределения автотранспорта и техники, изменения режима работы, составления новых управленческих документов (например, планов расстановки сил и средств на случай чрезвычайных ситуаций и т. д.). Значительная часть такого рода вопросов также должна найти в дальнейшем отражение в плане в той его части, которая касается внутрисистемной организаторской работы.

Естественно, направленность и объем такого рода нововведений в значительной мере зависит от того, в каком состоянии получил начальник коллектив от предшественника. Но в любом случае руководитель должен осмотрительно продумать, всесторонне взвесить готовящиеся нововведения, изменения в организации и режиме работы отдела. При этом сроки проведения организационных перестроек следует сопоставить с готовностью коллектива к ним. Такая готовность может быть достигнута предварительной, т. е. еще до официального объявления, проработкой своих предложений с заинтересованными подразделениями. Руководитель должен быть уверен в том, что провозглашенные им изменения будут поддержаны коллективом или в худшем случае встречены нейтрально. И лучше порой отложить публичное информирование коллектива о готовящейся перестройке, чем поторопиться с этим без достаточных гарантий в поддержке.

В период вхождения в должность еще до проведения установочных совещаний новому начальнику целесообразно позаботиться об *установлении деловых контактов* с руководителями правоохрани-

тельной системы, отделов и комиссий местной администрации, органов самоуправления, крупных предприятий, учреждений и организаций города и района, лидерами общественных объединений, с представителями частных охранных и детективных служб. Информацию об отношениях с названными руководителями начальник получает уже в период ознакомления с оперативной обстановкой, личным составом территориального органа МВД России. С этими руководителями начальнику органа следует беседовать с учетом компетенции руководимых ими органов и организаций, по тем вопросам, которые возникли при оценке криминогенной ситуации. Готовясь к таким контактам, начальник опирается на разработанную им общую концепцию, а также предлагает конкретные мероприятия, вытекающие из уже установленных им фактов или информации, свидетельствующей о просчетах в организации взаимодействия.

С первых дней вступления в должность и в последующем руководитель органа внутренних дел обязан приучать себя к равному отношению ко всем подчиненным. Важнейшим критерием оценки своих ближайших помощников, руководителей подразделений, рядовых сотрудников должно быть их отношение к делу. Подчиненные должны с первых шагов руководителя почувствовать, что все их достижения и недостатки в оперативно-служебной деятельности будут замечены и так или иначе отмечены: одни – поощрением и похвалой, другие – наказанием или критикой. При этом требовательность должна сочетаться с доброжелательностью к людям, умением понять их достоинства и слабости. Приветливость, тактичность, симпатия к людям, исключение грубости при безусловной твердости и настойчивости в проведении своей линии создают в коллективе деловую творческую атмосферу.

Формулируя и проводя в жизнь свою линию, начальник с первых же шагов должен проявлять упорство и волю в достижении поставленных целей, уверенность, убежденность в справедливости своих действий. Отсюда, естественно, не следует, что он не должен признавать своих ошибок. При этом важно знать, что непризнание очевидных промахов роняет авторитет руководителя, вызывает антипатию среди подчиненных. Уметь своевременно признать ошибку и сформулировать меры по преодолению допущенных недостатков – свойство серьезного и дельного руководителя.

Как только начальник в полной мере представит свое положение дел в обеспечении личной безопасности граждан на территории обслуживания, положение дел в коллективе, которым ему поручено руководить, определит основные задачи и пути их решения как в оперативно-служебной деятельности территориального органа

МВД России, так и в совершенствовании управления этим органом, он *готовит установочное совещание* руководящего состава и выступление на этом совещании.

Можно дать общие *рекомендации о содержании выступления вновь назначенного руководителя*. Во-первых, на совещании дается *краткая и полная оценка оперативной обстановки*. Все выводы о состоянии преступности, структуре правонарушений, их распространенности на территории города, района, проблемных вопросах в организации противодействия преступности, обеспечения охраны общественного порядка и общественной безопасности отражаются в выступлении начальника. Эта часть выступления заканчивается четкой формулировкой задач органа как в целом, так и по отдельным направлениям деятельности с учетом их приоритетов.

Во-вторых, *анализируются и оцениваются успехи* территориального органа МВД России, его подразделений, отдельных сотрудников.

