МИНИСТЕРСТВО ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»

А.П. Леонов

НАУЧНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

В двух частях

Рекомендовано Министерством внутренних дел Республики Беларусь в качестве учебного пособия для обучающихся в учреждениях высшего образования Министерства внутренних дел Республики Беларусь по специальности переподготовки 1-26 01 77 «Управление органами внутренних дел»

Часть 2

Минск
Академия МВД
2013

УДК 351.74
ББК 67.401.213
Л47

Рецензенты:

кафедра теории и практики государственного управления
Института государственной службы Академии управления
при Президенте Республики Беларусь;
штаб Министерства внутренних дел Республики Беларусь;
кандидат юридических наук В.С. Красиков

Леонов, А.П.

Л47 Научно-методологические основы управления органами внутренних дел : учебное пособие : в 2 ч. / А.П. Леонов ; М-во внутр. дел Респ. Беларусь, учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». – Минск : Акад. МВД, 2013.

ISBN 978-985-427-803-2.

Ч. 2. – 331 с.

ISBN 978-985-427-805-6.

Излагаются основы системной методологии управления, направленной на формирование у обучающихся социально-личностных, академических и профессиональных компетенций, определенных в образовательном стандарте ОСРБ 1-26 01 77–2011 специальности «Управление органами внутренних дел». Методологический инструментарий рассматривается с учетом целей и задач специальных практико-ориентированных управленческих дисциплин данной специальности.

Предназначено для курсантов, слушателей, магистрантов, адъюнктов и преподавателей учреждений высшего образования МВД, а также для руководящих кадров и специалистов органов внутренних дел.

УДК 351.74
ББК 67.401.213

ISBN 978-985-427-805-6 (ч. 2)
ISBN 978-985-427-803-2

© УО «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь», 2013

Глава 8

ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОВД

• Базовые понятия функции планирования
• Организация и виды планирования оперативно-служебной деятельности
• Методологические подходы к планированию оперативно-служебной деятельности
• Стратегическая составляющая планирования
• Прогнозное обеспечение планирования

В настоящее время перед органами внутренних дел в качестве актуальной стоит задача повышения эффективности и качества планирования оперативно-служебной деятельности, в том числе достижения максимального соответствия планируемых мероприятий складывающейся оперативной обстановке, результатам прогноза ее развития, а также целям и задачам, поставленным Министерством внутренних дел по концентрации всех планируемых мероприятий на решении ключевых проблем противодействия негативным тенденциям криминогенной обстановки в стране.

Значение планирования оперативно-служебной деятельности органов, служб и подразделений внутренних дел состоит в том, что оно придает повседневной практической работе целенаправленный, конкретный характер и позволяет сосредоточить усилия сотрудников на решении наиболее актуальных проблем борьбы с преступностью и охраны общественного порядка.

Планирование оперативно-служебной деятельности позволяет наиболее эффективно использовать силы и средства органа внутренних дел для достижения высоких результатов в службе в кратчайшие сроки и при возможно меньших затратах людских и материальных ресурсов. Планирование оперативно-служебной деятельности повышает ответственность исполнителей за порученную работу, а также облегчает организацию контроля и оценки деятельности органа по выполнению поставленных задач.

8.1. Базовые понятия функции планирования

Планирование как общая функция процесса управления организацией – это деятельность субъекта управления по определению целей и

задач организации на предстоящий период, способов, средств и последовательности их достижения, сроков выполнения и исполнителей.

Многообразие целей организации приводит к необходимости разработки системы взаимоувязанных планов работы, направленных на их достижение. Классификация всей совокупности планов организации производится по двум главным критериям: по уровням организационного планирования, учитывающим структуру организации, и длительности планового периода.

По первому критерию планы составляются:

для организации в целом;

ее самостоятельных подразделений;

функциональных подсистем.

По длительности планового периода планы подразделяют на три вида:

стратегические, подчиненные разработке курса развития организации на длительный период времени;

тактические, содержащие планы действий и методы реализации стратегии организации на среднесрочный период времени;

оперативные, связанные с повседневным выполнением задач и оптимизацией использования привлекаемых ресурсов.

Взаимосвязь между двумя группами планов схематически представлена на рис. 8.1.

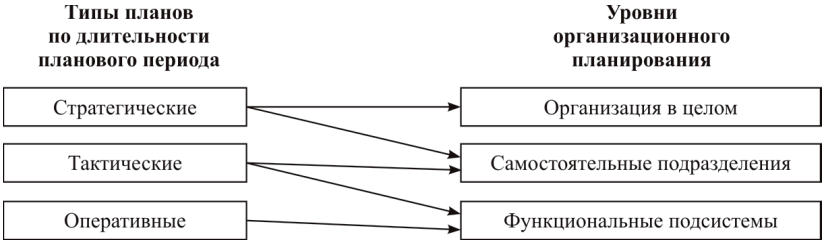


Рис. 8.1. Взаимосвязь между планами организации

Основа стратегического планирования – прогнозы на будущее. Объектом стратегического планирования может быть организация в целом или какое-то отдельное направление ее деятельности. Стратегическое планирование – это попытка выявить сегодня тенденции, еще не ставшие очевидностью, еще не определяющие фактического развития внешней среды, но которые уже зародились и в перспективе станут определять ее развитие.

Тактическое планирование конкретизирует стратегию, уточняет ее, корректирует и дополняет. Под тактическим планированием понимают

«маневры», предпринимаемые для эффективного достижения стратегических целей.

Оперативное планирование – составная часть ежедневной работы руководителя, так как каждое принимаемое решение сопровождается процедурой планирования его реализации. При оперативном планировании в отличие от стратегического и тактического нет существенного временного разрыва между составлением плана и его реализацией.

Иногда выделяют еще одну группу планов, которые разрабатываются в ходе оперативного планирования и называются *оперативно-календарными планами*. Оперативно-календарное планирование подразумевает разбивку планов на конкретные рабочие операции и блоки операций. В рамках данного вида планирования могут строиться графики, демонстрирующие качественные и количественные итоги конкретных работ относительно затраченного времени. Графики позволяют эффективно следить за ходом организации производственного процесса, ритмичностью ведущихся работ, качеством выполнения сотрудниками их функций.

Различия между перечисленными выше видами планирования по времени представлены в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Отличия стратегического, тактического, текущего и оперативно-календарного планирования по срокам

Виды планирования			
стратегическое	тактическое	текущее (оперативное)	оперативно-календарное
Сроки			
Ориентировочные сроки исполнения по укрупненным временным периодам (5–10 лет)	Ориентировочные календарные сроки исполнения по годам	Точно устанавливаемые сроки исполнения	Пачасовые, суточные графики исполнения заданий

Планирование оперативно-служебной деятельности ОВД – деятельность по выработке комплекса мероприятий, осуществляемых на основе анализа оперативной обстановки и прогноза динамики преступности, предусматривающая порядок, последовательность, сроки их выполнения и исполнителей.

Основным средством реализации функции планирования в системе органов внутренних дел является *план*, представляющий собой специфическую разновидность управленческого решения.

Всю совокупность планов, разрабатываемых в системе ОВД на всех уровнях управления, по их назначению и временным периодам

можно подразделить на стратегические, организационно-тактические, организационно-оперативные и личные планы работы сотрудников ОВД.

Стратегические планы в ОВД – это межгосударственные, государственные и региональные комплексные и целевые программы решения наиболее важных проблем борьбы с преступностью, концепции развития системы МВД Республики Беларусь.

Организационно-тактические планы (годовые, полугодовые, квартальные, ежемесячные) – это текущие планы оперативно-служебной деятельности органа в целом и его подразделений, а также графики инспекторских и контрольных проверок, проведения занятий в системе профессиональной подготовки, планы индивидуальной воспитательной работы, работы коллегии и оперативных совещаний, научно-исследовательской работы, научного и научно-технического обеспечения основных направлений деятельности.

Организационно-оперативные планы – это планы, которые служат главным образом для решения конкретных задач по мере их возникновения. Это *типовые* (оперативные планы действий при чрезвычайных ситуациях и чрезвычайных происшествиях криминального характера, обеспечения общественного порядка и безопасности при проведении государственных, спортивных и массовых мероприятий) и *разовые* (по выполнению решений вышестоящих органов, решению отдельных задач и проведению операций планы по раскрытию конкретных преступлений) планы.

Планирование личной работы – основа рациональной организации использования рабочего времени. Сотрудник ОВД обязан уметь анализировать свое рабочее время и составлять личные планы работы. Для достижения эффективности личной работы целесообразно придерживаться системы, которая выполняется в следующей последовательности:

анализ бюджета времени;

определение содержания планируемых дел;

определение времени, необходимого для выполнения этих дел;

сопоставление необходимых затрат времени на планируемые дела с личным бюджетом времени и личными возможностями;

составление списка основных дел на год;

составление тематического списка дел на месяц;

составление плана действий на неделю;

запись текущих дел и составление рабочего плана на день.

По истечении соответствующего планового периода посредством сравнения «план – факт» определяются результаты периода, которые могут учитываться для корректировки планов на последующий период.

Для облегчения работы по планированию и распределению времени целесообразно использовать специальные методы планирования. Так, для составления ежедневного плана можно использовать *метод «Альпы»*, который включает пять стадий:

составление заданий;

оценку длительности выполнения заданий;

резервирование времени (в соотношении 60 : 40);

принятие решений по приоритетам и перепоручению;

контроль (учет несделанного).

Эффект, получаемый от применения данного метода на практике, состоит:

в лучшем настрое на предстоящий рабочий день;

четком представлении о задачах дня;

преодолении забывчивости;

концентрации на наиболее существенном;

достижении целей дня;

выделении более и менее важных дел;

принятии решений об установлении приоритетов и о перепоручении;

уменьшении стрессов и нервного напряжения;

повышении удовлетворенности и мотивации;

выигрыше во времени за счет методичной организации труда.

Для эффективности работы организации большое значение имеет рациональное планирование рабочего времени руководителя. Так, существенное значение для *повышения эффективности работы руководителей* имеет выполнение следующих правил:

периодический анализ использования рабочего времени. Его рекомендуется проводить не реже двух раз в год методом самофотографии или фотографии рабочего времени;

ведение дневника, который представляет собой либо специально разработанный в организации дневник, сброшюрованный в книгу с расчетом на календарный год, либо выпускаемый промышленностью ежедневник;

предварительное ежедневное планирование рабочего дня с указанием перечня работ, которые необходимо выполнить, и приблизительных затрат времени на их выполнение. Дневник позволяет планировать распределение рабочего времени и на более далекую перспективу – неделю, месяц, а по крупным проблемам и в разрезе года;

эластичность распределения рабочего времени – обязательное выделение резерва времени для исполнения непредвиденных работ, а также работ, затраты времени на которые установить сложно. Рекомендуется иметь резерв времени не менее 30 % от длительности рабочего времени;

ранжирование в распределении рабочего времени – установление приоритетов, т. е. очередности работ в зависимости от их важности как с точки зрения текущего момента, так и с позиций перспективного развития объекта управления;

делегирование функций в нижестоящие звенья – передача в них всех работ, которые могут быть исполнены там с неменьшим успехом;

своевременная корректировка плана распределения рабочего времени, если возникли какие-либо непредвиденные ситуации. Она должна сопровождаться извещением других должностных лиц, связанных с руководителем совместными работами;

сведение к минимуму затрат времени на систематически повторяющиеся функции управления (проведение оперативных совещаний, выдача заданий и т. п.);

тщательная подготовка собраний и совещаний с обязательным установлением сроков их начала и конца, контролем соблюдения этих сроков;

тщательная подготовка вопросов, с которыми необходимо выходить на вышестоящие уровни управления. Должно предусматриваться и представление вышестоящему руководителю возможных вариантов решений по существу рассматриваемой проблемы;

ежедневный контроль за исполнением намеченных работ. Он производится в конце рабочего дня параллельно с планированием на следующий рабочий день;

правило «чистой страницы». Оно требует обязательного перенесения на другие дни всего, что не удалось сделать за истекший день.

Практика использования вышеуказанных правил руководителями показала, что они помогают поднять уровень плановости в распределении рабочего времени, четче определить руководителю круг своих функций и функций подчиненных, значительно сократить затраты времени на целый ряд работ, уменьшить напряженность труда руководителя и оптимизировать структуру использования рабочего времени.

Планирование как специфический вид управленческой деятельности органов внутренних дел строится на соблюдении ряда принципов, которые должны соблюдаться в процессе его осуществления. Это такие *принципы*, как *научность, законность, системность, эффективность.*

Планы органов внутренних дел должны удовлетворять не только общим требованиям, но и отвечать ряду *специфических требований*, которые тесно переплетаются с основными принципами планирования и обеспечивают их соблюдение. Основными из этих требований являются:

актуальность и обоснованность плана – состоят в том, что его разработка должна строиться на основе выводов комплексного анализа

оперативной обстановки за предшествующий период и прогнозов ее развития, а также конкретных задач, поставленных перед органом внутренних дел вышестоящими органами внутренних дел. Кроме того, в процессе планирования должны выделяться вопросы, требующие безотлагательного решения. Определение этих вопросов во многом зависит от степени глубины и конкретности аналитической работы и прогнозирования, выявляющих актуальность тех или иных проблем в борьбе с преступностью и охране общественного порядка, обеспечении общественной безопасности и личной безопасности граждан;

комплексность – предусматривает осуществление системы взаимосвязанных, скоординированных мероприятий, так как в настоящее время усложняющийся характер задач, стоящих перед ОВД, требует для их успешного решения согласованных усилий отраслевых, функциональных и организационно-аналитических подразделений. Кроме того, подчинение органа внутренних дел местной исполнительной власти, а также вхождение его в систему правоохранительных органов региона требуют комплексности планируемых мероприятий в масштабах обслуживаемой территории;

реальность – выражается в том, что при планировании необходимо обязательно учитывать имеющиеся ресурсы, объем предстоящей работы, общую и специальную подготовку исполнителей планируемых мероприятий, а также возможные изменения оперативной обстановки;

напряженность – понимается как достаточная насыщенность мероприятиями, позволяющая мобилизовать все силы личного состава органа на творческое, ритмическое и в то же время интенсивное решение поставленных задач в течение всего планируемого периода;

оптимальность – качество, позволяющее достигать намеченных результатов минимальными затратами людских и материальных ресурсов и в минимальные сроки;

стабильность – предполагает определенную устойчивость намечаемых мероприятий и постоянство плана, которые способствуют проявлению его организующего начала и исключают необходимость разработки многочисленных дополнительных планов и невыполнение уже запланированных мероприятий. Однако стабильность плана не исключает его гибкости и динамичности, что предполагает создание резерва времени для проведения каких-либо дополнительных работ, внеочередных заданий и внеплановых мероприятий, которые бывают часто не менее ответственными и сложными;

преемственность – означает то, что, во-первых, план должен исходить из результатов выполнения предшествующих планов, а во-вторых,

план работы ОВД должен быть увязан по задачам, средствам и срокам с планами вышестоящих органов, других правоохранительных органов. Таким образом, планы работы служб ОВД должны представлять собой дальнейшее углубление, детализацию и развитие плана работы органа в целом путем определения конкретных задач каждой службе с соответствующим уточнением необходимых средств и способов реализации намеченных мероприятий;

конкретность – выражается в однозначном, четком и ясном формулировании целей, задач и мероприятий на предстоящий период, определении сроков осуществления каждого из них, конкретных (ответственных) исполнителей и соисполнителей, субъектов контроля и его формы. Это исключает включение в план общих призывов к улучшению работы, а также положений должностных инструкций и повседневных функциональных обязанностей. Конкретность мероприятий плана обеспечивает его контролируемость. Очевидно, что сам по себе план, даже отвечающий всем требованиям, не гарантирует планомерности в работе. Для этого необходимы высокая исполнительская дисциплина и персональная ответственность руководителей и сотрудников служб и подразделений ОВД, проверка фактического исполнения предусмотренных планом мероприятий.

8.2. Организация и виды планирования оперативно-служебной деятельности

Планирование оперативно-служебной деятельности ОВД осуществляется на основе планов – служебных документов, в которых излагаются перечни намечаемых к выполнению мероприятий с указанием сроков их исполнения и ответственных за исполнение подразделений либо лиц.

Виды планов, разрабатываемых в ОВД

В соответствии с Инструкцией об организации планирования оперативно-служебной деятельности в органах внутренних дел разрабатываются следующие *виды планов*:

годовые:

планы идеологической работы МВД;

планы мероприятий по защите государственных секретов ОВД;

полугодовые:

планы основных организационных мероприятий МВД, ГУВД, УВД, РУ-ГО-РОВД, ОВДТ;

планы основных мероприятий подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД (департаментов, главных управле-

ний, иных самостоятельных структурных подразделений), подразделений ГУВД, УВД, подразделений, непосредственно подчиненных начальникам ГУВД, УВД;

планы работы структурных подразделений РУ-ГО-РОВД, ОВДТ (по решению начальников этих ОВД);

планы-графики заседаний коллегий МВД и подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД (в соответствии с положениями), ГУВД, УВД;

планы-графики оперативных совещаний при министре внутренних дел, начальниках подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД (в соответствии с положениями), ГУВД, УВД;

квартальные:

планы работы структурных подразделений Департамента финансов и тыла МВД;

планы работы подразделений финансов и тыла территориальных ОВД;

планы командировок сотрудников структурных подразделений МВД, ГУВД, УВД;

ежемесячные:

календарные планы основных мероприятий МВД;

планы-графики селекторных совещаний при министре внутренних дел, при необходимости – при начальниках подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, ГУВД, УВД;

непосредственного действия (самостоятельные планы либо конкретизирующие организацию мероприятия):

планы подготовки и проведения заседаний коллегий МВД, подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД (в соответствии с положениями), ГУВД, УВД;

планы подготовки и проведения оперативных совещаний МВД и подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, ГУВД, УВД, РУ-ГО-РОВД, ОВДТ.

Не допускается разработка дополнительных планов РУ-ГО-РОВД, ОВДТ по реализации:

законодательных актов, международных договоров, постановлений Совета Министров Республики Беларусь, нормативных правовых актов МВД;

республиканских (государственных), областных и районных программ;

мероприятий планов вышестоящих ОВД.

Субъекты, порядок и сроки планирования

Разработка планов основных организационных мероприятий ОВД, планов-графиков заседаний коллегий, оперативных совещаний при министре внутренних дел, начальниках ГУВД, УВД, оперативных совещаний при начальниках РУ-ГО-РОВД, ОВДТ, селекторных совещаний при министре внутренних дел, начальниках ГУВД, УВД, комплексных и региональных планов, а также целевых планов, охватывающих одновременно подразделения криминальной милиции, милиции общественной безопасности и иные подразделения ОВД, осуществляется штабами соответствующих ОВД, при их отсутствии – сотрудниками, определенными начальниками ОВД.

Разработка планов-графиков заседаний коллегий, оперативных и селекторных совещаний подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, целевых планов и планов работы подразделений ОВД по направлениям служебной деятельности осуществляется их начальниками либо определенными ими сотрудниками.

Предложения в проекты планов основных организационных мероприятий МВД, ГУВД, УВД, РУ-ГО-РОВД, ОВДТ, планов-графиков заседаний коллегий МВД и оперативных совещаний при министре внутренних дел, начальниках ГУВД, УВД представляются основными исполнителями после согласования в установленном порядке с иными исполнителями и в соответствии с компетенцией с заместителями министра внутренних дел, начальников ГУВД, УВД, РУ-ГО-РОВД, ОВДТ по направлениям служебной деятельности:

в штаб МВД – до 15 мая и 15 ноября ежегодно;

в штабы ГУВД, УВД – до 1 июня и 1 декабря ежегодно;

в штабы РУ-ГО-РОВД, ОВДТ – до 5 июня и 5 декабря ежегодно.

Предложения в календарный план основных мероприятий МВД представляются подразделениями центрального аппарата и центрального подчинения МВД, штабами ГУВД, УВД в штаб МВД ежемесячно до 21 числа.

Подготовка планов основных организационных мероприятий МВД, планов-графиков заседаний коллегий и оперативных совещаний при министре внутренних дел, их согласование с заместителями министра внутренних дел и утверждение министром внутренних дел должны быть завершены не позднее пяти дней до начала очередного отчетного периода.

Подготовка планов работы подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, их утверждение начальниками этих подразделений должны быть завершены не позднее семи дней до начала очередного отчетного периода.

Подготовка планов основных организационных мероприятий ГУВД, УВД, планов-графиков заседаний коллегий и оперативных совещаний при начальниках ГУВД, УВД, их согласование с заместителями начальника ОВД и утверждение начальником УВД должны быть завершены не позднее семи дней до начала очередного отчетного периода.

Подготовка планов основных организационных мероприятий РУГО-РОВД, ОВДТ, их согласование с заместителями начальника ОВД и утверждение начальником ОВД должны быть завершены не позднее 10 дней до начала очередного отчетного периода.

Планы работы подразделений ГУВД, УВД, подразделений, непосредственно подчиненных начальникам ГУВД, УВД, утверждаются начальниками этих подразделений не позднее 10 дней до начала очередного отчетного периода.

Подготовка, согласование и утверждение сводного плана проверок МВД, планов идеологической работы МВД, мероприятий по защите государственных секретов органов внутренних дел, селекторных совещаний при министре внутренних дел, командировок сотрудников структурных подразделений МВД, ГУВД, УВД, планов непосредственного действия, предусмотренных Инструкцией об организации планирования оперативно-служебной деятельности в органах внутренних дел, осуществляется в соответствии с иными правовыми актами МВД.

Структура и содержание плана основных организационных мероприятий ОВД

План основных организационных мероприятий ОВД и календарный план основных организационных мероприятий МВД включают наиболее важные мероприятия, в том числе требующие комплексного подхода с привлечением сил и средств различных подразделений ОВД. Мероприятия планов разрабатываются в соответствии с принципами обоснованности, актуальности, конкретности и реальности их исполнения.

План основных организационных мероприятий ОВД состоит из преамбулы, основной части и заключения, раскрывающего механизм реализации и контроля плана.

Преамбула плана основных организационных мероприятий ОВД включает оценку состояния и тенденций развития оперативной обстановки за предыдущий период. В ней излагаются приоритетные направления и актуальные проблемы борьбы с преступностью, обеспечения общественного порядка и безопасности дорожного движения, на решении которых должны быть сконцентрированы основные усилия ОВД.

Основная часть плана основных организационных мероприятий ОВД состоит:

из *организационных мероприятий*:

по выполнению декретов, указов, распоряжений, поручений главы государства, государственного секретариата Совета безопасности, постановлений и поручений Совета Министров, нормативных правовых актов МВД, приказов начальников ГУВД, УВД, решений коллегий МВД, ГУВД, УВД, местных исполнительных и распорядительных органов, межведомственных коллегиальных органов по борьбе с преступностью и укреплению общественного порядка;

обеспечению прав, свобод, чести и достоинства граждан, защиты прав собственности и законных интересов организаций;

взаимодействию с государственными органами и организациями, общественными организациями, трудовыми коллективами, категориями либо группами населения, средствами массовой информации;

повышению эффективности использования сил и средств ОВД;

проведению конференций, семинаров-совещаний и учебно-методических сборов ОВД;

ведению информационно-аналитической работы;

контролю за соблюдением законности и служебной дисциплины личным составом ОВД;

совершенствованию форм и методов оперативно-служебной деятельности, внедрению в практику научно-технических достижений и положительного опыта;

изучению общественного мнения;

проведению проверок финансово-хозяйственной деятельности ОВД, иных проверок ОВД, осуществляемых в рамках ведомственного контроля;

практических мероприятий:

по организации профилактической работы с учетом состояния оперативной обстановки;

обеспечению общественного порядка и безопасности дорожного движения, в том числе при проведении массовых мероприятий;

профилактике пьянства и алкоголизма, самогоноварения, немедицинского употребления наркотических средств, психотропных веществ, их прекурсоров и аналогов;

выявлению и пресечению правонарушений, совершенных в сфере семейно-бытовых отношений, а также с участием несовершеннолетних, лиц, имеющих судимость, и в отношении пожилых граждан;

организации работы с социально неблагополучными семьями;

обеспечению защиты прав детей, в том числе тех, чьи родители в установленном порядке обязаны возмещать расходы государству на их содержание;

устранению причин и условий, способствующих совершению тяжких и особо тяжких преступлений, а также получивших широкий общественный резонанс;

усилению борьбы с преступлениями против собственности, внедрению в охрану объектов организаций и помещений с личным имуществом граждан систем охранной сигнализации и их усовершенствованию;

выявлению и пресечению преступлений против порядка осуществления экономической деятельности, информационной безопасности, а также преступлений, совершенных организованной группой либо преступной организацией, в пределах компетенции ОВД;

выявлению и пресечению деятельности лиц, связанных с торговлей людьми в целях сексуальной и иной эксплуатации, использования для занятия проституцией, изготовления и распространения порнографии, в том числе детской, вовлекающих граждан в немедицинское употребление наркотических средств и психотропных веществ, а также фактов утечки наркотических средств из легального оборота;

контролю режима пребывания иностранных граждан и лиц без гражданства;

обеспечению возмещения причиненного правонарушениями материального и морального ущерба;

контролю за деятельностью органов и учреждений уголовно-исполнительной системы по перевоспитанию и исправлению осужденных;

снижению некомплекта и сокращению текучести кадров;

повышению профессионального мастерства и готовности личного состава ОВД к действиям при изменении оперативной обстановки;

укреплению служебной дисциплины и законности;

развитию наставничества;

повышению престижа службы в ОВД;

улучшению условий размещения и работы личного состава ОВД, строительству, реконструкции и ремонту объектов, состоящих на балансе ОВД;

обеспечению технического обслуживания и содержания служебных транспортных средств, оперативной техники, средств связи и автоматизации, табельного оружия, иного имущества;

контролю за финансовой деятельностью ОВД.

Механизм реализации плана и контроля за его выполнением

Ответственный исполнитель[1] *мероприятия плана*:

несет персональную ответственность за своевременное и качественное его выполнение;

---

[1] Начальник подразделения ОВД, указанного в графе исполнителей первым.

обеспечивает взаимодействие остальных подразделений ОВД при его выполнении;

координирует и контролирует действия соисполнителей при его выполнении;

готовит отчетные документы по результатам его выполнения.

Сотрудник штаба ОВД, осуществляющий контроль за выполнением плана:

делает отметку в соответствующей графе плана о выполнении мероприятия с указанием регистрационных реквизитов документа и номера страницы накопительного дела, в которое он помещен[1];

осуществляет выборочный контроль исполнения отдельных мероприятий плана;

на основании мотивировочной записи ответственного исполнителя в листе изменений и дополнений мероприятий плана, согласованной резолюцией должностного лица, утвердившего план, вносит изменения и дополнения в утвержденный план, о чем делает пометку в самом плане и листе изменений и дополнений мероприятий плана;

ежемесячно рапортом докладывает начальнику ОВД о ходе выполнения плана (мероприятия) и имевших место нарушениях, в том числе о переносах контрольных сроков и связанных с несвоевременным представлением отчетов;

снимает с контроля мероприятие, если оно выполнено в полном объеме либо отпала необходимость в его реализации;

снимает с контроля план, в котором все мероприятия выполнены, в установленном порядке списывает в дело и передает в подразделение режимно-секретной деятельности на хранение.

Основанием для внесения изменений и дополнений в утвержденные планы ОВД могут являться:

принятие нормативных правовых актов, требующих корректировки содержания пунктов плана ОВД;

значительное и устойчивое изменение оперативной обстановки, вызванное факторами социального, природного, техногенного характера;

невозможность выполнения пунктов плана ОВД в установленные сроки по объективным и не зависящим от исполнителя причинам;

возникновение служебной необходимости изменения порядка и сроков выполнения пункта плана ОВД.

---

[1] При отсутствии документа, свидетельствующего об исполнении мероприятия, исполнитель в контрольной карточке приводит краткие сведения об исполнении мероприятия, достоверность которых заверяет своей подписью руководитель подразделения ОВД в соответствии с компетенцией.

Структура календарного плана основных организационных мероприятий МВД

В календарный план основных организационных мероприятий МВД включаются:

прием граждан министром внутренних дел и его заместителями;

заседания коллегий МВД, в том числе совместные и объединенные, оперативные совещания при министре внутренних дел, начальниках ГУВД, УВД, подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД;

служебные совещания с руководящим составом центрального аппарата и центрального подчинения МВД;

селекторные совещания МВД;

заседания центральной аттестационной комиссии МВД;

проверки и мероприятия по изучению оперативно-служебной и финансово-хозяйственной деятельности ОВД, общественного мнения;

мероприятия по оказанию практической и методической помощи ОВД;

мероприятия по развитию международного сотрудничества в области осуществления правоохранительной деятельности;

конференции, семинары, учебно-методические сборы;

специальные программы, специальные мероприятия, специальные операции;

тактико-специальные учения и тренировки ОВД;

республиканские акции;

показательные гарнизонные инструктажи;

мероприятия, связанные с информированием личного состава ОВД, общественности;

смотры-конкурсы, концерты, выставки, презентации, соревнования, чемпионаты ОВД;

торжественные ритуалы и иные мероприятия, приуроченные к праздничным и памятным датам;

иные организационно-практические мероприятия ОВД.

8.3. Методологические подходы к планированию оперативно-служебной деятельности

По типу используемой в процессе планирования методологии различают:

формальное планирование, когда сужается область проблемы, для того чтобы использовать количественные модели и методы оптимизации плана. Это путь мышления, когда планы определяются посредством

фактов, а не субъективными суждениями или интересами исследователя-аналитика. Формальное планирование исключает из рассмотрения интуицию, личные убеждения, здравый смысл и практический опыт. Сторонники данного подхода к планированию потратили много времени на изобретение и совершенствование процедур прогнозирования и оптимизационных моделей. Слабость формального подхода к планированию состоит в пренебрежении человеческой стороной. Формальная методология планирования не имеет эффективных процедур для случая, если решение принимают несколько лиц, имеющих противоречивое восприятие проблемы и стремящихся удовлетворить различные ценности;

инкрементальное планирование, когда в основном используется здравый смысл и полагаются на согласования и компромиссы для достижения консенсуса заинтересованных сторон при составлении плана. Сторонники инкрементализма (от англ. increment – приращение, прирост, прибавка) в планировании проявляют скептицизм в отношении эффективности применения количественных методов. Критерии, используемые при таком подходе, редко описываются в объективных и точно измеримых показателях. Главное – договориться, прийти к консенсусу. Это не лучший, но наиболее распространенный подход к планированию в государственных учреждениях. Сильная сторона инкрементального подхода в планировании – признание человеческого и политического аспектов планирования. Недостаток – чрезмерная вера во взаимное приспособление различных действующих сил, ибо на деле это гармонизирует интересы лишь наиболее мощных организационных сил, доминирующих над другими;

системное планирование, когда применяется более широкий подход, основанный на применении количественных и качественных методов, на сочетании инкрементализма и формального планирования. При таком подходе планирование понимается не как дискретная деятельность, а как непрерывно развивающийся процесс. Акцент ставится на создание альтернативных сценариев будущего с опорой на сегодняшнее. Определение и структурирование проблемы – наиболее важные действия специалиста по системному планированию.

Процесс планирования включает следующие *основные стадии*:

предварительную (предплановую) – ее содержание составляют действия, связанные с подготовкой предплановых документов (концепции развития, прогнозных документов, проектов планов и т. п.);

разработку планов – на данном этапе важной процедурой представляется идентификация и оценка альтернативных вариантов; выбор предпочтительного варианта плана делается на основе заранее определенных критериев;

утверждение плана – данную стадию следует считать заключительной стадией процесса планирования на всех уровнях;

изменение плана – вызывается необходимостью приспособить утвержденный план к непредвиденному резкому осложнению оперативной обстановки, обусловленному факторами социального, природного, техногенного характера;

организацию выполнения плана – связана с организационной деятельностью администрации различных уровней управления;

контроль за выполнением плана – на данной стадии важное значение имеет сбор информации с мест (отчеты, сообщения, первичные документы и т. д.), получение статистической отчетности.

8.4. Стратегическая составляющая планирования

Процесс стратегического планирования показан на рис. 8.2.

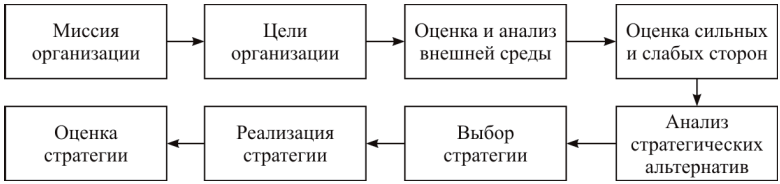


Рис. 8.2. Этапы процесса стратегического планирования

На первом этапе организация должна сформулировать свою миссию. *Миссия организации* определяет ее статус, декларирует принципы ее функционирования, действительные намерения ее руководителей. Она показывает, на что будут направляться усилия организации и какие ценности будут при этом приоритетными.

Содержание миссии определяет внешний образ организации, подчеркивающий социальную ответственность организации перед гражданами, обществом в целом.

Значение миссии для деятельности организации заключается в том, что она:

является основой для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения ее целей и задач;

помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;

обеспечивает понимание и поддержку социума (социального окружения).

На втором этапе стратегического планирования необходимо установить *цели организации*. Они устанавливаются в рамках миссии, выража-

ют отдельные направления деятельности организации и служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

К целям предъявляются следующие требования: конкретность и измеримость; ориентация во времени; достижимость – цели должны быть реалистичными; совместимость целей организации в целом и целей ее подсистем.

Основная задача при стратегическом планировании – *адаптация организации к внешней среде*. Необходимым условием успешных действий организации во внешней среде является четкое знание ситуации (тенденций ее изменения), ее возможностей и опасностей, которые в ней таятся.

При анализе внешней среды прежде всего обращают внимание на изменения, которые могут оказать влияние на стратегию деятельности организации, а также на факторы, которые, с одной стороны, могут порождать серьезную опасность для деятельности организации, а с другой – открывать дополнительные возможности для нее. Обычно рассматриваются экономические, технологические, социально-политические и международные факторы.

Анализ внутренней среды позволяет выяснить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. В органах внутренних дел подобный анализ может основываться на управленческом обследовании следующих компонентов (функциональных зон): оперативно-служебной деятельности, кадрового обеспечения ОВД и других обеспечивающих деятельность ОВД подсистем.

В результате руководство выявляет те зоны (проблемные вопросы), которые требуют немедленного вмешательства, и те органы, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

Применяемый для анализа среды метод SWOT[1] является широко признанным подходом, позволяющим провести изучение внешней и внутренней среды.

В матрице SWOT (рис. 8.3) слева выделяют два раздела, в которые соответственно вносят все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяют два раздела, в которые вносят все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле СиВ (сила и возможности), поле СиУ (сила и угрозы), поле СЛиВ (слабость и воз-

[1] *SWOT* – аббревиатура английских слов strengths – силы, weaknesses – слабости, opportunities – возможности, threats – угрозы.

можности), поле СЛиУ (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

	Возможности 1. 2. …	**Угрозы** 1. 2. …
Сильные стороны 1. 2. …	Поле СиВ	Поле СиУ
Слабые стороны 1. 2. …	Поле СЛиВ	Поле СЛиУ

Рис. 8.3. Матрица SWOT

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СиВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛиВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле СиУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле СЛиУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

После оценки опасностей и возможностей организация с помощью методов стратегического анализа формулирует различные варианты стратегии, выявляет относительное положение каждого альтернативного направления деятельности.

Этапы сценарного планирования

Сценарное планирование – это инструмент получения качественной информации для принятия ключевых стратегических решений. Исторически сценарии в управлении организацией возникли примерно 40 лет назад в качестве альтернативы одновариантных прогнозов будущего развития конкретных организаций. Одновариантные прогнозы, как правило, довольно жестко задавали единственную траекторию будуще-

го развития организации. На практике, в условиях изменчивой внешней среды, они очень часто оказывались ошибочными. Поэтому при сценарном подходе для конкретной организации стали разрабатывать несколько примерно одинаково правдоподобных, но значительно контрастных вариантов будущего развития ее внешней среды.

Методика сценарного планирования включает восемь этапов.

Этап 1 – *определение ключевых стратегических направлений.* Прежде всего надо собрать все результаты и данные стратегического анализа по внешней и внутренней средам организации, которые имеются на момент начала разработки сценариев. Далее команда разработчиков сценариев проводит специальное целевое исследование на предмет точного определения конкретного перечня всех возможных ключевых направлений развития организации на заданный сценарный период.

Этап 2 – *установление ключевых факторов ближней внешней среды.* Фиксируются и анализируются те ключевые факторы из ближней внешней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из направлений, установленному на этапе 1. Основной вопрос, на который в каждом сценарии должен даваться четкий ответ, следующий: что по каждому вопросу этапа 1 должны знать руководители организации, которые принимают стратегические решения, чтобы сделать осознанный выбор того или иного варианта решения?

Этап 3 – *определение ключевых факторов дальней внешней среды.* Выявляются и детально анализируются ключевые факторы дальней внешней среды организации, которые определяют действие факторов, установленных на этапе 2. Речь идет о факторах и тенденциях уровня PEST-анализа[1] внешней среды организации. Причем на данном уровне должны быть определены все ключевые факторы, влияющие на данную конкретную организацию именно через факторы этапа 2. На этапе 3 очень важно установить, что конкретно по ключевым факторам дальней внешней среды в будущем произойдет обязательно, а что может произойти случайно.

Этап 4 – *ранжирование по важности и степени неопределенности*. На данном этапе проводится четкое ранжирование всех факторов, полученных на этапах 3 и 2 по двум критериям. Первый критерий – это важность каждого фактора для принятия стратегических решений уровня этапа 1. Второй критерий – степень неопределенности по факторам уровней этапов 3 и 2 для решения стратегических вопросов уровня этапа 1.

Основная задача этапа 4 – определение основных факторов по каждому критерию, т. е. двух-трех факторов, которые являются самыми важ-

[1] *PEST* – аббревиатура четырех английских слов policy – политика, economy – экономика, society – общество (социум), technology – технология.

ными, и двух-трех самых неопределенных факторов. Сценарии не могут различаться по предопределенным факторам, так как в них такие факторы действуют одинаково. Сценарии будут существенным образом различаться именно по факторам и тенденциям, которые выявлены на этапе 4.

Этап 5 – *выявление логики каждого сценария*. Результатом данного этапа должны стать так называемые логические стержни, т. е. альтернативные логики развития каждого сценария.

Цель этапа 5 состоит в том, чтобы в соответствии с разными логическими стержнями выйти на относительно небольшое число сценариев, которые являются действительно существенно разными по критерию содержания решений, принимаемых по стратегическим вопросам уровня этапа 1.

При любом уровне неопределенности разных сценариев должно быть не много, в идеальном варианте – не более четырех.

В рамках каждого сценария динамический аспект логики его развития определяется как особенный (так называемый сценарный драйвер). В зависимости от числа сценарных драйверов получается соответствующее многообразие конкретных сценариев. При одном сценарном драйвере – линейный спектр, при двух – матрица, при трех – куб и т. д.

Этап 6 – *«очистка» сценариев*. На данном этапе, т. е. в ситуации, когда установлены наиболее важные факторы-драйверы логики развития различных сценариев, надо вернуться к ключевым факторам уровней этапов 3 и 2. Каждому фактору и (или) тенденции указанных этапов в каждом сценарии надо уделить особое внимание, т. е. такие факторы по каждому сценарию должны стать предметом отдельного целевого исследования.

Этап 7 – *выводы*. Главная цель данного этапа – оценка устойчивости отдельных стратегических решений уровня этапа 1 и соответствующих стратегий развития организации в целом относительно всех разработанных сценариев. В идеале каждое стратегическое решение и стратегия организации должны быть достаточно устойчивыми при каждом сценарии. Поэтому при обосновании тех или иных решений уровня этапа 1 необходимо оценивать (взвешивать) риски, связанные с вероятностью наступления тех или иных сценариев. При этом должен вестись осознанный поиск таких стратегических решений, которые станут приемлемыми для организации относительно всех разработанных сценариев.

Этап 8 – *определение характерных индикаторов*. Представляется очевидным, что по мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой конкретный сценарий из всех разработанных оказался ближе к реальной жизни. Сигнализировать об этом должны так называемые характерные, или лидирующие, индикаторы.

Установление таких индикаторов является не простой задачей. Тем не менее затраты на их создание целесообразны, так как в случае создания с их помощью достаточно эффективной системы раннего обнаружения конкретных сценариев соответствующая организация в области своей стратегической компетенции сразу выходит на качественно более высокий уровень. Кроме того, характерные индикаторы и система раннего обнаружения играют исключительно важную роль в обеспечении для организации реальных возможностей своевременного осуществления в ее развитии необходимых стратегических маневров.

Реализация стратегии

Стратегическое планирование имеет смысл только тогда, когда оно реализуется при управлении организацией. Осуществление стратегии предполагает реализацию ряда текущих (тактических) планов и разработку механизма контроля. Тактические планы должны быть увязаны между собой и отвечать содержанию стратегии в целом по основным функциональным областям деятельности организации. В процессе текущего (тактического) планирования разрабатываются процедуры (мероприятия) – конкретные меры, шаги, действия по реализации стратегии в конкретной ситуации.

Одной из основных задач планирования реализации стратегии является эффективное распределение ресурсов. Чтобы определить, какие ресурсы имеются, и лучшим образом их распределить, используют бюджет. Бюджет – метод распределения ресурсов для достижения целей.

Заключительным этапом стратегического планирования является оценка стратегического плана. Зная, какие конкретные мероприятия потребуются для реализации стратегии, какие средства для этого нужны, можно и нужно оценить возможность и целесообразность применения данной стратегии. При оценке стратегического плана следует определить:

совместима ли стратегия с возможностями организации;

допустима ли предполагаемая степень риска;

обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии;

учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности;

лучший ли это способ применения ресурсов организации.

Стратегические планы системы ОВД

Результатом стратегического планирования является разработка специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий. Главная среди них – генеральная (комплексная,

общефункциональная) стратегия, отражающая способы реализации миссии организации. На случай резкого изменения обстоятельств разрабатываются ситуационные стратегии. Функциональные стратегии – пути достижения целей организации по различным функциональным направлениям (борьба с преступностью, кадровое обеспечение ОВД, идеологическая составляющая работы ОВД и т. д.). Функциональная стратегия каждого подразделения должна сочетаться с функциональными стратегиями других подразделений и с комплексной (генеральной) стратегией организации.

Примером стратегических планов системы ОВД может быть Программа кадрового обеспечения органов внутренних дел Республики Беларусь на 2011–2015 гг. (утверждена министром внутренних дел Республики Беларусь 13 января 2011 г.).

Стратегические планы и программы органов внутренних дел интегрированы и согласованы с общенациональными государственными программами, такими, как Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года, Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы (утверждена указом Президента Республики Беларусь от 11 апреля 2011 г. № 136), Национальная программа демографической безопасности Республики Беларусь на 2011–2015 годы (утверждена указом Президента Республики Беларусь от 11 августа 2011 г. № 357), Государственная программа национальных действий по предупреждению и преодолению пьянства и алкоголизма на 2011–2015 годы (утверждена постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 11 января 2011 г. № 27) и др.

8.5. Прогнозное обеспечение планирования

С планированием тесно связано прогнозирование. Прогнозирование составляет исследовательскую базу планирования. Составление оптимального плана невозможно без учета данных прогноза, которые дают основные ориентиры для разработки плановых мероприятий.

Методологический подход к использованию прогнозов в планировании основывается на концепции единого процесса «прогноз – план». В этом случае весь методический аппарат прогнозирования ориентирован на работу в единой системе планирования и управления. Показатели прогноза и плана должны быть сведены в единую систему по каждому уровню управления.

Между прогнозированием и планированием имеются различия. Они обусловлены тем, что прогнозирование по своему существу носит характер исследования, научного описания будущего (предсказания), а план – характер целеполагания (предуказания). Прогноз носит веро-

ятностный характер, а план – нормативный. Прогноз имеет вариантное содержание, в то время как план представляет собой однозначное решение, даже если он разработан на вариантной основе.

Важной предпосылкой, определяющей возможность научного прогнозирования, является степень познания законов, закономерностей и взаимосвязей между явлениями. При этом следует учитывать существующее отличие законов в социально-гуманитарных науках от законов в естественных науках. Главное отличие заключается в том, что социально-экономические законы, являясь объективными, проявляют себя через субъективный фактор, т. е. через волю и сознание людей. Отсюда эти законы не имеют таких точных зависимостей между переменными, как это наблюдается в законах природы.

Законы социума от естественных отличаются также по форме своего действия и выражения. Большинство законов природы представляют собой обобщения преимущественно однозначных причинно-следственных связей – одна причина обусловливает одно следствие. Кроме того, зависимость между переменными может носить совершенно определенный характер – такой, что ее можно представить в виде математической формулы.

Что касается законов социума, то они являются обобщениями многозначных статистических причинно-следственных связей. В отличие от естественнонаучных законы социума проявляются через случайности. Этот факт не позволяет надеяться на однозначное, абсолютно точное предвидение будущего развития социума.

Прогнозирование – процесс разработки прогнозов. *Прогноз* – научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем и (или) об альтернативных путях и сроках достижения объектом этих состояний. Для раскрытия сущности прогнозирования используются понятия «объект прогнозирования», «прогнозный фон» и другие, сопутствующие им понятия. *Объект прогнозирования* – это объект, рассматриваемый вместе с прогнозным фоном. *Прогнозный фон* – совокупность внешних по отношению к объекту прогнозирования условий, существенно влияющих на развитие объекта. Описание прогнозного фона должно включать наиболее значимые для развития объекта прогнозирования характеристики макро- и микросреды.

Принципы прогнозирования

При анализе объектов прогнозирования должны соблюдаться следующие принципы:

принцип системности прогнозирования, который требует рассматривать объект прогнозирования как систему взаимосвязанных характеристик объекта и прогнозного фона в соответствии с целями и задачами исследования;

принцип природной специфичности прогнозирования, который предполагает обязательный учет специфики природы объекта прогнозирования и закономерностей его развития;

принцип оптимизации описания объекта прогнозирования, который предписывает описание объекта прогнозирования, обеспечивающее заданную достоверность и точность прогноза при минимальных затратах на его разработку;

принцип вариативности прогнозирования, который требует разработки вариантов прогноза исходя из вариантов прогнозного фона;

принцип непрерывности прогнозирования, который требует корректировки прогнозов по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования;

принцип верифицируемости прогнозирования, который требует определения достоверности, точности и обоснованности прогнозов.

Классификация прогнозов

В соответствии с используемыми критериями классификации различают следующие виды прогнозов (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Классификация прогнозов

Критерий классификации	Виды прогноза
Природа объекта прогнозирования	Социально-экономический; научно-технический; экологический; криминологический
Подход к прогнозированию	Поисковый; нормативный; комплексный
Дальность прогнозирования	Оперативный (до месяца); краткосрочный (от месяца до года); среднесрочный (от года до пяти лет); долгосрочный (от 5 до 15 лет); дальнесрочный (свыше 15 лет)
Уровень (масштаб) объекта прогнозирования	Глобальный; межгосударственный; общегосударственный; межрегиональный; региональный; локальный

Окончание табл. 8.2

Критерий классификации	Виды прогноза
Размерность характеристик	Одномерный; многомерный
Учет прогнозного фона	Безусловный; условный
Точность характеристик	Точечный; интервальный

Содержанием *поискового прогноза* является определение возможных состояний объекта прогнозирования в будущем, *нормативного прогноза* – определение путей и сроков достижения возможных состояний объекта прогнозирования в будущем, принимаемых в качестве цели.

Законом Республики Беларусь от 5 мая 1998 г. № 157-З «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Республики Беларусь» определены методологические основы и организация системы нормативного прогнозирования социально-экономического развития Республики Беларусь, в том числе по народнохозяйственным комплексам и отраслям экономики, по административно-территориальным единицам, на долгосрочную (на 15 лет), среднесрочную (на 5 лет) и краткосрочную (на год) перспективы.

Технология прогнозирования

Технология прогнозирования включает в себя ряд последовательных этапов (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Процедурная схема прогнозирования

Этап	Содержание работ
Прогнозная ориентация (программа исследования)	Совокупность работ, включающая определение цели, объекта и задач прогнозирования, периода упреждения и периода основания (ретроспективного периода) прогноза, заданной точности и вероятности прогноза. Завершается разработкой задания на прогноз
Прогнозная ретроспекция	Исследование истории развития объекта прогнозирования и прогнозного фона с целью получения их системного описания (сбор информации о развитии объекта прогнозирования и прогнозного фона в ретроспективном периоде). Завершается составлением массива ретроспективной информации

Окончание табл. 8.3

Этап	Содержание работ
Прогнозный диагноз	Обобщение и систематизация полученной на предыдущем этапе информации, построение динамических рядов показателей для выявления тенденций развития объекта прогнозирования и прогнозного фона, выбора (разработки) моделей и методов их прогнозирования. Качественная и количественная оценка сложившихся в прошлом закономерностей. Завершается получением систематизированной информации о развитии объекта в прошлом и разработкой модели
Прогнозная проспекция	Разработка альтернативных вариантов прогноза развития объекта прогнозирования, конкретизация пессимистического, оптимистического, инерционного и реального вариантов. Завершается составлением вариантов прогноза
Верификация прогноза	Оценка достоверности и точности прогноза. Завершается оценкой точности прогноза, выявлением причин ошибок
Корректировка прогноза	Уточнение прогноза на основании его верификации и (или) дополнительной информации. Завершается внесением изменений в прогноз

Методы прогнозирования

Метод прогнозирования – это способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогнозов. При разработке прогнозов могут использоваться следующие *методы прогнозирования*:

фактографический – базируется на использовании источников фактографической информации;

статистический – основан на построении и анализе динамических рядов характеристик объекта прогнозирования. Динамический ряд – временная последовательность ретроспективных значений переменной объекта прогнозирования. Тренд – аналитическое или графическое представление изменения переменной во времени, полученное в результате выделения регулярной составляющей динамического ряда;

прогнозная экстраполяция – метод, основанный на математической экстраполяции, при котором выбор аппроксимирующей функции осуществляется с учетом условий и ограничений развития объекта прогнозирования;

метод исторической аналогии – основан на установлении и использовании аналогии объекта прогнозирования с одинаковым по природе объектом, опережающим первый в своем развитии;

метод математической аналогии – основан на установлении аналогии математических описаний процессов развития различных по природе объектов с последующим использованием более изученного и более точного математического описания одного из них для разработки прогнозов другого;

экспертные методы – базируются на экспертной информации:

метод индивидуальной экспертной оценки – основан на использовании в качестве источника информации одного эксперта – квалифицированного специалиста по конкретной проблеме, привлекаемого для вынесения оценки по поставленной задаче прогнозирования;

метод коллективной экспертной оценки – основан на выявлении обобщенной объективированной оценки экспертной группы (коллектива экспертов, сформированного по определенным правилам для решения поставленной задачи прогнозирования) путем обработки индивидуальных, независимых оценок, вынесенных экспертами, входящими в группу;

метод экспертных комиссий – состоит в совместной работе объединенных в комиссию экспертов, разрабатывающих документ о перспективах развития объекта прогнозирования;

дельфийский метод – основан на выявлении согласованной оценки экспертной группы путем их автономного опроса в несколько туров, предусматривающего сообщение экспертам результатов предыдущего тура с целью дополнительного обоснования оценки экспертов в последующем туре;

аналитический метод – основан на получении экспертных оценок путем логического анализа прогнозной модели;

метод построения прогнозного сценария – основан на установлении логической последовательности состояний объекта прогнозирования и прогнозного фона во времени при различных условиях для определения целей развития этого объекта.

Криминологические прогнозы

Криминологический прогноз – вероятностное суждение о будущем состоянии, уровне, структуре, динамике преступности и ее детерминант, возможностях профилактики и иных средств воздействия на преступность в определенный период времени.

Криминологические прогнозы – особый вид прогнозов. В зависимости от охватываемого временного периода их делят на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Цель *краткосрочного прогнозирования* (до года) состоит в том, чтобы научно предсказать тенденции, закономерности, а также конкретные варианты изменения преступности в ближайшем будущем по детализированным показателям. На этой основе разрабатываются краткосрочные прогнозы, определяющие направленность предупреждения преступности.

В практической деятельности ОВД находят применение *оперативные прогнозы*, охватывающие весьма небольшие отрезки времени (сутки, неделя, месяц). Такие прогнозы удобны в работе городских и районных органов внутренних дел, особенно в связи с проведением массовых мероприятий (митинги, спортивные мероприятия и т. п.).

Среднесрочное прогнозирование (от года до пяти лет) в отличие от краткосрочного направлено на более отдаленную перспективу и определяет стратегию борьбы с преступностью. Среднесрочные прогнозы позволяют:

информировать субъектов борьбы с преступностью о возможном влиянии намечаемых крупномасштабных экономических и социальных мероприятий на преступность;

максимально использовать профилактический потенциал этих мероприятий и в то же время ограничить нежелательное с криминологической точки зрения возможное влияние их отрицательных сторон;

определить, исходя из развития социальных процессов, цели и задачи профилактики, ее ведущие направления, оценить в комплексе ее возможности и резервы на прогнозный период;

своевременно подготовить достаточное ресурсное обеспечение профилактики и других направлений борьбы с преступностью.

Долгосрочное прогнозирование (от 5 до 15 лет) базируется на анализе общих закономерностей развития общества в целом, связи уровня и структуры преступности с уровнем социально-экономического развития общества.

Долгосрочные криминологические прогнозы в настоящее время могут давать оценки лишь в общих чертах некоторых ведущих тенденций в развитии преступности, ее причин и условий в зависимости от изменений в обществе. Такие прогнозы зависят от степени точности отражения в общих социальных прогнозах тенденций тех процессов и явлений, которые наиболее интенсивно влияют на преступность.

Основными этапами криминологического прогнозирования являются:

прогнозная ориентация – определение целей, задач, гипотез, времени упреждения;

прогнозный диагноз – сбор данных о процессах и явлениях, определяющих развитие преступности и борьбы с ней;

прогнозная проспекция – разработка и отбор возможных вариантов будущего развития с учетом влияющих процессов и факторов для определения перспективных проблем, подлежащих решению;

нормативный прогноз – наложение на выявленные проблемы возможных средств их решения исходя из нормативов, определяющих характер, объем, структуру мер, сил, ресурсов;

верификация – оценка обоснованности прогнозов;

корректировка прогноза – уточнение прогноза на основании дополнительной информации, в том числе выработка рекомендаций по оптимизации управления борьбой с преступностью и условий этой борьбы.

Информационное обеспечение прогнозирования

В криминологическом прогнозировании используются:

статистические данные и результаты выборочных исследований не менее чем за 10 предшествующих лет, характеризующие состояние и тенденции социальных процессов, устойчиво и интенсивно влияющих на преступность;

данные о предполагаемых изменениях состояния и тенденций этих процессов на прогнозный период;

статистические данные и результаты выборочных исследований, характеризующие не менее чем за 10 предшествующих лет уровень, структуру и динамику преступности в целом, а также по ее видам, контингентам преступников, территориальному распределению, объектам посягательства, мотивам и способам;

статистические данные и выборочные результаты исследований, характеризующие объем, структуру, тенденции практики применения мер профилактики и уголовно-правовых мер за тот же период;

данные о состоявшихся за 10 предшествующих лет и предполагаемых на прогнозный период изменениях в правовом регулировании, организации и ресурсном обеспечении борьбы с преступностью и их влиянии на картину преступности;

данные о состоянии и тенденциях общественного мнения на момент подготовки прогноза в сопоставлении с данными за один – три предшествующих года;

данные о новых видах преступлений, новых формах и способах преступных действий;

данные о преступлениях, имеющих межрегиональный и межгосударственный характер;

информация о состоянии и прогнозах преступности и борьбы с ней в смежных регионах и сопредельных государствах.

Факторы прогнозного фона

По мнению специалистов, *комплекс факторов прогнозного фона*, детерминирующих криминогенную ситуацию, включает следующие основные группы факторов:

социально-экономические факторы:

объективное противоречие между экономическими потребностями и возможностями современного общества (отдельных социальных слоев, групп, индивидов);

общее снижение уровня жизни населения, а в некоторых группах социума – ниже границы обеспечения физиологической выживаемости;

поляризация населения по уровню доходов, снижение доходов среднего класса;

инфляционные процессы;

наличие безработицы;

внутриэкономическая дезинтеграция и недостаточная интегрированность экономики с мировой экономической системой;

высокий уровень доходности преступной экономической деятельности по сравнению с уровнем прибыльности легального бизнеса;

экономическая необеспеченность приоритета криминологической профилактики над применением мер уголовно-правового преследования;

социально-политические факторы:

тенденция роста коррупционных проявлений;

нестабильность уголовной политики государства;

отчуждение существенной части социума от системы социального управления;

отчуждение населения от контроля за системой мер борьбы с преступностью;

государственно-правовые факторы:

недооценка уголовной преступности, особенно ее организованных форм;

недостаточный уровень эффективности законодательства в сфере борьбы с преступностью (определенная его противоречивость, пробелы уголовно-правовой оценки общественно опасных деяний);

введение в действие нового уголовного, уголовно-процессуального и уголовно-исполнительного законодательства;

возросший уровень сложности законодательства с одновременным снижением ресурсного и кадрового потенциала правоохранительных органов;

возрастающий приоритет правоприменительной практики в сфере борьбы с преступностью над мерами профилактического характера;

организационные факторы – отражают объективно сложившуюся совокупность явлений, препятствующих эффективной реализации мер борьбы с преступностью:

несоответствие системы мер борьбы с преступностью поставленным перед ней целям;

средний уровень предупреждения, пресечения и раскрываемости преступлений;

недостаточность и несовершенство толкования введенных уголовного, уголовно-процессуального и уголовно-исполнительного законов;

противоречия в компетенции различных правоохранительных органов, осуществляющих борьбу с преступностью;

существенная перегрузка системы исполнения наказаний;

отсутствие системы криминологической экспертизы законопроектов, концепций и программ;

снижение уровня профессионализма в системе органов, осуществляющих борьбу с преступностью;

социально-психологические факторы:

утрата значительной частью населения общечеловеческих идеалов и ценностей;

распространение в молодежной среде культа насилия и жестокости;

алкоголизация населения;

наркотизм и токсикомания;

увеличение числа лиц, имеющих отклонения в психике;

правовой нигилизм;

низкий уровень доверия населения к правоохранительным органам, осуществляющим борьбу с преступностью;

низкий уровень солидарности населения с уголовным законодательством;

информационно-коммуникационная дезориентация значительной части населения, тесно связанная с пропагандируемыми преимуществами противоправного поведения;

технические факторы:

низкая эффективность технических средств раскрытия и расследования преступлений;

низкий уровень обеспеченности органов, осуществляющих борьбу с преступностью, специальными техническими средствами, предназначенными для предупреждения, пресечения и раскрытия преступлений;

несовершенство программно-технического обеспечения системы криминальных учетов и оперативно-розыскных баз данных;

техническая конкурентоспособность криминальной среды по отношению к органам, осуществляющим борьбу с преступностью.

Этапы процесса прогнозирования оперативной обстановки

Процесс прогнозирования оперативной обстановки можно представить состоящим из следующих этапов:

постановки задачи прогнозирования. На данном этапе определяются цели и объект прогнозирования (оперативная обстановка в целом или отдельные ее компоненты), период упреждения прогноза и соответствующая ему глубина ретроспективы, источники и способы получения необходимой информации, порядок решения организационно-технических вопросов, круг лиц, на которых возлагается разработка прогноза;

формирования информационной базы. Помимо данных о самой преступности в информационную базу необходимо включать данные

о социально-экономическом развитии региона, его демографическую характеристику и другую информацию о факторах внешней среды, влияющих на преступность в данном регионе, а также планы или программы социально-экономического развития, законодательные и ведомственные акты, касающиеся правоохранительной деятельности;

анализа объекта прогнозирования. Исследуются особенности структуры и динамики объекта прогнозирования, определяются значимые факторы внешней среды. Цель такого анализа состоит в определении того, какие именно характеристики объекта будут прогнозироваться и какие факторы внешней среды при этом будут учитываться;

построения модели прогнозируемого объекта. Данный этап связан с уточнением, конкретизацией модели прогнозируемого объекта, переходом от его словесного, качественного описания, полученного на предыдущем этапе, к более сложному, желательно формализованному, количественному описанию, ориентированному на применение математических методов прогнозирования;

разработки прогноза. Представляет собой непосредственное получение с помощью выбранного метода на основе разработанной модели прогнозируемого объекта конкретных значений прогнозируемых характеристик и показателей на весь период упреждения;

анализа результатов прогнозирования. Данный этап проводится в целях проверки степени достоверности, обоснованности, надежности и точности прогноза. Если в ходе анализа результаты прогнозирования признаются удовлетворительными, то в дальнейшем после соответствующей содержательной их интерпретации они используются для подготовки управленческих решений;

подготовки управленческого решения. На предыдущем этапе процесс собственно прогнозирования завершается. Далее начинается этап выработки управленческих решений, основанных на результатах прогнозирования.

Таким образом, планирование – это непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов. По уровню анализа проблем планирование может быть определено в пространственных понятиях – в масштабах страны, региональным, локальным; во временных понятиях – долгосрочным (более пяти лет), среднесрочным (от года до пяти лет), краткосрочным (до года).

Планирование – базовая функция управления ОВД, включающая разработку, обоснование и принятие комплекса мероприятий по дальнейшему развитию МВД, ГУВД, УВД, РУ-ГО-РОВД, ОВДТ. Оно осу-

ществляется соответственно уровням иерархии управления. Так, стратегическое планирование свойственно высшему уровню управления (МВД). Это планирование будущего системы ОВД на долгосрочную перспективу. На среднем уровне управления (ГУВД, УВД) занимаются тактическим планированием, т. е. определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. На низовом уровне управления (РУ-ГО-РОВД, ОВДТ) осуществляется оперативное планирование оперативно-служебной деятельности.

Необходимой предпосылкой планирования является прогнозирование, или выявление и предвидение объективных тенденций, состояний развития объектов прогнозирования в будущем, а также альтернативных путей этого развития и сроков их осуществления. Среди методов прогнозирования особое место занимает метод построения сценариев. Сценарное прогнозирование позволяет лучше понимать ситуацию и ее эволюцию, оценивать потенциальные угрозы, выявлять благоприятные возможности, находить оптимальные направления деятельности, повышать уровень адаптации к изменениям окружающей среды.

Контрольные вопросы

1. Что такое планирование и каковы его виды?
2. Назовите принципы планирования.
3. Какие виды планов разрабатываются в ОВД?
4. Какова структура плана основных организационных мероприятий ОВД?
5. Охарактеризуйте порядок подготовки, согласования и утверждения плана основных организационных мероприятий ОВД (МВД; ГУВД, УВД; РУ-ГО-РОВД, ОВДТ).
6. Раскройте содержание и сущность основных методологических подходов к планированию.
7. Назовите основные стадии процесса планирования.
8. Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования?
9. Назовите этапы сценарного планирования.
10. Дайте характеристику стратегических планов, разрабатываемых в ОВД.
11. Как классифицируют прогнозы?
12. Назовите этапы криминологического прогнозирования.
13. Охарактеризуйте информационное обеспечение криминологического прогнозирования.
14. Назовите основные группы факторов, характеризующих прогнозный фон.
15. Назовите этапы прогнозирования оперативной обстановки.

Глава 9

ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ОВД

- *Базовые понятия функции организации*
- *Делегирование полномочий*
- *Типы и виды организационных структур управления ОВД*
- *Проектирование организационных структур управления ОВД*

9.1. Базовые понятия функции организации

Термин «организация» (от лат. organizo – придаю стройный вид, устраиваю) употребляется в трех основных значениях: во-первых, как упорядоченное *состояние* элементов целого; во-вторых, как *процесс* по упорядочению элементов в целесообразное единство; в-третьих, как *объединение людей*, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

Управленческая трактовка организации связана с рассмотрением ее как:

объекта управления;

процесса делегирования полномочий;

результата проектирования структуры управления.

Содержание функции организации в управлении раскрывается через определение ее назначения, процедур и принципов эффективной реализации.

Назначение функции организации:

формирование структуры организации исходя из ее размеров, целей, технологии, персонала и других переменных;

установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;

обеспечение деятельности организации ресурсами (кадровыми, финансовыми, материально-техническими, информационными).

Для реализации функции организации следует выполнить следующие *процедуры*:

построение организационной структуры – выделение подразделений, определение их состава, задач, функций;

установление соподчиненности и взаимосвязей – определение прав, обязанностей и ответственности структурных подразделений и отдельных лиц;

обеспечение как горизонтальных, так и вертикальных взаимоотношений в организации – распорядительство, т. е. доведение до подчиненных распорядительных актов.

Принципы эффективной реализации функции организации:

неразрывная связь с целями организации, определяемыми в ходе планирования;

делегирование полномочий – поручение различных задач работникам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство;

использование эффективных норм управляемости (так называемого диапазона контроля). Если норма управляемости не будет соответствующим образом ограничена, возникнет перегрузка руководителя. В практике сложилась оптимальная норма управляемости в соотношении 1 : (5±2).

Организационная структура управления – упорядоченная по определенному принципу совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений), находящихся между собой в устойчивых отношениях (связях), обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Любая организационная структура управления состоит из трех элементов: звеньев (подразделений), уровней и связей – и характеризуется с помощью таких понятий, как сложность, формализация, централизация, координация, звено управления, уровень управления, связи управления.

Сложность организационной структуры определяется числом отделов, групп, высококвалифицированных специалистов и уровней иерархии.

Формализация характеризует масштабы использования правил и распоряжений для регулирования поведения людей.

Централизация характеризует распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень показывает, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений.

Координация базируется на использовании механизмов интеграции распределенных ресурсов и действий, например посредством создания специальных комиссий, комитетов, рабочих групп и распределения задач по иерархии управления.

Звено управления – обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию или совокупность функций управления. К понятию «звено» относят также и руководителей.

Уровень управления – совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления. Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря горизонтальным и вертикальным связям.

Связи в системе управления (управленческие связи) – взаимные отношения между субъектом и объектом управления. Объект и субъект системы управления связаны прямой и обратной связью.

Прямая связь выражается потоком директивной информации направляемой от управленческого аппарата к объекту управления.

Обратная связь представляет собой поток отчетной информации о выполнении принятых решений, идущий в обратном направлении.

Кроме прямой и обратной в системе управления выделяют горизонтальные и вертикальные связи.

Горизонтальные связи – связи кооперации и координации равноправных звеньев управления, которые носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи – разноуровневое расположение звеньев управления по общности их функций – представляют собой соподчиненность звеньев управления снизу доверху.

Функция организации (организационная работа) реализуется через административно-организационное и оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав работникам аппарата управления и установление их ответственности.

Оперативное управление обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, определенными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

9.2. Делегирование полномочий

С реализацией функции организации в управлении тесно связано делегирование полномочий.

Делегирование полномочий – акт, превращающий работника в руководителя; означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение.

Цели делегирования полномочий:

разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текущей рутинной работы и создать наилучшие условия для решения стратегических задач управления;

повысить дееспособность нижестоящих звеньев;

активизировать человеческий фактор, вовлечь и заинтересовать как можно больше работников.

К числу основных *принципов* рационального делегирования полномочий относятся:

единоначалие – сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;

соответствие – состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;

координация – состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;

достаточность – масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;

мотивированность – расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.

Процесс делегирования полномочий включает следующие *этапы*:

поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;

предоставление подчиненным соответствующих полномочий и ресурсов;

формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Делегирование базируется на полномочиях и ответственности. *Ответственность* – это обязательство выполнить поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. При делегировании полномочий ответственность не делегируется, не снимается с самого руководителя, хотя и распространяется на подчиненного. *Полномочие* – это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение определенных задач. Полномочия являются ограниченным правом, так как имеют пределы, определяемые правилами, должностными инструкциями. Работник, выходящий за рамки этих правил, превышает свои полномочия. Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления. Но даже полномочия высшего руководства ограничены законами, культурными ценностями общества. Полномочия бывают линейными и штабными.

Линейные полномочия – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией.

Штабные полномочия – это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персо-

налу. Штабные полномочия бывают четырех видов: рекомендательные, обязательного согласования, параллельные и функциональные.

Рекомендательные полномочия организационно-аналитического аппарата являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства.

Обязательное согласование обеспечивает расширение рекомендательных полномочий. В рамках такой организации управления линейное руководство обязано согласовывать определенный круг решений с организационно-аналитическим аппаратом.

Параллельные полномочия представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и включают право отклонять определенные решения линейного руководства.

Функциональные полномочия означают предоставление организационно-аналитическому аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

Необходимость реализации штабных функций и полномочий обусловила формирование специального организационно-аналитического или административного аппарата в организациях. В связи с различными полномочиями выделяют следующие основные *разновидности административного аппарата*:

консультативный аппарат – формируется на временной или постоянной основе из специалистов определенного профиля, в его обязанности входит консультирование линейного руководства по проблемам, требующим специальной подготовки;

обслуживающий аппарат – наряду с консультативными функциями выполняет обслуживающие функции. К областям, в которых находит применение обслуживающий аппарат, относятся финансирование, планирование, материально-техническое снабжение и т. д.;

личный аппарат – разновидность обслуживающего аппарата, формируется из секретарей и помощников руководителя. Хотя в организациях сотрудники личного аппарата не имеют формальных полномочий, они могут обладать большой властью.

Основные методы делегирования полномочий:

постановка общих задач – передача подчиненным конечной цели деятельности, а не средств и способов ее осуществления. Контролируются главным образом результаты. Применение данного метода обоснованно при высокой квалификации подчиненных;

детальное инструктирование – определение руководителем не только задания, но и способов его выполнения, т. е. распоряжение выдается в виде подробной и детальной инструкции. Применяется в случаях, когда руководитель обладает высоким авторитетом при низкой квалифика-

ции подчиненных или необходимо обеспечить оперативность, а также в случаях, когда надо поднять дисциплину труда;

параллельное поручение задания – поручение задания двум и более исполнителям. Его применение оправданно в случаях, когда необходимо исследовать предмет разными методами или получить выигрыш во времени за счет параллельной разработки самостоятельных альтернативных вариантов решения, позволяющих повысить вероятность качественного выполнения задания в указанный срок;

параллельная организация работ – одновременное выполнение различных операций и этапов работ. Применяется для ускорения сроков выполнения работ.

На практике часто эффективная реализация делегирования затруднена. Причинами этого могут быть как руководители, так и подчиненные (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Препятствия к эффективному делегированию полномочий

Препятствия со стороны руководителя	Препятствия со стороны подчиненного
Отсутствие доверия к подчиненным; боязнь потери власти; отсутствие способности руководить, видеть перспективу, обучать; боязнь риска; отсутствие системы контроля за работой подчиненного; уверенность, что руководитель сам выполнит работу лучше	Боязнь ответственности, неуверенность в себе; боязнь риска; боязнь критики, нареканий; перегрузка подчиненного; отсутствие стимулов; отсутствие необходимых ресурсов для выполнения работы, в том числе знаний и необходимых информационных ресурсов

Для преодоления препятствий на пути к эффективному делегированию полномочий необходимо их выявить и предпринять меры по существу причины – создать систему стимулирования, контроля, обучения, информирования, обеспечить необходимыми ресурсами и т. п.

В любой организации всегда существует определенная степень децентрализации организационных отношений. При этом важным в делегировании полномочий является вопрос о том, какую долю работы руководитель должен оставить себе, не делегируя никому. Общий подход к определению круга вопросов, не подлежащих делегированию, предложен С. Паркинсоном и М. Рустомджи в виде *«принципа исключения»*[1]*: руководитель должен быть избавлен от деталей повседневной деятель-*

[1] См.: *Паркинсон С., Рустомджи М.* Искусство управления. М., 1999.

ности, с тем чтобы уделять больше времени вопросам общей политики и предотвращению возможного кризиса. Он должен заниматься деталями только тогда, когда где-то произошел серьезный сбой и его не могут исправить руководители более низкого ранга. Если не применять этот «принцип исключения», руководители будут так вовлечены в мелкие повседневные вопросы, что по-настоящему важные дела окажутся заброшенными. Руководители должны решать только такие вопросы, с которыми другие люди не в состоянии справиться.

Не подлежат делегированию:

постановка задач и выдача заданий подчиненным;

контроль результатов деятельности подразделений и подчиненных;

подбор, расстановка, оценка деятельности подчиненных работников;

задачи особой важности и высокой степени риска;

срочные дела;

задачи строго доверительного характера.

Делегировать в любом случае надо:

рутинную работу;

специализированную деятельность;

неактуальные, частные вопросы;

подготовительную и вспомогательную работу.

Решение проблемы делегирования полномочий во многом зависит от степени централизации управленческих полномочий в организации, которая определяется следующими обстоятельствами:

издержками, связанными с принятием решений, – чем выше цена принятия решений, тем на более высоком уровне они должны рассматриваться;

размерами организации – чем крупнее организация, тем сложнее координировать деятельность внутри ее. Здесь возникает преимущество горизонтальных связей. В крупных организациях необходима максимальная децентрализация полномочий и разделение организации на ряд крупных блоков (департаментов), руководство которых должно быть максимально приближено к уровню, на котором принимаются решения;

особенностями исторического развития и традициями организации;

характером и мировоззрением высших руководителей;

наличием необходимых кадров;

характером деятельности, которая сама по себе ограничивает возможности централизации или децентрализации полномочий;

динамикой деятельности – чем она выше, тем выше должна быть децентрализация;

внешними силами в виде государственного регулирования.

При выборе схемы делегирования полномочий в организации допустимый компромисс между централизацией и децентрализацией определяют после оценки следующих факторов:

величины затрат, выраженных как в деньгах, так и в иных ресурсах;

степени унификации процедур оперативного управления в подразделениях;

размеров организации – там, где полномочия рассредоточены, решения принимаются более оперативно;

стиля управления – руководители могут предпочитать авторитарный или демократический стиль управления;

наличия подходящего под делегируемые полномочия исполнителя (при отсутствии руководителей требуемого уровня лучше оставить полномочия в высших звеньях управления);

используемых процедур контроля – чем больше возможности контроля, тем больше полномочий можно отдать;

характера деятельности – если деятельность организации охватывает большие географические районы, то требуется и большая степень децентрализации;

подверженности влиянию внешней среды.

Таблица 9.2

Преимущества и недостатки централизации и децентрализации в управлении организацией

Преимущества централизации	*Преимущества децентрализации*
Обеспечивает концентрацию ресурсов на ключевых направлениях деятельности организации; устраняет неоправданное дублирование управленческих функций, что приводит к экономии ресурсов организации; концентрирует процесс принятия решений на тех уровнях, где лучше знают общую ситуацию, имеют больший кругозор, знания, опыт	Позволяет быстро разрабатывать и принимать решения, в том числе при участии непосредственных исполнителей; позволяет более точно отражать в этих решениях объективную ситуацию; позволяет отказаться от детальных инструкций из центра, снизив тем самым его перегрузку второстепенными проблемами и сократив информационные потоки
Недостатки централизации	*Недостатки децентрализации*
На передачу информации затрачивается много времени, при этом значительная часть ее теряется или искажается; важнейшие решения принимаются лицами, оторванными от жизни и плохо представляющими себе конкретную ситуацию;	Поскольку решения принимаются на нижних уровнях управления, то интересы других подразделений и организации в целом слабо учитываются или вовсе игнорируются. В результате решения часто носят тактический характер, оказываются мелкими и малоэффективными;

Окончание табл. 9.2

Недостатки централизации	*Недостатки децентрализации*
исполнители, которым ситуация хорошо знакома, от выработки и принятия решений отстранены, решения навязываются им в принудительном порядке. В результате решения оказываются не всегда качественными и неэффективно реализуются на практике	при отсутствии общих правил и процедур выработки и принятия решений их «утряска» занимает много времени и далеко не всегда оказывается успешной; децентрализация может привести к сепаратизму, наносящему огромный вред организации

Делегирование полномочий является важной составляющей функции организации. Рекомендации руководителю по эффективному делегированию полномочий состоят в следующем.

Оцените риск. Риск делегирования полномочий должен быть оценен и минимизирован. Следует загружать подчиненных, но не до предела и развивать свои навыки делегирования полномочий.

Дозируйте передачу полномочий. Необходимо выбрать подходящий темп возрастания ответственности. Слишком большие требования могут вызвать стресс, привести к неудаче, но недостаточные требования расточительны и деморализующи.

Добивайтесь общего ясного понимания целей. Квалифицированная передача полномочий требует четкой структуризации целей и общего согласия с ними.

Контролируйте выполнение заданий. Определение критериев оценки и процедуры контроля сокращают риск.

Передавайте полномочия способным людям.

Уясните пределы ваших полномочий. Руководитель может передавать только те полномочия, которыми он располагает.

9.3. Типы и виды организационных структур управления ОВД

Характерной чертой организации как объекта управления является разделение труда. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней.

Структура организации (организационная структура) является неотъемлемой подсистемой организации. Она наравне с другими внутренними переменными играет существенную роль в адаптации организации к внешней среде.

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации.

По сути, структура управления – это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Организационная структура управления – совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами.

Структуры организаций отличаются друг от друга *сложностью* (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), *формализацией* (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), *соотношением централизации и децентрализации* (т. е. уровнем, на котором принимаются управленческие решения).

В зависимости от степени выраженности перечисленных характеристик все организационные структуры управления можно отнести либо к иерархическому (бюрократическому), либо к органическому (адаптивному) типу.

Структуры управления иерархического типа

Концепция иерархической структуры управления разработана немецким социологом М. Вебером. Основные положения этой концепции: четкое разделение труда, иерархичность управления, наличие формальных правил и норм, формальная обезличенность при выполнении обязанностей.

К данному типу структур управления относятся линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, линейно-функционально-штабная и дивизиональная структуры управления.

Линейная структура управления

Наиболее простой вид иерархической структуры – линейная структура управления (рис. 9.1). При такой структуре у каждого подразделения один руководитель, который выполняет функции управления. Линейная структура управления основана на вертикальном разделении управленческого труда.

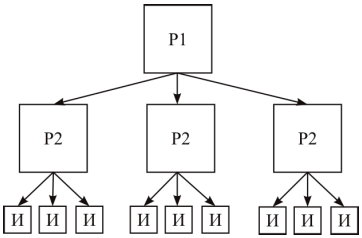


Рис. 9.1. Схема линейной структуры управления:
Р1 – руководитель высшего уровня; Р2 – руководитель второго уровня;
И – исполнитель

Отличительными особенностями линейной структуры управления являются следующие:

низшие уровни управления последовательно подчинены высшим;

во главе каждого подразделения поставлен руководитель-единоначальник, который решает все вопросы управления этим подразделением. При этом связь с вышестоящим уровнем управления осуществляется только через него;

данная структура управления используется организациями, для которых характерно отсутствие широких кооперативных связей.

Преимущества линейной структуры управления:

единство и четкость распорядительства;

согласованность действий исполнителей;

четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненными;

быстрая реакция на указания;

оперативность в принятии решений;

личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

высокие требования к компетентности руководителя;

перегрузка руководителей высшего звена управления;

отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений;

предпосылки для злоупотребления властью;

отсутствие горизонтальных связей между подразделениями.

Функциональная структура управления

Функциональная структура управления (рис. 9.2) основана на горизонтальном разделении управленческого труда.

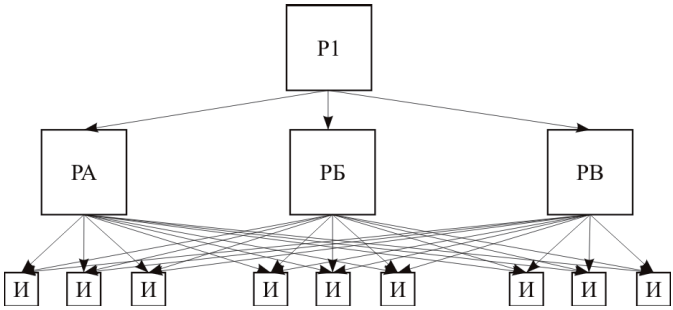


Рис. 9.2. Схема функциональной структуры управления:
Р1 – руководитель высшего уровня; РА, РБ, РВ – руководители по функциям А, Б, В

Отличительными особенностями функциональной структуры управления являются следующие:

каждое подразделение аппарата управления укомплектовано высококвалифицированными специалистами;

каждое подразделение аппарата управления специализируется на выполнении определенных функций;

каждое подразделение аппарата управления отдает распоряжения нижестоящим уровням управления в рамках своих полномочий.

Преимущества функциональной структуры управления:

высокая компетентность специалистов;

освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов;

уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры управления:

трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами;

длительная процедура принятия решений;

несогласованность распоряжений различных функциональных служб;

чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений.

Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональный тип структуры управления (рис. 9.3) является производным от линейного и функционального типов. Он концентрирует в себе положительные стороны каждого из них. В данной структуре управления руководителю организации непосредственно подчиняются его заместители по функциям. Результаты их работы оцениваются показателями, характеризующими выполнение поставленных перед ними функциональных целей и задач. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (руководитель организации).