Точно также должны быть объективно проанализированы недостатки и просчеты в профилактике правонарушений, раскрытии и расследовании преступлений, обеспечении экономической безопасности, противодействия коррупции, защиты потребительского рынка, охраны общественного порядка и т. д. При этом необходимо дать всесторонне взвешенное объяснение причин недостатков, просчетов, ошибок.

В-третьих, в выступлении *формулируются пути улучшения организации работы, совершенствования управления, направленность линии поведения нового руководителя*. В этой части выступления нецелесообразно резкое противопоставление своих позиций линии предшественника. Если прежний начальник не освобожден от должности в связи с нарушением законности, нравственной несостоятельностью или иными компрометирующими обстоятельствами, желательно подчеркнуть его заслуги, отметить полезность использования и в дальнейшем оправдавшие себя на практике формы и методы руководства, показать возможность последующего совершенствования работы. Корректное отношение к заслугам предыдущего начальника вызывает уважение к новому руководителю, убежденность в объективности его оценок и действий. Можно рекомендовать пригласить на установочное совещание своего предшественника в особенности в том случае, когда он переведен на вышестоящую должность или освобожден от нее по не компрометирующим мотивам. Более того, желательно, чтобы содержание, форму проведения такого совещания вступивший в должность начальник обсудил со своим предшественником.

Выступление руководителя территориального органа МВД России на установочном совещании излагается в ровной, спокойной форме. Полезно, чтобы начальник, насколько бы он ни был уверен в обоснованности своих предложений, тем не менее подчеркнул, что готов выслушать мнение своих заместителей и руководителей подразделений как о целесообразности, так и о готовящихся мероприятиях, о том, кому следует поручить реализацию тех или иных предложений, так как степень эффективности предлагаемых нововведений будет выше, когда убеждение начальника станет убеждением его ближайших помощников.

В этой связи следует выслушать мнение всех руководителей о предложениях, содержащихся в установочном выступлении, и *в заключительном слове подчеркнуть, что поддержка должностных лиц является основой проведения в жизнь сформулированных предложений.* И если начальник почувствует, что какое-то предложение не получает должной поддержки с точки зрения его неприемлемости или невозможности реализации по срокам или форме, целесообразно, если обстоятельства позволяют это сделать, отложить исполнение данного предложения.

В заключение должны быть подчеркнуты, с одной стороны, необходимость согласованных действий руководителей, не противоречащих разработанной на совещании концепции, с другой – важность высокой ответственности каждого руководителя за порученное дело.

Вхождение в должность руководителя территориального органа МВД России – это процесс комплексный, многоаспектный.

Разум, высокая профессиональная компетенция, знание и понимание людей, интуиция помогают руководителю при решении конкретных вопросов, которые ежедневно возникают при вступлении в должность. Руководитель всегда должен помнить о том, что его сила обуславливается не только растущим личным авторитетом, но умением и желанием посоветоваться с людьми. Речь идет о согласовании своих действий с должностными лицами вышестоящего органа внутренних дел, местной администрацией и обсуждении принимаемых решений с заместителями и руководителями подразделений, а при необходимости – с рядовыми сотрудниками. В этом смысле умение учиться у других – одно из важнейших качеств молодого руководителя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научная организация труда руководителя территориального органа МВД России имеет сложную, иерархическую структуру, обусловленную своеобразием связей этой области научного знания с другими науками: общей теорией НОТ, теорией организации и управления и другими областями знаний, разрабатывающими вопросы обеспечения эффективности деятельности правоохранительных органов.

Изменения в социальном, политическом и экономическом развитии общества в той или иной мере детерминируют развитие наук. Современные условия предопределяют необходимость комплексного исследования проблем научной организации труда, отражающих современные потребности правоохранительных органов в организационном обеспечении деятельности в рамках различных отраслей научного знания. При этом закономерные тенденции развития науки и техники требуют глубины и многоаспектного познания проблем научной организации труда, отражающих современные потребности органов внутренних дел. Эти обстоятельства актуализируют важность всестороннего изучения научной организации труда в деятельности территориального органа МВД России. В определенной мере необходимость активного исследования проблем НОТ объясняется недостаточным вниманием к научным работам такой важной сферы, как трудовая деятельность в предшествующие годы и в настоящее время.