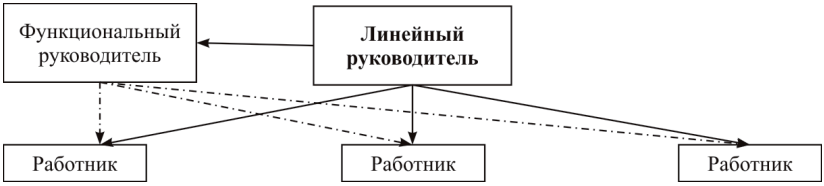


Рис. 9.3. Схема линейно-функциональной структуры управления

Для сохранения единства руководства руководители по функциям подчиняются линейному руководителю и лишаются прав властного распоря-

дительства. Их роль ограничивается методическим руководством. Таким образом, право принятия решений остается у линейного руководителя, а руководители по функциям являются его помощниками в осуществлении специфических функций, требующих особых знаний.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

четкая система взаимных связей функций и подразделений;

ясно выраженная ответственность, исключается дублирование функций в разных подразделениях организации;

быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;

стимулирование профессиональной специализации работников, обеспечивающее рост их квалификации, быстроту и четкость решения профессиональных задач.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;

доминирование в работе руководителей оперативных проблем (текучки) над стратегическими;

большое число «этажей управления» между работниками, выполняющими основные и вспомогательные функции, и лицом, принимающим решение;

замедленность реакции на изменения внешней среды из-за многозвенных бюрократических процедур согласования;

повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личностных и деловых качеств высших управленцев.

Линейно-функциональная структура эффективна до тех пор, пока высшее руководство в состоянии осуществлять межфункциональную координацию и контроль за выполнением ключевых видов деятельности организации.

Линейно-штабная структура управления

Линейно-штабная структура управления (рис. 9.4) – это структура, в которой в помощь линейному руководителю создается штаб. Задачи штаба – получение и анализ информации о внешней и внутренней среде организации, осуществление контроля, подготовка проектов решений, текущее информирование и консультирование руководства.

Линейно-штабная структура управления в значительной мере освобождает высшее звено руководителей от вспомогательных, второстепенных функций процесса управления организацией.



Рис. 9.4. Схема линейно-штабной структуры управления

Достоинства линейно-штабной структуры управления:

возможность проработки стратегических вопросов развития организации;

разгрузка высших руководителей от рутинной работы;

возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-штабной структуры управления:

недостаточно четкое распределение ответственности, так как лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;

тенденция к чрезмерной централизации управления, так как большинство решений независимо от их важности должен принимать один человек – высший руководитель.

Линейно-штабной тип структуры управления позволяет повысить качество линейного руководства за счет использования штабных подразделений, которые занимаются анализом управленческой информации статистического, аналитического, планирующего, координирующего и иного характера и выработкой на его основе проектов решений, рекомендаций и предложений. Вместе с тем при данном типе структуры управления линейный руководитель становится посредником между штабным и другими подчиненными ему структурными подразделениями: через него проходит вся информация снизу, на основе которой он дает штабному подразделению соответствующие распоряжения, и лишь затем они поступают к низовым звеньям системы в виде его распоряжений и указаний.

Линейно-функционально-штабная структура управления

Линейно-функционально-штабная структура управления (рис. 9.5) строится по принципу функциональной специализации управленческого труда. Главной задачей руководителя организации является координация действий функциональных служб в штабах различных уровней и тем самым направление этих действий в русло общих интересов организации.

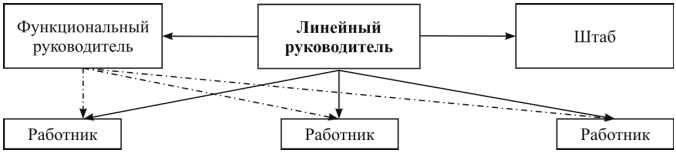


Рис. 9.5. Схема линейно-функционально-штабной структуры управления

Достоинства линейно-функционально-штабной структуры управления:

более осмысленная и компетентная подготовка управленческих решений;

освобождение линейных руководителей от решения специфических задач;

возможность проработки стратегических вопросов развития организации.

Недостатки линейно-функционально-штабной структуры управления:

возникновение проблем межфункциональной координации;

возложение ответственности за общие результаты организации только на высший уровень руководства;

недостаточная реакция на динамичные изменения внешней среды;

увеличение времени принятия решений из-за необходимости их многозвенных согласований в большой организации.

В качестве базового в системе ОВД применяется линейно-функционально-штабной тип структуры управления. Как правило, в системе ОВД не существует функциональных структур, не дополненных линейными связями. Также редко применение в чистом виде линейных структур без усиления их штабными подразделениями.

Дивизиональная структура управления

Дивизиональная структура управления (рис. 9.6) применяется для построения крупных организаций, которые разделяются на относительно самостоятельные блоки (дивизионы, департаменты), имеющие линейно-функциональную структуру.

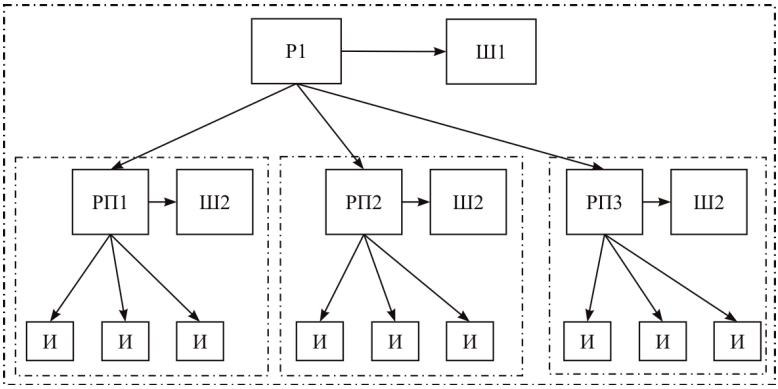


Рис. 9.6. Схема дивизиональной структуры управления:
РП1, РП2, РП3 – руководители дивизионов (департаментов)
(контурные рамки обозначают обособление подразделений в структуре)

Департаменты работают самостоятельно и подчиняются центральному органу управления. Дивизиональная структура управления характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. По своей сути она является линейно-функциональной, но доминируют в ней производственные службы.

Отличительными особенностями дивизиональной структуры управления являются следующие:

потребность в этой оргструктуре обусловлена увеличением размеров организаций, расширением и усложнением их деятельности;

структуризация организации по департаментам осуществляется, как правило, по отраслевым направлениям деятельности;

руководители функциональных служб подчинены руководителям производственных служб.

Преимущества дивизиональной структуры управления:

ускоренная реакция на изменения во внешней среде;

улучшение координации деятельности функциональных служб и организации в целом.

Недостатки дивизиональной структуры управления:

рост иерархичности и аппарата управления в целом;

дублирование функций управления;

дублирование работ для разных подразделений;

увеличение управленческих расходов.

В соответствии с указами Президента Республики Беларусь от 30 декабря 2003 г. № 603 «О некоторых мерах по совершенствованию системы органов и подразделений внутренних дел Республики Беларусь» и от 25 февраля 2013 г. № 90 «О мерах по совершенствованию деятельности органов внутренних дел Республики Беларусь» в организационную структуру МВД внесены изменения, связанные с созданием дивизиональных структур управления.

В целях дальнейшего совершенствования деятельности в системе органов внутренних дел созданы департаменты охраны, по гражданству и миграции, исполнения наказаний, финансов и тыла, обеспечения оперативно-розыскной деятельности.

Департамент охраны является структурным подразделением Министерства внутренних дел с правами юридического лица, уполномоченным осуществлять функции в сфере охранной деятельности. Он имеет самостоятельный баланс, счета в банках, печать с изображением Государственного герба Республики Беларусь и со своим наименованием, а также соответствующие печати и штампы. Департамент состоит из аппарата, областных, Минского городского и приравненных к ним управлений, отделов (отделений) в районах, городах, районах в городах, иных населенных пунктах и

других подразделений, создаваемых в соответствии с законодательством. Департамент финансируется за счет средств, поступающих по договорам об осуществлении охранной деятельности и остающихся в его распоряжении, средств республиканского и местных бюджетов, а также за счет других источников, определенных законодательством.

Основными задачами Департамента охраны являются:

осуществление охранной деятельности, в том числе охраны объектов, подлежащих обязательной охране Департаментом;

осуществление охраны общественного порядка на охраняемых объектах, в зонах постов и маршрутов патрулирования;

обеспечение соблюдения технических требований в области проектирования и производства средств и систем охраны, осуществление контроля за их внедрением и эксплуатацией;

осуществление контроля за охранной деятельностью организаций, за исключением Службы безопасности Президента Республики Беларусь, Министерства обороны, Министерства внутренних дел, Комитета государственной безопасности, Государственного пограничного комитета, подчиненных им юридических лиц, а также органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям, таможенных органов.

Департамент по гражданству и миграции является структурным подразделением Министерства внутренних дел с правами юридического лица, уполномоченным осуществлять функции в сфере гражданства Республики Беларусь и миграции. Он имеет самостоятельный баланс, счета в банках, печать с изображением Государственного герба Республики Беларусь и со своим наименованием, а также соответствующие печати и штампы. Департамент при осуществлении своей деятельности взаимодействует с государственными органами, иными организациями, в установленном порядке сотрудничает с соответствующими органами иностранных государств и международными организациями. Он финансируется за счет средств республиканского бюджета, а также за счет других источников, определенных законодательством.

Основными задачами Департамента по гражданству и миграции являются:

разработка и осуществление мер, направленных на реализацию законодательства о гражданстве Республики Беларусь, выезде из Республики Беларусь и въезде в Республику Беларусь граждан, передвижении и выборе ими места жительства, правовом положении иностранных граждан и лиц без гражданства в Республике Беларусь, предоставлении статуса беженца или убежища на территории Республики Беларусь, внешней трудовой миграции;

совершенствование правового регулирования вопросов гражданства и миграции;

организация контроля за миграционными процессами и миграционной ситуацией в Республике Беларусь, противодействие незаконной миграции;

организация научных исследований по проблемам миграции.

Департамент исполнения наказаний является структурным подразделением Министерства внутренних дел с правами юридического лица, уполномоченным осуществлять функции в сфере исполнения и отбывания наказаний и иных мер уголовной ответственности, исполнения меры пресечения в виде заключения под стражу, актов амнистии и помилования, осуществления розыска лиц, уклоняющихся от отбывания наказания и иных мер уголовной ответственности, и руководящим деятельностью органов и учреждений уголовно-исполнительной системы МВД. Департамент имеет самостоятельный баланс, счета в банках, печать с изображением Государственного герба Республики Беларусь и со своим наименованием, а также соответствующие печати и штампы.

Уголовно-исполнительную систему составляют:

Департамент;

управления Департамента по областям;

управление Департамента по г. Минску и Минской области;

учреждения, исполняющие наказания в виде ограничения свободы, ареста, лишения свободы, пожизненного заключения, смертной казни, а также меру пресечения в виде заключения под стражу;

органы, исполняющие наказания в виде общественных работ, лишения права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью, исправительных работ, а также иные меры уголовной ответственности;

республиканские унитарные производственные предприятия, подчиненные Департаменту, а также подразделения, созданные в установленном порядке для осуществления задач, возложенных на Департамент.

Управления Департамента по областям и управление Департамента по г. Минску и Минской области, иные органы и учреждения уголовно-исполнительной системы, подчиненные Департаменту, являются юридическими лицами, имеют печати с изображением Государственного герба Республики Беларусь и со своими наименованиями, а также соответствующие печати и штампы. Департамент и подчиненные ему органы и учреждения уголовно-исполнительной системы финансируются за счет средств республиканского бюджета, а также за счет других источников, определенных законодательством.

Основными задачами Департамента исполнения наказаний являются:

организация исполнения и отбывания наказаний и иных мер уголовной ответственности, исполнения актов амнистии и помилования,

осуществления розыска лиц, уклоняющихся от отбывания наказания и иных мер уголовной ответственности;

организация исполнения меры пресечения в виде заключения под стражу;

руководство деятельностью органов и учреждений уголовно-исполнительной системы;

определение основных направлений совершенствования деятельности по исполнению наказаний и иных мер уголовной ответственности, меры пресечения в виде заключения под стражу, актов амнистии и помилования, осуществлению розыска лиц, уклоняющихся от отбывания наказания и иных мер уголовной ответственности, внедрение в практику положительного опыта, прогрессивных форм и методов организации исправления осужденных и предупреждения совершения ими новых преступлений.

Департамент финансов и тыла является структурным подразделением Министерства внутренних дел с правами юридического лица, уполномоченным осуществлять функции в сфере финансовой и тыловой деятельности органов внутренних дел и внутренних войск. Он имеет самостоятельный баланс, счета в банках, печать с изображением Государственного герба Республики Беларусь и со своим наименованием, а также соответствующие печати и штампы. Департамент финансируется за счет средств республиканского бюджета, а также за счет других источников, определенных законодательством.

Основными задачами Департамента финансов и тыла являются:

организация финансовой и тыловой деятельности органов внутренних дел и внутренних войск;

обеспечение финансирования и централизованного снабжения материальными ресурсами органов внутренних дел и внутренних войск;

организация оплаты труда, пенсионного обеспечения, бухгалтерского учета и отчетности в органах внутренних дел и внутренних войсках;

укрепление материально-технической базы органов внутренних дел и внутренних войск, разработка и осуществление мер, направленных на создание необходимых социально-бытовых условий для сотрудников, военнослужащих и гражданского персонала органов внутренних дел и внутренних войск и членов их семей.

Структуры управления органического типа

Органическими структуры называются потому, что они имеют возможность адаптации к изменениям в окружающей среде подобно живым механизмам. Органические структуры управления более просты по сравнению с иерархическими (бюрократическими). Эти структуры менее формализованы и с высокой степенью децентрализации. Они ориентированы на ускоренную реализацию сложных программ и проектов

в рамках крупных организаций, отраслей и регионов. Как правило, органические структуры управления формируются на временной основе, т. е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Органические, или адаптивные, структуры управления стали развиваться с конца 70-х гг. прошлого века, когда жизнь потребовала от организаций, предприятий высокой эффективности и качества работы, быстрой реакции на изменения, происходящие в обществе, экономике, и стала очевидной неспособность соответствия структур иерархического типа этим условиям. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям.

Структуры управления органического типа характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Для них характерны отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, взаимная информированность, самодисциплина.

Основными разновидностями структур органического типа являются бригадная, проектная и матричная структуры.

Бригадная структура управления

Основой бригадной структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Число членов бригады обычно невелико – 10–25 человек. Возглавляет ее освобожденный руководитель, но характер принятия решений – групповой. Работа бригадной структуры построена на взаимопомощи, взаимозаменяемости, личной ответственности, ориентации на конечный результат. Предпочтение при формировании бригад отдается специалистам с творческим складом ума и универсальными навыками и знаниями. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за конечный результат работы снижает необходимость в контролирующей и учетной деятельности, как внутренней, так и внешней.

Принципы, на которых строятся бригадные структуры, кардинально отличаются от принципов жестких командно-контрольных структур и сводятся к следующему:

автономная работа рабочих групп (бригад);

самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;

замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;

привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Преимущества бригадной структуры управления:

сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;

гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;

создание условий для самосовершенствования;

возможность применения эффективных методов планирования и управления.

Кроме того, достоинство бригадной структуры состоит в том, что каждый из ее членов, участвуя в изготовлении продукта деятельности от начала до конца, воспринимает его как результат своего собственного труда. Бригадная форма организации труда делает труд каждого универсальным без жестких функциональных регламентаций.

Недостатки бригадной структуры управления:

усложнение взаимодействия;

сложность в координации работ отдельных бригад;

требуемые высокая квалификация и ответственность персонала;

высокие требования к коммуникациям.

Проектная структура управления

Деятельность организации с проектной структурой управления рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых осуществляется в условиях строгих ограничений по времени и затратам при жестких требованиях к качеству выполнения работ.

Основным принципом построения проектной структуры управления является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например: освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д.

Проектное управление представляет собой управление, как правило, комплексными творческими видами деятельности в рамках реализации инновационных проектов (по созданию новых образцов продукции) и административных проектов (по созданию новых элементов аппарата управления). При этом в одну команду собираются из разных служб и подразделений квалифицированные работники разных профессий – как специалисты-практики, так и исследователи. Командой руководит назначаемый управляющий проектом. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, материально-технические и другие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию дей-

ствий исполнителей. По завершении проекта люди возвращаются в свои подразделения или включаются в новые проекты.

Преимущества структуры управления по проектам:

высокая гибкость;

сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов организации;

дробление ресурсов между проектами;

сложность взаимодействия большого числа проектов в организации;

усложнение процесса развития организации как единого целого.

Преимущества проектной структуры управления перевешивают недостатки в организациях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов.

Матричная структура управления

Матричная структура управления появилась в 50–60-х гг. прошлого века в рамках разработки и реализации аэрокосмических программ США. Она является разновидностью проектной структуры и представляется в виде двумерной матрицы. Одна размерность матрицы – это совокупность людей и ресурсов, специально выделенных из функциональных подразделений организации для реализации инновационного проекта. Второй размерностью являются проекты (рис. 9.7).

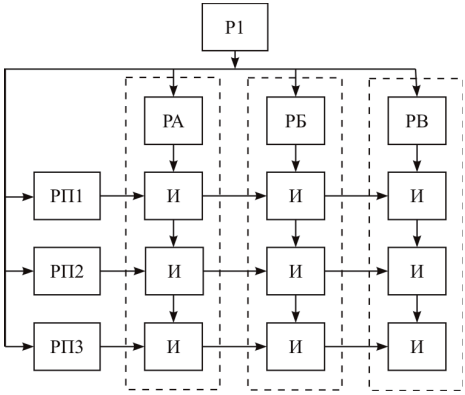


Рис. 9.7. Схема матричной структуры управления:
РП1, РП2, РП3 – руководители проектов (контурные рамки обозначают объединение исполнителей в одно технологически однородное подразделение)

Матричная структура управления построена на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта. В рамках матричной структуры все сотрудники одновременно подчиняются двум руководителям, задачи которых четко разграничены. Руководитель подразделения выполняет чисто административные функции: обеспечивает выполнение работ необходимыми материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами, следит за соблюдением трудовой дисциплины, наказывает, поощряет, организует повышение квалификации и пр. Руководитель проекта (целевой программы) группы отвечает за содержательную сторону дела и ожидаемый результат.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы. В организации проекты и целевые программы могут сосуществовать.

Преимущества матричной структуры управления:

лучшая ориентация на проектные (или программные) цели;

более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;

более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;

развитие у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;

улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;

организационное оформление любой работы, назначение одного лица – «хозяина» процесса, являющегося центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;

сокращение времени реакции на нужды проекта или программы, так как созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричной структуры управления:

трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);

необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;

высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;

частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ.

Матричные структуры управления отличаются универсальностью и гибкостью по сравнению с линейно-функциональными структурами, поскольку в них обеспечивается сочетание управления по целям (ответственность за конечный результат выполнения проекта) с ответственностью по вертикали линейных и функциональных руководителей. Они обеспечивают возможность быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям, вовлечение руководителей и специалистов в сферу активной творческой деятельности, усиление личной ответственности руководителя за проект или программу. Однако внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников.

Таким образом, главные характерные черты структур органического типа – это меньшая сложность и низкий уровень формализации, тесное сотрудничество и децентрализация принятия решений, развитая сеть коммуникаций (табл. 9.3).

Таблица 9.3

Сравнительная характеристика структур управления иерархического и органического типов

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Минимизация иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Самоорганизации и инициатива работников

9.4. Проектирование организационных структур управления ОВД

Организационная структура является неотъемлемой подсистемой организации. Она играет существенную роль в достижении целей и эффективном решении стоящих перед организацией задач.

Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления организацией и ее производственной структуры, т. е. структур субъекта и объекта управления. Производственная структура организации – совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений организации.

Принципы формирования организационных структур

Принципами формирования организационных структур являются:

единство распорядительства и персональной ответственности – исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;

соответствие звеньев управления функциям управления;

четкое функциональное разграничение – каждое звено должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функций других подразделений;

установление точных границ между линейным и функциональным руководством: линейное руководство – управление служебной деятельностью, функциональное – помощь линейному руководству;

распространенность контроля – правильное определение нормы управляемости;

минимизация ступеней управления – чем меньше ступеней в структуре, тем более гибко и оперативно будут приниматься меры на случай любых осложнений, следовательно эффективнее будет работа организации в целом;

сосредоточение на каждой ступени всех необходимых функций управления;

соответствие прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;

рациональное сочетание централизации и децентрализации выполнения функций. При децентрализации руководства повышается активность низовых звеньев управления, которые ближе находятся к исполнительной деятельности.

Этапы организационного проектирования

Формирование организационной структуры управления осуществляется в рамках следующих *этапов проектирования*:

разработка концепции развития объекта управления и его системы управления. В процессе разработки такой концепции должны быть решены вопросы о роли организационной структуры, значимости той или иной функции в совершенствовании основной деятельности организации;

обследование существующей или аналогичной системы управления;

формирование структуры целей и функций как основы разработки оргструктуры системы управления;

оценка функций с точки зрения их значимости для конечных результатов;

формирование вариантов организационной структуры управления организацией;

разработка проекта будущей организационной структуры управления или изменение существующей. Это заключительный этап в процессе проектирования.

Методы организационного проектирования

Можно выделить следующие методы решения задач проектирования организационных структур:

метод аналогий – основан на изучении и использовании передового опыта управления подобными организациями, применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в сходных условиях. Применение типовых структур явилось первым шагом на пути внедрения принципов научно обоснованного построения организационных структур и способствовало унификации организационных структур управления в определенных сферах деятельности;

функционально-технологический метод – основан на рационализации потоков информации и технологии ее обработки. Для определения характеристик организационной структуры: численности управленческого персонала, количества уровней управления, степени централизации, структуризации и диапазона управления и т. д. – предлагается установить корреляционные зависимости этих характеристик от внутренних и внешних факторов и рационализировать функции по вертикали и горизонтали. В условиях действующей организации попытки совершенствовать организационную структуру будут наталкиваться на стремление аппарата управления сохранить сложившуюся, привычную для управленческих работников схему документооборота, которая далеко не всегда рациональна;

метод организационного моделирования – представляет собой разработку формализованных математических, графических и иных отображений распределения полномочий и ответственности в субъекте управления, что является базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. В управленческой практике широко применяются математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений, и графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и иные графи-

ческие и табличные отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей;

системно-целевой метод – заключается в построении структуры целей организации, определении на ее основе функций подразделений. Трудности в использовании данного метода заключаются в необходимости осуществить переход от совокупности целей и функций управления к составу и подчиненности структурных управленческих звеньев.

Оценка организационной структуры

Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью как характеристики системы управления. Показатели, используемые при оценке эффективности организационной структуры, могут быть разбиты на три группы:

характеризующие эффективность, выражающуюся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление;

характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления;

характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся звенность системы управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности (показатель централизации и децентрализации), уровень специализации, стандартизации и формализации функций и процессов управления (показатель структуризации) и функциональной замкнутости подсистем.

При сравнении различных вариантов организационной структуры управления необходимо учитывать, насколько полно и устойчиво достигаются конечные цели системы управления с учетом затрат на ее функционирование.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение организационной структуры управления.
2. Каковы цели и принципы делегирования полномочий?
3. Дайте характеристику основных методов делегирования полномочий.

4. В чем заключаются преимущества и недостатки централизации и децентрализации в управлении организацией?

5. Назовите преимущества и недостатки линейной и функциональной структур управления.

6. Дайте характеристику линейно-функциональной, линейно-штабной и линейно-функционально-штабной структур управления.

7. Охарактеризуйте особенности, преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления.

8. Назовите преимущества и недостатки матричной структуры управления.

9. Назовите принципы формирования организационных структур.

10. Дайте характеристику этапов проектирования организационных структур.

11. Дайте классификацию и характеристику методов организационного проектирования.

Глава 10

ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ОВД

- *Базовые понятия функции мотивации*
- *Классификация и характеристика теорий мотивации*
- *Принципы и методы эффективной мотивации*

В 40–50-х гг. прошлого века появилась школа поведенческих наук в управлении, отличительной чертой которой явилась ориентация на психологические исследования поведения человека в организации. Представители этой школы сосредоточили внимание на изучении потребностей и мотивов людей, их влияния на поведение людей с последующим использованием полученных знаний в управлении. На базе теорий мотивации, разработанных в рамках школы поведенческих наук в управлении, в наше время сформировался так называемый *мотивационный менеджмент*[1] – такой тип управления, в котором мотивация работников к труду имеет приоритет над администрированием и жестким контролем.

Проблема трудовой мотивации работников актуальна и для сферы государственного управления. Согласно указу Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 г. № 399 *мотивация эффективного труда* – одно из стратегических направлений государственной кадровой политики на современном этапе.

Современный руководитель, воплощающий свои решения в практические дела, должен знать и уметь осуществлять на практике функцию мотивации в управлении, основываясь на теоретических положениях и практических рекомендациях мотивационного менеджмента.

10.1. Базовые понятия функции мотивации

Ключевыми понятиями в теориях мотивации являются: стимулирование, мотивация, потребность, вознаграждение, мотив, мотивационное ядро и др.

[1] См.: *Уткин Э.А.* Мотивационный менеджмент. М., 2001.

Стимулирование (от лат. stimulus – палка с острым наконечником, которой погоняли животных и подталкивали к бою гладиаторов) – совокупность действий руководителя, которые побуждают персонал к качественному и интенсивному труду.

Различают материальное и нематериальное стимулирование.

Виды материального стимулирования:

денежное стимулирование – заработная плата, надбавки, премии, выплаты;

неденежное стимулирование – бесплатные либо льготные путевки на отдых, лечение, материальные подарки, лучшее оборудование и инструмент и т. д.

Виды нематериального стимулирования:

социальное стимулирование – социальное признание, участие в управлении, наделение полномочиями, создание условий для профессионального и служебного роста;

психологическое стимулирование – личный психологический комфорт, ощущение защищенности, причастности к делам организации, конструктивное профессиональное общение;

творческое стимулирование – возможность раскрытия творческих способностей, использование творческого потенциала сотрудников;

моральное стимулирование – уважение со стороны коллег и руководства, выражение общественного признания работнику, способствующего повышению его престижа.

Близким к стимулированию является понятие «мотивация». И то и другое направлены на повышение качества и интенсивности труда. Однако эти понятия не тождественны. Различие в следующем: стимулирование – явление внешнее по отношению к работнику, это целенаправленное воздействие руководителя, а мотивация – явление главным образом внутреннее.

Мотивация – это создание внутреннего побуждения к действиям; процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Потребность – физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо.

Потребности работника определяют побуждения (мотивацию) и поведение в рамках поставленной производственной цели.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Существует два главных типа вознаграждения – внутреннее и внешнее (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Типы вознаграждения

Внутреннее	Внешнее
Рост самоуважения и самооценки; восприятие работы как интересного занятия (хобби); чувство познания нового; чувство внесенного важного вклада в работу; чувство востребованности; чувство достижения; рост самоуверенности; чувство уверенности в завтрашнем дне	Заработная плата; дополнительное материальное вознаграждение; положение в организации (включая возможность стать лидером); дополнительные льготы; положение за пределами организации (в том числе в семье); благоприятные условия работы; разнообразие работы; похвала; продвижение по службе

В соответствии с Дисциплинарным уставом органов внутренних дел Республики Беларусь к сотрудникам органов внутренних дел могут применяться следующие поощрения:

объявление благодарности;

досрочное снятие дисциплинарного взыскания;

награждение ценным подарком или деньгами;

награждение Почетной грамотой органа внутренних дел;

награждение грамотой органа внутренних дел;

награждение нагрудным знаком органа внутренних дел;

присвоение очередного специального звания досрочно (за исключением специальных званий высшего начальствующего состава);

присвоение очередного специального звания на одну ступень выше специального звания, предусмотренного по занимаемой должности (за исключением специальных званий полковника милиции, полковника внутренней службы, а также специальных званий высшего начальствующего состава);

занесение в Книгу почета органа внутренних дел;

награждение холодным оружием.

За мужество и отвагу, проявленные при исполнении служебного долга, и другие особые заслуги сотрудники ОВД могут быть представлены к награждению государственными наградами Республики Беларусь.

Особое место в процессе мотивации работника занимает мотив, который является, с одной стороны, связующим звеном между потребностями человека и его поведением, а с другой – побудителем к действию. Таким образом, под *мотивом* понимается состояние предрасположенности, готовности и склонности действовать определенным образом.

Мотивы могут классифицироваться по следующим основаниям:

по видам активности – мотивы общения, мотивы игры, мотивы учения, мотивы профессиональной деятельности, мотивы общественной деятельности;

времени проявления – ситуационные и постоянно проявляющиеся мотивы, кратковременные и устойчивые мотивы;

видам потребностей человека – биологические и социальные мотивы, мотивы самоуважения, мотивы самоактуализации, мотивы достижения, мотивы стремления к самой деятельности, мотивы к успеху, мотивы избегания неудач;

установкам личности – личностные и общественные мотивы, эгоистические и общественно значимые, идейные и нравственные мотивы, коллективистские мотивы.

В *структуру мотива* входят:

потребность, которую хочет удовлетворить работник;

благо (вознаграждение), способное удовлетворить эту потребность;

трудовое действие, необходимое для получения блага;

цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

При формировании мотива труда (рис. 10.1) следует иметь в виду, что чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Поэтому руководитель может сформировать мотив труда, если:

в его распоряжении имеется некоторый набор благ, соответствующих потребностям подчиненных;

он способен объяснить работнику, какие трудовые усилия необходимы для получения этих благ;

трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности;

у работника существует уверенность в том, что получение блага реально.

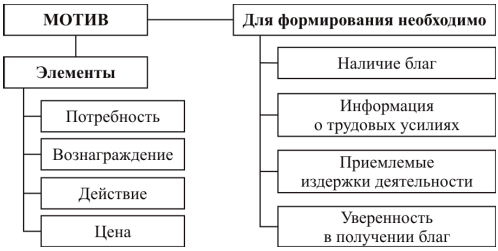


Рис. 10.1. Трудовая мотивация

Мотивы человека достаточно подвижны и разнообразны, но его поведение определяется в основном лишь некоторыми, наиболее значимыми

из них. Совокупность таких мотивов называется *мотивационным ядром*. В мотивационное ядро, определяющее трудовое поведение, входят:

мотивы обеспечения, которые связаны с совокупностью материальных средств, необходимых для обеспечения благополучия работника и его семьи; эти мотивы отражаются в материальной заинтересованности работника, в его ориентации на заработок;

мотивы признания, которые состоят в стремлении работников реализовать свои потенциальные возможности в процессе трудовой деятельности;

мотивы престижа, которые выражаются в стремлении работников реализовать свою социальную роль, принять участие в общественно значимой деятельности.

Вместе с тем у разных групп работников доминирующими являются разные группы мотивов. Так, для рядовых работников ведущим мотивом выступает мотив обеспечения. Для руководителей различного уровня ведущими являются мотивы признания и престижа. Для них более важным может быть не повышение оклада, а предоставление большего кабинета с более комфортной мебелью или более престижного служебного автомобиля. Это объясняется тем, что работники, ставшие руководителями, уже имеют, как правило, относительно высокий уровень заработной платы. Однако это не означает, что руководящим работникам не присущ мотив обеспечения. Он также входит в мотивационное ядро, но занимает там не главенствующее место.

Процесс «стимулирование – мотивация»

Стимулирование и мотивация взаимосвязаны. Если стимулирование осуществляется руководителем грамотно, со знанием индивидуальных особенностей работника, оно формирует мотивацию последнего.

Работник вовлекается в процесс «стимулирование – мотивация» (рис. 10.2) через потребности. Они определяют побуждения и поведение в рамках поставленной цели. Затем следует вознаграждение, которое приводит к чувству удовлетворенности.

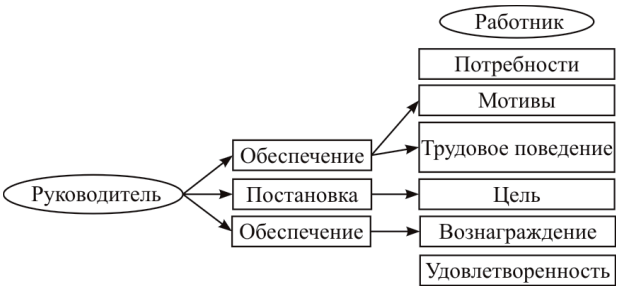


Рис. 10.2. Процесс «стимулирование – мотивация»

10.2. Классификация и характеристика теорий мотивации

В основу мотивационных действий руководителя может быть положен ряд теорий мотивации, которые можно разделить на три группы: содержательные теории, процессуальные теории и теории мотивации, основанные на отношениях в системе «руководитель – подчиненный».

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, заставляющих человека поступать определенным образом. Эти теории связаны с изучением человеческих потребностей, их учетом и влиянием на них в процессе мотивации деятельности работника. При этом под потребностью понимается физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо. О существовании потребности можно судить по тому, что делает человек, поскольку именно потребности во многом определяют поведение людей.

Теория иерархии потребностей

Американский психолог, основатель гуманистической психологии А. Маслоу – первый психолог, обративший внимание руководителей на влияние потребностей на мотивацию персонала[1]. *Мотивация*, по Маслоу, это процесс формирования мотивов человека или группы людей, процесс побуждения их к более эффективной работе для достижения целей организации и личностных целей. Мотив – побудительная причина, повод к какому-нибудь действию.

По этой теории все потребности, испытываемые людьми, можно расположить в виде строгой иерархической последовательности:

первичные потребности:

1) физиологические – являются необходимыми для выживания, включают потребности в еде, воде, одежде, жилище;

2) в безопасности – включает потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;

вторичные потребности:

3) социальные – потребности в принадлежности и любви, например, потребность иметь семью, быть членом коллектива;

4) в уважении – потребности в самоуважении, личных достижениях, уважении со стороны окружающих, признании;

5) в самовыражении – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

[1] Теория иерархии потребностей изложена в работе А. Маслоу «Теория человеческой мотивации» (1943).

Основные положения теории иерархии потребностей А. Маслоу следующие.

1. Иерархический характер последовательности потребностей состоит в том, что потребности нижних уровней влияют на поведение человека прежде, чем более высоких уровней.

2. Если у человека существуют две потребности разных уровней, то доминирующей, т. е. определяющей его поведение, будет потребность более низкого уровня.

3. Физиологические потребность и потребность в безопасности являются первичными, т. е. врожденными, или потребностями низших уровней.

4. Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении являются вторичными, т. е. приобретенными, или потребностями высших уровней. Вторичные потребности развиваются вместе с развитием человека. Они никогда не могут быть полностью удовлетворены. Мотивация через них бесконечна.

5. В конкретный момент человек стремится удовлетворить наиболее для него важную, насущную, активную потребность. Прежде чем потребность следующего уровня станет фактором, определяющим поведение человека, должна быть в определенной мере удовлетворена потребность более низкого уровня.

6. Чтобы стимулировать работника к эффективному труду, руководитель должен знать, какие именно потребности движут подчиненными ему работниками.

А. Маслоу классифицировал потребности человека в виде пятиступенчатой иерархии или «пирамиды» человеческих потребностей. Он полагал, что механизм удовлетворения потребностей – это восхождение от подножия к вершине пирамиды; потребности каждой последующей ступени активизируются лишь по мере удовлетворения потребностей более низкого уровня. Пирамида была выбрана в качестве модели не случайно. Она не только ранжирует потребности человека по степени важности и значимости, но и указывает на тот факт, что не все люди поднимаются к ее вершине, «теряясь» по дороге наверх.

Исследования А. Маслоу стали важным вкладом в понимание того, что лежит в основе стремления людей выполнять работу эффективно. Однако обозначенный им состав потребностей – это открытая система и по мере развития человечества она может изменяться.

Двухфакторная теория мотивации

Автор двухфакторной теории мотивации – американский социальный психолог Ф. Герцберг[1]. В результате экспериментов он пришел к вы-

[1] Двухфакторная теория мотивации изложена в работе Ф. Герцберга «Мотивация на работе» (1959).

воду, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворенности от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе, и факторы, мотивирующие к работе.

Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы), – это стиль управления и политика администрации, условия работы и величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой.

Факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы), – это достижения, признание заслуг, высокая степень ответственности, возможность творческого и карьерного роста.

По теории Ф. Герцберга, если гигиенические факторы производят благоприятное воздействие на персонал, то максимум, что они обеспечивают, это нейтральное отношение людей к работе и друг к другу. В неблагоприятных гигиенических условиях работники испытывают неудовлетворенность. Факторы-мотиваторы, напротив, в благоприятной ситуации способствуют повышению эффективности персональной и коллективной деятельности, в неблагоприятной – дают нулевой эффект.

Согласно «мотивационно-гигиенической» теории Ф. Герцберга, гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а факторы-мотиваторы – с самим характером и сущностью работы. Само по себе наличие гигиенических факторов не может мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы мотивировать повышение эффективности деятельности, необходимо наличие факторов-мотиваторов.

Для того чтобы эффективно использовать теорию Ф. Герцберга на практике, необходимо составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочитают в качестве факторов-мотиваторов.

Недостаток теории Ф. Герцберга заключается в том, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворенность работой у одних и неудовлетворенность у других и наоборот, поскольку у людей разные потребности. Поэтому деление факторов на две группы весьма условно.

Содержательные теории мотивации Ф. Герцберга и в особенности А. Маслоу получили развитие в так называемой ERG-теории.

Теория мотивации ERG

Американский психолог К. Альдерфер предпринял попытку уточнить и развить теорию А. Маслоу. Для этого он объединил потребности в три группы. Его теория мотивации – *теория существования,*

связи, роста – получила название ERG-теории – по начальным буквам английских слов existence, relatedness, growth[1].

К. Альдерфер согласен с А. Маслоу в том, что индивидуальные потребности можно разместить в виде иерархии. Однако предлагаемая К. Альдерфером иерархия включает только три группы потребностей:

E (existence) – потребности существования;

R (relatedness) – потребности связи, или причастности;

G (growth) – потребности личностного роста.

Вышеуказанные группы потребностей К. Альдерфера достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей А. Маслоу:

потребности существования включают физиологические потребности и потребность в безопасности из иерархии А. Маслоу;

потребности связи корреспондируют с группой потребностей в причастности, отражающих социальную природу человека;

потребности роста аналогичны потребностям в самоуважении и самовыражении.

Эти три группы потребностей, как и в теории А. Маслоу, расположены иерархически. Однако если у А. Маслоу движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх, то К. Альдерфер считает, что такое движение идет в обе стороны:

наверх, если удовлетворяется потребность нижнего уровня, – процесс удовлетворения потребности;

вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня, – процесс фрустрации[2].

К. Альдерфер установил следующие связи между удовлетворением потребностей и их активизацией:

1. Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.

2. Чем слабее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее действие потребностей существования (E).

3. Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R).

4. Чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие.

---

[1] ERG-теория изложена в работе К. Альдерфера «Существование, причастность и рост: человеческие потребности в организации» (1972).

[2] *Фрустрация* (от лат. frustration – обман, расстройство, разрушение планов) – психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути к достижению цели или к решению задачи; переживание неудачи.

5. Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).

6. Чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).

Теория потребностей высших уровней

Согласно теории потребностей высших уровней, автором которой является американский психолог Д. Мак-Клелланд, людям присущи всего три потребности, которые могут быть связаны с мотивацией их трудовой деятельности. Это потребности во власти, успехе и причастности[1]. Данные потребности не расположены иерархически, не исключают друг друга, они существуют в различных комбинациях и зависят от прирожденных качеств, личного опыта, ситуации и культуры человека.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, в готовности отвечать за работников. Люди с потребностью во власти стремятся к руководящей должности:

они обладают высоким самоконтролем;

более преданы организации;

увлечены делом и работают не считаясь со временем.

Человек, ориентированный на *потребность в успехе*:

обычно желает автономии;

готов нести ответственность за результаты своей работы;

стремится регулярно получать информацию о конкретных результатах работы;

отличается большей организованностью и способностью предвидеть и планировать свои действия;

ставит достижимые цели;

избегает необоснованного риска;

получает удовлетворение не столько от награды за проделанный труд, сколько от самого процесса работы, особенно от ее успешного завершения.

Потребность в причастности проявляется в желании общаться и иметь дружеские отношения с другими людьми. Работники достигают успехов в работе за счет выполнения заданий, связанных с высоким уровнем социального взаимодействия и хорошим межличностным отношением.

Теория Д. Мак-Клелланда позволяет сделать следующие выводы, применимые в практике управления.

[1] Теория потребностей высших уровней изложена в работе Д. Мак-Клелланда «Два лица власти» (1970).

Людей с потребностью во власти можно готовить для руководящей работы и желательно назначать их на должности не ниже среднего ранга.

Людям с потребностью в успехе необходимо ставить сложные задачи и делегировать достаточно полномочий для их решения.

Людям с выраженной потребностью в причастности надо обеспечивать возможность формальных и неформальных коммуникаций.

Основное различие между рассмотренными содержательными теориями мотивации заключается в том, что А. Маслоу предлагает иерархическую систему статических потребностей, Ф. Герцберг обсуждает внутренние и внешние факторы работы, К. Альдерфер – гибкую трехуровневую классификацию, Д. Мак-Клелланд выделяет потребности, приобретаемые у общества.

Заслуга указанных теоретиков, разработавших содержательные теории мотивации, состоит в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать потребности и показали их взаимосвязь. Однако эти теории не способны объяснить всю сложность трудовой мотивации и не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления персоналом. Каждая из них дает руководителям лишь определенное понимание поведения человека и его деятельности. Это ограничение преодолевается в процессуальных теориях мотивации.

Процессуальные теории мотивации

Авторы процессуальных теорий мотивации не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Процессуальные теории мотивации концентрируют внимание на том, как человек выбирает тот или иной тип поведения с учетом своего индивидуального восприятия, личного опыта и ситуации.

Рассмотрение процессуальных теорий мотивации целесообразно предварить следующей пятиступенчатой схемой процесса мотивации:

осознание задачи и «цены вопроса»;

анализ полученной информации и собственных возможностей;

борьба мотивов и выбор альтернативы;

реализация программы действий;

оценка результатов труда и получение вознаграждения.

Теория ожиданий

Согласно теории ожиданий, разработанной американским психологом В. Врумом[1], наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации, человек должен также

[1] Теория ожиданий изложена в работе В. Врума «Работа и мотивация» (1964).

надеяться на то, что его действия приведут к желаемым результатам. Работник эффективно выполняет свои функции в том случае, если уверен в большой вероятности удовлетворения потребностей в результате достижения поставленной цели.

Основные понятия теории ожиданий – это ожидание, валентность и инструментальность.

Ожидание – сиюминутное убеждение относительно вероятности того, что конкретное действие приведет к конкретному результату.

Валентность – аффективные[1] ориентации на определенные результаты, т. е. степень ожидаемой удовлетворенности. При положительной валентности человек добивается результата, при отрицательной – стремится его избежать. Валентность – это ожидаемая удовлетворенность, а ценность – это действительная удовлетворенность. Очевидно, что они могут не совпадать.

Инструментальность – понимание того, что промежуточный результат является звеном цепочки, которая ведет к важному результату, т.е. промежуточный результат имеет ценность не сам по себе, а только как необходимый этап следующего результата, действительно ценного.

Теория ожиданий утверждает, что для мотивации работника необходимо, чтобы он имел четкое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, из результатов его труда вытекают для него определенные последствия и эти последствия имеют для него ценность.

Основные положения теории В. Врума следующие.

1. Мотивация – функция факторов ожидания: «затраты труда – результаты», «результаты – вознаграждение» и «ценность вознаграждения (степень удовлетворения потребностей)».

2. Если нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация ослабеет.

3. Если отсутствует четкая связь между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то мотивация трудовой деятельности ослабеет.

4. Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оцениваются людьми невысоко.

---

[1] *Аффект* – (от лат. affectus – душевное волнение, страсть) – сильное, быстро возникающее и бурно протекающее психическое состояние, характеризующееся сильным и глубоким переживанием, ярким внешним проявлением, сужением сознания и снижением самоконтроля.

По теории ожиданий человек выбирает те или иные действия исходя из своих представлений (ожиданий) о последствиях этих действий, т. е. мотивацией может служить стремление человека с помощью прилагаемых им усилий получить ожидаемый им результат при условии, что этот результат имеет для него ценность, или, наоборот, избежать этого результата.

Согласно теории ожиданий для эффективной мотивации сотрудников руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Руководители должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. Кроме того, руководитель должен знать, как тот или иной его подчиненный оценивает тот или иной вид вознаграждения. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Теория справедливости

Теория справедливости, разработанная американским психологом С. Адамсом, постулирует, что люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение с затраченными усилиями и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс, то человек испытывает чувство несправедливости и психологическое напряжение. В этом случае люди начинают работать менее интенсивно или стремятся повысить вознаграждение.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что люди будут уменьшать интенсивность своего труда до тех пор, пока не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение. Следовательно использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удается установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

Таким образом, у сотрудника возникает ощущение справедливости, если соотношение его индивидуальных показателей входа и выхода незначительно отличается от показателей его коллег. Если же усилия и результаты деятельности сотрудника и других членов группы существенно отличаются (этому способствует, например, наличие высшего и дополнительного образования, высокий уровень квалификации, значительный опыт работы, отсутствие невыходов на работу, здоровый образ жизни), но при этом руководители организации намеренно уравнивают

всех, он будет чувствовать несправедливость и стремиться устранить дисбаланс.

Основными способами установления равенства и справедливости являются:

изменение выхода – принятие решения о повышении оплаты труда или улучшении условий работы, предоставлении дополнительных выходных дней или гибкого рабочего графика;

изменение входа – минимизация собственных усилий, переоценка ситуации «тебе что, больше всех надо?», «работай, не работай – все равно не заметят»;

изменение представлений – корректировка представлений о справедливости или перенос внимания на другой объект: «как я раньше не подумал о том, что они прежде работали с шефом в организации Х?», «нет в жизни счастья, но ничего, я еще им докажу, что являюсь лучшим!», «не беда, у других и этого нет»;

увольнение – поиск нового места работы и переход в другую организацию.

Модель Портера – Лоулера

Комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости, разработали американские психологи Л. Портер и Э. Лоулер[1]. Данная модель включает 10 компонентов: ценность вознаграждения, оценку вероятности связи «усилия – результаты», усилия, способности и характер, восприятие своей роли, результаты, внутренние вознаграждения, внешние вознаграждения, вознаграждения, воспринимаемые как справедливые, удовлетворение (рис. 10.3).

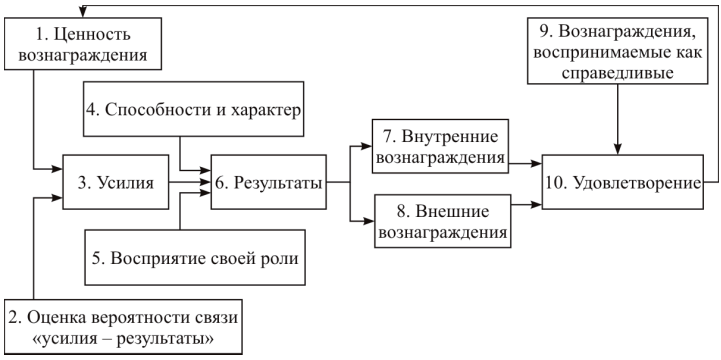


Рис. 10.3. Модель Портера – Лоулера

[1] Модель предложена Л. Портером и Э. Лоулером в их совместной работе «Руководящие отношения и их исполнение» (1968).

Согласно модели Портера – Лоулера получаемые сотрудником *результаты* (6) зависят от трех переменных: прилагаемых усилий (3), способностей и характера (4) и от восприятия работником своей роли в организации (5). Затрачиваемые *усилия* (3), в свою очередь, зависят от двух переменных: ценности для сотрудника предполагаемого вознаграждения (1) и его оценки вероятности (ожидания) связи между усилиями и получаемыми результатами (2). Достижение желаемого уровня результатов (6) может привести к *внутреннему* (7) и *внешнему* (8) *вознаграждению* сотрудника. Получаемое сотрудником от трудового процесса *удовлетворение* (10) – следствие внешних и внутренних вознаграждений (8 и 7) с учетом их *воспринимаемой справедливости* (9). Это удовлетворение становится для сотрудника информацией о том, насколько фактически ценно для него данное вознаграждение (1), что будет влиять на его восприятие вознаграждения в будущем.

Модель Портера – Лоулера показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Она показала также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

Завершая краткий обзор содержательных и процессуальных теорий мотивации, зададимся вопросом: в чем состоит их принципиальное различие? По-видимому, принципиальным отличием содержательных теорий мотивации от процессуальных является то, что в первых теориях концентрация внимания происходит на анализе основных потребностей человека и системы факторов, способствующих их удовлетворению. Во втором случае, напротив, авторы процессуальных теорий концентрируют свое внимание на раскрытии мотивационного механизма с целью эффективного управления трудовой мотивацией в конкретных ситуациях.

Теории мотивации, основанные на отношениях в системе «руководитель – подчиненный»

Теории мотивации X и Y

Автор теорий мотивации X и Y, американский социальный психолог Д. Мак-Грегор[1] выделил два типа отношений руководителя к подчиненному:

тип авторитарного руководителя, который относится к подчиненному в соответствии с теорией X;

тип либерального руководителя, который относится к подчиненному в соответствии с теорией Y.

[1] Теории мотивации X и Y изложены в работе Д. Мак-Грегора «Человеческая сторона предприятия» (1960).

Сущность ***теории X*** может быть выражена в следующих положениях.

1. Средним по способностям людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе, и, если возможно, они стараются от нее уклониться.

2. Вследствие нежелания людей работать их нужно к этому принуждать, контролировать и держать под угрозой наказания. Только так их можно заставить выполнять какую-либо работу, направленную на достижение целей организации.

3. Средние по способностям люди предпочитают, чтобы ими руководили. Они стремятся избегать ответственности, у них сравнительно слабо развито честолюбие, и превыше всего им хочется стабильности.

Таким образом, по теории X предполагается, что работники ленивы, недобросовестны, безынициативны. Они всегда будут стараться избегать любой работы, перекладывать ответственность на другого, искать выгоду только для себя, сопротивляются любым переменам. Поэтому главными стимулами для сотрудников могут быть только принуждение и материальное вознаграждение. Руководитель не может доверять своим сотрудникам, требуются жесткая иерархия и тотальный контроль. Главным стилем управления по теории X может быть только авторитарный, основным инструментом воздействия на подчиненных – наказание.

Сущность ***теории Y*** может быть выражена в следующих положениях.

1. Для человека расходовать умственные и физические усилия при выполнении какой-либо работы так же естественно, как и играть.

2. Контроль со стороны руководства и угроза наказания – далеко не единственные средства, позволяющие добиться от людей желаемых результатов. Если люди осознают необходимость достижения какой-либо цели, то они проявят и самоконтроль, и саморуководство.

3. Средние по своим способностям люди в соответствующих условиях привыкают не только брать на себя ответственность, но и стремятся к этой ответственности, а способность к творчеству в решении организационных проблем – черта очень распространенная у людей.

Таким образом, теория Y считает всех работников организации потенциально активными, способными брать инициативу и ответственность на себя, стремящимися к свободному творчеству. Они получают удовольствие от работы, поэтому главной мотивацией для них является возможность самовыражения и самореализации.

Теория мотивации Z

Очевидно, что обе теории X и Y, основываясь на крайних (авторитарной и либеральной) управленческих установках руководителей, не могут быть успешно использованы на практике в чистом виде. Это понимал и сам Мак-Грегор, и другие ученые. Поэтому были предприняты

попытки дополнить теории X – Y недостающими элементами и представить в современной интерпретации. Одна из наиболее удачных попыток принадлежит американскому психологу У. О у ч и, который взял за основу японский опыт и дополнил теории X и Y теорией Z[1].

В теории Z обобщен японский опыт трудовой мотивации персонала, который имеет свои национальные и культурные особенности.

Исследователи особенностей японского менталитета отмечают, что Япония – страна, где люди живут и действуют «как все». Японец счастлив, если его поступки согласованы со взглядами и оценками окружающих или приспособлены к ним. Члены одной общины как две капли воды похожи друг на друга, они внимательно следят за тем, чтобы их сходность не нарушалась, чтобы каждый был «как все»: приобретать те же продукты, что и все, иметь кимоно, как у всех, отдыхать, как все, и т. д.

У японцев есть поговорка «забивать гвозди»: по поднявшейся над группой индивидуальности ударят, как по шляпке гвоздя, вылезшего из доски; удары тем сильнее, чем больше «шляпка» и заметнее «гвоздь», и далеко не у всякого японца появляется желание, а главное – мужество стать таким «гвоздем». Если же все-таки человек продолжает проявлять свою индивидуальность, группа старается порвать с ним.

Японский опыт мотивации персонала отражает указанные особенности национального менталитета и базируется на воспитании трудолюбия, системе пожизненного найма, мотивации с помощью ритуалов.

Основы трудолюбия в Японии закладываются еще в детстве, когда ребенок впервые берет палочки для еды, научиться есть которыми гораздо труднее, чем вилкой или ложкой; когда начинается изучение иероглифов, запоминание сотен значков и двух азбук требует настойчивости и усидчивости. Ребенка воспитывают в уважении к профессии и труду родителей, поэтому, вырастая, он начинает уважать свой собственный труд и профессию.

Все учебные заведения имеют собственные знамя и гимн, прославляющий и возносящий учебное заведение так высоко, что принадлежность к нему воспринимается чуть ли не как императорская милость, а уход из него – чуть ли не как святотатство. Начало учебных занятий и спортивных состязаний, встреча важных гостей и прощание с выпускниками непременно сопровождаются торжественным исполнением гимна и выносом знамени, перед которым клянутся хорошо учиться и быть честными в спортивной борьбе.

Поступая на работу, вчерашние школьники и студенты, склоняя голову перед знаменем фирмы, дают обет преданности новой группе, в

[1] Теория Z изложена в работе У. Оучи «Теория Z» (1981).

которую отныне приняты. Данный обряд им не кажется смешным, а клятва – формальной.

Японские менеджеры раньше, чем их американские и западноевропейские конкуренты, осознали, что первая производительная сила человечества – это рабочий, трудящийся. Японские менеджеры, бизнесмены вкладывают деньги сначала в персонал, а уже затем в капитальное строительство, технологию и оборудование.

Пожизненный наем – один из элементов японской организации труда. Он способствует повышению эффективности производства не только в силу увеличения продуктивности, но и в силу того, что работники, уверенные в пожизненной занятости, не противятся совершенствованию технологии и автоматизации производства. Это одна из причин лидерства Японии в изготовлении и применении автоматизированных гибких производственных систем, промышленных роботов, компьютеров.

Внедряя в сознание трудящихся убежденность, что, заботясь об интересах фирмы посредством увеличения производительности труда и улучшения его качества, они отдают ей долг признательности, предприниматели меньше всего уповают на увещевания и лозунги.

При наличии в стране безработицы гарантия пожизненного найма представляется огромным благодеянием, за которое правомерно ожидать повышенной трудовой отдачи. Поэтому 35 % крупных японских фирм сохраняют пожизненный наем, а 51 % придерживаются его частично.

Чувство благодарности к фирмам испытывают их работники и за возможность получать льготные ссуды на строительство жилья, пользоваться медицинским обслуживанием за неполную стоимость.

Японские предприниматели и менеджеры применяют для мобилизации коллектива на высокопроизводительный и высококачественный труд определенный ритуал, который выполняется в начале каждого рабочего дня: после гимнастики, хорового исполнения гимна фирмы и коллективной декламации морального кодекса начальник цеха или строительного участка делает короткий, но четкий доклад об успехах и неудачах предыдущего рабочего дня. Благодаря этому рабочие проникаются сознанием сопричастности к деятельности фирмы, убеждаются, что значимы для нее, обретают уверенность, что участвуют в управлении фирмой.

Сущность теории Z, обобщающей японский опыт трудовой мотивации, может быть выражена в следующих положениях.

1. Руководитель должен заботиться о каждом сотруднике как о человеке в целом, т. е. он должен не только обеспечивать сотрудникам необходимый уровень заработной платы, но и заботиться о качестве их жизни.

2. Работник предприятия заинтересован в его будущем не меньше, чем руководитель, и поэтому привлечение сотрудников к групповому процессу принятия решений является прямой обязанностью руководителя.

3. Свою заинтересованность в сотруднике предприятие должно демонстрировать путем пожизненного найма и предоставления работнику возможности найти наиболее подходящий ему вид деятельности за счет ротации кадров.

Поскольку в основе теории Z лежит принцип коллективизма, т. е. представления предприятия как большой семьи или трудового клана, то возникает необходимость максимально совместить цели работника и цели предприятия. Для решения этой задачи у сотрудников с помощью соответствующей организации и стимулирования развивают отношения доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям.

Таким образом, в теории Z предполагается, что работник предпочитает работать в группе, иметь стабильную длительную перспективу карьерного роста, связанную прежде всего с достижением определенного возраста. Забота о его благополучии лежит на компании, на которую он работает. Он несет индивидуальную ответственность за свой труд, результаты которого оцениваются по четким критериям. Компания обеспечивает работнику возможность непрерывного обучения и постоянного повышения квалификации. Предполагается пожизненный наем работника.

10.3. Принципы и методы эффективной мотивации

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно сформулировать некоторые принципы и методы, которые рекомендуются руководителям для использования при осуществлении функции мотивации в управлении.

Принципы эффективной мотивации

К принципам эффективной мотивации могут быть отнесены следующие:

установление четких целей и задач. Первым условием эффективной мотивации является знание работниками своих целей и целей организации. Какими бы эффективными ни были формы и методы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если человек не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить. Поэтому необходимо устанавливать своим сотрудникам конкретные, ясные и реальные цели и задания. Работник должен четко представлять и понимать, чего от него ждут. Желательно, чтобы подчиненные сами участвовали в постановке целей и задач, тогда они лучше будут понимать необходимость выполняемой работы;

увязка вознаграждения с результатами труда. Работники должны знать, какое вознаграждение они получат при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий;

гласность, наличие обратной связи. Оглашение результатов работы само по себе служит мотивирующим фактором. Сообщение о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности. Сообщение же о результатах работы коллектива (при условии здорового климата в нем) вызывает у работников чувства причастности и ответственности. Информирование о вознаграждении по результатам работы и объяснение объективной разницы в размерах помогают избежать чувства обиды и несправедливости у некоторых работников;

создание условий, благоприятных для эффективной работы. Нужно постараться создать здоровый климат в коллективе, условия привлекательности, интенсивности труда, эстетичности рабочего места;

единство моральных и материальных методов стимулирования. В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, и это не случайно, ведь деньги и материальные блага обеспечивают существование людей. Часто признание заслуг работника, доверие ответственного задания или даже простая похвала могут принести бóльшие результаты, чем премии. Поэтому важно сочетать моральное и материальное стимулирование, дополнять одно другим;

учет личностных качеств работников. Характер восприятия, способности, система ценностей и другие характеристики конкретного человека определяют факторы мотивации, которые могут оказывать на него наибольшее воздействие;

использование преимущественно положительных стимулов. Преобладание взысканий, нареканий со стороны начальства и другие стимулы отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе, боязни сотрудников брать на себя ответственность за какие-либо решения либо действия, сокрытию информации, а иногда и к потере ценных работников.

Методы эффективной мотивации

Среди методов эффективной реализации функции мотивации особую роль играют целевой метод, метод соучастия-вовлечения работников и адаптационно-организационный метод.

Целевой метод мотивации базируется на том, что сама цель служит мотивирующим фактором. При постановке конкретных, ясных, четких целей возрастает вероятность, что стремление работника действовать в соответствии с такими целями усилится. Если же человек не достигает поставленной цели, он, как правило, чувствует неудовлетворенность и заставляет себя прилагать больше усилий для ее достижения до тех пор, пока верит в реальность решения поставленной задачи.

Чтобы постановка целей стала мотивирующим фактором, необходимо соблюдать следующие условия.

1. Ставьте конкретные цели. Люди выполняют порученную им работу наилучшим образом, когда от них требуется достижение конкретной цели в отношении качества выполнения работы, а не когда их просят «приложить максимум усилий» или цель вообще не поставлена.

2. Ставьте сложные, но выполнимые цели. Достижение цели должно быть трудным, но не должно выходить за пределы возможностей работников. Осознание необходимости прилагать усилия для решения поставленной задачи заставляет сотрудника мобилизовать в процессе работы все свои способности и возможности. Однако, если работник решит, что цель недостижима, его мотивация резко снизится.

3. Обеспечивайте обратную связь относительно достижения работниками поставленных целей. Работники всегда должны иметь информацию, насколько близко они подошли к решению задачи и не надо ли скорректировать свои действия.

Метод соучастия-вовлечения разработан в концепции партисипативного управления[1], которая основывается на предпосылке: если работник заинтересованно принимает участие в деятельности организации и получает от своего труда удовлетворение, то он работает производительнее и качественнее. Участие работников в управлении может осуществляться в разных формах. Например, они могут привлекаться к постановке целей и выявлению проблем, принятию групповых решений. Это означает также самостоятельность исполнителя в выполнении своей работы с точки зрения ее режима, средств, используемых при выполнении задания. Вовлечение работников в управление позволяет раскрепостить их творческую активность, создать простор для индивидуальных достижений и одновременно обеспечить интегрирование одиночных усилий в единое коллективное действие.

Адаптационно-организационный метод мотивации состоит в том, что система мотивирующих действий распределяется по основным фазам трудовой деятельности – начиная от приема на работу и связанной с этим профессиональной адаптации и кончая завершающими этапами профессиональной карьеры. Данный метод предполагает выполнение следующих основных мотивирующих правил:

1) в целях обеспечения высокой и стабильной мотивации необходимо соответствующим образом организовать первые дни пребывания

[1] Партисипативный стиль управления – стиль, характеризующийся привлечением исполнителей к реализации собственно управленческих функций, их соучастием в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, поиском путей их реализации.

работника в организации, так как первое впечатление работника об организации в момент приема на работу является фактором огромного мотивирующего значения, имеющим долгосрочное действие;

2) на этапе первичной адаптации обеспечение и сохранение высокой мотивации возможно при предоставлении щадящего режима работы, использовании более мягких критериев оценки, института наставничества и др.;

3) сильнейшее мотивирующее воздействие связано с четкой и определенной характеристикой перспектив сотрудника, включаемого в организацию, – профессиональных, социальных, статусных, карьерных. Мало что мотивирует так же сильно, как «наличие перспективы» в работе, и наоборот, бесперспективная работа выступает сильнейшим антимотиватором;

4) на зрелых стадиях профессиональной карьеры, при достижении высокого уровня профессиональной компетентности на первый план выходят:

методика «эластичности рабочего времени» – предоставление сотруднику частичного права самому планировать свое рабочее время, распоряжаться им в зависимости от его индивидуальных особенностей и жизненных ситуаций является сильным мотиватором трудовой деятельности;

метод информирования о результатах работы – потребность в информации о качестве работы является самостоятельным стимулом для ее осуществления;

методика мотивации, связанная с профессиональной гордостью;

методика мотивации, основанная на принадлежности к конкретному коллективу, – сохранение хороших традиций является фактором, связывающим работника с организацией, а также поводом для гордости от принадлежности к ней;

методика мотивации, основанная на информировании о льготах работникам, – исчерпывающая информация о всех льготах для работников является важным фактором, который влияет на отношение к работе и связывает сотрудника с коллективом.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Методы удовлетворения социальных потребностей:

давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться;

создавайте на рабочих местах дух единой команды;

проводите с подчиненными периодические совещания;

не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;

создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Методы удовлетворения потребности в уважении:

предлагайте подчиненным более содержательную работу;

обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;

высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты;

привлекайте подчиненных к формулированию целей и выработке решений;

делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;

продвигайте подчиненных по служебной лестнице.

Методы удовлетворения потребности в самовыражении:

обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;

давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую полной отдачи;

поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Факторы демотивации и пределы мотивации

Мотивация как процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих представляется сложным, нелинейным, динамичным и противоречивым процессом. Для его успешной реализации в управлении организацией необходимо придерживаться золотой середины, избегая как крайностей демотивации персонала (табл. 10.2), так и превышения пределов мотивации.

Таблица 10.2

Рекомендации по предупреждению демотивации персонала

Факторы потери мотивации	Причины их возникновения	Рекомендации по предупреждению
Нарушение негласного контракта	Реальная обстановка в организации не соответствует ожиданиям работника, не реализуются его внутренние мотивы	Предоставить кандидату максимально реалистичную информацию об организации, формировать реалистичные ожидания
Игнорирование навыков сотрудника	Специалист обладает слишком высокой квалификацией для данной позиции, он «скучает», не реализует свои навыки	Ставить задачи, которые позволяют работнику реализовать и развивать свои навыки

Окончание табл. 10.2

Факторы потери мотивации	Причины их возникновения	Рекомендации по предупреждению
Игнорирование идей и инициативы	Сотрудники фонтанируют идеями, а руководители из-за недоверия или нежелания менять привычную рутину отмахиваются от них	Прислушиваться к идеям и предложениям. Всегда объяснять, почему та или иная идея не подходит для реализации в организации
Отсутствие чувства причастности к организации	Часто у неаттестованных сотрудников складывается впечатление, что они являются людьми «второго сорта»	Формировать командный дух во всех подразделениях организации
Отсутствие личного и профессионального роста	Рутинная работа, долгосрочная деятельность, результат которой ощутим через длительный период времени	Для работников «рутинной» сферы ставить краткосрочные задачи, а долгосрочные проекты разбивать на этапы, где виден промежуточный результат
Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства	Сотрудника не выделяют из общей массы, не замечают успехов в его деятельности	Радоваться победам сотрудника, поощрять всегда, если не финансово, то в словесной форме. Пересмотреть критерии оценки результатов – возможно, они завышены
Отсутствие изменений в статусе сотрудника	Жесткие структурные ограничения для карьерного роста, субъективизм руководителя при принятии решений о перемещении сотрудников	Применять различные изменения статуса без изменения должности

По оценке специалистов, в нормальных условиях человек может использовать только около 80 % своей максимальной производительности. Остающиеся 20 % максимальной производительности называют *автономным защищенным ресурсом*. Этот резерв становится доступным только в экстремальных ситуациях – при возникновении опасности для жизни, ярости, страха и т. д. Доступ к этому резерву в нормальной ситуации «заперт» чувством усталости и соответствующим снижением производительности. Следовательно от состояния усталости до полного изнеможения остается еще некоторый «интервал безопасности». Допинг взламывает барьер к этому резерву. Так, спортсмены при допинге ощущают усталость только после использования этого резерва.

Мотивация действует аналогично допингу в спорте: боль не ощущается. Такие средства «допинга», как премия, награда, похвала, делают доступными резервы производительности, которые в нормальных условиях защищены ощущением усталости. Длительное их применение может привести к серьезному подрыву здоровья.

Р. Шпренгер так описывает процесс «сгорания на работе» менеджера, который непрерывно находится на пределе своих возможностей: «Он понимает, что такое его функционирование не ограничивается только предприятием и что оно продолжается и дома, что признание, которым он пользуется, относится к его функциям и положению, а не к нему как человеку. Человеческая же его сторона все более увядает. Ему 45–50 лет, он постоянно работает в „красной зоне“. У него нарушения кровообращения, первая стадия язвы желудка, высокое содержание холестерина. Детьми ему заниматься некогда. Дружеские связи почти не поддерживаются. Семья, если она еще существует, уже заплатила высокую цену, много большую, чем обычно признают. Зачастую она стала немногим больше чем инфраструктурой для карьеры ее главы. По этому поводу существует меткое выражение: „Жена менеджера – это вдова, муж которой еще жив“. Он позволял себя постоянно мотивировать (одновременно все время жалуясь на стресс), со своей стороны – принимал на себя ответственность за мотивацию и готовность к производительной работе своих работников. Он пренебрегал предупредительными сигналами своего организма, а свой переполненный деловой календарь нес перед собой как орден. В конце карьеры его перемещают на хорошо оплачиваемую должность, на которой ему уже не надо много делать, но где он не может сделать уже и больших ошибок. Наконец, высшая точка карьеры – инфаркт»[1].

Большое влияние на снижение мотивационного потенциала работника оказывает так называемый *эффект «профессионального выгорания»* – набор негативных психических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, которые связаны с интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью. «Профессиональное выгорание» наступает при условиях, если работник:

оценивает свою работу как незначительную;

не удовлетворен профессиональным ростом;

испытывает недостаток самостоятельности;

испытывает ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований;

испытывает перегрузку или недогрузку и т. п.

---

[1] Цит. по: *Дульзон А.А.* Мотивация персонала. Томск, 2003. С. 87–88.

Мотивация в разных культурах

Межкультурные исследования мотивации показали, что, хотя основы мотивационных теорий сохраняют свое значение в разных культурах, практическое применение теорий мотивации должно производиться с большой осторожностью.

Что же обусловливает различия в мотивации в разных культурах? Вероятно, здесь действует масса факторов, в том числе играет свою роль и религия. Она является важным фактором, влияющим на мотивацию человека. Однако разные религии влияют на мотивацию человека по-разному. Так, некоторые религии, например индуизм, подчеркивают, что все должно происходить само собой и не надо вмешиваться в ход событий. Протестантская религия всегда приветствовала усилия, ведущие к имущественному процветанию, православие, напротив, осуждало стремление к обогащению.

Одни религии учат заботиться о других так же, как о себе, в других считается, что лучший способ помочь другим людям – это обеспечить собственный успех. Такие разные религиозные ценности могут иметь опосредованное, а в некоторых случаях и непосредственное влияние на мотивацию.

В странах с сильными позициями христианства серьезнейшей областью влияния на трудовую мотивацию сотрудников является семья. Именно здесь вырабатываются мотивы, которые люди приносят в организацию. Поэтому, например, менеджеры на Западе уделяют семейному окружению сотрудников повышенное внимание. Членов семей сотрудников пытаются вовлекать в жизнь организации. Семейное фото на столе американского менеджера почти обязательно.

Контрольные вопросы

1. Как соотносятся понятия «стимулирование» и «мотивация»?
2. Назовите структурные элементы мотива.
3. Что такое мотивационное ядро трудового поведения?
4. Дайте сравнительную характеристику содержательных теорий мотивации.
5. Назовите основные процессуальные теории мотивации.
6. Дайте характеристику модели мотивации Портера – Лоулера.
7. Какова сущность теорий мотивации X, Y и Z?
8. Назовите принципы эффективной мотивации.
9. Раскройте содержание методов эффективной реализации функции мотивации.
10. Охарактеризуйте методы удовлетворения потребностей высших уровней.
11. Назовите основные факторы демотивации персонала.

Глава 11

ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ОВД

- *Базовые понятия функции контроля*
- *Проверки готовности ОВД к выполнению уставных задач*
- *Институт кураторства в управлении ОВД*
- *Общественный контроль в управлении ОВД*

11.1. Базовые понятия функции контроля

Слово «контроль» происходит от французского controle, что дословно означает «встречная, контрольная запись с целью проверки первой». Первоначально это слово использовалось преимущественно в бухгалтерском учете. Английское слово control имеет другой смысл: «господство», «власть», «насилие». Для многих оно, действительно, ассоциируется с насилием, командованием, со словами «поймать», «уличить», «схватить», поэтому термин «контроль» часто вызывает отрицательные эмоции. Такое представление о контроле уводит в сторону от истины. Контроль – это не чрезвычайная мера, не вопрос доверия или недоверия к сотрудникам. Это неотъемлемая часть управленческой деятельности, ее функция.

Основатель административной школы управления А. Файоль дал следующее определение функции контроля в управлении: «На предприятии контроль заключается в том, чтобы проверять, все ли выполняется в соответствии с утвержденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель – выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия»[1].

В резолюции, принятой IX конгрессом Международной организации высших контрольных органов, состоявшимся в Лиме (Перу) в 1977 г., записано: «Контроль – неотъемлемая часть системы регулирования, целью которой является вскрытие отклонений от принятых стандартов на возможно более ранней стадии, с тем чтобы иметь возможность принять корректирующие меры, осуществить мероприятия по предотвращению или сокращению таких нарушений в будущем».

[1] Цит. по: *Кунц Г., О'Доннел С.* Системный и ситуационный анализ управленческих функций : в 2 т. Т. 2. М., 1981. С. 365.

Сущность функции контроля отражена на рис. 11.1.



Рис. 11.1. Сущность контроля

Контроль – функция управления

Контроль как функция управления представляет собой вид управленческой деятельности, состоящей в установлении стандартов, измерении фактически достигнутых результатов и проведении корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Целью контроля является обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Для осуществления контроля необходимо:

наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;

наличие организационной структуры, поскольку руководителю необходимо знать, кто из его подчиненных отвечает за данный участок работы.

Процесс контроля

Процесс контроля представлен на рис. 11.2.

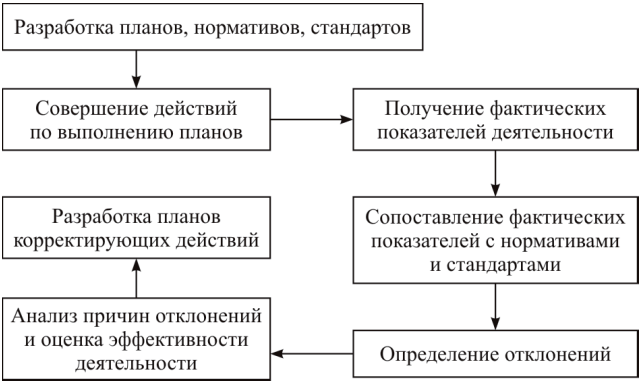


Рис. 11.2. Процесс контроля

Система социального контроля

Социальный контроль рассматривается в широком и узком смысле. В широком смысле социальный контроль – это совокупность политических, экономических и идеологических процессов и методов, призванных обеспечить стабильность общества и государственного строя, соблюдение социального порядка. В узком смысле социальный контроль чаще всего сводится к проверке исполнения решений вышестоящих организаций; соблюдения экономических, организационных и социальных нормативов; выполнения плановых заданий; соблюдения производственной и трудовой дисциплины, правовых норм и т. д.

Система социального контроля включает государственную и общественную формы (рис. 11.3).



Рис. 11.3. Система социального контроля

Государственный контроль подразделяется на политический, административный и судебный.

Политический контроль осуществляется прежде всего теми органами и лицами, которые исполняют полномочия верховной власти. В зависимости от политико-государственного устройства это могут быть парламент, региональные и местные выборные органы. Политический контроль могут в определенной мере осуществлять получившие поддержку большинства народа политические партии, особенно представленные в законодательных органах.

Административный контроль осуществляется исполнительными органами всех ветвей власти. Здесь, как правило, реализуется контроль вышестоящих должностных лиц за действиями подчиненных, создаются инспекционные и надзорные органы, которые анализируют выполнение законов, нормативных актов, управленческих решений, изучают эффективность и качество административной деятельности. Этот вид контроля органически связан с проверкой служебной деятельности работников, оценкой их труда, действий и поступков.

Судебный контроль осуществляют все имеющиеся в Республике Беларусь суды: общие, военные, арбитражные и Конституционный суд. Они рассматривают протесты и требования органов государственной власти о признании незаконными отдельных актов управления, дела о преступлениях работников государственного аппарата, признании недействительными актов государственных органов, нарушающих права и интересы организаций и граждан, и другие вопросы.

Разновидностью государственного контроля является ведомственный контроль, осуществляемый в том числе МВД Республики Беларусь в отношении своего аппарата и подчиненных подразделений любого уровня.

Контроль в ОВД

Контроль в ОВД – это система наблюдения и проверки, в результате которых выявляется соответствие процесса функционирования органа или подразделения внутренних дел принятым управленческим решениям.

Задачи контроля в ОВД:

обеспечение неуклонного выполнения законов и подзаконных актов, регламентирующих деятельность ОВД;

обеспечение своевременного и качественного выполнения принимаемых в ОВД решений;

повышение общего уровня организационной и оперативно-служебной деятельности;

своевременное предупреждение, выявление и устранение недостатков в работе;

выявление и внедрение положительного опыта;

повышение дисциплины и ответственности сотрудников;

содействие правильной оценке и использованию кадров.

Различают следующие *виды контроля в ОВД*:

по месту в управленческом цикле:

предупредительный (превентивный) – может применяться для проверки готовности подчиненных к реализации решения вышестоящего субъекта либо к действиям в особых условиях; как правило, нацелен на проверку человеческих, финансовых и материальных ресурсов организации;

текущий (оперативный) – осуществляется субъектом в процессе организации исполнения решения; является элементом организационной работы руководителя и позволяет осуществлять соответствующие корректирующие действия; направлен на измерение результатов деятельности, а также целевых рассогласований (отклонений) по показателям контроля;

последующий (заключительный) – осуществляется после реализации решения; обеспечивает организацию целевых обратных связей после завершения всех видов работ; на его основе осуществляется прогнозирование будущей деятельности с учетом выявленных успехов и недостат-

ков, а также проводится объективная мотивация персонала на будущую деятельность «от достигнутых результатов»;

по назначению (цели и объему):

общий – охватываются все стороны деятельности контролируемого органа, подразделения или сотрудника;

специальный – охватываются лишь отдельные направления и линии работы;

по субъектам организации и осуществления:

государственный – надведомственный (организуется на уровне Совета безопасности Республики Беларусь через аппарат его секретариата и Межведомственную комиссию по борьбе с преступностью, коррупцией и наркоманией. Указанные структуры подготавливают соответствующие аналитические материалы и предложения главе государства для принятия управленческих решений. Отдельные виды деятельности ОВД могут контролироваться также Комитетом государственного контроля по специальным поручениям Президента Республики Беларусь) и внутриведомственный (в системе ОВД осуществляется в соответствии с указом Президента Республики Беларусь от 22 июня 2010 г. № 325 «О ведомственном контроле в Республике Беларусь»);

общественный;

по способу получения информации:

документальный;

реальный.

Формы контроля в ОВД классифицируют следующим образом.

1. *Непосредственное ознакомление с деятельностью исполнителей на местах*:

наблюдение за работой исполнителей;

инспекторская проверка;

контрольная проверка;

целевая проверка.

2. *Изучение информационных материалов, характеризующих работу исполнителей*:

систематический анализ оперативной и статистической информации о работе исполнителей;

истребование от подчиненных органов письменных отчетов;

изучение уголовных дел, оперативных материалов;

изучение общественного мнения о работе подчиненных по материалам печати, жалобам и заявлениям граждан;

рассмотрение и утверждение подготовленных подчиненными проектов решений.

3. *Заслушивание исполнителей об их работе*:

коллективное (на совещаниях);

индивидуальное.

Требования, предъявляемые к осуществлению контроля:

всеобщность контроля – контроль должен распространяться на все ОВД, их подразделения, службы и на каждого сотрудника. Не должно быть органов, подразделений и сотрудников, остающихся вне контроля;

всесторонность контроля – контролем 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 и формальные оценки работы подчиненных;

объективность контроля – в результате осуществления контроля должна быть получена достоверная информация, отражающая истинное положение дел на контролируемом объекте, позволяющая сделать обоснованные и объективные выводы о работе проверяемых. Объективность анализа препятствует проявлениям субъективизма, тенденциозности и предвзятости в ходе организации и осуществления контроля;

гласность контроля – в значительной мере обеспечивает предупреждение и устранение недостатков в работе других, не подвергавшихся проверке органов, внедрение положительного опыта, укрепление дисциплины и повышение ответственности работников. Гласность контроля реализуется путем обязательного доведения его результатов до сведения проверяемых;

систематичность контроля – заключается в регулярности его осуществления, что исключает параллелизм и дублирование в его осуществлении, обеспечивает учет и преемственность результатов ранее проведенных проверок.

11.2. Проверки готовности ОВД к выполнению уставных задач

Проверки состояния готовности ОВД к выполнению особых уставных задач, возложенных на них законодательными актами Республики Беларусь, – это проверки по любым направлениям служебной деятельности ОВД, за исключением финансово-хозяйственной деятельности, на предмет ее соответствия требованиям законодательства Республики Беларусь и правовых актов МВД, в ходе которых определяется готовность ОВД к выполнению задач, возложенных на них законом «Об органах внутренних дел Республики Беларусь». Указанные проверки могут быть инспекторскими, контрольными и целевыми.

Инспекторская проверка ОВД – комплекс мероприятий, направленных на изучение (проверку) и оценку, как правило, всех направлений деятельности ОВД с учетом состояния служебной дисциплины и законности среди личного состава, а также результатов изучения общественного мнения о работе органов внутренних дел Республики Беларусь, проводимого при необходимости в установленном порядке уполномоченными на то органами (подразделениями) в пределах их компетенции.

Контрольная проверка ОВД – комплекс мероприятий, направленных на изучение (проверку) и оценку эффективности принятых ОВД мер по устранению недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки.

Целевая проверка ОВД – мероприятия, направленные на изучение (проверку) одного или нескольких направлений деятельности ОВД, включая изучение факторов и проблемных вопросов, негативно влияющих на состояние криминогенной обстановки, эффективности выполнения задач, возложенных на ОВД, уровня управленческой деятельности, в том числе по укреплению служебной дисциплины и законности среди личного состава. В ходе целевой проверки может изучаться общественное мнение по направлениям деятельности уполномоченными на то органами (подразделениями) в пределах их компетенции.

Периодичность инспекторской проверки:

не реже одного раза в четыре года:

подразделения центрального аппарата и центрального подчинения МВД;

управления Департамента исполнения наказаний по областям, управления ДИН по г. Минску и Минской области;

областные, Минское городское и приравненные к ним управления Департамента охраны;

структурные подразделения аппаратов ГУВД, УВД, подразделения, подчиненные ГУВД, УВД;

организации, входящие в систему органов внутренних дел Республики Беларусь;

не реже одного раза в пять лет:

аппараты ГУВД, УВД;

РУ-ГО-РОВД, ОВДТ;

отделы (отделения) в районах, городах, районах в городах, иных населенных пунктах Департамента охраны.