Курс лекций «Научная организация труда руководителя территориального органа МВД России» позволит систематизировать знания, сформировать умения и навыки с учетом специфики научной организации труда руководящего состава территориальных органов МВД России.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

I. Официальные документы, нормативные правовые акты

Конституция Российской Федерации : офиц. текст // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 15. – Ст. 1691.

О полиции : федер. закон от 7 февраля 2011 г. № 3 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. – № 7. – Ст. 900.

О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. – № 49 (Ч. 1). – Ст. 7020.

О стратегическом планировании в Российской Федерации : федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 26 (Ч. 1). – Ст. 3378.

Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации : указ Президента Рос. Федерации от 21 декабря 2016 г. № 699 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2016. – № 52 (Ч. 5). – Ст. 7614.

Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности» : постановление Правительства Рос. Федерации от 15 апреля 2014 г. № 345 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 18 (Ч. 4). – Ст. 2188.

О деятельности органов внутренних дел по предупреждению преступлений : приказ МВД России от 17 января 2006 г. № 19.

Об утверждении Инструкции о порядке приема, регистрации и разрешения в органах внутренних дел Российской Федерации заявлений, сообщений и иной информации о происшествиях : приказ МВД России от 4 мая 2010 г. № 333 (утратил силу).

Об организации и проведении отчетов должностных лиц территориальных органов МВД России : приказ МВД России от 30 августа 2011 г. № 975.

Об организационных вопросах главных управлений Министерства внутренних дел Российской Федерации по федеральным округам : приказ МВД России от 10 января 2012 г. № 15.

Об основах организации ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 3 февраля 2012 г. № 77.

О статистической отчетности органов внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 28 февраля 2012 г. № 134.

Об утверждении Инструкции по делопроизводству в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 20 июня 2012 г. № 615.

Об утверждении временной методики расчета нормативов численности подразделений делопроизводства и режима органов внутренних дел Российской Федерации» : приказ МВД России от 7 августа 2012 г. № 770.

Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений : приказ МВД России от 30 августа 2012 г. № 827.

Вопросы оценки деятельности территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 31 декабря 2013 г. № 1040.

Об утверждении Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне : приказ МВД России от 5 июня 2017 г. № 355.

Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50.

II. Монографии, учебники, учебные пособия

Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя : учеб. пособие / Б. А. Аникин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 142 с.

Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. Опыт системного исследования / В. Г. Афанасьев. – М. : Изд-во полит. литературы, 1968. – 384 с.

Бычин Б. В. Организация и нормирование труда : учебник / Б. В. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова ; под ред. Ю. Г. Одогова. – изд. 4-е, перераб. и доп. – М. : Экзамен, 2007. – 637 с.

Бусов В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. – М. : Юрайт, 2014. – 256 с.

Бухалков М. И. Организация и нормирование труда : учебник для вузов / М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 424 с.

Васильев В. Л. Юридическая психология : учебник / В. Л. Васильев. – 4-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2003. – 656 с.

Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби : изд-во Проспект, 2006. – 504 с.

Граждан В. Д. Теория управления : учеб. пособие / В. Д. Граждан. – М. : Гардарики, 2004. – 416 с.

Казанник А. И. Научная организация управленческого труда в государственных и муниципальных учреждениях России : монография / А. И. Казанник. – Омск : Омский дом печати, 2004. – 400 с.

Керженцев П. М. Принципы организации / П. М. Керженцев. – М. : Экономика, 1968. – 464 с.

Кикоть В. Я. Наука управления. Основы организации и управления в правоохранительной деятельности : научное издание / В. Я. Кикоть, С. С. Маилян, Д. И. Грядовой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 752 с.

Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – М. : Норма, 2007. – 544 с.

Колесников И. И. Организация расследования преступлений органами внутренних дел : курс лекций : в 2 ч. / И. И. Колесников, С. В. Валов, Б. Я. Гаврилов ; под ред. И. И. Колесникова. – М. : Академия управления МВД России, 2011. – Ч. 1. – 248 с.

Колесников И. И. Организация расследования преступлений органами внутренних дел : курс лекций : в 2 ч. / И. И. Колесников, С. В. Валов, Б. Я. Гаврилов ; под ред. И. И. Колесникова. – М. : Академия управления МВД России, 2011. – Ч. 2. – 182 с.

Криминалистика : учебник / под ред. А. А. Закатова, Б. П. Смагоринского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ГУК МВД России, 2003. – 432 с.