Продолжительность проверок:

инспекторская – до 15 рабочих дней;

контрольная и целевая – до 10 рабочих дней.

Подготовка и порядок проведения инспекторской проверки

Инспекторские проверки проводятся на основании планов основных организационных мероприятий МВД, ГУВД, УВД и включаются в планы основных мероприятий штаба МВД, главного управления кадров, главного управления по борьбе с организованной преступностью и коррупцией, Департамента обеспечения оперативно-розыскной деятельности, Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны, областных, Минского городского управлений Департамента охраны, штабов ГУВД, УВД.

Основными задачами инспекторской проверки являются:

оценка соответствия деятельности ОВД требованиям законодательства Республики Беларусь, правовых актов МВД;

своевременное предупреждение, выявление и пресечение нарушений законодательства Республики Беларусь;

определение уровня управленческого влияния руководства на организацию деятельности ОВД;

проверка и изучение состояния дел по направлениям деятельности ОВД;

оценка принимаемых мер по преодолению негативных тенденций в динамике криминогенной и оперативной обстановки, организации работы ОВД;

изучение в пределах компетенции общественного мнения (при необходимости);

оказание методологической и практической помощи в работе, в том числе по устранению недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки, и причин, их обусловивших, а также по укреплению служебной дисциплины и законности среди личного состава;

выявление и обобщение передового опыта работы, новых форм и методов управленческой, организаторской и практической деятельности;

выявление неиспользуемых резервов и ресурсов повышения эффективности деятельности ОВД;

определение в пределах компетенции уровня управленческого влияния подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, управлений ДИН по областям, управления ДИН по г. Минску и Минской области, областных, Минского городского и приравненных к ним управлений Департамента охраны МВД, аппаратов ГУВД, УВД, подразделений, подчиненных ГУВД, УВД, на обеспечение эффективности и результативности деятельности подчиненных ОВД.

Для проведения инспекторской проверки *готовятся*:

приказ министра, начальников главного управления кадров, главного управления по борьбе с организованной преступностью и коррупци-

ей, Департамента обеспечения оперативно-розыскной деятельности, Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны, областных, Минского городского управлений Департамента охраны, ГУВД, УВД, которым:

устанавливаются сроки проведения инспекторской проверки и доклада ее результатов руководителю, ее назначившему;

создается комиссия для проведения инспекторской проверки и назначаются ее руководители (председатель комиссии и заместитель председателя комиссии);

определяются подразделения, участвующие в проведении инспекторской проверки, или утверждается персональный состав комиссии из числа наиболее подготовленных сотрудников и гражданского персонала подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, структурных подразделений управлений ДИН по областям, управления ДИН по г. Минску и Минской области, областных, Минского городского управлений Департамента охраны, аппаратов ГУВД, УВД, подразделений, подчиненных ГУВД, УВД, при необходимости – из числа лиц профессорско-преподавательского состава учреждений образования МВД;

служебное задание на проведение инспекторской проверки, в котором указываются:

основания, цели, задачи и продолжительность инспекторской проверки;

подразделения, участвующие в проведении инспекторской проверки;

направления деятельности ОВД, подлежащие проверке, и перечень проверяемых (изучаемых) вопросов в пределах компетенции подразделений, участвующих в проведении инспекторской проверки;

сроки представления членами комиссии докладных записок по изученным направлениям деятельности руководителям комиссии для обобщения;

должность, специальное звание, инициалы, фамилия руководителя подразделения, подготовившего служебное задание на проведение инспекторской проверки, дата подписания служебного задания;

персональный состав комиссии (в случае, если персональный состав комиссии не утвержден соответствующим приказом министра, начальников главного управления кадров, главного управления по борьбе с организованной преступностью и коррупцией, Департамента обеспечения оперативно-розыскной деятельности, Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны, областных, Минского городского управлений Департамента охраны, ГУВД, УВД).

Служебное задание на проведение инспекторской проверки утверждается министром, руководителями главного управления кадров, глав-

ного управления по борьбе с организованной преступностью и коррупцией, Департамента обеспечения оперативно-розыскной деятельности, Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны, областных, Минского городского управлений Департамента охраны, ГУВД, УВД или руководителем комиссии.

Председателем комиссии могут назначаться:

заместители министра, начальник штаба МВД, заместители начальников главного управления кадров, главного управления по борьбе с организованной преступностью и коррупцией, Департамента обеспечения оперативно-розыскной деятельности, Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны;

заместители начальников областных, Минского городского управлений Департамента охраны, ГУВД, УВД;

начальники штабов Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны, ГУВД, УВД и их заместители (в отношении подчиненных ОВД).

До начала проведения инспекторской проверки:

руководители комиссии:

1) проводят инструктаж членов комиссии, в ходе которого:

ставят и поясняют задачи инспекторской проверки;

разъясняют порядок и сроки проведения инспекторской проверки;

уточняют сроки представления итоговых документов членами комиссии по результатам инспекторской проверки;

устно проверяют знание членами комиссии вопросов, подлежащих проверке (изучению) в ОВД;

2) информируют начальника проверяемого ОВД о датах начала и окончания инспекторской проверки;

члены комиссии обязаны проанализировать (изучить):

состояние криминогенной обстановки по направлениям деятельности и оперативной обстановки на территории, обслуживаемой ОВД;

результаты деятельности ОВД в части, их касающейся;

материалы предыдущих инспекторской и контрольной проверок ОВД.

По прибытии в проверяемый ОВД для проведения инспекторской проверки *руководители комиссии*:

представляют руководству ОВД (при необходимости – всему личному составу ОВД) членов комиссии, доводят цели, задачи проверки и порядок работы в ходе проверки;

совместно с заинтересованными должностными лицами организуют рабочие встречи с руководителями местного исполнительного и распорядительного органа, суда, органа прокуратуры и других заинтересованных

органов, в ходе которых доводят цели и задачи инспекторской проверки, выясняют уровень взаимодействия с руководством ОВД по решению вопросов правоохранительной деятельности (при необходимости);

знакомятся с особенностями оперативной обстановки в регионе, проблемными вопросами в организации деятельности ОВД;

дают поручения о подготовке и представлении необходимых документов, справочных и других материалов для целей инспекторской проверки;

определяют порядок и режим работы комиссии.

В ходе инспекторской проверки *руководители* комиссии:

имеют право:

изучать служебную документацию, имеющую отношение к организации деятельности ОВД;

проводить с руководством ОВД собеседования по направлениям деятельности;

объявлять сбор личного состава ОВД по сигналам оповещения и проводить учения по специальным планам;

давать оценку уровню управленческого влияния руководства ОВД на организацию работы подчиненных сотрудников;

давать соответствующие указания начальнику ОВД по устранению недостатков в случае, если они могут быть устранены в ходе проверки;

ходатайствовать перед руководством ОВД о назначении в установленном порядке служебных проверок в отношении должностных лиц, допустивших недостатки в работе;

принимать ежедневно доклады членов комиссии о проделанной работе и с учетом предварительных результатов ставить задачи по проверке конкретных направлений деятельности;

отстранить от проверки членов комиссии, не выполнивших возложенных на них задач, а также допустивших нарушения служебной дисциплины, порядка и режима работы комиссии, с последующим докладом руководителю, назначившему инспекторскую проверку;

обязаны:

иметь служебное удостоверение и служебное задание на проведение инспекторской проверки;

информировать начальника ОВД о недостатках, выявленных в ходе инспекторской проверки;

оказывать необходимую организационную, методологическую и практическую помощь руководству проверяемого ОВД по устранению выявленных недостатков;

осуществлять контроль за работой членов комиссии;

принимать меры по поддержанию организованности и дисциплины членов комиссии;

выполнять поручения руководителя, назначившего инспекторскую проверку;

выполнять установленные требования по соблюдению режима секретности;

обеспечивать соблюдение членами комиссии служебной дисциплины, правил внутреннего служебного распорядка и режима служебного времени в ОВД, порядка и режима работы комиссии.

В ходе инспекторской проверки *члены комиссии*:

имеют право:

изучать служебную документацию, имеющую отношение к деятельности ОВД;

проводить с сотрудниками ОВД собеседования по знанию ими нормативных правовых актов, регламентирующих организацию деятельности ОВД, а также должностных обязанностей;

принимать у сотрудников ОВД соответствующие зачеты, проводить с ними занятия и тестирование по направлениям деятельности;

изучать состояние социально-психологического климата в коллективе ОВД, при необходимости – в его структурных подразделениях;

вносить предложения по совершенствованию деятельности ОВД;

обязаны:

иметь служебное удостоверение и копию служебного задания на проведение инспекторской проверки;

объективно изучать и анализировать организацию работы ОВД по направлениям деятельности и в пределах компетенции;

информировать руководство проверяемого ОВД о недостатках, выявленных в ходе проверки, оказывать методологическую, практическую помощь и осуществлять контроль за устранением недостатков в случае, если они могут быть устранены в ходе проверки;

выполнять поручения руководителей комиссии;

выполнять установленные требования по соблюдению режима секретности;

соблюдать служебную дисциплину, правила внутреннего служебного распорядка и режим служебного времени в ОВД, порядок и режим работы комиссии.

По окончании инспекторской проверки:

руководители комиссии:

информируют при необходимости руководителей местного исполнительного и распорядительного органа, суда, органа прокуратуры об окончании инспекторской проверки;

подводят при необходимости итоги инспекторской проверки;

члены комиссии готовят и в установленный срок представляют руководителям комиссии докладные записки о состоянии дел по изученным направлениям деятельности, в которых отражают выводы об уровне управленческой деятельности и эффективности работы ОВД, причинно-следственную связь наличия выявленных недостатков и предложения по их устранению и недопущению. При необходимости с содержанием докладных записок могут быть ознакомлены руководители проверенного ОВД.

Докладная записка по результатам инспекторской проверки готовится заместителем председателя комиссии на основании докладных записок членов комиссии в срок не более 15 рабочих дней со дня окончания инспекторской проверки.

В докладной записке по результатам инспекторской проверки, как правило, отражаются:

краткая характеристика оперативной (криминогенной) обстановки;

информация о состоянии дел по направлениям деятельности с указанием конкретных недостатков и положительных примеров в работе ОВД, а также факторов, оказывающих негативное воздействие на эффективность и результативность деятельности ОВД;

роль руководителей, отвечающих за соответствующие направления деятельности, причины имеющихся недостатков в работе;

результаты изучения общественного мнения (если оно изучалось);

имеющиеся передовые формы и методы работы;

выводы об уровне управленческого влияния руководства на организацию деятельности подчиненных сотрудников и о способности обеспечить выполнение возложенных на ОВД задач;

предложения о назначении служебной проверки в отношении должностных лиц ОВД, допустивших недостатки в организации деятельности и не обеспечивших порученный участок работы;

предложения о разработке плана мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки, и постановке на контроль устранения ОВД выявленных недостатков по направлениям деятельности;

информация о целесообразности проведения контрольной проверки;

предлагаемые организационные и практические меры по повышению эффективности и результативности работы ОВД;

другая служебная информация, имеющая отношение к организации работы проверенного ОВД.

Приложениями к докладной записке по результатам инспекторской проверки могут являться:

результаты изучения общественного мнения;

результаты изучения состояния социально-психологического климата в коллективе ОВД;

ведомости результатов тестирования сотрудников проверенного ОВД по направлениям деятельности;

другие служебные документы, в том числе докладные записки членов комиссии (при необходимости).

Докладная записка по результатам инспекторской проверки подписывается председателем комиссии или его заместителем и в трехдневный срок докладывается руководителю, назначившему инспекторскую проверку, после чего передается в подразделение режимно-секретной деятельности для регистрации.

Копии докладной записки по результатам инспекторской проверки направляются:

главным управлением кадров, главным управлением по борьбе с организованной преступностью и коррупцией, Департаментом обеспечения оперативно-розыскной деятельности, штабами Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны, областных, Минского городского управлений Департамента охраны, ГУВД, УВД – в проверенный ОВД для принятия мер по устранению выявленных недостатков и их недопущению;

штабами областных, Минского городского управлений Департамента охраны (по результатам инспекторской проверки подчиненных подразделений) – в штаб Департамента охраны;

штабами ГУВД, УВД (по результатам инспекторской проверки РУ-ГО-РОВД, ОВДТ) – в штаб МВД для информации.

Получив копию докладной записки по результатам инспекторской проверки, начальник проверенного ОВД обеспечивает ее изучение руководителями структурных подразделений ОВД и организует в течение семи рабочих дней разработку и утверждение плана мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки. Структура и содержание плана мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки, согласовываются устно с председателем комиссии или его заместителем.

Начальником проверенного ОВД копия плана мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки, при необходимости направляется в вышестоящий ОВД для осуществления контроля за выполнением запланированных мероприятий и устранением выявленных недостатков.

Организация проведения контрольной проверки

Штаб МВД, а также главное управление кадров, главное управление по борьбе с организованной преступностью и коррупцией, Департамент обеспечения оперативно-розыскной деятельности, штабы Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны, областных, Минского городского управлений Департамента охраны, ГУВД, УВД осуществляют в пределах своей компетенции контроль за устранением недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки, который может проводиться:

посредством проведения контрольной проверки не ранее чем через шесть месяцев и не позднее одного года после окончания инспекторской проверки;

заслушивания руководителей ОВД на заседаниях коллегий и совещаниях о проделанной работе по устранению недостатков в работе и принятых мерах по их недопущению;

осуществления анализа деятельности ОВД на основании статистических сведений и подготовки соответствующей докладной записки с отражением выводов и предложений о деятельности ОВД;

изучения общественного мнения в пределах компетенции.

Контрольные проверки включаются в планы основных организационных мероприятий МВД, ГУВД, УВД и планы основных мероприятий штаба МВД, главного управления кадров, главного управления по борьбе с организованной преступностью и коррупцией, Департамента обеспечения оперативно-розыскной деятельности, Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны, областных, Минского городского управлений Департамента охраны, штабов ГУВД, УВД.

Основными задачами контрольной проверки являются:

изучение эффективности принятых мер по устранению недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки, и их недопущению;

проверка полноты реализации предложений, указанных в докладной записке по результатам инспекторской проверки, и выполнения плана мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки;

определение в пределах компетенции роли и степени управленческого влияния руководителей подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, управлений ДИН по областям, управления ДИН по г. Минску и Минской области, областных, Минского городского управлений Департамента охраны, аппаратов ГУВД, УВД, подразделений, подчиненных ГУВД, УВД, на обеспечение эффективности деятельности подчиненных подразделений посредством оказания методической и практической помощи в работе.

Состав комиссии для проведения контрольной проверки определяется исходя из характера и значимости недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки.

В *докладной записке по результатам контрольной проверки* отражаются:

информация об устранении недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки, и принятых мерах по их недопущению;

выводы об эффективности деятельности ОВД и предложения по ее совершенствованию;

информация о снятии с контроля устранения ОВД недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки (при наличии оснований);

другая служебная информация, имеющая отношение к организации работы проверенного ОВД.

Копия докладной записки по результатам контрольной проверки направляется главным управлением кадров, главным управлением по борьбе с организованной преступностью и коррупцией, Департаментом обеспечения оперативно-розыскной деятельности, штабами Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны, областных, Минского городского управлений Департамента охраны, ГУВД, УВД в проверенный ОВД для реализации предложений в части, его касающейся.

В случае принятия решения о неснятии с контроля устранения ОВД недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки, по результатам контрольной проверки по решению руководителя, назначившего контрольную проверку, назначается и проводится повторная контрольная проверка ОВД в целях осуществления контроля за устранением недостатков, выявленных в ходе контрольной проверки, и их недопущения.

Подготовка и порядок проведения целевой проверки

Основными задачами целевой проверки являются:

изучение, анализ и оценка состояния дел по отдельным направлениям деятельности с учетом результатов изучения общественного мнения (при необходимости);

изучение принимаемых мер по недопущению нарушений личным составом ОВД служебной дисциплины и законности;

выявление проблемных вопросов в организации деятельности, причин и условий, их обусловивших;

оказание методологической и практической помощи по устранению имеющихся недостатков в работе ОВД.

Целевые проверки:

осуществляются на основании приказа, устного указания министра, его заместителей, руководителей подразделений центрального аппарата

и центрального подчинения МВД, управлений ДИН по областям, управления ДИН по г. Минску и Минской области, областных, Минского городского управлений Департамента охраны, ГУВД, УВД, структурных подразделений аппаратов ГУВД, УВД, подразделений, подчиненных ГУВД, УВД, и их заместителей в пределах компетенции;

проводятся руководителями, их заместителями, подчиненными сотрудниками и гражданским персоналом проверяющих органов на основании служебного задания на проведение целевой проверки и (или) предписания на право проверки деятельности ОВД;

по одному и тому же направлению деятельности проводятся одним и тем же проверяющим органом, как правило, не чаще одного раза в шесть месяцев.

С учетом объема изучаемых вопросов *выезды для проведения целевых проверок могут быть*:

одиночными;

групповыми – в составе группы сотрудников:

подразделения центрального аппарата, центрального подчинения МВД, структурного подразделения управления ДИН по области, управления ДИН по г. Минску и Минской области, областного, Минского городского и приравненного к ним управлений Департамента охраны, аппаратов ГУВД, УВД, подразделения, подчиненного ГУВД, УВД;

подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, структурных подразделений управлений ДИН по областям, управления ДИН по г. Минску и Минской области, областных, Минского городского и приравненных к ним управлений Департамента охраны, аппаратов ГУВД, УВД, подразделений, подчиненных ГУВД, УВД, при необходимости – учреждений образования МВД.

Служебное задание на проведение целевой проверки утверждается руководителем, по приказу, устному указанию которого будет проведена целевая проверка.

По усмотрению министра, его заместителей, начальников Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны МВД, управлений ДИН по областям, управления ДИН по г. Минску и Минской области, областных, Минского городского и приравненных к ним управлений Департамента охраны, ГУВД, УВД *предписания* могут выдаваться лично:

руководителям и их подчиненным сотрудникам штаба МВД, главного управления кадров, главного управления по борьбе с организованной преступностью и коррупцией, Департамента обеспечения оперативно-розыскной деятельности, главного управления собственной безопасности, главного управления охраны правопорядка и профилактики милиции

общественной безопасности, организационно-аналитического управления милиции общественной безопасности, управления оперативно-дежурной службы милиции общественной безопасности, управления Государственной автомобильной инспекции милиции общественной безопасности, управления надзорно-исполнительной деятельности, управления организации обеспечения общественной безопасности на объектах транспорта, информационного центра, управления специальной связи, штабов Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны, управлений ДИН по областям, управления ДИН по г. Минску и Минской области, областных, Минского городского и приравненных к ним управлений Департамента охраны, ГУВД, УВД;

начальникам и их заместителям других подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, структурных подразделений управлений ДИН по областям, управления ДИН по г. Минску и Минской области, областных, Минского городского и приравненных к ним управлений Департамента охраны, подразделений, подчиненных ГУВД, УВД.

В предписании указываются:

принадлежность вышестоящему проверяющему органу;

наименование проверяющего органа;

фамилия, собственное имя, отчество сотрудника, которому выдано предписание;

информация о том, что предписание действительно при предъявлении служебного удостоверения;

перечень проверяемых вопросов в пределах компетенции проверяющего органа. Перечень проверяемых вопросов предварительно согласовывается соответственно со штабом МВД, штабами Департамента исполнения наказаний, Департамента охраны, управлений ДИН по областям, управления ДИН по г. Минску и Минской области, областных, Минского городского и приравненных к ним управлений Департамента охраны, штабами ГУВД, УВД в пределах компетенции.

Предписания готовятся подразделениями центрального аппарата и центрального подчинения МВД, управлениями ДИН по областям, управлением ДИН по г. Минску и Минской области, областными, Минским городским и приравненными к ним управлениями Департамента охраны, структурными подразделениями аппаратов ГУВД, УВД, подразделениями, подчиненными ГУВД, УВД. Подписываются предписания руководителями и заверяются печатью проверяющего органа с изображением Государственного герба Республики Беларусь.

Сотрудники проверяющих органов *до начала проведения целевой проверки* обязаны проанализировать (изучить):

состояние криминогенной обстановки на территории, обслуживаемой ОВД, отдельные ее элементы по проверяемым направлениям деятельности;

докладные записки по результатам предыдущих целевых проверок ОВД по направлениям деятельности за прошедший и текущий отчетные периоды (квартал, полугодие, год).

По прибытии в ОВД для проведения целевой проверки сотрудники проверяющих органов:

предъявляют начальнику ОВД или его заместителям служебное удостоверение, служебное задание на проведение целевой проверки и (или) предписание;

дают поручения о подготовке и представлении необходимых документов, справочных и других служебных материалов, имеющих отношение к деятельности ОВД (при необходимости);

проводят собеседования с сотрудниками ОВД или письменное тестирование сотрудников по знанию ими требований нормативных правовых актов, регламентирующих работу по изучаемым направлениям деятельности;

объективно изучают организацию работы по направлениям деятельности, контролируют ход устранения выявленных недостатков в случае, если они могут быть устранены в ходе проверки;

вносят предложения по совершенствованию работы ОВД по изученным направлениям деятельности;

выполняют установленные требования по соблюдению режима секретности;

соблюдают служебную дисциплину, правила внутреннего служебного распорядка и режим служебного времени в ОВД.

О результатах целевой проверки информируется руководство ОВД, при необходимости – личный состав ОВД.

Докладная записка по результатам целевой проверки готовится в срок не более 10 рабочих дней со дня ее окончания. Она подписывается сотрудником проверяющего органа и (или) непосредственным начальником этого сотрудника и в установленный срок докладывается руководителю, по приказу, устному указанию которого проведена целевая проверка, после чего передается в подразделение режимно-секретной деятельности проверяющего органа для регистрации.

Копии докладной записки по результатам целевой проверки направляются в пределах компетенции в соответствующие подразделения

центрального аппарата и центрального подчинения МВД, управление ДИН по областям, управления ДИН по г. Минску и Минской области, областные, Минское городское и приравненные к ним управления Департамента охраны МВД, аппараты ГУВД, УВД, подразделения, подчиненные ГУВД, УВД, проверенные ОВД и при необходимости – в другие ОВД для осуществления контроля за устранением выявленных недостатков и принятия мер по их устранению и недопущению.

11.3. Институт кураторства в управлении ОВД

В целях совершенствования системы внутриведомственного контроля и в соответствии с распоряжением МВД Республики Беларусь от 6 января 2010 г. № 5 «О мерах по повышению ответственности руководящего состава МВД Республики Беларусь за состояние оперативно-служебной деятельности» в ОВД республики создан институт кураторства территориальных органов внутренних дел.

Институт кураторства в территориальных ОВД – это специально организованная деятельность руководящего состава подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД по контролю основных направлений оперативно-служебной деятельности, связанная с выявлением и устранением проблемных ситуаций в криминогенной обстановке курируемых ОВД[1].

Проблемными ситуациями считаются негативные тенденции в криминогенной обстановке и низкие показатели в результатах оперативно-служебной деятельности, создающие угрозу дестабилизации оперативной обстановки и устойчивому развитию территориального ОВД.

Кураторы территориального ОВД – это руководители подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, закрепленные за территориальными ОВД для осуществления контрольной деятельности.

Основные направления работы кураторов в территориальных органах:

управленческая деятельность (стиль и методы руководства, знание руководителями курируемого ОВД оперативной обстановки, уровень информационно-аналитической работы, организация и состояние планирования оперативно-служебной деятельности, состояние служебной документации; работа оперативных совещаний, их периодичность,

[1] См.: Методические рекомендации по работе руководящего состава МВД Республики Беларусь в курируемых территориальных органах внутренних дел / МВД Респ. Беларусь ; разработчики: А.П. Леонов, В.В. Федорович. Минск, 2010. С. 1–2.

актуальность рассматриваемых вопросов; работа по выявлению, обобщению и внедрению передовых форм и методов работы; организация взаимодействия с местными органами государственного управления, правоохранительными органами, администрациями учреждений и предприятий; взаимодействие со средствами массовой информации);

регистрационно-учетная дисциплина (сроки, полнота и объективность разрешения заявлений и сообщений о преступлениях; практика реагирования на представления прокуратуры и частные определения судов по вопросам нарушения регистрационно-учетной дисциплины);

обеспечение общественного порядка, профилактика правонарушений (организация комплексного использования сил и средств милиции в охране общественного порядка по единой дислокации; меры по повышению эффективности профилактических мероприятий, организация отработки административных участков);

организация работы по вопросам гражданства и миграции;

обеспечение безопасности дорожного движения;

организация работы оперативно-дежурной службы;

делопроизводство и режим секретности;

организация раскрытия преступлений; розыск преступников и лиц, без вести пропавших; выявление преступлений в сфере экономики;

использование научно-технических средств и криминалистических методов в раскрытии преступлений;

исполнение уголовных наказаний, не связанных с лишением свободы;

организация работы с лицами, имеющими неснятую и непогашенную судимость;

комплектование (система отбора, комплектования и расстановки кадров, принимаемые меры по улучшению их качественного состава, закреплению на службе; практика формирования резерва на выдвижение и замещение вакантных должностей. Организация работы с включенными в резерв сотрудниками; порядок проведения аттестации личного состава, качество подготавливаемых документов и своевременность реализации выводов по аттестациям; практика изучения мнения личного состава о деловых и моральных качествах руководителей, общественного мнения о работе курируемого ОВД и отдельных служб);

организация профессиональной подготовки (участие руководителей и сотрудников курируемого ОВД в проведении занятий по служебной подготовке в подчиненных подразделениях; организация учений и практических занятий по выработке у сотрудников навыков действий в экстремальных ситуациях, поиску и задержанию преступников);

идеологическая подготовка, укрепление дисциплины и законности;

тыловое и финансовое обеспечение.

Процесс кураторства над территориальным ОВД включает следующие этапы:

выявление проблемных ситуаций в оперативной обстановке курируемого ОВД. Исходной информацией для решения этой задачи являются информационно-аналитические материалы о криминогенной обстановке на обслуживаемой территории, рассматриваемые и оцениваемые с позиций требований, содержащихся в руководящих документах – от декретов и указов главы государства до решений коллегий МВД, ГУВД, УВД и оперативных совещаний при начальниках РУ-ГО-РОВД, ОВДТ, касающихся проблемных вопросов оперативно-служебной деятельности ОВД;

разработка и принятие совместно с руководством курируемого ОВД управленческого решения – комплекса мер по противодействию негативным тенденциям в оперативной обстановке и устранению выявленных недостатков в организации оперативно-служебной деятельности курируемого ОВД;

подбор и расстановка исполнителей принятого управленческого решения, обеспечение деятельности исполнителей и организация взаимодействия между ними;

подведение итогов реализации управленческого решения на оперативном совещании в курируемом ОВД.

Направление кураторов в командировки осуществляется начальниками структурных подразделений МВД либо курирующим заместителем министра внутренних дел в соответствии с планом командировок на квартал (не реже одного раза в месяц).

Внеплановые командировки кураторов осуществляются только с письменного разрешения министра внутренних дел, его заместителей в случаях осложнения оперативной обстановки, неэффективной работы по обеспечению общественного порядка, снижения результативности в профилактике, выявлении и пресечении преступлений, систематических нарушений служебной дисциплины и законности сотрудниками, а также в других исключительных случаях.

Срок пребывания куратора в закрепленном ОВД не должен превышать двух календарных дней. Время нахождения в пути к месту командировки и обратно к месту службы в этот срок не включается. Учет командировок осуществляется структурным подразделением МВД, в котором куратор проходит службу.

11.4. Общественный контроль в управлении ОВД

Возрастание роли общественного контроля в управлении ОВД очевидно в свете современной тенденции демократизации государственного управления, получившей конкретизацию и развитие в директиве Президента Республики Беларусь от 27 декабря 2006 г. № 2 «О мерах по дальнейшей дебюрократизации государственного аппарата». Преодоление бумаготворчества, «кабинетного» стиля работы, соблюдение требований законодательства об административных процедурах, оптимизация отчетно-статистической деятельности, использование заявительного принципа одного окна, совершенствование работы с обращениями граждан – меры директивы, направленные на преодоление бюрократизма в сфере государственного управления.

Общественный контроль, являясь формой демократизации процесса государственного управления, нацелен на повышение социальной ответственности властно-управленческих структур и организаций в современных условиях и тесно связан с включением института общественного мнения в систему принятия управленческих решений в ОВД.

Понятие общественного мнения

Термин «общественное мнение» (public opinion) появился в XVIII в. в Англии для обозначения моральной поддержки парламента со стороны населения страны. На рубеже XIX и XX вв. общественное мнение превратилось в действенный элемент социальной жизни и со временем стало предметом изучения таких научных дисциплин, как социология, социальная психология, теория связей с общественностью (пиарология[1]).

Каждая из названных дисциплин дает свою особую трактовку категории «общественное мнение». Так, в *социологии* под общественным мнением понимают *специфическое проявление общественного сознания*, выражающееся в оценках и характеризующее явное или скрытое отношение больших социальных групп к актуальным проблемам действительности. Общественное сознание рассматривается как целостное духовное явление, обладающее определенной внутренней структурой, включающей различные уровни (теоретический и обыденный) и формы (политическое и правовое сознание, мораль, религия, искусство, философия, наука).

В социологическом контексте носителем общественного мнения являются большие социальные группы (нации, народы, социальные страты и т. п.). В этом состоит одна из важнейших особенностей социологического подхода к определению рассматриваемого феномена. Вторая

[1] Пиар – PR (public relations*)* – связи с общественностью.

особенность заключается в том, что в социологии общественное мнение рассматривается как некоторое состояние общественного сознания.

В *социальной психологии* общественное мнение имеет более конкретное содержание, поскольку оно распространяется на малые социальные группы – группы типа коллектива. В социально-психологическом контексте под общественным мнением понимают коллективное оценочное суждение по поводу социально значимых проблем.

В *пиарологии* под общественным мнением понимают *коллективное оценочное суждение той или иной группы общественности* по поводу социально значимых проблем, в котором проявляется ее отношение к событиям и фактам, связанным с деятельностью базисного субъекта «паблик рилейшнз»[1].

Согласно определению, вошедшему в «Словарь новых иностранных слов», изданный МГУ в 1995 г., *паблик рилейшнз – связи с общественностью* – организация общественного мнения в целях наиболее успешного функционирования предприятия (учреждения, фирмы) и повышения его репутации, искусство взаимоотношений межу государственными (управленческими), общественными структурами и гражданами в интересах всего общества.

Одна из главных задач «паблик рилейшнз» состоит в постоянном мониторинге общественного мнения.

Функции, содержание, структура и динамика общественного мнения

Среди *функций общественного мнения* можно выделить:

оценочную – дает характеристику актуальным явлениям и процессам социальной действительности;

сигнальную – общественное мнение сигнализирует о зарождении того или иного явления, изменении его роли и влияния на общественную практику;

ориентирующую – посредством общественного мнения обеспечивается систематизация разрозненных представлений людей об окружающей действительности на обыденном и научном уровне;

нормативную – предъявляет определенные требования к поведению людей и побуждает следовать им.

Основу *содержания общественного мнения* составляют события, процессы, явления, факты, которые отвечают некоторым требованиям. События, процессы, явления и факты, включенные в содержание обще-

[1] Базисный субъект «паблик рилейшнз» – субъект, выступающий в роли заказчика PR-деятельности.

ственного мнения, принято называть *объектом* общественного мнения, а социальные группы, отражающие эти события, процессы, явления и факты, – *субъектами* (носителями) общественного мнения.

Установлены следующие *критерии включения различных явлений в объекты общественного мнения*:

интересы субъекта – объектом общественного мнения могут быть лишь те явления, которые затрагивают интересы личности или социальной группы как разновидности тех или иных групп общественности;

многозначность явлений – в объект общественного мнения могут быть включены лишь те явления, которые имеют неоднозначное толкование;

компетентность субъекта – объектом общественного мнения могут стать лишь те явления, которые доступны знанию и осмыслению людей, составляющих субъект общественного мнения.

В структуре общественного мнения выделяют три основных компонента:

рациональный – знания об объекте. Особое значение имеет их полнота, достоверность и точность;

эмоциональный – эмоциональное восприятие объекта и эмоциональные переживания, которые проявляются в коллективных (групповых) чувствах и настроениях. Они могут иметь как положительную, так и отрицательную направленность;

волевой – общественная воля и воля личностей, входящих в субъект общественного мнения. Воля как элемент психики человека представляет собой способность к выбору цели деятельности и внутренним усилиям, необходимым для ее осуществления.

Общественное мнение как сложный социальный процесс имеет свою динамику. *Жизненный цикл общественного мнения* включает три стадии:

стадию возникновения и формирования общественного мнения, включающую следующие этапы: зарождение индивидуальных мнений, обмен мнениями, кристаллизация общей точки зрения. Основными механизмами формирования общественного мнения являются внушение, убеждение, заражение, подражание;

стадию функционирования общественного мнения, включающую:

этап объективации – происходит переход сформировавшегося общественного мнения от отражательного состояния к преобразующему. На этом этапе включается так называемый блок готовности, который характеризуется ориентацией людей на реализацию социальной оценки в актах поведения;

этап активности – наблюдаются активные массовые действия субъектов общественного мнения, их участие в массовых акциях в поддержку или осуждение тех или иных социальных действий, ставших объектом общественного мнения;

стадию убывания общественного мнения, включающую:

этап спада – происходит снижение интереса к объекту общественного мнения у большинства людей;

этап отмирания – мнение теряет свое качество общественного явления. Оно превращается в конгломерат оценочных суждений разрозненных индивидов и отдельных групп. Объект общественного мнения перестает представлять массовый интерес.

Слежение за динамикой общественного мнения во времени и пространстве предусматривает процедуру мониторинга.

Процедура мониторинга является разновидностью аналитической деятельности, связанной с периодическим снятием информации о сдвигах в социальных настроениях и общественном мнении. При этом фиксируются следующие моменты, характеризующие состояние и тенденции изменения общественного мнения: его направленность (знак «+» или «–»); интенсивность (слабое или сильное); границы единодушия; степень интереса к явлению; масштабы распространения; зрелость, компетентность; эмоциональность; кристаллизация (критическая масса); динамика изменений; каналы формирования и выражения; условия формирования и функционирования; эффективность воздействия; помехи.

Управление общественным мнением

Управление общественным мнением включает в свое содержание его изучение и процесс формирования. В процессе формирования общественного мнения важно учитывать *индивидуальные ориентации* и *групповые кооориентации,* имеющие отношение к установкам личности. Индивидуальные ориентации содержат в себе восприятие индивидом проблем или объектов в определенных обстоятельствах, при этом ориентационные моменты восприятия обусловлены мнением других людей об этих же проблемах или объектах. Когда же ориентации двух и более индивидов направлены как на одни и те же проблемы или объекты, так и друг на друга, то эти индивиды пребывают в состоянии кооориентации.

В процессе управления общественным мнением следует учитывать индивидуальные ориентации, которые обусловливаются и формируются у каждого индивида под влиянием ряда факторов. К числу таких факторов относятся:

личностные – физические и психологические особенности индивида;

культурные – окружение и жизненный уклад конкретного района или географической местности, например определенная страна, городская или сельская местность;

образовательные – уровень и качество образования индивида;

семейные – происхождение людей. Известно, что дети воспринимают вкусы, предубеждения, политические предпочтения и многое другое от своих родителей;

религиозные – система верований в Бога или сверхъестественные силы;

социально-классовые – положение в обществе. Вместе с изменением социального статуса людей меняются и их установки;

национальные, расовые – этническая или расовая принадлежность, происхождение человека влияют на формирование его установок.

В процессе влияния на установки личности в контексте управления общественным мнением важно учитывать направленность установок. По этому признаку различают установки трех типов: положительные, отрицательные и нейтральные.

В основе понимания механизмов взаимодействия с людьми с различными установками в процессе формирования общественного мнения лежит *теория когнитивного диссонанса,* разработанная Л. Фестингером. В своих исследованиях он пришел к важному выводу, суть которого состоит в том, что индивиды не проявляют интереса к информации, полностью не отвечающей их собственной точке зрения или диссонирующей с ней, и склонны искать дополнительную информацию, соответствующую их собственным установкам.

Из теории когнитивного диссонанса следует вывод о том, что в процессе формирования общественного мнения легче всего повлиять на людей с неопределенными установками.

В процессе управления общественным мнением важно учитывать следующие характеристики, отражающие его качественную определенность:

направленность общественного мнения – отражает общую качественную оценку проблемы, отношение к ней в виде суждений следующего типа: «положительно – отрицательно – безразлично», «за – против – не определился», «за – против – при условии». В наиболее упрощенной форме направленность мнения выражается в ответе «да» или «нет» на вопрос анкеты. Уточнение направленности является основным и наиболее распространенным способом измерения общественного мнения;

интенсивность общественного мнения – является показателем его силы независимо от направленности. Формой измерения интенсивности (и одновременно направленности) могут служить следующие отве-

ты респондентов на вопросы анкеты: «полностью согласен – согласен – мне все равно – не согласен – абсолютно не согласен»;

стабильность общественного мнения – отражает длительность времени, на протяжении которого значительная часть респондентов неизменно проявляет одни и те же направленность и интенсивность чувств. Фиксация стабильности общественного мнения требует сопоставления результатов не менее чем двух разведенных во времени исследований;

информационная насыщенность общественного мнения – указывает на объем знаний об объекте общественного мнения, которым владеют люди;

социальная поддержка общественного мнения – свидетельствует о степени уверенности людей в том, что их мнение разделяют другие, принадлежащие к данной социальной среде. Степень социальной поддержки общественного мнения служит мерилом консенсуса людей по той или иной проблеме.

Общественное мнение в правоохранительной сфере

Общественное мнение в правоохранительной сфере – это специфическое проявление общественного сознания, выражающееся в оценках проблем правопорядка и характеризующее явное или скрытое отношение к актуальным проблемам охраны правопорядка, присущее отдельным группам, социальным общностям или обществу в целом.

В качестве *предмета мониторингового исследования общественного мнения* применительно к деятельности органов внутренних дел можно выделить:

общественные потребности и интересы различных социальных групп, слоев, организаций граждан в обеспечении общественного порядка и их взгляды на деятельность ОВД;

информированность различных социальных групп и слоев общества о деятельности ОВД, событиях общественной жизни, имеющих отношение к охране правопорядка и обеспечению общественной безопасности;

понимание населением проблем и фактов социальной действительности, управленческих решений и инициатив в сфере правоохранительной деятельности;

взгляды на возможные пути решения конкретных проблем деятельности ОВД;

готовность и возможность населения участвовать в обеспечении общественного порядка[1].

[1] См.: Общественное мнение о работе милиции: мониторинг в системе МВД Республики Беларусь : метод. рек. / под общ. ред. В.В. Наумова. Минск, 2007. С. 20.

В современных условиях важно перейти от пассивной констатации к активному формированию общественного мнения о деятельности органов внутренних дел. Решение этой задачи составляет предмет деятельности специально созданных в системе ОВД подразделений информации и общественных связей.

Средства массовой информации

Обладая огромными возможностями в формировании общественного мнения, современные СМИ играют важнейшую роль в формировании положительного имиджа и реализации задач связей ОВД с общественностью.

Взаимодействие органов внутренних дел со СМИ обеспечивается подразделениями информации и общественных связей, оперативное руководство которыми осуществляет управление информации и общественных связей МВД Республики Беларусь.

Основными задачами управления являются:

подготовка и проведение информационных мероприятий по формированию положительного имиджа органов внутренних дел и правовому просвещению граждан;

взаимодействие со СМИ, общественными объединениями и гражданами с целью профилактики правонарушений;

участие в информационных кампаниях в рамках проводимой в стране государственной информационной политики;

организация освещения в СМИ вопросов, входящих в компетенцию МВД;

оперативное реагирование на события в мировом и национальном информационных пространствах, относящиеся к деятельности органов внутренних дел;

своевременное информирование руководства МВД о материалах в СМИ о деятельности органов внутренних дел;

организация работы «телефона доверия» МВД;

организация и проведение брифингов, пресс-конференций, прямых линий, круглых столов, встреч руководства МВД с представителями СМИ;

своевременное и качественное информационное наполнение официального интернет-сайта МВД.

Одной из главных задач подразделений информации и общественных связей системы ОВД является налаживание, поддержание и развитие контактов со СМИ.

Средства массовой информации занимают центральное место в сфере деятельности подразделений информации и общественных связей. Их можно классифицировать следующим образом:

информационные агентства – организации, собирающие и пересылающие новости;

пресса – массовые периодические печатные издания: газеты, журналы;

радио – самый оперативный и доступный орган СМИ;

телевидение – обеспечивает более широкие коммуникационные возможности. Для зрителя, наблюдающего прямую трансляцию, телевидение способно создать «эффект присутствия» – больший, чем создает радио или газета;

Интернет – новая технология коммуникаций, которая оказывает на нашу жизнь такое же огромное влияние, как телефон и телевидение. Одна из самых масштабных интернет-технологий – система World Wide Web – WWW, Всемирная паутина. Это огромная база данных с гиперсвязями, охватывающая весь мир. Имея свой сайт (совокупность веб-страниц), организация может публиковать всю необходимую информацию о своей деятельности (услугах) в виде текстов, графических изображений, таблиц и т. д.

В процессе формирования общественного мнения о деятельности ОВД наряду с психологическими закономерностями важно учитывать и эффективно использовать современные инфокоммуникационные технологии, ставшие неотъемлемой частью информационного общества и получившие наиболее яркое воплощение в Интернете.

Работа со СМИ организуется с помощью таких средств, как рассылка пресс-релизов, организация пресс-конференций, оперативное представление информации по запросам и т. д.

Материалы для СМИ сотрудники подразделений информации и общественных связей ОВД составляют по определенным правилам. Прежде чем написать текст, нужно сформулировать цель и идею сообщения. Кроме того, должны быть соблюдены следующие требования: сообщение должно иметь четкий адрес, привлекать внимание, вызывать эмоции и находиться в поле зрения адресата.

Одна из функций подразделений информации и общественных связей ОВД – мониторинг сообщений в СМИ. Сотрудники этих подразделений анализируют материалы СМИ и делают подборку по интересующим вопросам. Материалы хранятся в информационных базах данных и могут извлекаться по кодам, датам и изданиям.

Условия эффективного использования общественного мнения в управлении ОВД

Научно обоснованное и эффективное «включение» института общественного мнения в управление ОВД – это процесс, связанный с формированием ряда условий и предпосылок.

Во-первых, он связан с формированием зрелой правовой и политической культуры у населения и в целом с формированием и развитием институтов гражданского общества как системообразующих факторов становления зрелого общественного мнения о явлениях и процессах, происходящих в правоохранительной сфере.

Во-вторых, он связан с решением проблемы репрезентативности выборочных исследований общественного мнения о деятельности ОВД, в полной мере учитывающих происходящую в настоящее время трансформацию социальной структуры постсоциалистического общества в новую структуру, содержащую в качестве своих элементов элиту, средний класс, низший класс и маргинальные слои населения.

Наконец, он связан с организацией деятельности подразделений информации и общественных связей ОВД по использованию результатов мониторинга общественного мнения и взаимодействия со СМИ в системе управления органами внутренних дел на базе научной методологии и современных технологий «паблик рилейшнз».

Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы процесса контроля.
2. Перечислите основные элементы системы социального контроля.
3. Каковы задачи контроля в органах внутренних дел?
4. Назовите основные виды контроля в ОВД.
5. Каковы основные формы контроля в ОВД?
6. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к контролю в ОВД.
7. Раскройте содержание стадий контрольной деятельности в ОВД.
8. Какие документы составляются в ходе подготовки и проведения инспекторской проверки?
9. Каково назначение института кураторства в ОВД?
10. Назовите функции общественного мнения.
11. Охарактеризуйте компоненты, входящие в структуру общественного мнения.
12. Что является предметом мониторинга общественного мнения в системе ОВД?
13. Назовите необходимые условия эффективного использования общественного мнения в управлении ОВД.

Глава 12

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОВД

• Базовые понятия кадровой политики
• Государственная кадровая политика Республики Беларусь на современном этапе
• Механизм реализации государственной кадровой политики в управлении персоналом ОВД

12.1. Базовые понятия кадровой политики

Деятельность по подбору, расстановке, обучению и воспитанию кадров, отвечающих определенным требованиям, выделилась в самостоятельный участок работы, получивший название *кадровой функции*. Кадровая функция является одной из основных обеспечивающих функций деятельности ОВД, без реализации которой невозможно обеспечить эффективную деятельность органов и подразделений внутренних дел по выполнению служебных задач.

Теоретико-методологический базис оптимизации решений по кадровой проблематике в системе ОВД составляют современные научные достижения, полученные в рамках таких управленческих дисциплин, как управление персоналом и кадровый менеджмент.

Минимальный глоссарий по вопросам кадровой политики содержит следующие термины и понятия:

трудовые ресурсы – население в трудоспособном возрасте, а также лица в нетрудоспособном возрасте, занятые в экономике; трудоспособная часть населения, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага и услуги;

трудовой потенциал работника – совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, совершенствоваться в процессе труда, имеющая следующие составляющие: *психофизиологическую* – состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.; *социально-демографическую* – пол, возраст, семейное положение и т. д.; *квалификацион-*

ную – уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, интеллект, творческие способности, профессионализм; *личностную* – отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивацию, нравственность и т. д.;

человеческие ресурсы – главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учетом интереса каждого человека. Понятие «человеческие ресурсы» более современное, чем «трудовые ресурсы». Оно включает в себя как ресурсную трудовую составляющую, т. е. персонал и его качества, соотнесенные с конкретным рабочим местом, так и социокультурные характеристики, личностно-психологические свойства людей, проявляющиеся в их отношении к организации, ее миссии и целям, субъектам и объектам управления. Специфика человеческих ресурсов состоит в том, что люди наделены интеллектом и в отличие от других ресурсов их участие в производственном процессе носит не механический, а эмоционально-осмысленный характер. Человеческим ресурсам принадлежит ключевая роль в организации, поскольку именно они приводят в движение все остальные виды ресурсов (материальные, информационные, финансовые, административные и т. д.);

кадры – постоянный состав работников, состоящих в трудовых отношениях с органами государственного управления, предприятиями и организациями. Это основной, штатный состав организации, обладающий необходимыми способностями для выполнения ее задач. Понятие «кадры» семантически более узкое, чем понятие «персонал». Кадры – часть персонала, которая официально числится в штатном расписании организации[1];

кадры органов внутренних дел – совокупность лиц, которые постоянно или временно в качестве основной профессии или специальности и на возмездной основе выполняют определенные трудовые функции в органах, учреждениях и на предприятиях системы МВД;

признаки кадров органов внутренних дел: *функциональность* – заключается в необходимости выполнения конкретных служебных обязанностей; *профессионализм* – предполагает выполнение служебных обязанностей в качестве основной профессии или специальности и наличие профессиональной подготовки; *нормативность* – проявляется в назначении на должность в рамках штатной численности и выполнении нормативно определенных обязанностей; *продолжительность выполнения служебных обязанностей* – проявляется в выполнении их постоянно или временно; *возмездность* – заключается в получении за выполнение служебных

[1] Персонал системы ОВД составляют аттестованные сотрудники и гражданский персонал.

обязанностей денежного содержания; *наличие специального звания* – характерно только для кадров органов внутренних дел в узком смысле;

кадровый потенциал – уровень совместных возможностей персонала организации, в которых интегрируются: профессиональные возможности работников и руководителей; организационная культура, сложившиеся в организации межличностные отношения (социально-психологический климат); господствующий в организации стиль руководства. Он определяется численностью кадров, их образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности;

кадровая работа – деятельность, осуществляемая кадровой службой;

субъект кадровой работы – относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы;

объекты кадровой работы – действующий персонал; лица, которым предстоит трудиться в данной организации; отдельные компоненты самой технологии работы с кадрами – обучение, подбор, оценка, назначение на должность и т. д.;

уровни кадровой работы: *макроуровень* – национальный; *мезоуровень* – трудовые коллективы, социально-демографические и профессионально-квалификационные группы; *микроуровень* – конкретный работник;

кадровая служба – функциональное структурное подразделение – отдел кадров;

функции кадровой службы: систематический анализ кадрового потенциала; участие в прогнозировании и планировании потребности в персонале; улучшение качественного состава персонала организации, создание условий, стимулирующих постоянный рост его профессиональной компетентности; развитие персонала, которое включает обучение, переподготовку, повышение квалификации кадров; разработка и реализация комплекса планов и программ развития персонала организации; мотивация персонала; принятие мер по поддержанию благоприятного социально-психологического климата в организации, контроль за адаптацией персонала в организации; совершенствование организационных структур и штатов, управление дисциплиной, выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее; формирование резерва кадров; обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с кадрами, оформление трудовых правоотношений; оценка трудовой деятельности; решение социальных вопросов; нормализация условий труда и соблюдение правил техники безопасности; укрепление

дисциплины труда; кадровое делопроизводство; совершенствование форм и методов управления кадрами на основе внедрения современных информационных технологий работы с персоналом, унификация документации по кадровому делопроизводству; идеологическая работа;

система кадровой работы – система, в которой реализуются основные функции кадровой службы;

назначение системы кадровой работы – обеспечение постоянного совершенствования: структуры кадров на всех уровнях и во всех звеньях в соответствии с изменяющейся организационной структурой управления, социально-экономическими условиями, новой техникой и технологией; механизма прогнозирования, анализа и планирования кадровой работы, ее нормативной базы; организационных, экономических, правовых, социально-психологических, педагогических рычагов, а также стимулов повышения эффективности работы с персоналом, научной организации труда и управления; форм и методов подбора и расстановки кадров, комплекса мер по оценке и профессиональному продвижению, подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала;

факторы, детерминирующие особенности системы кадровой работы: географический – вся кадровая работа сконцентрирована внутри определенных границ – организация, регион или страна; *политический* – каждая страна имеет свою политическую систему, которая составляет общественно-политическую среду для кадровой работы в стране и соответственно в каждой организации; *социально-экономический* – адекватные средства для выбора профессии, получения образования, реального трудоустройства, получения медицинской помощи, доступ к социальной защите и социальным услугам; *культурный* – обычаи, убеждения, традиции, культура национальных групп, учет национальных особенностей в практике кадровой работы; *духовный* – философия, этика, менталитет, социальные ценности, надежды и идеалы тех, с кем проводится кадровая работа; социальные ценности самих профессиональных работников по кадрам;

принципы функционирования системы кадровой работы: постоянное пополнение руководящих кадров свежими силами, усиление их теоретической и практической подготовки; соблюдение законности в кадровой работе на всех уровнях управления организацией; учет способностей, личностных, деловых качеств работников при организации подбора и расстановки кадров; оптимальное сочетание пожилых, опытных кадров и молодых, инициативных специалистов за счет обновления и совершенствования профессионально-квалификационной структуры кадров; использование труда работников в соответствии с их образованием;

кадровая политика – общие установки и целенаправленная деятельность органов управления по формированию требований к работникам,

их подбору, подготовке и рациональному использованию. Это принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по управлению человеческими ресурсами;

главная цель кадровой политики – формирование кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей организации, а также оптимизация управления персоналом для эффективной деятельности и развития организации;

уровни кадровой политики: уровень государства, уровень отрасли, уровень организации;

кадровая политика государства – формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны;

субъекты государственной кадровой политики – государственные органы, являющиеся носителями определенной законодательством компетенции в системе государственного управления;

объекты государственной кадровой политики – процессы формирования, использования и развития кадрового потенциала государственных органов и организаций, учреждений, отраслей экономики, других сфер деятельности, а также общественных организаций;

механизм реализации государственной кадровой политики – комплекс правовых норм, принципов, форм, методов и средств, обеспечивающих эффективность подбора и расстановки кадров, их подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

кадровая политика отрасли (системы ОВД) – стратегическая деятельность МВД по созданию целостной системы формирования и эффективного использования кадрового потенциала, ориентированного на решение задач по обеспечению национальной безопасности, общественного порядка, защиты законных прав и имущества граждан;

кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов и форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования социума с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом;

субъекты кадровой политики в организации: высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба;

виды кадровой политики (в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации):

пассивная – осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий путем оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто без анализа причин и возможных последствий;

реактивная – проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство принимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем;

превентивная – проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает средствами не только диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала;

активная – осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

12.2. Государственная кадровая политика Республики Беларусь на современном этапе

Государственная кадровая политика Республики Беларусь – это деятельность республиканских и местных органов управления по созданию целостной системы формирования и эффективного использования трудовых ресурсов, развития кадрового потенциала органов государственного управления и самоуправления, различных отраслей экономики и сфер деятельности, ориентированного на эффективное решение актуальных экономических, социальных и политических задач.

Назначение кадровой политики государства – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития государства,

ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Основными направлениями государственной кадровой политики Республики Беларусь являются:

формирование современных требований к кадрам различных сфер деятельности и уровней управления;

подбор кадров с учетом их профессиональных и нравственно-психологических качеств;

формирование действенного резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним;

совершенствование форм и методов оценки деятельности кадров;

мотивация эффективного труда, рациональное использование кадров, создание благоприятных условий для их работы и профессиональной карьеры;

совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Приоритетными задачами кадровой политики в системе государственного управления на современном этапе являются:

обеспечение стабильности деятельности государственного аппарата, определение механизма прохождения и прекращения государственной службы;

оптимизация структуры и функций государственных органов;

приведение номенклатуры должностей государственных служащих в соответствие с задачами социально-экономического развития республики и актуальными вопросами государственного управления;

оптимизация численности, профессионально-квалификационной структуры кадров государственных органов на основе децентрализации функций управления и развития местного самоуправления;

разработка Этического кодекса государственного служащего Республики Беларусь, определяющего систему ценностных и нравственных ориентиров, этических требований к характеру взаимоотношений государственных служащих с обществом, отдельными гражданами;

совершенствование форм и методов подбора руководящих кадров органов государственного управления, формирования резерва для занятия руководящих должностей и профессиональной подготовки лиц, состоящих в резерве;

создание механизма служебного продвижения кадров управления в государственном аппарате, обеспечения их карьерного роста на основе учета нравственно-психологических и профессиональных качеств, оценки результатов деятельности;

введение в практику квалификационного экзамена для лиц, впервые принимаемых на работу в государственные органы, и для государственных служащих, назначаемых на новые должности в государственном аппарате;

совершенствование форм и методов оценки личностных качеств, результатов деятельности руководящих кадров и лиц, зачисляемых в резерв и выдвигаемых на руководящие должности;

формирование системы профессиональной и социальной защищенности государственных служащих на основе совершенствования оплаты их труда, независимости оценки деятельности, обеспечения правовых гарантий занятости;

регламентация механизма административного и общественного контроля за деятельностью должностных лиц государственного аппарата;

создание системы прогнозирования и планирования потребности в кадрах органов государственного управления;

создание и развитие системы психологического сопровождения кадровой работы в органах государственного управления, обеспечивающей мониторинг и корректировку личностных качеств руководящих кадров;

разработка и реализация республиканских программ переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов органов государственного управления.

Достижение целей и приоритетов государственной кадровой политики требует совершенствования механизма ее реализации, в частности нормативного правового, организационно-методического, информационного обеспечения.

Актуализация нормативной правовой базы, определяющей кадровую политику, предполагает совершенствование действующих и разработку новых законодательных актов, регламентирующих приоритетные задачи и функции государственных органов в кадровой работе.

Организационно-методическое обеспечение государственной кадровой политики предусматривает:

создание систем и методик прогнозирования потребности в квалифицированной рабочей силе всех сфер жизнедеятельности общества;

координацию действий субъектов кадровой политики государства;

разработку программ кадрового обеспечения отраслей экономики, административно-территориальных единиц, органов государственного управления и развитие системы последипломного образования кадров на базе ведущих учреждений высшего образования;

разработку и использование современных кадровых технологий в области подбора, расстановки, продвижения, оценки и трудовой мотивации кадров;

расширение сети научных, инновационных и консультационных организаций в области работы с кадрами, развитие системы ее психологического сопровождения.

Основными направлениями *информационного обеспечения* государственной кадровой политики являются:

определение состава и структуры информации, необходимой для принятия эффективных решений в области формирования кадрового потенциала государственного управления;

создание республиканской информационной мониторинговой системы использования кадров, а также единого банка данных резерва кадров.

Таким образом, государственная кадровая политика направлена на сохранение, эффективное использование созданного кадрового потенциала страны и его развитие в соответствии с требованиями обеспечения национальной безопасности в условиях интеграции экономики республики в мировую хозяйственную систему.

12.3. Механизм реализации государственной кадровой политики в управлении персоналом ОВД

Механизм реализации основных направлений государственной кадровой политики в системе ОВД представлен комплексом мер организационно- и нормативно-правового характера. При этом направляющую и координирующую роль в реализации государственной кадровой политики в системе ОВД играет *главное управление кадров МВД Республики Беларусь*, основными задачами которого являются:

разработка и принятие в пределах своей компетенции мер по реализации государственной кадровой политики в органах внутренних дел;

осуществление деятельности по организации кадрового обеспечения органов внутренних дел, повышению эффективности использования кадрового потенциала;

определение стратегии и тактики управления кадрами, научно обоснованных нормативов кадрового обеспечения и наиболее оптимальной организационно-штатной структуры органов внутренних дел;

совершенствование системы профессиональной подготовки и формирования кадров, обеспечение правовой и социальной защиты сотрудников органов внутренних дел;

формирование и развитие у сотрудников, гражданского персонала государственно-правового мировоззрения, высоких морально-нравственных, профессиональных и личностных качеств, чувства патриотизма, верности служебному долгу по защите личности, общества и государства, ответственности за порученное дело;

координация деятельности органов внутренних дел в осуществлении идеологической работы;

повышение психологической устойчивости сотрудников к моральным, психическим и физическим нагрузкам в процессе выполнения ими служебных задач;

осуществление ведомственного контроля за соблюдением законодательства о труде и порядка прохождения службы в органах внутренних дел;

методическое руководство кадровыми аппаратами подразделений центрального подчинения МВД, учреждений образования МВД, ГУВД, УВД.

Указанные задачи практически реализуются кадровыми аппаратами в пределах своей компетенции на всех уровнях системы МВД, ГУВД, УВД, РУ-ГО-РОВД, ОВДТ по направлениям организационно-штатной работы, комплектования, подготовки кадров и идеологической работы в органах внутренних дел.

В целях создания надежного механизма управления кадровыми процессами в системе ОВД в последние годы принят ряд нормативных правовых актов по совершенствованию кадровой работы[1].

Кадровое обеспечение ОВД

В системе ОВД на базе Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь периодически принимаются и реализуются программы кадрового обеспечения органов внутренних дел. Так, на текущую пятилетку принята *Программа кадрового обеспечения органов внутренних дел Республики Беларусь на 2011–2015 гг*. Она является отраслевым механизмом реализации государственной кадровой политики Республики Беларусь в ОВД и определяет главную цель, основные задачи и направления деятельности МВД по совершенствованию работы с кадрами.

Стратегическая цель Программы кадрового обеспечения – формирование высокопрофессионального, стабильного, оптимально сбалансированного кадрового корпуса, наиболее полно отвечающего современным и прогнозируемым социально-политическим, экономическим, криминогенным и другим условиям, способного эффективно решать поставленные перед органами внутренних дел Республики Беларусь задачи.

Для достижения указанной цели предусмотрен комплекс организационно-практических мероприятий по следующим *направлениям кадровой работы*:

---

[1] См.: Сборник нормативных правовых актов и иных документов, регламентирующих кадровую работу в органах внутренних дел : в 2 т. / М-во внутрен. дел Респ. Беларусь, Акад. МВД ; сост. В.В. Бачила [и др.]. 2-е изд., доп. и перераб. Минск : Акад. МВД Респ. Беларусь, 2009.

развитие и совершенствование нормативной правовой базы, регламентирующей кадровую работу, с учетом изменения законодательства и социально-экономической обстановки в стране:

обеспечение дальнейшего совершенствования нормативной правовой базы, регламентирующей кадровое обеспечение и идеологическую работу в органах внутренних дел, ее точного и единообразного применения;

приведение в соответствие с новым Положением о прохождении службы в органах внутренних дел Республики Беларусь нормативных правовых актов в сфере кадрового обеспечения деятельности ОВД;

максимальное использование возможностей современных систем научно-методического и информационно-аналитического обеспечения кадровой работы, достижений науки, передового отечественного и зарубежного опыта:

автоматизация кадровых процедур и внедрение информационных технологий в систему управления кадровыми процессами; проработка вопроса о введении в деятельность кадровых аппаратов ОВД автоматизированной информационной системы «Кадры»;

активизация использования в практической деятельности кадровых и идеологических аппаратов ОВД инновационных методик и компьютерных технологий (использование ресурсов сети Интернет, PR-технологий, проведение интернет-форумов);

ежегодное подведение итогов служебной деятельности кадровых аппаратов ОВД на основе утвержденных министром внутренних дел критериев оценки деятельности кадровых подразделений органов внутренних дел в целях получения объективных и достоверных данных о степени эффективности кадровой работы;

продолжение международного сотрудничества в сфере кадрового обеспечения ОВД в рамках ежегодных совещаний руководителей кадровых аппаратов министерств внутренних дел (полиции) стран – участниц СНГ;

продолжение практики проведения научно-практических конференций, учебных сборов, семинаров-совещаний по актуальным проблемам идеологической работы и кадрового обеспечения органов внутренних дел;

повышение эффективности использования кадрового потенциала путем расчета научно обоснованных нормативов кадрового обеспечения органов внутренних дел, основанного на учете фактической нагрузки по каждому направлению служебной деятельности:

обеспечение разработки научно обоснованных методик расчета штатной численности органов внутренних дел;

проведение на основе научного расчета нагрузки на сотрудников различных служб (регионов) анализа соответствия объемов решаемых задач размерам оплаты труда, внесение соответствующих предложений по ее оптимизации;

обеспечение органов внутренних дел квалифицированными и компетентными кадрами на основе конкурсного отбора кандидатов и закрепления их на службе:

обеспечение реализации Комплексной программы мер по недопущению проникновения в органы внутренних дел, выявлению лиц, преследующих преступные цели в системе МВД, предотвращению и пресечению противоправной деятельности со стороны сотрудников ОВД;

совершенствование взаимодействия со службой психологической диагностики по профессионально-психологическому отбору кандидатов на службу в органы внутренних дел, обеспечение приоритета таких качеств кандидатов, как инициатива, новаторство, способность к оправданному риску, интуиция, нацеленность на конечный результат;

разработка и обеспечение реализации Программы профессионально-ориентационной работы с учащимися учреждений, обеспечивающих получение общего среднего образования, и военнослужащими срочной военной службы на 2011–2015 гг. в целях формирования действенного резерва из числа наиболее талантливых, кристально чистых, творчески мыслящих молодых людей;

совершенствование работы по адаптации и закреплению выпускников учреждений образования МВД на службе, обеспечение максимально благоприятных условий для реализации их интеллектуального и профессионального потенциала, в том числе путем реализации комплекса мероприятий по работе с молодыми сотрудниками органов внутренних дел;

разработка плана работы с перспективными выпускниками учреждений высшего образования МВД на 2011–2015 гг.;

изучение эффективности деятельности созданных кадетских училищ, классов правовой направленности и проработка предложений о правовом статусе, правах и обязанностях выпускников этих образовательных учреждений;

активизация разъяснительной работы в соединениях и частях внутренних войск МВД, Вооруженных сил о возможностях и перспективах дальнейшей службы в органах внутренних дел, обеспечение приоритета при отборе кандидатов на службу лицам, прошедшим срочную военную службу;

продолжение планомерной работы по совершенствованию вопросов прохождения службы в органах внутренних дел, в том числе порядка замещения вакантных должностей на основе конкурсного отбора, формирования кадрового резерва, проведения аттестации сотрудников;

развитие современной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для органов внутренних дел, обеспечение непрерывного повышения уровня профессионализма личного состава:

обеспечение повышения квалификации и переподготовки сотрудников органов внутренних дел по наиболее приоритетным направлениям оперативно-служебной деятельности в учреждениях образования МВД и других республиканских органов государственного управления;

совершенствование практики формирования ежегодного заказа на подготовку кадров, переподготовку и повышение квалификации руководителей и специалистов органов внутренних дел на основе прогнозирования и планирования потребности органов внутренних дел в специалистах соответствующей квалификации;

открытие специальностей переподготовки на базе высшего образования: «Идеологическая работа органов внутренних дел» – в Академии МВД, по приоритетным направлениям оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел – в Могилевском институте МВД; на базе среднего специального образования: «Оперативно-розыскная деятельность», «Охрана общественного порядка и профилактика преступлений» – в Могилевском институте МВД;

интенсификация процесса подготовки научно-педагогических кадров в целях повышения научного потенциала ведомственных вузов, в том числе посредством проработки вопроса об открытии заочной формы адъюнктуры, а также возможности подготовки специалистов высшей научной квалификации в научных учреждениях других государств;

продолжение развития системы дистанционного обучения руководителей и специалистов органов внутренних дел по актуальным проблемам управленческой деятельности в рамках Единой информационной системы обучения;

оптимизация организации и содержания специального первоначального образования, обеспечение качественной модернизации материально-технической базы и учебно-методического обеспечения учреждений образования МВД, осуществляющих первоначальную подготовку лиц, назначаемых на должности, не требующие специального юридического образования;

обеспечение переподготовки сотрудников органов внутренних дел в учреждениях образования МВД и гражданских учреждениях высшего образования в целях наиболее полного удовлетворения потребностей ОВД в специалистах соответствующей квалификации;

продолжение практики проведения семинаров с руководителями и специалистами органов внутренних дел, преподавательским составом и сотрудниками учебно-строевых подразделений учреждений образования МВД по актуальным вопросам оперативно-служебной деятельности ОВД;

усиление взаимосвязи ведомственных учреждений высшего образования с практикой путем создания специализированных лабораторий, а также филиалов кафедр, обеспечивающих образовательный процесс и прохождение производственной практики обучающимися, привлечения к учебному процессу квалифицированных практических работников;

обеспечение оптимизации содержания ведомственного образования путем согласования учреждениями образования МВД проводимых научных исследований, учебных планов и программ, программ практики, учебных изданий, тем курсовых и дипломных работ с подразделениями центрального аппарата и центрального подчинения МВД по соответствующим специализациям обучения;

активизация работы по внедрению учреждениями образования МВД новых образовательных технологий, расширению использования информационных и компьютерных технологий, ресурсов сети Интернет, активных форм и методов обучения (деловые игры, тренинги, компьютерные обучающие программы, тестирующие комплексы, системы дистанционного обучения);

организация факультативного изучения курсантами учреждений высшего образования МВД дисциплин управленческого цикла в целях приобретения знаний, умений, навыков и развития способностей управления персоналом;

продолжение на договорной основе сотрудничества в области подготовки кадров с правоохранительными органами стран – участниц СНГ и других государств, в том числе путем повышения квалификации, переподготовки, стажировок и консультаций;

расширение экспорта образовательных услуг, предоставляемых учреждениями образования МВД;

совершенствование системы служебной подготовки сотрудников органов внутренних дел за счет интенсификации и максимального приближения содержания обучения к реальным условиям оперативно-служебной деятельности, улучшения методического обеспечения, широкого применения комплексных занятий и практических тренировок с учетом должностных категорий сотрудников и специфики деятельности отдельных служб органов внутренних дел;

осуществление постоянного контроля за уровнем подготовленности каждого сотрудника в соответствии с занимаемой им должностью;

расширение практики приглашения ведущих отечественных и зарубежных ученых, руководителей и представителей органов государственного управления Республики Беларусь для проведения занятий с сотрудниками органов внутренних дел в системе служебной подготовки;

регулярное проведение конкурсов профессионального мастерства среди сотрудников ведущих служб МВД в целях популяризации служебной деятельности, стимулирования достижения высоких показателей в службе;

продолжение практики проведения соревнований по служебно-прикладным видам спорта в целях их развития и популяризации, формирования у сотрудников потребности здорового образа жизни и физического совершенствования;

формирование перспективного кадрового резерва управленческого звена из числа принципиальных, инициативных руководителей и планомерная работа с ним:

продолжение работы по подготовке действенного резерва руководящих кадров с учетом принципов системности и преемственности замены и расстановки руководящего звена органов внутренних дел;

совершенствование системы отбора сотрудников в резерв руководящих кадров, в том числе посредством включения в него выпускников учреждений образования МВД, состоящих в банках данных одаренной и талантливой молодежи, осуществление мониторинга профессионального становления указанной категории сотрудников;

обеспечение глубокого и всестороннего изучения сотрудников, представляемых к назначению по основной и учетно-контрольной номенклатурам МВД, с учетом разработанных Академией МВД квалификационных требований к должностным категориям руководящего состава;

продолжение реализации двухуровневой системы переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров, осуществление замещения руководящих должностей преимущественно руководителями, прошедшими соответствующую подготовку в Академии управления при Президенте Республики Беларусь и Академии МВД;

создание действенного механизма служебного продвижения сотрудников, их карьерного роста на основе учета нравственно-психологических и профессиональных качеств, оценки результатов их служебной деятельности, наличие дополнительного образования.

совершенствование системы аттестации руководящих кадров органов внутренних дел, в том числе посредством использования квалификационных требований к должностным категориям руководящего состава органов внутренних дел;

совершенствование идеологической работы с личным составом в целях воспитания у сотрудников патриотизма, гражданственности, верности присяге и долгу, осознанной потребности соблюдения закона и этических норм, прав и законных интересов граждан:

продолжение конструктивного сотрудничества с государственными органами обеспечения национальной безопасности, учреждениями образования Республики Беларусь в сфере идеологической работы;

совершенствование методического обеспечения идеологической работы путем издания соответствующих учебно-методических пособий и рекомендаций, разработки современных форм и методов воспитательной работы с личным составом;

обеспечение реализации системы организационных мер и практических мероприятий по укреплению служебной дисциплины в органах внутренних дел, повышение эффективности дисциплинарной практики, решительное пресечение фактов сокрытия чрезвычайных происшествий и нарушений дисциплины со стороны руководителей ОВД;

организация работы по выявлению негативных проявлений (тенденций), проблемных вопросов в служебной деятельности ОВД, отрицательно сказывающихся на мотивации дальнейшей службы, состоянии дисциплины сотрудников, и обеспечение их коррекции;

активизация работы общественных формирований и организаций (идеологического актива) органов внутренних дел по формированию и поддержанию благоприятного социально-психологического климата в коллективах, укреплению дисциплины, другим вопросам идеологической работы с личным составом;

обеспечение разработки и реализации во взаимодействии с органами государственной власти Республики Беларусь, общественными и религиозными объединениями, средствами массовой информации комплексных программ информационно-пропагандистского сопровождения деятельности МВД;

продолжение практики проведения регулярных семинаров с руководителями органов внутренних дел, внедрения программ их теоретической и психолого-педагогической подготовки в целях повышения эффективности индивидуально-воспитательной работы с подчиненными;

организация проведения информационно-пропагандистских мероприятий, направленных на понимание и поддержку личным составом политического курса главы государства, воспитание в духе преданности Отечеству, гордости за избранную профессию, верности Конституции, присяге и служебному долгу, на противодействие негативному информационно-психологическому влиянию на личный состав;

совершенствование работы по идеологической подготовке сотрудников органов внутренних дел в целях повышения уровня информированности личного состава в сфере общественно-исторических, гуманитарных и правовых знаний, обучения психолого-педагогическим навыкам работы с людьми;

продолжение работы по разработке норм служебной профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел, а также механизмов, обеспечивающих их соблюдение;

обеспечение тесного сотрудничества в сфере гражданско-патриотического и духовно-нравственного воспитания сотрудников органов внутренних дел, пропаганды здорового образа жизни и правопослушного поведения, активной жизненной позиции с общественными объединениями «Белорусский республиканский союз молодежи» и «Белая Русь»;

развитие взаимодействия с Белорусской общественной организацией ветеранов органов внутренних дел и внутренних войск МВД в вопросах профессиональной подготовки молодых сотрудников, курсантов и слушателей учреждений образования МВД, решения задач по охране общественного порядка и борьбе с преступностью;

развитие служебных традиций органов внутренних дел, обеспечивая сохранение преемственности поколений и воспитание у молодых сотрудников чувства патриотизма, верности долгу и присяге, повышение престижа службы в органах внутренних дел;

продолжение работы по увековечению памяти сотрудников органов внутренних дел, погибших при исполнении служебного и воинского долга, сбору, сохранению материалов и документов, отражающих деятельность милиции Беларуси;

активизация работы по созданию научно-популярных изданий, публицистических статей, материалов, художественных произведений, документальных и художественных кинолент, отражающих историю и современность белорусской милиции;

развитие системы профессиональных и самодеятельных коллективов ОВД, их активное участие в республиканских и региональных мероприятиях в целях популяризации и укрепления положительного имиджа органов внутренних дел среди населения;

расширение связей с населением, общественностью, средствами массовой информации, продолжение целенаправленной работы по формированию и поддержке позитивного общественного мнения о деятельности органов внутренних дел, укреплению авторитета сотрудников ОВД у населения;

развитие службы психологического обеспечения в целях недопущения негативных проявлений в служебных коллективах, профессиональной деформации личности, проведения качественного психологического отбора граждан на службу:

продолжение работы по кадровому и материально-техническому укреплению психологических подразделений, в том числе посредством создания системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации ведомственных психологов;

обеспечение психологического сопровождения оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел в части профессионального психо-

логического отбора кандидатов на службу, психологической помощи молодым сотрудникам в процессе адаптации их к работе, изучения сотрудников при расстановке кадров, перемещении, аттестации;

разработка и совершенствование научно-методического обеспечения психологической работы в органах внутренних дел путем проведения научных исследований, анализ и внедрение перспективных психологических технологий, издание соответствующих методических и практических рекомендаций;

осуществление предупреждения и психологической коррекции профессиональной деформации сотрудников, стрессов, утомления, деструктивного поведения, других неблагоприятных психических состояний сотрудников;

регулярное проведение исследований социально-психологического климата в органах внутренних дел с целью недопущения негативных проявлений в служебных коллективах, выработка соответствующих рекомендаций и психологическое консультирование руководителей по работе с личным составом;

обеспечение реализации гарантий социальной и правовой защищенности сотрудников органов внутренних дел:

продолжение в тесном взаимодействии с органами государственной власти, общественными объединениями правоприменительной деятельности по реализации установленных законодательством социально-правовых гарантий для сотрудников органов внутренних дел, ветеранов, пенсионеров ОВД и членов их семей с приданием этой работе дифференцированного, адресного характера;

реализация мероприятий по совершенствованию правовой и социальной защищенности сотрудников органов внутренних дел в целях укрепления профессионального ядра ведущих служб, снижения текучести кадров, укрепления правопорядка и дисциплины личного состава;

материально-техническое и финансовое обеспечение:

проработка вопроса и внесение соответствующих предложений министру внутренних дел о порядке финансирования мероприятий идеологического характера за счет средств, выделяемых на содержание МВД;

продолжение модернизации существующей учебно-лабораторной и материально-технической базы учреждений образования МВД, обеспечение их современным учебно-лабораторным и специальным оборудованием;

изучение возможностей и внесение предложений по дальнейшему совершенствованию учебно-материальной базы ОВД для организации занятий по огневой и физической подготовке сотрудников;

продолжение работы с заинтересованными министерствами и другими республиканскими органами государственного управления по совершенствованию системы оплаты труда и пенсионного обеспечения сотрудников органов внутренних дел;

оказание адресной помощи наиболее нуждающимся категориям сотрудников органов внутренних дел, лиц из числа гражданского персонала, ветеранов и пенсионеров МВД.

Резерв руководящих кадров в ОВД

Резерв руководящих кадров – это группа перспективных работников с соответствующими деловыми и личностными качествами, специально сформированная государственным органом и иной государственной организацией, должностным лицом на основе их индивидуального отбора и комплексной оценки.

Формирование резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним в системе государственного управления является приоритетным направлением государственной кадровой политики на современном этапе. Наличие подготовленного резерва рассматривается руководством страны как важнейшее условие преемственности руководящих кадров, повышения эффективности государственного управления, обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны.

В Положении об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций (утверждено указом Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354) определены: цель создания; критерии зачисления кандидата в резерв; основные цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров; порядок подбора и назначения на руководящие должности; организация работы с перспективным кадровым резервом; порядок функционирования системы электронного учета руководящих кадров.

Целью создания резерва руководящих кадров является подготовка включенных в него лиц к занятию определенных руководящих должностей.

Основными критериями зачисления кандидата в резерв являются:

результаты его практической деятельности на занимаемой должности, показатели состояния трудовой и исполнительской дисциплины, обеспечения безопасного труда в возглавляемой кандидатом отрасли (сфере деятельности), государственном органе (организации) или структурном подразделении государственного органа (организации), руководимом исполнительном и распорядительном органе на территории области, района, города, района в городе;

деловые и личностные качества кандидата, его способности к предстоящей работе, потенциальные возможности;

результаты тестирования и последней аттестации кандидата;

отзывы лиц, непосредственно работающих с кандидатом;

возраст кандидата и состояние его здоровья.

Основными целями подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров являются обеспечение постоянного приобретения ими знаний в области теории и практики государственного управления, идеологии, экономики, права, совершенствование управленческих умений и навыков, позволяющих успешно выполнять служебные обязанности.

Общее руководство работой по подбору руководящих кадров осуществляется Администрацией Президента Республики Беларусь. Непосредственный подбор руководящих кадров, изучение их деловых и личностных качеств проводятся соответствующими государственными органами (организациями).

Подбор руководящих кадров предполагает:

планирование текущей и перспективной потребности государственных органов (организаций) в таких кадрах;

определение соответствия установленным требованиям деловых и личностных качеств работников, рассматриваемых на выдвижение;

оценку результатов изучения кандидатов на соответствующие должности и принятие решения о возможности их выдвижения.

Перспективный кадровый резерв – это специально сформированная группа студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования, и специалистов в возрасте до 31 года, имеющих лидерские и организаторские качества, способных к управленческой деятельности в государственных органах (организациях).

Выдвижение кандидатов в перспективный кадровый резерв из числа студентов осуществляется руководителями учреждений, обеспечивающих получение высшего образования, из числа специалистов в возрасте до 31 года – руководителями организаций, в которых они работают.

Организация работы с перспективным кадровым резервом включает:

развитие лидерских качеств и творческих способностей студентов, а также специалистов в возрасте до 31 года;

планирование и осуществление профессионального развития выпускников учреждений, обеспечивающих получение высшего образования, и специалистов в возрасте до 31 года;

мониторинг профессионального развития лиц, состоящих в перспективном кадровом резерве;

оценку эффективности подбора кандидатов в перспективный кадровый резерв и работы с ним.

Организационно-методическая работа с перспективным кадровым резервом осуществляется Академией управления при Президенте Республики Беларусь.

Для ведения электронного учета руководящих кадров, должности которых включены в кадровые реестры главы государства, Совета Министров, облисполкомов и Минского горисполкома, их резерва и перспективного кадрового резерва предназначена АИС «Резерв».

АИС «Резерв» состоит:

из *головного уровня* – информационной системы Администрации Президента Республики Беларусь, содержащей электронную базу данных руководящих кадров, должности которых включены в кадровые реестры главы государства, Совета Министров, облисполкомов и Минского горисполкома, их резерва, перспективного кадрового резерва;

республиканского уровня – информационной системы Совета Министров, включающей систему республиканских органов государственного управления и иных государственных организаций, подчиненных Совету Министров, содержащей электронную базу данных руководящих кадров, должности которых включены в кадровый реестр Совета Министров, их резерва;

базового уровня – информационных систем облисполкомов и Минского горисполкома, включающих системы горисполкомов, райисполкомов, администраций районов в городах и содержащих электронные базы данных руководящих кадров, должности которых включены в кадровые реестры соответствующих облисполкомов, Минского горисполкома, их резерва.

Электронная база данных АИС «Резерв» включает информацию:

о руководящих кадрах, должности которых включены в кадровые реестры главы государства, Совета Министров, облисполкомов и Минского горисполкома, их резерве, – личную карточку, содержащую сведения, определенные Администрацией Президента Республики Беларусь; справку о биографических данных; характеристику с места работы, отражающую деловые, профессиональные и личностные качества работника, его организаторские способности, умение работать с людьми; результаты тестирования (деловые и личностные качества, потенциальные возможности, перспективы служебного продвижения);

лицах, включенных в перспективный кадровый резерв:

специалистах – фамилию, имя, отчество, год рождения, место работы и занимаемую должность, какое учреждение образования окончил и

когда, специальность, основания для включения в резерв, а также справку о биографических данных;

студентах – фамилию, имя, отчество, год рождения, наименование учреждения образования, получаемую специальность, основания для включения в резерв.

Необходимый уровень защиты информации в базе данных АИС «Резерв» обеспечивается Академией управления при Президенте Республики Беларусь с привлечением организаций, имеющих специальные разрешения (лицензии) на деятельность по технической защите информации.

Осуществляемая в настоящее время организация работы с руководящими кадрами в системе государственных органов (организаций) включает внедрение современных кадровых технологий, формирование действенного резерва кадров, совершенствование форм и методов подбора работников, оценку эффективности их деятельности, координацию служебного продвижения, непрерывность повышения профессионального уровня специалистов. Эффективность работы с резервом рассматривается как один из показателей деятельности государственного органа (организации).