Литвак Б. Г. Практические занятия по управлению. Мастер-класс : учеб. пособие / Б. Г. Литвак. – М. : Экономика, 2002. – 360 с.

Маилян С. С. Единоначалие и коллегиальность в управлении органами внутренних дел : монография / С. С. Маилян. – М. : Щит-М, 2002. – 133 с.

Мескон М. Х. Основы менеджмента : учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хеодури. – М. : Вильямс, 2006. – 672 с.

Можаева И. П. Научная организация труда в органах расследования преступлений : учеб.-практ. пособие / И. П. Можаева. – М. : Академия управления МВД России, 2013. – 140 с.

Можаева И. П. Основы научной организации деятельности следователя : монография / И. П. Можаева. – М. : Юрлитинформ, 2012. – 176 с.

Осипов Г. В. Менеджмент : учебник / Г. В. Осипов, В. А. Лисичкин, Н. Д. Корягин. – М. : Норма : ИНФРА-М, 2014. – 304 с.

Основы управления в органах внутренних дел : учебник / под ред. В. П. Сальникова. – М. : ИМЦ ГУК МВД России, 2002. – 358 с.

Правовые и организационные основы деятельности руководителей горрайлинорганов внутренних дел : учеб. пособие / под общ. ред. А. Ф. Майдыкова, А. Н. Кадынцева. – М. : Академия управления МВД России, 2006. – 187 с.

Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 416 с.

Раздорожный А. А. Управление организацией (предприятием) : учебник / А. А. Раздорожный. – М. : Экзамен, 2006. – 637 с.

Ульянов А. Д. Вхождение руководителя органа внутренних дел в должность : фондовая лекция по курсу «Организация управления» / А. Д. Ульянов. – М. : Академия управления МВД России, 2012. – 23 с.

Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

Управление – это наука и искусство : сборник / А. Файоль [и др.]. – М. : Республика, 1992. – 351 с.

Теория организации : учебник для вузов / под общ. ред. В. Г. Алиева. – 2-е изд. – М. : Экономика, 2003. – 431 с.

Филиппов А. В. Признаки управленческой деятельности // Организационная психология / сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова, И. И. Скрипюка. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.

Яськов Е. Ф. Теория организации : учеб. пособие для студентов вузов / Е. Ф. Яськов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА-М, 2010. – 271 с.

III. Статьи

Андреев Н. А. Коммуникация в правоохранительной сфере: сущность и классификация / Н. А. Андреев, В. Б. Коробов // Труды Академии управления МВД России. – 2014. – № 3 (31). – С. 64–67.

Войновская Т. Требуется нестандартное мышление / Т. Войновская // Полиция России. – 2014. – № 8. – С. 6–9.

Вахнина В. В. Психологические особенности конфликтной компетентности руководителей органов внутренних дел в различных ситуациях профессиональной деятельности / В. В. Вахнина, С. Г. Пичугин, В. Н. Трухин // Совершенствование деятельности органов государственной власти, местного самоуправления и институтов гражданского общества в сфере обеспечения национальной безопасности: сб. материалов XVIII Междунар. науч.-практ. конф. «Экстремальные ситуации, конфликты, социальное согласие». – М. : Академия управления МВД России, 2016. – С. 70–74.

Гензюк Э. Е. К вопросу о контрольно-надзорных функциях органов исполнительной власти / Э. Е. Гензюк, О. В. Шмалый // Пробелы в российском законодательстве. – 2012. – № 6. – С. 211–214.

Гордиенко В. В. Основные направления совершенствования подготовки руководящих кадров органов внутренних дел / В. В. Гордиенко // Труды Академии управления МВД России. – 2014. – № 3 (31). – С. 7–12.

Демин Г. И. К вопросу учета фактора неожиданности в деятельности органов внутренних дел по обеспечению национальной безопасности России / Г. И. Демин, Х. Ш. Килясханов // Совершенствование деятельности органов государственной власти, местного самоуправления и институтов гражданского общества в сфере обеспечения национальной безопасности : сб. материалов XVIII Междунар. науч.-практ. конф. – М. : Академия управления МВД России, 2016. С. 97–100.

Клячин В. М. Методологические проблемы управления правоохранительными органами в условиях неопределенности / В. М. Клячин // Обеспечение общественной безопасности при активизации социально-политических процессов в современных условиях : сб. материалов XVI Междунар. науч.-практ. конф. – М. : Академия управления МВД России, 2014. – С. 225–229.