Важная роль организации работы с резервом руководящих кадров отводится в системе ОВД, поскольку от профессионализма руководящих работников во многом зависят результаты оперативно-служебной деятельности.

В Инструкции об организации работы с руководящими кадрами в органах внутренних дел Республики Беларусь, утвержденной приказом МВД Республики Беларусь от 27 декабря 2012 г. № 463, определено, что *резерв руководящих кадров органов внутренних дел* – это группа перспективных сотрудников органов внутренних дел с соответствующими деловыми и личностными качествами, специально сформированная и утвержденная в установленном порядке органом внутренних дел на основе их индивидуального отбора, комплексной оценки и соответствующей подготовки, которые после практической проверки, изучения и подготовки могут рассматриваться в качестве кандидатов для замещения должностей руководящего состава в органах внутренних дел.

Руководящими кадрами в системе МВД являются сотрудники, состоящие на должностях от начальника (командира) отделения и выше, имеющие подчиненных сотрудников и (или) лиц из числа гражданского персонала.

Структура резерва руководящих кадров органов внутренних дел включает должности:

назначение на которые (освобождение) осуществляется Президентом Республики Беларусь или с его согласия;

основной номенклатуры МВД, назначение на которые (освобождение) осуществляется министром внутренних дел;

учетно-контрольной номенклатуры МВД, назначение на которые (освобождение) осуществляется заместителем министра внутренних дел – начальником главного управления кадров (статс-секретарем);

номенклатуры начальников ГУВД, УВД, департаментов МВД, учреждений образования МВД.

Целями создания резерва являются:

упорядочение механизма планирования продвижения сотрудников по службе;

сохранение и укрепление руководящего кадрового состава органов внутренних дед, обеспечение его преемственности;

подготовка включенных в резерв сотрудников к переводу и перемещению на высшие руководящие должности;

мотивация сотрудников к продвижению по службе и дополнительное стимулирование их на повышение профессиональной квалификации.

Формирование резерва является обязанностью начальников органов внутренних дел. Работа с резервом включает: его формирование, обновление, подготовку включенных в резерв сотрудников, контроль за перемещением их по службе.

Резерв формируется в каждом органе внутренних дел с учетом потребности в замещении сотрудниками должностей номенклатуры как непосредственно органа внутренних дел, так и вышестоящих органов внутренних дел.

Резерв формируется на три года, исчисляемые с момента утверждения списка резерва, являющегося основным, и ежегодно обновляется путем внесения в него соответствующих дополнений.

Основными критериями отбора сотрудников для включения в резерв являются:

результаты служебной деятельности в занимаемой должности, состояние служебной и исполнительской дисциплины;

объективная оценка деловых и личностных качеств сотрудника в соответствии с требованиями в предполагаемой должности;

соответствие уровня образования и квалификации предполагаемой должности;

способность к предстоящей службе и потенциальные возможности;

результаты последней аттестации;

возраст и состояние здоровья.

При формировании резерва в обязательном порядке рассматриваются кандидатуры сотрудников, включенных в банки данных талантливой и одаренной молодежи.

Количество сотрудников, включаемых в резерв, должно быть, как правило, не менее двух человек на каждую должность, подлежащую замещению.

Возраст сотрудников, включаемых в резерв, как правило, не должен превышать:

на должности, приравниваемые к должностям начальников структурных подразделений РУ-ГО-РОВД, – 35 лет;

должности, приравниваемые к должностям начальников и заместителей начальников РУ-ГО-РОВД, – 40 лет;

должности заместителей начальников структурных подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, начальников и заместителей начальников структурных подразделений ГУВД, УВД, учреждений образования МВД – 45 лет;

должности заместителей министра внутренних дел, начальников подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, начальников и заместителей начальников ГУВД, УВД, учреждений образования МВД – 50 лет.

Организация и ответственность за подготовку сотрудников, включенных в резерв, возлагается на начальников подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, ГУВД, УВД, учреждений образования МВД и осуществляется по следующим направлениям:

самостоятельной теоретической подготовке (изучение должностных обязанностей предполагаемой к замещению должности, нормативных правовых актов, регламентирующих организацию служебной деятельности);

практической отработке навыков управленческой деятельности (временное исполнение обязанностей по предполагаемой к замещению должности, подготовка и оформление управленческих решений);

повышению квалификации и переподготовке на факультете повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров Академии МВД, в других учреждениях образования Республики Беларусь.

Каждый сотрудник, включенный в резерв, ежегодно составляет индивидуальный план подготовки, согласовывает его с непосредственным начальником и утверждает у вышестоящего начальника. О выполнении запланированных мероприятий в плане производятся соответствующие отметки. По окончании года непосредственный начальник сотрудника, включенного в резерв, анализирует выполнение индивидуального плана подготовки, о чем делает отметку в индивидуальном плане подготовки.

Контроль за выполнением индивидуальных планов подготовки сотрудниками, включенными в резерв, возлагается на их непосредственных начальников и начальников подразделений подготовки кадров.

Сотрудники, включенные в резерв, имеют право первоочередного направления на обучение (подготовку, переподготовку, повышение квалификации) в учреждения образования МВД, иные учреждения об-

разования Республики Беларусь, учреждения образования других государств, а также на стажировку.

Непосредственно перед назначением на должность проводится стажировка сотрудника в предполагаемой к замещению должности в базовом органе продолжительностью до семи дней. Стажировка организуется и проводится начальниками подразделений МВД, ГУВД, УВД, департаментов МВД, учреждений образования МВД в порядке, определенном Инструкцией о порядке и условиях проведения профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь.

По завершении стажировки осуществляется контроль готовности сотрудников к назначению на должности номенклатур МВД (изучение материалов стажировки, проведение собеседований, экзаменов, тестирования), после чего с сотрудниками проводится собеседование на заседании аттестационной комиссии соответствующего органа внутренних дел по вопросу их готовности к назначению на предполагаемую к замещению должность.

По результатам собеседования аттестационная комиссия выносит одно из следующих заключений:

о готовности сотрудника к назначению на должность;

продлении срока подготовки сотрудника;

ходатайстве об исключении из резерва.

Начальники ГУВД, УВД, департаментов МВД, учреждений образования МВД ежемесячно к пятому числу представляют в главное управление кадров МВД для рассмотрения на заседании центральной аттестационной комиссии МВД (аттестационных комиссий главного управления кадров МВД, милиции общественной безопасности МВД и криминальной милиции МВД) предложения о кандидатурах сотрудников для назначения на должности номенклатур МВД.

Изучение и подготовка кандидатов на должности осуществляется в соответствии с планом мероприятий по назначению сотрудников на должности номенклатур МВД, утвержденным министром внутренних дел.

После выполнения запланированных мероприятий кандидатуры сотрудников рассматриваются на заседаниях соответствующих аттестационных комиссий.

В связи со служебной необходимостью министром внутренних дел может быть принято решение о назначении на руководящую должность сотрудника без соблюдения порядка, предусмотренного Инструкцией по организации работы с руководящими кадрами в органах внутренних дел Республики Беларусь.

Идеологическое обеспечение кадровой работы

Идеологическая работа в органах внутренних дел – целенаправленная деятельность руководителей всех уровней, идеологических аппаратов, идеологических работников органов внутренних дел по реализации политики белорусского государства в области идеологии в ОВД, а также среди населения республики и международной общественности в интересах эффективного выполнения задач по обеспечению национальной безопасности Республики Беларусь.

Основными целями идеологической работы являются:

обеспечение поддержки сотрудниками основных направлений внутренней и внешней политики Республики Беларусь, достижение и поддержание их морально-психологической готовности к успешному решению поствленных задач;

формирование адекватного понимания населением республики и международной общественностью мер, принимаемых государством по укреплению общественного порядка и безопасности в стране.

Основными задачами идеологической работы являются:

проведение в органах внутренних дел государственной политики по борьбе с преступностью, охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности;

воспитание у сотрудников преданности Республике Беларусь, верности служебному долгу по защите личности, общества, государства;

формирование и поддержание морально-психологического состояния и служебной дисциплины сотрудников на уровне, обеспечивающем выполнение задач, возложенных на органы внутренних дел, в любых условиях обстановки;

социально-психологическая адаптация сотрудников к специфическим условиям службы и характеру должностных обязанностей;

разъяснение среди сотрудников, населения республики и международной общественности мер, принимаемых государством по защите личности, общества, государства;

пропаганда среди сотрудников основ белорусской государственности, белорусской политической системы и социально-экономической модели, национальных традиций, духовных и моральных ценностей;

создание необходимых социальных условий и обеспечение правовых гарантий сотрудников;

повышение авторитета органов внутренних дел и престижа службы в них.

Субъектами идеологической работы в органах внутренних дел являются:

министр внутренних дел Республики Беларусь;

руководящий состав органов внутренних дел;

идеологические аппараты (идеологические работники);

общественные формирования и организации органов внутренних дел.

Объектами идеологической работы являются:

сотрудники и гражданский персонал органов внутренних дел;

население республики;

международная общественность.

Основными направлениями идеологической работы являются:

воспитательная работа;

информационно-пропагандистская работа;

психологическая работа;

социально-правовая деятельность;

социокультурная деятельность;

взаимодействие с государственными органами, общественными объединениями, религиозными объединениями.

Воспитательная работа в ОВД – система мер и мероприятий по воздействию на сознание, мировоззрение, волю и чувства сотрудников в целях формирования в каждом из них идейно-нравственной личности, готовой сознательно выполнять служебные обязанности, и развития в подчиненных служебных коллективах общей заинтересованности в повышении уровня и качества решения задач, возложенных на органы внутренних дел.

Основными видами воспитательной работы являются:

гражданско-патриотическое воспитание;

профессиональное воспитание;

духовно-нравственное воспитание;

семейно-бытовое воспитание.

Заместители (помощники) начальников органов внутренних дел по идеолологической работе и кадровому обеспечению осуществляют непосредственную организацию воспитательной работы.

Воспитательная работа в ОВД проводится на постоянной основе дифференцированно со всеми категориями сотрудников.

Индивидуальная воспитательная работа (ИВР) в ОВД – система целенаправленных мер воспитательного воздействия на сознание, чувства и поведение сотрудников, которая предполагает всестороннее изучение их личностных качеств, способностей, индивидуальных особенностей,

правильный и рациональный выбор методов, приемов, средств и форм влияния на каждого в целях развития навыков и качеств, необходимых для успешного выполнения служебных обязанностей.

ИВР проводится руководящим составом ОВД всех уровней со всеми сотрудниками, при этом первоочередное внимание уделяется:

выпускникам учреждений образования МВД со стажем практической службы до года;

сотрудникам со стажем службы (работы) в органах вутренних дел до года;

сотрудникам, имеющим низкие результаты в служебной деятельности (учебе);

сотрудникам, привлеченным к дисциплинарной ответственности;

сотрудникам, болезненно реагирующим на критику;

сотрудникам, проявляющим высокую конфликтность с коллегами, начальниками, подчиненными;

сотрудникам, проявляющим деструктивное поведение в семейно-бытовых отношениях.

Учет результатов ИВР осуществляется в журнале индивидуальной воспитательной работы с сотрудниками.

Идеологические работники осуществляют контроль за организацией ИВР, оказывают руководящему составу ОВД необходимую методическую и практическую помощь.

Информационно-пропагандистская работа – это целенаправленная деятельность субъектов идеологической работы по проведению в органах внутренних дел идеологии белорусского государства, государственной политики в сфере защиты национальных интересов, выработке и распространению научных знаний, своевременному доведению и разъяснению политически значимой информации, разработке и реализации контрпропагандистских мер противодействия негативному информационному влиянию с целью формирования у сотрудников осознанного стремления отстаивать интересы Республики Беларусь.

Основными видами информационно-пропагандистской работы являются идеологическая подготовка, текущее информирование, пропагандистские и контрпропагандистские мероприятия.

Информационно-пропагандистскую работу идеологических аппаратов дополняет информационная работа ОВД.

Информационная деятельность ОВД – система мероприятий по организации мониторинга информационно-коммуникативной среды, формированию высокого морального духа сотрудников органов внутренних дел, населения Республики Беларусь, защите жизненно важных интересов госу-

дарства и созданию благоприятной информационной обстановки в обществе для выполнения задач, стоящих перед органами внутренних дел.

Информационная деятельность осуществляется путем использования СМИ, личных встреч и выступлений перед населением и сотрудниками, работы с руководителями общественных и религиозных организаций. Каждый руководитель должен принимать участие в информировании населения Республики Белароусь о происходящих в органах внутренних дел процессах с использованием информационной инфраструктуры государства.

Психологическая работа в ОВД – систематическая и целенаправленная деятельность, основанная на применении знаний психологии личности и коллектива, проводимая в интересах формирования, поддержания и развития у сотрудников психологических качеств и состояний, необходимых для успешного выполнения служебных задач, а также сохранения их психического здоровья.

Психологическая работа строится в соответствии с принципами законности, профессиональной этики, уважения прав и свобод личности, гуманизма и обеспечения конфиденциальности при оказании психологической помощи. Психологическая работа осуществляется сотрудниками психологических подразделений органов внутренних дел.

Основными задачами психологической работы являются:

организация и проведение профессионального психологического отбора кандидатов на службу в органы внутренних дел;

оказание психологической помощи в профессиональной адаптации выпускникам учреждений образования МВД, иным сотрудникам;

психологическая помощь сотрудникам в мобилизации их творческих, интеллектуальных, личностных ресурсов для выхода из проблемных ситуаций посредством проведения комплекса мероприятий по психофизиологическому воссстановлению (групповые и индивидуальные тренинги активной нервно-мышечной релаксации и другие мероприятия по снятию нервно-психической нагрузки);

расширение у сотрудников диапазона социально и личностно приемлемых средств для самостоятельного решения возникших проблем и преодоления имеющихся трудностей, укрепление уверенности в себе;

осуществление мониторинга социально-психологического климата, выработка рекомендаций по его улучшению;

анализ причин и источников повышенного психического напряжения, своевременное информирование руководителей органов внутренних дел;

оказание помощи в преодолении нервно-психических перегрузок и профессиональной деформации личности сотрудников, психопрофилактика деструктивных явлений, девиантного (отклоняющегося) поведения.

Социально-правовая деятельность в ОВД – это система согласованных организационных, правовых и воспитательных мероприятий, направленных на формирование правовой культуры сотрудников, профилактику негативных социальных проявлений в служебных (трудовых) коллективах, реализацию установленных законодательством Республики Беларусь социальных прав и гарантий сотрудников и членов их семей.

Содержание социально-правовой деятельности составляют:

социальное и правовое просвещение сотрудников, оказание им помощи в разрешении социальных и правовых проблем;

создание надлежащих условий оперативно-служебной деятельности и быта сотрудников;

проведение социологических исследований;

осуществление постоянного и действенного контроля за полным обеспечением сотрудников всеми видами довольствия в соответствии с установленными нормами;

анализ социально-правовой деятельности и выработка предложений по совершенствованию правовой базы социальной защиты сотрудников и членов их семей;

работа с обращениями сотрудников, пенсионеров и ветеранов, членов их семей, принятие мер по восстановлению нарушенных прав и интересов сотрудников и членов их семей.

Социокультурная деятельность в ОВД – комплекс мероприятий, проводимых субъектами идеологической работы, по формированию у сотрудников патриотических и нравственных качеств, организации досуга сотрудников и членов их семей, приобщению их к традиционным культурным ценностям, здоровому образу жизни, формированию служебных традиций и ритуалов.

Формы социокультурной деятельности подразделяются на комплексные (тематические вечера, кино- и видеолектории, презентации, вечера отдыха), простые (выступления, доклады, беседы, лекции, встречи, диспуты), массовые (митинги, публичные лекции, лектории, тематические вечера, устные журналы, диспуты, фестивали, творческие конкурсы, клубы по интересам, экскурсии) и индивидуальные.

Взаимодействие ОВД с государственными органами – должностными лицами государственных, местных исполнительных и распорядительных органов, депутатами, руководителями организаций – осуществляется в интересах решения следующих задач:

совместного участия в организации идеологической работы, проведении в жизнь идеологии белорусского государства, в том числе воспитательно-профилактической работы с населением республики;

пропаганды службы в органах внутренних дел и профессиональной ориентации молодежи;

проведения совместных патриотических, гуманитарных, благотворительных акций в поддержку ветеранов Великой Отечественной войны и органов внутренних дел;

увековечивания памяти сотрудников, погибших при исполнении служебного долга;

обеспечения исполнения законодательства Республики Беларусь в сфере деятельности органов внутренних дел;

социального обеспечения и правовой защиты сотрудников и членов их семей;

содействия профессиональному росту, повышению образовательного и культурного уровня сотрудников.

Взаимодействие ОВД с общественными объединениями в сфере идеологической работы осуществляется в соответствии с законодательством Республики Беларусь, правовыми актами МВД по согласованию с Государственным секретариатом Совета безопасности.

При организации взаимодействия с общественными объединениями идеологические аппараты:

уточняют имеющиеся в районе дислокации органа внутренних дел общественные объединения, движения, фонды, политические партии, их региональные отделения, юридические адреса, фамилии руководителей;

совместно с представителями государственных органов анализируют их возможное или оказываемое влияние (положительное или отрицательное) на воспитательно-профилактическую работу с гражданами, морально-психологическое состояние сотрудников и членов их семей;

определяют организации, с которыми в интересах выполнения задач, стоящих перед органами внутренних дел, возможно сотрудничество;

определяют направления совместной работы, мероприятия, которые целесообразно проводить в интересах решения задач, стоящих перед органами внутренних дел.

Приоритетными направлениями взаимодействия с общественными объединениями является работа:

с Белорусской общественной организацией ветеранов органов внутренних дел и внутренних войск, иными ветеранскими организациями, общественными объединениями патриотической направленности;

молодежными организациями, ведущими работу по гражданско-патриотическому и правовому воспитанию молодежи (общественное объединение «Белорусский республиканский союз молодежи», молодежные отряды охраны правопорядка);

региональными отделениями политических партий и общественных движений по решению задач, направленных на формирование у граждан республики патриотического сознания, понимания важности и необходимости решаемых органами внутренних дел задач по борьбе с преступностью, охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности, а также на формирование положительного общественного мнения об органах внутренних дел, поддержку законодательных инициатив по улучшению социально-экономического положения сотрудников.

Взаимодействие не осуществляеся с общественными объединениями, не получившими государственную регистрацию, оппозиционно настороенными в отношении проводимой государственной политики.

Взаимодействие ОВД с религиозными объединениями в сфере идеологической работы осуществляется в соответствии с законодательством Республики Беларусь, правовыми актами МВД по согласованию с Государственным секретариатом Совета безопасности:

исходя из права каждого на свободу совести и свободу вероисповедания, а также на равенство перед законом независимо от отношения к религии;

равенства религий перед законом;

необходимости содействия достижению взаимного понимания, терпимости и уважения религиозных чувств граждан в вопросах свободы совести и вероисповедания.

Взаимодействие МВД и Белорусской Православной Церкви осуществляется на основе Программы сотрудничества Министерства внутренних дел Республики Беларусь и Белорусской Православной Церкви, подписанной 11 марта 2004 г., по следующим направлениям:

профилактике правонарушений через совместную воспитательную и просветительскую работу, направленную на утверждение в обществе традиционных для белорусского народа духовно-нравственных и культурных ценностей;

просвещению и воспитанию сотрудников в духовных, культурных, государственных и патриотических традициях белорусского народа;

возрождению православных воинских и патриотических традиций в органах внутренних дел;

совместной шефской работе по православно-патриотическому воспитанию в учреждениях образования и школах-интернатах;

проведению на различных уровнях совместных совещаний, конференций и иных мероприятий по вопросам духовно-нравственного и патриотического воспитания сотрудников.

Взаимодействие не осуществляется с религиозными организациями деструктивной направленности, цели и действия которых нарушают общественную безопасность и порядок, связаны с пропагандой войны,

разжиганием расовой, национальной или религиозной розни, сопряжены с посягательством на личность, побуждают граждан к отказу от исполнения установленных законом обязанностей, негативно влияют на выполнение органами внутренних дел своего предназначения, а также не имеющими государственной регистрации.

Таким образом, идеология белорусского государства является идейным фундаментом органов внутренних дел, основой целостного воспитательного процесса, направленного на формирование социально зрелой личности сотрудника ОВД.

В целом кадровая политика МВД является отраслевой модификацией государственной кадровой политики Республики Беларусь. Она составляет стратегическую основу управления кадрами органов внутренних дел, повышения профессионализма сотрудников и обеспечения действенного сотрудничества органов внутренних дел с населением. Средством достижения целей кадровой политики является кадровая работа, которая в органах внутренних дел осуществляется по следующим основным направлениям: организационно-штатная работа, комплектование и перемещение кадров, служебная подготовка и профессиональное образование кадров, идеологическая работа.

Контрольные вопросы

1. Назовите признаки кадров органов внутренних дел.
2. Что такое кадровая политика?
3. Какие уровни и виды кадровой политики вы знаете?
4. Что такое кадровый потенциал организации?
5. Какова структура кадровых аппаратов в ОВД?
6. Охарактеризуйте основные направления государственной кадровой политики Республики Беларусь.
7. Назовите основные направления Программы кадрового обеспечения органов внутренних дел Республики Беларусь на 2011–2015 гг.
8. Что такое резерв руководящих кадров в ОВД?
9. Назовите критерии зачисления кандидата в резерв руководящих кадров ОВД.
10. Каковы источники формирования резерва руководящих кадров ОВД и формы работы с ним?
11. В чем заключаются цели и задачи идеологической работы в ОВД?
12. Назовите основные направления идеологической работы в ОВД.

Глава 13

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОВД

- *Понятие и классификация кадровых технологий*
- *Характеристика технологий планирования персонала ОВД*
- *Характеристика технологий формирования персонала ОВД*
- *Характеристика технологий развития персонала ОВД*
- *Характеристика технологий оценки персонала ОВД*

13.1. Понятие и классификация кадровых технологий

В научное употребление термин «технология» ввел немецкий ученый И. Бекман. Технологией он назвал научную дисциплину, которую читал в германском университете в Геттингене с 1772 г. В 1777 г. он опубликовал работу «Введение в технологию», в которой писал: «Обзор изобретений, их развития и успехов в искусствах и ремеслах может называться историей технических искусств; технология, которая объясняет в целом, методически и определенно все виды труда с их последствиями и причинами, являет собой гораздо большее».

Технология в широком смысле – объем знаний, которые можно использовать для производства товаров и услуг. *Технология в узком смысле* – способ преобразования вещества, энергии, информации в процессе изготовления продукции, обработки и переработки материалов, сборки готовых изделий, контроля качества, управления. Технология включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур, она тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами, используемыми материалами.

В разговорной речи термин «технология» часто заменяют англоязычным словосочетанием know how – знайте как.

Современные технологии основаны на достижениях научно-технического прогресса и ориентированы на производство продукта: *материальная технология* создает материальный продукт, *информационная технология* – информационный продукт.

Первое определение сущности понятия «технология» (от греч. techne – искусство, мастерство, умение и logos – учение), данное ин-

женерной мыслью, которая определила технологию как совокупность приемов и способов получения, обработки и переработки сырья, материалов, полуфабрикатов или изделий, получило свое дальнейшее развитие.

Сегодня под технологией понимают и *«средство перевода абстрактного языка науки на конкретный язык достижения поставленных целей»*[1], и *«способ реализации конкретного сложного процесса путем расчленения его на систему последовательных взаимосвязанных процедур и операций, которые выполняются однозначно»*[2].

Появились и новые модификации технологий. Так, *социальная технология* представляет собой способ организации целесообразной практической деятельности, совокупность методов и приемов, направленных на определенное преобразование социального объекта в соответствии с заданным результатом.

Специфика социальной технологии состоит в том, что она алгоритмизирует деятельность и может быть многократно использована, тиражирована для решения сходных задач.

Технологии актуальны и в управлении. Управленческие технологии следует рассматривать как ресурс повышения эффективности управленческой деятельности. Они направлены на оптимизацию управленческих процессов, четкое функционирование системы управления.

Технология управления имеет свою структуру:

она состоит из управленческих функций (*функция* – деятельность, с помощью которой субъект управления оказывает воздействие на управляемый объект);

функция состоит из процедур (*процедура* – набор операций и действий, с помощью которых осуществляется тот или иной процесс, необходимый для реализации функции управления);

процедура состоит их операций (*операция* – работа, обеспечивающая получение результата, необходимого для реализации процедуры управления);

каждая операция слагается из действий (*действие* – непосредственно практический путь решения определенной задачи в рамках данной операции управления).

Технологизация кадрового процесса (кадровой функции) позволяет:

зафиксировать перечень оптимально необходимых функций, процедур, операций, действий, обеспечивающих воспроизводство кадрового процесса, определить алгоритм кадрового процесса;

---

[1] *Афанасьев В.Г.* Человек в управлении обществом. М., 1977. С. 235.

[2] *Марков М.* Технология и эффективность социального управления. М., 1982. С. 48.

обеспечить стандартизацию кадрового процесса за счет сокращения числа этих структурных элементов технологии, снижения издержек на подготовку персонала, сокращения времени на выполнение отдельных задач;

четко определить границы действий каждого субъекта кадровой политики в организации, максимально сократить число спонтанных и ошибочных действий, создавать постоянные информационные потоки;

по мере освоения первоначально поставленных в технологии задач наращивать сложность и развивать их в соответствии с возможностями субъекта управления;

повысить уровень управленческой культуры[1].

Кадровые технологии – это структурированное и алгоритмизированное описание функций управления персоналом организации (кадровых функций), или результат перевода кадровых функций на язык структур и алгоритмов их реализации.

Глоссарий по кадровым технологиям

Минимальный *глоссарий по кадровым технологиям* включает следующие термины и понятия:

персонал (от лат. personalis – личный) – весь личный состав работающих, постоянные и временные специалисты и обслуживающие их деятельность рабочие и служащие;

структура персонала: *списочная* (фактическая) *численность*, т. е. число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент (в том числе временно отсутствуют); *явочная численность*, т. е. число сотрудников, которые реально работают в организации в данный момент; *структура по стажу* (по общему стажу и стажу работы в данной организации); *возрастная структура*, т. е. соотношение групп персонала по возрасту; *квалификационная структура*, т. е. соотношение работников различного уровня квалификации (степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций (разряды, классы, категории); *структура по полу*, т. е. соотношение групп персонала по полу; *профессиональная структура*, т. е. соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области; *структура по уровню образования*, т. е. соотношение работников, имеющих высшее образование (в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр), незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное;

[1] См.: *Коргова М.А.* Кадровый менеджмент : учеб. пособие. Ростов н/Д, 2007. С. 179.

категории персонала: *руководители* – лица, осуществляющие функции общего управления; *специалисты* – лица, осуществляющие основные виды деятельности, юридические, экономические, инженерно-технические и другие функции; *технические исполнители* – лица, осуществляющие подготовительную и вспомогательную деятельность, оформление документов, учет и т. д.;

управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Это процесс целеустремленного воздействия субъектов кадровой работы на объект, направленный на формирование и развитие персонала ради его эффективного использования на благо организации и персонала;

субъекты управления персоналом – все руководители организации, при доминанте линейных руководителей;

объект управления персоналом – персонал организации: сотрудники, рабочие группы, организационные общности, на которые направлено управленческое воздействие, и отношения, возникающие между людьми в процессе осуществления труда;

система управления персоналом организации – система, ориентированная на достижение целей организации посредством реализации функций по управлению персоналом организации;

цель системы управления персоналом организации – удовлетворение потребностей организации в квалифицированных кадрах и эффективное их использование с учетом возможностей самореализации каждого работника;

иерархия целей управления персоналом:

1) *главная цель* – совершенствование системы управления персоналом;

2) *цель стабилизации кадрового потенциала* – подбор, расстановка, продвижение; текучесть, дисциплина, ответственность; адаптация новых сотрудников;

3) *цель развития персонала* – обеспечение непрерывного обновления знаний; повышение квалификации; формирование рационального стиля управления;

функции системы управления персоналом организации:

1) *оценка потребностей в персонале* – оценка будущих потребностей в персонале различных специальностей и квалификации;

2) *планирование персонала* – планирование удовлетворения выявленных потребностей;

3) *маркетинг персонала* – исследование рынка рабочей силы, проведение рекламных кампаний с целью привлечения новых сотрудников требуемой квалификации;

4) *набор и отбор персонала* – набор и отбор кандидатов на вакантные должности;

5) *адаптация персонала* – адаптация новых сотрудников к особенностям организации и новому рабочему месту;

6) *обучение персонала* – обучение как вновь прибывших работников для приобретения ими эффективных навыков работы, так и старых сотрудников организации с целью повышения их квалификации и переквалификации;

7) *мотивация персонала* – определение методов воздействия на персонал, с помощью которых людей побуждают к совершению действий, направленных на достижение целей организации;

8) *оценка трудовой деятельности* – текущий контроль результатов труда, проведение различных аттестационных мероприятий и доведение их результатов до сотрудников;

9) *формирование резерва и продвижение персонала* – решение вопросов о повышении, переводе сотрудников в другие подразделения или на другие участки работы, понижении в должности и увольнении;

подсистема линейного руководства системы управления персоналом – осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители;

функциональные подсистемы системы управления персоналом:

1) *подсистема планирования и маркетинга персонала* – разработка концепции и стратегии управления персоналом; разработка кадровой политики; анализ кадрового потенциала; анализ рынка труда; организация кадрового планирования, кадрового контроллинга; планирование и прогнозирование потребности в персонале; организация рекламы; поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами; формирование благоприятного имиджа организации;

2) *подсистема найма и учета персонала* – организация найма персонала; организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала; осуществление учета приема, перемещений и увольнений персонала; осуществление социализации, профессиональной ориентации и трудовой адаптации персонала; организация рационального использования персонала; управление занятостью персонала; осуществление делопро-

изводственного обеспечения системы управления персоналом; управление высвобождением персонала; изучение причин текучести кадров;

3) *подсистема трудовых отношений* – анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; анализ и регулирование отношений руководства; управление производственными конфликтами и стрессами; проведение социально-психологической диагностики; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление партнерским взаимодействием с профсоюзами; управление организационной культурой; обеспечение дисциплины труда; контроль за правильным использованием персонала;

4) *подсистема обеспечения нормальных условий труда* – соблюдение требований психофизиологии труда; соблюдение требований эргономики труда; соблюдение требований технической эстетики; осуществление охраны труда и безопасности персонала; осуществление охраны окружающей среды; осуществление военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц; осуществление организации труда и рабочего места; обеспечение оптимального распорядка работы; рассмотрение писем, жалоб, заявлений персонала;

5) *подсистема развития персонала* – организация обучения персонала; организация переподготовки и повышения квалификации персонала; введение в должность новых работников; текущая периодическая оценка (мониторинг) результатов деятельности и трудового потенциала персонала, аттестация; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; организация работы с кадровым резервом; подбор и расстановка персонала;

6) *подсистема мотивации и стимулирования персонала* – управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка форм и систем оплаты труда; разработка стимулов и форм стимулирования; разработка мотивов и форм мотивации; разработка форм участия персонала в принятии решений; разработка форм морального поощрения персонала;

7) *подсистема социального развития персонала* – организация общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие культуры и физического воспитания; обеспечение здравоохранения и отдыха; обеспечение детскими учреждениями; управление социальными конфликтами и стрессами; организация социального страхования; организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления;

8) *подсистема развития организационных структур управления персоналом* – анализ сложившейся оргструктуры управления; проектирование новой оргструктуры управления; разработка штатного расписания; формирование новой оргструктуры управления; разработка и реализация

рекомендаций по развитию стиля и методов руководства; разработка и реализация регламентирующей документации; организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом;

9) *подсистема правового обеспечения управления персоналом* – решение правовых вопросов трудовых отношений на базе использования трудового законодательства; согласовывание распорядительных документов по управлению персоналом; решение правовых вопросов хозяйственной деятельности; проведение консультаций по юридическим вопросам; контроль за соблюдением требований Трудового кодекса;

10) *подсистема информационного обеспечения управления персоналом* – ведение статистического учета персонала; осуществление информационного и программно-технического обеспечения системы управления персоналом; обеспечение персонала научно-технической информацией; организация работы органов массовой информации организации; обеспечение доступа персонала в интернет по служебным вопросам;

контроллинг персонала – присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирования и регулирования в области работы с персоналом;

состав кадровых технологий:

1) *кадровое планирование* – разработка плана будущих потребностей в персонале. Это целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями;

2) *набор кадров* – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

3) *отбор кадров* – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

4) *маркетинг персонала* – изучение рынка труда, спроса на рабочую силу, формирование имиджа работодателя;

5) *деловая оценка персонала* – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места. Различают два основных вида деловой оценки персонала: оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала;

6) *подбор и расстановка кадров* – рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психо-

физиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой;

7) *аттестация персонала организации* – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности;

8) *профессиональная ориентация* – система мер по профинформированию, профконсультированию, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личностным способностям и особенностям;

9) *трудовая адаптация персонала* – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха;

10) *поддержание трудовой дисциплины* – выполнение требований дисциплины труда или закрепленных правом и другими социальными нормами системы трудовых отношений в коллективе, направленных на поддержание надлежащего порядка в процессе осуществления трудовой деятельности;

11) *служебное повышение, понижение, перевод или увольнение* – разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей степенью ответственности, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

12) *высвобождение персонала* – движение работников, обусловленное ликвидацией рабочих мест или такой их реорганизацией, при которой изменяются требования к профессии (специальности) или квалификации работника, а также в связи с расторжением трудового договора (контракта) или уходом на пенсию;

13) *управление деловой карьерой*[1] – комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника исходя из его целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации;

---

[1] *Деловая карьера* – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

14) *служебно-профессиональное продвижение* – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными;

15) *подготовка кадрового резерва.* Кадровый резерв – потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации[1]. Наличие резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях управления. По своему качественному и количественному составу резерв должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития. Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления. Особое внимание при этом уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения;

16) *обучение персонала* – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерный и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей. Различают три вида обучения: *подготовку кадров* – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных зна-

---

[1] Следует различать резерв на выдвижение и резерв руководителей. *Резерв на выдвижение* – группа работников данного трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице. *Резерв руководителей* – группа сотрудников организации, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса отбора.

ний, умений, навыков и способов общения; *повышение квалификации кадров* – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности; *переподготовку кадров* – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Процесс управления персоналом поддается технологизации при следующих условиях:

известны элементы структуры процесса управления персоналом и субъекты управления способны формализовать реальные процессы;

осуществлено разделение процесса управления персоналом на функции, процедуры, операции, действия;

существуют координация и поэтапность действий, направленных на получение результата;

функции, процедуры, операции, действия выполняются однозначно.

Классификация кадровых технологий

Все многообразие кадровых технологий может быть разбито на определенные группы в соответствии с критериями, выбранными для классификации. Так, в соответствии с *функциональным критерием* совокупность кадровых технологий может быть разбита на следующие 10 групп, соответствующих функциональным подсистемам системы управления персоналом организации:

технологии планирования и маркетинга персонала;

технологии найма и учета персонала;

технологии управления трудовыми отношениями персонала;

технологии обеспечения нормальных условий труда;

технологии развития персонала;

технологии мотивации и стимулирования персонала;

технологии социального развития персонала;

технологии развития организационных структур управления персоналом;

технологии правового обеспечения управления персоналом;

технологии информационного обеспечения управления персоналом.

Согласно *процессульному критерию* система управления персоналом может быть представлена в виде следующей последовательности взаимосвязанных процессов:

кадровая политика;

кадровое планирование;

формирование кадрового резерва;

адаптация персонала;
набор, отбор и наем персонала;
маркетинг персонала;
обучение персонала и резерва кадров;
оценка и аттестация кадров;
карьерный менеджмент;
высвобождение персонала;
нормирование трудовой деятельности;
мотивация и стимулирование персонала.

На практике применяются и иные, как правило, более простые классификации кадровых технологий. Например, процесс организации кадровой работы может быть представлен технологической цепочкой повторяющихся последовательных циклов: планирования персонала, формирования персонала, развития персонала, оценки и контроля персонала.

Остановимся на характеристике базовых технологий управления персоналом, имеющих наибольшее значение для повышения эффективности и качества кадрового обеспечения деятельности ОВД в современных условиях. В практических и учебных целях в качестве базовых кадровых технологий выделим их минимальный набор, включающий технологии планирования, формирования, развития, оценки и контроля персонала.

13.2. Характеристика технологий планирования персонала ОВД

Планирование персонала (кадровое планирование) является частью общей системы планирования организации, в его рамках решаются задачи обеспечения организации рабочей силой необходимого количества и качества для выполнения стоящих перед ней задач. Оно состоит в количественном, качественном, временно́м и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

Кадровое планирование охватывает все категории персонала в организации: руководителей, специалистов и технических работников. Оно является продолжением кадровой политики и опирается на нее.

Временные рамки кадрового планирования:
краткосрочное – один-два года;
среднесрочное – от двух до пяти лет;
долгосрочное – более пяти лет.

Планирование – функция управления персоналом. Технологизация функции планирования – это представление ее в виде набора процедур и операций, т. е. алгоритмизация.

Планирование персонала включает следующие его виды:

1. *Планирование потребности в персонале*. Определение потребности в персонале является основой его планирования. Определение потребности делается с целью текущего и будущего кадрового обеспечения организации.

Потребность в персонале зависит от существующих норм обслуживания.

Планирование потребности в персонале можно представить в виде следующего алгоритма.

Первый этап – анализ имеющегося персонала организации – базируется на объективных характеристиках: возрасте, поле, стаже, уровне квалификации, перечне выполняемых задач, характере занятости, режиме труда, физических, экономических, социальных условиях труда.

Второй этап – анализ конкретных потребностей в персонале на планируемый период в целом по организации, по подразделению организации, специальностям. Данный этап невозможен без прогнозирования.

При прогнозировании потребности в кадрах необходимо учитывать предстоящие организационные изменения, имеющиеся и готовящиеся к вводу рабочие места, план замещения вакантных должностей, потребность в работниках нового профиля и многое другое. Причины возникновения потребности в кадрах практически всегда частично или наверняка прогнозируемы. Так, прогнозируемы выбытие по возрасту, переход сотрудников на другую работу, направление на учебу, увеличение потребности в кадрах в связи с расширением организации. Частично прогнозируемы уход с должности из-за несоответствия, уход по собственному желанию, отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Трудно прогнозируются смертность персонала, тяжелая болезнь с потерей работоспособности, увольнение по непредвиденным обстоятельствам.

Прогнозирование потребности в персонале может быть выполнено с помощью следующих методов:

метода экстраполяции – состоит в перенесении вчерашней ситуации в сегодняшней день, сегодняшней ситуации – в будущее. Недостатком данного метода является невозможность учета всех происходящих изменений во внешней и внутренней средах организации. Поэтому часто пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников;

метода экспертных оценок – состоит в использовании мнений экспертов-специалистов для определения потребности в человеческих ресурсах. Экспертами могут быть как руководители подразделений организации, так и приглашенные со стороны эксперты.

Третий этап – разработка конкретных планов и программ по формированию и развитию персонала. Определив будущие потребности, руководство организации приступает к разработке программы их удовлетворения. Потребность – это цель, а программа – средство ее достижения. Программа должна включать конкретные мероприятия по привлечению персонала и график этих мероприятий.

2. *Планирование набора персонала*. Основой планирования набора персонала являются потребность в персонале и политика организации в области персонала, которая определяет приоритеты руководителей при наборе сотрудников.

При планировании набора персонала необходимо определить количество человек каждой профессиональной категории, которые должны быть наняты на работу к определенному сроку.

В планировании набора персонала можно выделить следующие составные части:

планирование найма персонала – решаются вопросы выбора способов привлечения персонала;

планирование выбора из претендентов – определяются критерии отбора из кандидатов;

планирование принятия на работу – решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых сотрудников;

планирование адаптации сотрудников – разрабатываются мероприятия по адаптации с целью интеграции новых работников в производственные группы и саму организацию.

3. *Планирование высвобождения персонала*. Целью планирования высвобождения персонала является установление и своевременное или опережающее уменьшение численности работников организации.

Выделяют реактивное и опережающее высвобождение персонала.

Реактивное высвобождение персонала применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность в организации и свидетельствует о плохой кадровой работе.

Опережающее высвобождение персонала основано на прогнозах потребности в персонале. Оно использует такие средства, как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы. Это позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений. Опережающее высвобождение является своеобразным буфером, позволяющим избежать социальной напряженности.

4. *Планирование использования персонала*. Оно связано с выделением сотрудников в распоряжение структурных подразделений организации.