Коневская О. Ю. Современное состояние управленческой культуры в органах внутренних дел / О. Ю. Коневская // Труды Академии управления МВД России. – 2014. – № 1 (29). – С. 77–81.

Котенев И. О. Формирование лидерских компетенций в профессиональной подготовке руководящего состава полиции (зарубежный опыт) / И. О. Котенев // Труды Академии управления МВД России. – 2011. – № 2 (18). – С. 89–90.

Лукашов Н. В. Повышение эффективности подготовки руководителей системы МВД России с использованием информационной модели базового органа внутренних дел / Н. В. Лукашов // Труды Академии управления МВД России. – 2013. – № 3 (27). – С. 80–83.

Марьин М. И. Психологическая служба как ресурс повышения эффективности деятельности органов внутренних дел / М. И. Марьин // Труды Академии управления МВД России. – 2014. – № 3 (31). – С. 109–113.

Орлова Ю. Ю. Характеристика основных направлений управленческой деятельности в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации / Ю. Ю. Орлова // Вестн. Московского ун-та МВД России. – 2014. – № 8. – С. 192–196.

Перков А. А. Взаимосвязь коммуникативной компетентности с формированием благоприятного морально-психологического климата в коллективе сотрудников органов внутренних дел / А. А. Перков // Вестн. Тюменского ин-та повышения квалификации сотрудников МВД России. – 2015. – № 1 (4). – С. 108–111.

Пономарева М. А. Развитие стрессоустойчивости у руководителей правоохранительных органов как фактор совершенствования подготовки управленческих кадров / М. А. Пономарева // Проблемы борьбы с преступностью и подготовки кадров для правоохранительных органов: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. – Минск : Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь, 2016. – С. 447–448.

Прошин А. А. Руководящие кадры органов внутренних дел: требования, предъявляемые к ним в современных условиях / А. А. Прошин // Актуальные проблемы управления органами внутренних дел в условиях административной реформы : сб. науч. статей. – М. : Академия управления МВД России, 2005. С. 118–121.

Рожкова Н. Виды, формы и принципы государственного финансового контроля / Н. Рожкова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 7. – С. 61–72.

Рыбьянец В. Система обязана стать более гибкой / В. Рыбьянец // Полиция России. – 2014. – № 8. – С. 10–13.

Сердюк Н. В. Смысл и значение службы в органах внутренних дел / Н. В. Сердюк // Труды Академии управления МВД России. – 2011. – № 1 (17). – С. 82–85.

Столяренко А. М. Профессионально-личностные ориентации в модернизации деятельности образовательных учреждений МВД России / А. М. Столяренко // Труды Академии управления МВД России. – 2011. – № 2 (18). – С. 90–94.

Стульба С. А. Социально-психологическая компетентность руководителя органов внутренних дел / С. А. Стульба // Проблемы борьбы с преступностью и подготовки кадров для правоохранительных органов : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. – Минск : Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь, 2016. – С. 485–489.

Ходнаева А. В. Теоретико-методологический анализ исполнительской деятельности в трудах А. И. Китова / А. В. Ходнаева // Труды Академии управления МВД России. – 2013. – № 4 (28). – С. 129–132.

Хохов Б. З. О месте социологического знания в системе методов управления органами внутренних дел / Б. З. Хохов // Современное состояние и перспективы развития социологических исследований проблем управления органами внутренних дел: материалы методолог. семинара. – М. : Академия управления МВД России, 2002. – С. 173–177.

Юсипова Е. Г. Проводим совещание на предприятии / Е. Г. Юсипова // Делопроизводство и документооборот на предприятии. – 2007. – № 1. – С. 52–66.

Учебное издание

Ульянов Александр Данилович
Можаева Ирина Павловна

**Научная организация труда руководителя
территориального органа МВД России**

Курс лекций

Редактор: К. В. Громова
Верстка: Д. А. Бурцев

Подписано в печать 09.11.2018. Формат 60 × 84 $\frac{1}{16}$.
Уч.-изд. л. 7. Усл. печ. л. 7,4. Тираж 185 экз. Заказ № _____

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО
Академии управления МВД России.
125993, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-906942-44-9



9 785906 942449