С точки зрения *временной перспективы* можно выделить два вида планирования использования персонала:

краткосрочное – касается распределения сотрудников по рабочим местам в соответствии с имеющимися вакансиями; предпосылкой для этого является соответствие квалификации требованиям, предъявляемым к рабочим местам;

долгосрочное – планирование использования персонала находится в тесной связи с организационным планированием и планированием использования технических средств.

С *качественной* точки зрения в планировании использования персонала можно выделить два аспекта:

выделение сотрудников в распоряжение структурных подразделений – по сути является планированием расстановки персонала на основе штатного расписания;

планирование использования индивидуального и группового рабочего времени – включает в себя разработку планов рабочих смен, планирование отпусков, участия сотрудников в образовательных программах и т. д.

5. *Планирование развития персонала*. Целью планирования развития персонала является определение мероприятий по подготовке сотрудников к тем требованиям, которые будут предъявляться к ним в будущем.

В планировании развития персонала можно выделить планирование образования и планирование карьеры.

Планирование образования персонала предусматривает мероприятия:

по обучению сотрудников организации на рабочем месте;

обучению сотрудников вне рабочего места внутри организации;

обучению сотрудников вне организации;

самообразованию работников.

Главной задачей *планирования карьеры* сотрудников является обеспечение соответствия между потребностями сотрудников в должностном и профессиональном росте, их потенциальными возможностями и потребностью организации в персонале различных специальностей и квалификации.

6. *Планирование затрат на персонал*. Основными статьями затрат на персонал, которые необходимо учитывать при планировании, являются:

основная и дополнительная заработная плата;

социальные выплаты;

отчисления на социальное страхование;

расходы на служебные командировки;

расходы на подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала;

расходы, связанные с приобретением спецодежды, и т. п.

13.3. Характеристика технологий формирования персонала ОВД

Следующей стадией кадрового процесса является формирование персонала организации, которое включает в себя технологии набора, отбора и адаптации персонала.

Технология набора персонала

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация впоследствии отберет наиболее подходящих для нее работников. Основная задача реализации данной функции кадрового менеджмента – удовлетворение спроса организации на работников в количественном и качественном отношении.

Прежде чем приступить к набору кандидатов, необходимо определиться с требованиями к кандидату на вакантную должность. Формализация требований к кандидатам является обязательным условием набора. Инструментами реализации функции набора персона в организацию могут быть должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций.

Должностная инструкция – документ, в котором прописаны основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место.

В дополнение к должностным инструкциям для облегчения поиска кандидатов создаются квалификационные карты и карты компетенций («портреты» идеальных сотрудников).

Квалификационная карта – документ, в котором отражен набор квалификационных характеристик (образование, специальные навыки, знание иностранного языка, владение компьютером, управление автомобилем и т. п.), которыми должен обладать сотрудник, занимающий определенную должность. Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценки кандидатов по каждой характеристике и сравнения кандидатов между собой. Слабой стороной данного метода является то, что он сосредоточивается на формальных характеристиках кандидата, оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития. Квалификационная карта является промежуточным звеном между сильно формализованной должностной инструкцией и слабо формализованной картой компетенций.

Общие требования, предъявляемые к сотрудникам органов внутренних дел, можно классифицировать на три группы: деловые качества, специальные профессиональные качества, оптимальные личностные качества.

Деловые качества сотрудника ОВД: наличие специального образования и опыта практической работы; организаторские способности, инициативность, чувство нового; стабильная работоспособность, выносливость; знание юридических и специальных дисциплин; знание действующего законодательства, приказов, инструкций и других актов; неукоснительное соблюдение действующего законодательства и ведомственных нормативных актов; владение оперативной и криминалистической техникой, специальными средствами; умение правильно составлять и оформлять служебные документы.

Специальные профессиональные качества сотрудника ОВД: владение специальными знаниями, умениями и навыками, а также определенные личностные качества, которые необходимы сотруднику для успешного выполнения служебных обязанностей по конкретно занимаемой должности.

Например, сотрудник уголовного розыска должен иметь специальное юридическое образование, знать психологию личности человека и преступника в частности, уметь анализировать факты и на основе логики принимать решения, быть хорошо физически подготовленным, смелым, решительным, инициативным, общительным и наблюдательным.

Сотрудник подразделения БЭП должен быть всесторонне грамотным, иметь высшее образование (юридическое или экономическое), хорошо разбираться в финансовых, банковских, бухгалтерских документах; быть настойчивым, неподкупным; уметь общаться с людьми, располагать к себе, устанавливать оперативный контакт; проявлять инициативу, заниматься поиском новых методов выявления корыстных преступлений в сфере экономики; уметь быстро и правильно оценивать сложившуюся ситуацию или обстановку, принимать обоснованные и грамотные решения.

Оптимальные личностные качества сотрудника ОВД: умение устанавливать контакт с людьми, общаться с представителями различных слоев населения; мужество, выдержка, решительность и находчивость; умение сохранять самообладание в самых сложных экстремальных ситуациях; личная дисциплинированность; уважение к критике и самокритичность; честность, добросовестность, вежливость, принципиальность; человечность, готовность оказать помощь нуждающимся в ней.

Карта компетенций («портрет» идеального сотрудника) – документ, в котором определены желаемые личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, социальных ролей, типов поведения. Очень часто карта дополняется описанием компетенций, т. е. детальным объяснением каждого штриха портрета идеального сотрудника.

Существуют два возможных источника набора персонала в организацию: внешний (из числа людей, не связанных с организацией) и внутренний (из числа людей, связанных с организацией), которые, как правило, применяются в сочетании. Предпочтение внешнего или внутреннего источника удовлетворения потребности в персонале зависит обычно от особенностей ситуации.

Технология отбора персонала

В практике управления персоналом и в кадровой политике отбор занимает одно из центральных мест. Это сложная кадровая технология со своей структурой и функциями. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации.

Технология кадрового отбора предназначена для выбора наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Отбор персонала можно определить как систему мероприятий, обеспечивающих организацию количеством и качеством персонала, отвечающим ее потребности. В конечном счете это идентификация характеристик человека с требованиями конкретной должности в организации.

Для принятия оптимальных решений в области отбора персонала важно в первую очередь четко определить требования к кандидату. Критерием оценки может являться, например, соответствие уровня знаний и навыков работы, способностей и личностных качеств кандидата требованиям, которые к нему предъявляются в зависимости от содержания и характера выполняемой работы, перспектив ее изменения в будущем, особенностей организационной культуры данной организации и т. д.

Особое место при наборе и отборе персонала принадлежит определению соответствия способностей и личностных качеств работника требованиям, которые к нему предъявляет конкретное рабочее место, так как именно это и является конечной целью подбора – подыскать максимально соответствующего требованиям работы кандидата в течение определенного периода времени с наименьшими затратами. Требования непосредственно вытекают из характера работы, которую кандидату придется впоследствии выполнять.

Все многообразие требований к будущему кандидату может быть условно разделено на несколько групп. Это знания, умения и навыки,

способности, личностные качества, интересы и потребности, дополнительные требования.

Критерии профессионального отбора обусловлены той предметной областью, которая составляет содержание должностных функций или требований профессионального вида деятельности. В ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом:

профессиональных способностей;

личностных качеств;

уровня и профиля образования;

стажа работы по специальности;

профессионального опыта.

В практике отбора персонала организациями все шире применяются конкурсные начала. В широком смысле под конкурсом понимают все кадровые программы, предполагающие соревнование между участниками (конкурсные замещения вакантных должностей, набор в кадровый резерв и т. д.). В узком смысле под конкурсом понимают процедуры привлечения персонала на работу в организацию, основанные на принципах конкуренции между кандидатами.

Конкурсный отбор позволяет конкурсантам продемонстрировать свою готовность занять определенную должность через определение целей и понимание своей будущей деятельности.

Один из подходов к организации конкурса – отбор. Критериями отбора персонала, признанными во всем мире, являются:

образование кандидата;

уровень его профессиональных навыков;

опыт предшествующей работы;

личностные качества кандидата.

К методам отбора персонала в организацию относится анализ анкетных данных (анализ биографических данных, традиционно это «Личный листок по учету кадров»). Данный метод основывается на том, что биография человека является надежным индикатором его потенциала. Число вопросов анкеты обычно колеблется от 10 до 100. Анкеты должны быть составлены специалистами в области социологии, психологии и организации труда. Лучше составлять анкету отдельно для каждого типа работы в организации. При использовании этого метода проводится анализ информации, содержащейся в заполненной кандидатом анкете, сравниваются фактические данные с «идеальной моделью». Наличие такой модели является обязательным условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. В случае если «идеальная модель» отсутствует, значительно снижается эффективность отбора, поскольку решение будет прини-

маться на основе субъективного мнения сотрудников, осуществляющих обработку анкет.

Документом, который все чаще используется в практике современной кадровой работы, является *резюме*.

Кроме того, могут быть использованы такие методы, как наведение справок о кандидате, собеседование, тестирование, метод экспертных оценок, метод групповой дискуссии, испытательный срок.

Технология адаптации персонала

В научной литературе существует несколько подходов к определению понятия «адаптация». Вообще *адаптация* (от лат. adaptio – приспособление) – это процесс приспособления к изменяющимся условиям внешней среды.

Адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных условиях, социальных и организационно-экономических условиях труда. Адаптация персонала в организации является индикатором успешности или провалом всей работы по поиску, отбору и найму персонала. Адаптация работника – процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личностных качеств работника.

На основе анализа концептуальных моделей социальной адаптации персонала можно выделить несколько аспектов:

профессиональный – активное освоение профессии, необходимых навыков, способов принятия решений;

психофизический – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

социально-психологический – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

организационный – усвоение роли и организационного статуса служебного места и подразделения в общей организационной структуре организации.

Эффективность социальной адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

качественный уровень работы по профессиональной адаптации потенциальных сотрудников;

отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специализации именно в данной организации;

особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;

наличие отработанной системы внедрения новшеств;

гибкость системы обучения вновь прибывших сотрудников в организацию;

особенности социально-психологического климата;

личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами.

Назначение технологии адаптации персонала – служить превращению новичка в максимально эффективного члена организации. Приходя в новую организацию, человек приносит с собой ранее накопленный опыт и взгляды, которые могут вписаться, а могут и не вписаться в новую среду.

Для социальной адаптации новых сотрудников организации используют разные инструменты, как формальные, так и неформальные. К формальным относится предоставление организацией при найме информации о себе. Дополнительными формальными методами адаптации являются правила, процедуры и рекомендации более опытных коллег.

Став членом неформальных групп, новый работник узнает неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и увеличение вознаграждения и т. д. Нормы, отношения и ценности неформальных групп могут поддерживать формальные цели и ценности организации либо противоречить им.

Наставничество

В целях адаптации сотрудников к условиям службы в органах внутренних дел введен институт наставничества. Наставничество является формой профессионального воспитания сотрудников органов внутренних дел на личном примере наставника.

В соответствии с действующей инструкцией о порядке организации наставничества в ОВД его задачами являются:

оказание практической помощи сотрудникам в овладении профессиональными навыками в ходе освоения ими должностных обязанностей и становления в занимаемых должностях;

адаптация сотрудников к службе в органах внутренних дел и их закрепление в соответствующих подразделениях органов внутренних дел;

воспитание дисциплинированности и неукоснительного соблюдения сотрудниками законодательства Республики Беларусь;

усвоение сотрудниками лучших традиций органа внутренних дел, служебного коллектива;

воспитание у сотрудников уважения прав, свобод, чести и достоинства граждан, добросовестности, честности, законопослушания, бдитель-

ности, мужества, гражданской и правовой активности, сознательного и творческого отношения к выполнению должностных обязанностей.

Наставничество организуется по месту службы сотрудника на основании письменного приказа начальника не позднее 10 дней с момента назначения сотрудника на должность. Приказом устанавливаются продолжительность и условия наставничества, назначается лицо, ответственное за прохождение сотрудником обучения (наставник) (по письменному рапорту непосредственного начальника сотрудника).

В качестве наставников назначаются лица из числа начальствующего состава органов внутренних дел, пользующиеся авторитетом у сотрудников и прослужившие в органах внутренних дел не менее трех лет, а в подразделении органа внутренних дел – не менее двух лет.

Наставничество устанавливается:

на срок не менее шести месяцев – над сотрудниками, впервые принятыми на службу в органы внутренних дел и назначенными на должность после прохождения первоначальной подготовки, а также над сотрудниками, впервые принятыми на службу в органы внутренних дел и назначенными на должность после окончания учреждений образования МВД;

на срок до трех месяцев – над сотрудниками, назначенными на должности, требующие дополнительных знаний, умений и навыков.

В случае необходимости по письменному приказу начальника срок наставничества может продлеваться (но не более чем на шесть месяцев) с закреплением прежнего или другого наставника.

Наставничество осуществляется методом индивидуального обучения и воспитания по тематическому плану, составленному наставником на весь срок наставничества, согласованному с непосредственным начальником, заместителем начальника органа внутренних дел по идеологической работе и кадровому обеспечению либо должностным лицом, отвечающим за работу с личным составом, и утвержденному начальником органа внутренних дел.

Наставник:

оказывает помощь сотруднику в изучении теоретического материала и регулярно проверяет его освоение, оказывает помощь в приобретении практических навыков, дает разъяснения и консультации;

изучает деловые и личностные качества сотрудника, его отношение к службе, анализирует выполнение им должностных обязанностей и достигнутые практические результаты в оперативно-служебной деятельности, проводит собеседования, в ходе которых дает рекомендации по устранению выявленных недостатков;

проводит отдельные теоретические и практические занятия с сотрудником, организует его самостоятельную подготовку;

контролирует соблюдение сотрудником служебной дисциплины и внутреннего распорядка соответствующего органа внутренних дел (подразделения);

в течение 10 дней после окончания срока наставничества дает характеристику сотруднику, в том числе вносит рекомендации о целесообразности его использования в соответствующей должности.

Характеристика сотрудника, над которым осуществлялось наставничество, после ее согласования с начальником органа внутренних дел помещается в личное дело сотрудника.

13.4. Характеристика технологий развития персонала ОВД

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха.

Профессиональная среда является существенным фактором формирования, поддержания и развития профессионализма, и одновременно ее качество является одним из показателей профессионализма деятельности организации. Профессионализм персонала организации представляет собой обобщенную характеристику качества профессиональной деятельности.

На профессиональное развитие оказывают влияние различные факторы. К объективным факторам следует отнести: потребности организации в квалифицированном персонале; значимость (престиж) сферы, в которой занят данный сотрудник; требования к нему, основанные на профессиональных нормах, эталонах; уровень его профессиональных знаний, умений и навыков. К субъективным факторам профессионального развития сотрудника относятся его индивидуальные свойства и состояния личности: направленность личности; иерархия мотивов, ценностных ориентаций; динамика жизненных циклов.

Одной из форм профессионального развития является *профессионализация*, т. е. развертывание, усложнение профессиональной деятельности и профессионального общения, становление личности профессионала. Профессионализация включает не только овладение операциональной стороной профессии (действия, операции), но и совершенствование мотивационной сферы.

Профессиональное развитие – приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности. Основные методы профессионального развития – профессиональное обучение,

повышение квалификации, планирование и развитие карьеры (карьерный рост).

Важными составляющими технологий развития персонала являются технологии профессионального обучения персонала и управления деловой карьерой персонала в организации.

Технологии профессионального обучения персонала

Обучение персонала – это любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение целей организации. *Профессиональное обучение* – процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

Можно выделить два основных метода обучения: на рабочем месте (без отрыва от производства) и вне рабочего места (с отрывом от производства).

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. Виды обучения на рабочем месте – инструктаж, ротация, наставничество.

Методы обучения вне рабочего места дают сотруднику возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций. К видам обучения с отрывом от производства относятся лекции, семинары, тренинги, рассмотрение практических ситуаций (кейсов), деловые игры, видеотренинги, самообучение.

Задачи, которые решаются с помощью обучения, можно сформулировать следующим образом:

повышение эффективности выполнения сотрудниками текущей работы;

подготовка сотрудников к будущим изменениям (увеличение объемов выполняемых задач и их сложности, изменение направления деятельности и т. д.);

повышение общего уровня компетентности сотрудников, расширение их кругозора, создание возможностей для роста.

Профессиональное развитие персонала происходит на базе таких принципов, как сочетание индивидуального и группового обучения, непрерывность обучения, преемственность, целенаправленность, адаптивность, ак-

туальность, опережение. Эффективность этого развития во многом зависит от создания гибких учебных групп, временных коллективов, где осуществляется учебный процесс, взаимный обмен знаниями, опытом, мыслями, мировоззренческими установками, т. е. процесс, направленный на взаимное обогащение, рост профессионализма. В процессе обучения происходит социальное и личностное развитие персонала. Внедрение прогрессивных технологий позволяет усилить социальную направленность учебного процесса, его плановость, поступательность, гибкость, целенаправленность, последовательность усложнения материала, его доступность.

В настоящее время используются *три вида технологий*:

содержательные – технологии непрерывного обновления содержания обучения – включают альтернативный набор учебных планов и программ, которые позволяют использовать мотивационно-развивающий подход. Для этого применяется блочно-модульное построение учебных планов и программ;

дидактические – технологии оптимизации выработки деятельностных, продуктивных умений – выработка продуктивных умений осуществляется в ходе применения активных форм обучения, таких, как разбор конкретных ситуаций, деловые игры, практические занятия, тренинги;

управленческие – технологии эффективного управления развитием – ориентируются на тенденции и прогнозы развития науки и их последствия, содействуя внедрению перспективных инноваций; строятся на основе приоритетных концепций, принципов и методов познания.

Основополагающими принципами дополнительного профессионального образования являются:

вариативность – предполагает разнообразие учебных программ и методов организации учебного прогресса;

цикличность – означает использование циклов обучения различной целевой направленности. Каждый цикл ограничен временными рамками от нескольких недель до нескольких лет. При относительной законченности каждого цикла обучения слушателям дается возможность перехода на новый, более высокий уровень овладения специальностью в рамках очередного цикла обучения;

мобильность – предполагает возможность совершенствования и быстрого изменения содержания курсов в ответ на изменяющиеся потребности практики, разработки новых программ по специальным заказам, а также перехода от одного цикла обучения к другому в зависимости от успешности овладения программой на предыдущем этапе.

Многоуровневое профессиональное развитие персонала основывается на *принципах развивающего обучения*, к которым относятся:

гуманитаризация учебного процесса, ориентация на развитие личности и ее нравственных качеств;

развитие профессионально значимых качеств;

предметно-профессиональная ориентированность процесса обучения;

создание гибких обучающих программ на основе учебно-научных комплексов и блочно-модульных программ обучения.

Профессиональная подготовка сотрудников ОВД

Профессиональная подготовка сотрудников ОВД – процесс приобретения и совершенствования сотрудниками знаний, умений и навыков, необходимых для успешного выполнения служебных задач, включающий обучение в учреждениях образования МВД, других государственных органов Республики Беларусь, иностранных государств.

Профессиональная подготовка обязательна для каждого сотрудника. Ее результаты являются одним из критериев оценки результатов его служебной деятельности и соответствия занимаемой должности, а также эффективности служебной деятельности органов и подразделений внутренних дел.

Основными видами профессиональной подготовки сотрудников ОВД являются профессиональное образование, стажировка и служебная подготовка.

Профессиональное образование включает:

первоначальную подготовку – процесс обучения, направленный на приобретение сотрудниками, впервые принимаемыми на службу в органы внутренних дел, знаний, умений и навыков, достаточных для самостоятельного исполнения должностных обязанностей;

переподготовку – процесс обучения, направленный на приобретение сотрудниками новой квалификации соответствующего профиля образования на уровнях высшего и среднего специального образования;

повышение квалификации – процесс обучения, направленный на углубление полученных ранее профессиональных знаний, приобретенных умений и навыков, совершенствование деловых качеств сотрудников и удовлетворение их образовательных потребностей, связанных с профессиональной деятельностью;

подготовку специалистов в учреждениях образования.

Стажировка – процесс адаптации приобретенных ранее знаний, умений и навыков сотрудников к особенностям функционирования органов внутренних дел, подразделений посредством практического освоения методов реализации обязанностей по занимаемым должностям или процесс приобретения организаторских и практических навыков для исполнения обязанностей на должностях более высокого уровня.

Служебная подготовка – это система занятий по совершенствованию полученных в учреждениях образования знаний, умений и навыков, проводимых в соответствии со спецификой занимаемых должностей по месту службы сотрудников. Составными частями служебной подготовки являются:

специальная подготовка – организуется и проводится руководителями подразделений органов внутренних дел и включает в себя изучение нормативных правовых актов Республики Беларусь по направлениям служебной деятельности, необходимых для качественного выполнения сотрудниками должностных обязанностей;

тактико-специальная подготовка – организуется и проводится руководителями подразделений органов внутренних дел и включает в себя практические занятия по совершенствованию навыков исполнения должностных обязанностей, в том числе проведение в установленном порядке тренировок и учений;

огневая подготовка – включает в себя практические занятия по совершенствованию навыков применения оружия;

физическая подготовка – состоит из практических занятий по совершенствованию навыков применения физической силы, в том числе боевых приемов борьбы, подручных средств, наручников, резиновых палок, средств связывания в соответствии с законодательством Республики Беларусь, а также физических качеств, обеспечивающих их применение, техники преодоления препятствий;

строевая подготовка – состоит из практических занятий по изучению правил ношения формы одежды и снаряжения, выполнению строевых приемов;

медицинская подготовка – состоит из практических занятий по совершенствованию навыков:

оказания первичной медицинской помощи пострадавшим при получении травматических повреждений и ранений, при несчастных случаях и внезапных заболеваниях;

индивидуальной профилактики инфекционных и профессиональных заболеваний;

соблюдения здорового образа жизни.

Подготовка руководителей ОВД включает:

служебную подготовку руководителей;

подготовку сотрудников, состоящих в резерве руководящих кадров;

подготовку вновь назначенных руководителей.

Результаты профессиональной подготовки сотрудников отражаются в аттестациях, представленных к присвоению специальных званий; материа-

лах к назначению на вышестоящие должности, рассматриваются на оперативных совещаниях, при подведении итогов служебной деятельности.

Технологии управления деловой карьерой

Слово «карьера» в французском языке означает успешное движение вперед. В этом его значении выражен и основной смысл применительно к практике работы с персоналом. Однако понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх в рамках организационной иерархии. В теории управления персоналом карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным ростом.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера – это рост знаний, умений и навыков работника. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, наработку определенных навыков, завоевание авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Она реализуется в трех основных направлениях:

вертикальной карьеры – должностной рост;

горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например работа в разных подразделениях одного уровня иерархии;

центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Понятие же «карьера персонала» отражает единство двух карьерных процессов – профессиональной и должностной карьеры. При этом главная задача планирования и реализации карьеры заключается в обеспечении гармонизации профессиональной и внутриорганизационной карьеры.

Управление карьерным ростом персонала (как вертикальным, так и горизонтальным) представляет собой комплексный процесс и включает следующие этапы:

кадровую диагностику, составление списка кадрового резерва;
работу с кадровым резервом;
мониторинг эффективности работы с кадровым резервом;
принятие решений по работникам, состоящим в кадровом резерве.

13.5. Характеристика технологий оценки персонала ОВД

У технологий оценки персонала особый статус, потому что оценка персонала служит основой для принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств персонала требованиям должности.

Основными *целями деловой оценки* являются:

оценка соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудника требованиям занимаемой должности;

определение основных направлений повышения эффективности деятельности каждого сотрудника и подразделения в целом.

Задачи деловой оценки:

определить уровень профессионализма сотрудника на момент оценки, а также выявить потенциал развития;

определить возможные пути совершенствования деловых и личностных качеств сотрудника;

дать всестороннюю оценку профессиональной деятельности сотрудника;

мотивировать сотрудника на дальнейшее развитие.

При внедрении оценочных технологий необходимо соблюсти следующие *основные требования к процедуре проведения деловой оценки*:

объективность (независимость от частного мнения) – достигается за счет привлечения нескольких экспертов, всесторонности оценки и использования практических и тестовых заданий. Работник оценивается за весь установленный отчетный период (либо с момента трудоустройства, либо с момента прохождения последней аттестации, либо за последний год работы);

достоверность – документы, используемые при деловой оценке (характеристика руководителя, отчет о проделанной работе), составляются на основе конкретных результатов практической деятельности. За их достоверность ответственность несет непосредственный руководитель;

ориентированность на перспективу – результаты деловой оценки используются при планировании карьеры и формировании внутреннего кадрового резерва, а также при принятии управленческих решений (должностные перемещения, изменение обязанностей и т. п.);

доступность информации о критериях и результатах оценки, понятность – все оцениваемые должны быть заранее ознакомлены с целями, задачами деловой оценки, решениями, которые могут быть приняты по ее результатам, критериями, по которым осуществляется оценка.

К исходным документам внедрения технологии оценки персонала и кадрового потенциала организации относятся:

внутренние нормативные документы;

анкеты сотрудников, заполненные при трудоустройстве;

должностные инструкции;

компетенции должности;

оценочные технологии и средства (социологические анкеты, психологические тесты, методы актуальной оценки и т. д.);

контракт служащего;

результаты предыдущих оценок (мониторинга кадрового состояния);

другие документы и материалы, отражающие информацию об успехах и достижениях оцениваемого.

В качестве *методов оценки персонала* могут выступать:

произвольная письменная характеристика – письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет, включая достижения и упущения;

оценка по результатам – письменное описание конкретной работы, выполняемой работником;

выбор оценочных характеристик по готовым формам – сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме;

суммирование оценок – определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем выставления по определенной шкале экспертных оценок;

тестирование – определение уровня знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов;

заданная балльная оценка – начисление определенного количества баллов за те или иные достижения;

графический профиль – графическая форма оценки (профиль) ломаной линией, соединяющей количественные значения (точки) по различным качествам оцениваемого. Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» работника, а также сравнивать различных работников;

критический инцидент – оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, разрешение незнакомой проблемы, преодоление сложной ситуации и т. д.);

шкалирование – значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника;

альтернативные характеристики – отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества;

профильный метод – аналитическое сравнение предъявляемых нормативных требований и фактических качеств работников.

Оценка эффективности труда служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Оценивать эффективность труда персонала необходимо для того, чтобы принимать обоснованные административные решения о повышениях, переводах и прекращении договора найма (*административная цель оценки*).

Оценка эффективности нужна также для того, чтобы снабжать людей информацией об относительном уровне их показателей (*информационная цель оценки*). При правильном подходе сотрудник узнает не только о том, приемлем ли его уровень эффективности, но и о своих конкретных сильных и слабых сторонах, а также о том, в каком направлении ему следует развиваться.

Оценка эффективности труда – важнейший *инструмент мотивации*. Выявляя наилучших работников, руководители могут адекватно вознаграждать их. Последовательное и позитивное подкрепление нужного поведения, как правило, побуждает людей так же поступать и в будущем.

Компетентностный подход к аттестации персонала

Эффективность деятельности организации зависит от ее кадрового потенциала. В его определении важную роль играет аттестация персонала.

Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования их по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом (табл. 13.1).

Таблица 13.1

Цели аттестации персонала

Цели	Характеристика целей
Административные:	
повышение	Заполнение вакансий работниками, проявившими свои способности; удовлетворение стремления к успеху
перевод	Расширение опыта работы
понижение	Происходит в случаях, когда руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно из-за его стажа и заслуг в прошлом;
прекращение трудового договора	Сокращение штатов

Окончание табл. 13.1

Цели	Характеристика целей
Информационные	Информирование работника об относительном уровне его квалификации, качестве и результатах труда; информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации
Мотивационные	Вознаграждение работников увеличением зарплаты, повышением в должности, объявлением благодарности; изыскание резервов роста производительности труда; создание заинтересованности работников в результатах своего труда и всей организации; использование экономических стимулов и социальных гарантий; создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности

Основу компетентностного подхода к оценке персонала составляет *каталог характеристик-требований*, предъявляемых к персоналу в зависимости от выполняемой им работы (компетенции). При этом нормативные требования описаны на языке показателей и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Ему соответствует определенный уровень качеств работника.

Структура девяти категорий показателей, используемых при аттестации персонала, с указанием ранжированных перечней качеств приведена ниже.

1. *Показатели уровня квалификации*:

1.1. квалификация работника не соответствует требованиям должности, работник не выполняет должным образом свои должностные обязанности;

1.2. квалификация работника не соответствует требованиям занимаемой должности, но работник имеет достаточный опыт работы и постоянно работает над повышением уровня знаний;

1.3. квалификация работника соответствует требованиям занимаемой должности.

2. *Показатели деловых качеств*:

2.1. работник не выполняет многие должностные обязанности;

2.2. работник не выполняет некоторые (отдельные) должностные обязанности;

2.3. работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;

2.4. работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности и постоянно выполняет работы, входящие в круг должностных обязанностей других работников в период их временного отсутствия на рабочем месте (отпуск, болезнь, по вакантной должности).

3. *Показатели работоспособности*:

3.1. работник недостаточно трудолюбив;

3.2. работник трудолюбив, но работает безынициативно;

3.3. работник трудолюбив, но недостаточно инициативен;

3.4. работник достаточно трудолюбив и инициативен;

3.5. работник в труде проявляет самоотверженность, высокую инициативу.

4. *Показатели качества выполняемой работы*:

4.1. исполняемые работником документы нуждаются в серьезной доработке старшего по должности; он систематически допускает дефекты и ошибки, которые ведут к срыву сроков выполнения работ, браку в работе;

4.2. исполняемые работником документы можно принять за основу, но они еще нуждаются в доработке старшего по должности; он допускает незначительные дефекты и ошибки, обычно не приводящие к срыву сроков выполнения работ, браку в работе;

4.3. исполняемые работником документы в основном соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности, как правило, не нуждаются; он хорошо выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;

4.4. исполняемые работником документы соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности не нуждаются; он четко выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

5. *Показатели стиля и методов работы*:

5.1. сотрудник не работает над совершенствованием стиля и методов своей работы, неправильно воспринимает критику в свой адрес, не делает должных выводов из критических замечаний, не работает над устранением недостатков;

5.2. сотрудник недостаточно работает над совершенствованием стиля и методов своей работы, иногда не делает должных выводов из критических замечаний в свой адрес или недостаточно работает над устранением недостатков;

5.3. работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением своих недостатков, верно строит взаимоотношения в работе;

5.4. работник делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, верно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с критикой, вносит конкретные предложения по ликвидации недостатков;

5.5. работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, верно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с критикой, вносит конкретные предложения по ликвидации недостатков, с высокой ответственностью относится к порученной работе, систематически проявляет деловитость и желание выполнить работу наилучшим образом, умеет генерировать идеи и добиваться их претворения в жизнь, создает наиболее благоприятные условия для творческой и высокопроизводительной работы.

6. *Показатели, характеризующие аналитические способности*:

6.1. работник не проявляет способность к анализу деятельности подразделения (организации);

6.2. работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, но этот анализ не носит системного характера, что не позволяет на его основе разрабатывать мероприятия по развитию производства и управления;

6.3. работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, разрабатывает и вносит конкретные предложения по улучшению деятельности организации;

6.4. работник анализирует деятельность подразделения в пределах не только функций структурного подразделения, но и организации в целом.

7. *Показатели участия в инновационной деятельности*:

7.1. работник не принимает участия в совершенствовании производства и управления подразделением (организацией);

7.2. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации;

7.3. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации, принимает активное участие во внедрении в производство рационализаторских предложений или творческих разработок;

7.4. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации. Принимает активное участие во внедрении в производство внесенных рационализаторских предложений или творческих разработок, при этом внедрение рационализаторских предложений, творческих разработок или изобретений приносит организации прибыль.

8. *Показатели дисциплинированности*:

8.1. работник систематически допускает нарушения трудовой, технологической или исполнительской дисциплины;

8.2. работник иногда допускает нарушения трудовой, технологической или исполнительской дисциплины;

8.3. работник дисциплинирован.

9. *Показатели психологической совместимости с коллективом*:

9.1. работник психологически не совместим с коллективом, неправильно строит взаимоотношения с сотрудниками организации, в результате чего вносит нервозность в рабочие отношения, тратит рабочее время свое и других работников на решение вопросов, которые в нормальной деловой обстановке возникать не должны;

9.2. работник психологически совместим с коллективом, но допускает отдельные случаи неправильных взаимоотношений в работе, что обычно не ведет к отвлечению рабочего времени его и других работников для решения возникших в результате неправильных взаимоотношений вопросов;

9.3. работник психологически с коллективом совместим, правильно строит рабочие взаимоотношения.

В табл. 13.2 в компактном виде представлены показатели, служащие для измерения эффективности деятельности персонала. При заполнении таблицы использованы описанные выше показатели.

Таблица 13.2

Каталог показателей для измерения эффективности деятельности работников

Категория показателей	Шифр показателей	Оценка степени соответствия работника требованиям рабочего места (должности)	
		показатели, по которым работник не соответствует занимаемой должности	показатели, по которым работник соответствует занимаемой должности
1. Уровень квалификации	1.1, 1.2, 1.3	1.1	1.2, 1.3
2. Деловые качества	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	2.1, 2.2	2.3, 2.4
3. Работоспособность	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5	3.1	3.2, 3.3, 3.4, 3.5
4. Качество выполняемой работы	4.1, 4.2, 4.3, 4.4	4.1	4.2, 4.3, 4.4
5. Стиль и методы работы	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5	5.1	5.2, 5.3, 5.4, 5.5
6. Аналитические способности	6.1, 6.2, 6.3, 6.4	6.1	6.2, 6.3, 6.4
7. Участие в инновационной деятельности	7.1, 7.2, 7.3, 7.4	7.1	7.2, 7.3, 7.4
8. Дисциплинированность	8.1, 8.2, 8.3	8.1	8.2, 8.3
9. Психологическая совместимость	9.1, 9.2, 9.3	9.1	9.2, 9.3

Аттестация сотрудников ОВД

Аттестация сотрудников органов внутренних дел представляет собой процедуру определения квалификации сотрудников, уровня их практических навыков, деловых и личностных качеств, а также установления соответствия занимаемым должностям и определения перспектив дальнейшего прохождения службы в органах внутренних дел.

В соответствии с Инструкцией о порядке организации и проведения аттестации сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь, утвержденной приказом МВД от 29 августа 2012 г. № 290, организация и обеспечение проведения аттестации возлагаются на кадровые подразделения органов внутренних дел Республики Беларусь.

Аттестация сотрудников органов внутренних дел подразделяется на очередную и внеочередную.

Очередная аттестация сотрудников проводится раз в пять лет, а также при завершении ими освоения содержания образовательных программ среднего специального, высшего, послевузовского образования в дневной форме получения образования в учреждениях образования Министерства внутренних дел и при рассмотрении вопроса об их назначении на низшую должность по основанию «несоответствие занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации».

Внеочередная аттестация сотрудников может проводиться в следующих случаях:

при проведении реорганизации МВД, системы органов внутренних дел, отдельных органов внутренних дел, подразделений по направлениям деятельности;

получении органом внутренних дел неудовлетворительной оценки по одному или нескольким видам подготовки в ходе проведения контрольных либо итоговых занятий в системе служебной подготовки;

повторном получении сотрудником неудовлетворительной оценки по одному или нескольким видам подготовки в ходе проведения контрольных либо итоговых занятий в системе служебной подготовки;

объявлении дисциплинарного взыскания сотруднику, имеющему два и более действующих дисциплинарных взыскания (за исключением устных дисциплинарных взысканий);

необходимости изменения выводов по предыдущей аттестации;

признании жалобы аттестованного сотрудника обоснованной.

Решение о проведении внеочередной аттестации оформляется приказом (распоряжением) министра или соответствующего начальника, в котором указываются основания проведения внеочередной аттестации, сроки ее проведения, сотрудники (категории сотрудников), подлежащие внеочередной аттестации, порядок и сроки подведения итогов внеочередной аттестации (в случае аттестации всех сотрудников либо отдельных их категорий).

В целях подготовки и проведения аттестации разрабатываются план проведения аттестации сотрудников и схема аттестации, которые утверждаются начальниками. Планы проведения аттестации сотрудников составляются не позднее 15 декабря на следующий за отчетным год.

На аттестуемого сотрудника составляется аттестационный лист. Аттестацию на подчиненного сотрудника готовит непосредственный начальник при условии совместного прохождения службы в течение не менее шести месяцев. При меньшем ее сроке аттестацию готовит заместитель этого начальника или вышестоящий начальник.

Начальник, составляющий аттестационный лист, несет ответственность за объективность аттестации и обоснованность излагаемых в ней выводов и рекомендаций.

Начальник, аттестующий подчиненного сотрудника, обязан:

всесторонне изучить и оценить деловые и личностные качества аттестуемого сотрудника;

определить на основе всестороннего изучения сотрудника содержание выводов по его аттестации;

представить все экземпляры аттестационных листов для составления заключения и утверждения аттестации.

При изучении и оценке деловых и личностных качеств аттестуемого сотрудника начальник обязан:

1) проанализировать и оценить:

профессиональную подготовленность сотрудника, способность качественно и своевременно решать оперативно-служебные задачи, соответствующие должностным обязанностям;

показатели работы аттестуемого сотрудника по занимаемой им должности, состояние дел в органе внутренних дел или подразделении, которым он руководит, или на участке работы, за который он отвечает;

уровень интеллектуального и культурного развития, т. е. широту мировоззрения, сообразительность, творческую активность, эрудированность, организаторские способности;

уровень огневой и физической подготовки и эмоционально-волевую готовность к решению служебных задач, степень самообладания при повышенных эмоциональных нагрузках, выдержанности в работе с гражданами;

репутацию данного сотрудника по месту службы;

состояние здоровья, внешний вид, черты характера;

2) провести с аттестуемым сотрудником индивидуальную беседу по вопросам, связанным с прохождением им службы, совершенствованием его профессиональной подготовки;

3) дать необходимые советы и рекомендации по устранению недостатков в служебной деятельности аттестуемого сотрудника, улучшению профессиональной подготовки и выполнению им служебных обязанностей.

В аттестациях на выпускников учреждений образования кроме вышеперечисленного указываются результаты прохождения стажировки, их успеваемость по основным дисциплинам учебного плана, оценки, полученные на государственных экзаменах, и даются рекомендации о целесообразности их назначения на определенную должность.

Сотрудник должен быть ознакомлен с содержанием аттестации и выводом по результатам аттестации не позднее чем за пять дней до ее проведения. В случае несогласия с содержанием аттестации и выводом по ней сотрудник собственноручно указывает об этом в соответствующем разделе первого экземпляра аттестационного листа с указанием причин несогласия.

Аттестационный лист, а в случае необходимости служебная характеристика и (или) сведения о работе по направлениям служебной деятельности на аттестуемого сотрудника представляются в аттестационную комиссию не позднее чем за три дня до начала аттестации.

Аттестации рассматриваются на заседании аттестационной комиссии в присутствии аттестуемого сотрудника.

Представление сотрудников на заседании аттестационной комиссии осуществляет начальник органа внутренних дел, в котором сотрудник проходит службу, либо по поручению председателя аттестационной комиссии – секретарь аттестационной комиссии.

В ходе заседания аттестационной комиссии должны быть обеспечены заслушивание при необходимости непосредственного начальника аттестуемого сотрудника, а также других приглашенных лиц; возможность высказаться по содержанию вопроса аттестуемому сотруднику.

По результатам аттестации сотрудника аттестационная комиссия делает один из следующих выводов о деятельности аттестуемого сотрудника:

соответствует занимаемой должности;

соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через шесть месяцев или год (в случае утверждения такого вывода конкретные предложения аттестационной комиссии заносятся в протокол, зачитываются при повторной аттестации и заносятся в ее текст);

не соответствует занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации.

Одновременно с выводами по результатам аттестации аттестационная комиссия может дать рекомендации о поощрении сотрудника за достигнутые им успехи в службе, назначении на высшую должность либо понижении в должности, улучшении оперативно-служебной деятельности, направлении сотрудника на повышение квалификации или переподготовку, а также зачислении в резерв руководящих кадров.

Аттестационная комиссия имеет право дать рекомендацию о направлении аттестуемого сотрудника на медицинское освидетельствование военно-врачебной комиссией органа внутренних дел с целью выяснения вреда, нанесенного здоровью сотрудника в ходе оперативно-служебной

деятельности, определения уровня профессиональной деформации, внести предложение о проведении служебной проверки.

Выводы и рекомендации аттестационной комиссии должны вытекать из текста аттестации и записываться в четких, сжатых и конкретных формулировках.

Выводы аттестационной комиссии, а также рекомендации, которые даны аттестуемому сотруднику, заносятся в аттестационный лист, подписываемый председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании аттестационной комиссии, а также в протокол заседания аттестационной комиссии.

Выводы аттестационной комиссии принимаются тайным голосованием в отсутствие аттестуемого сотрудника. Обсуждение и голосование проводятся при наличии не менее двух третей членов аттестационной комиссии.

Вывод аттестационной комиссии об оценке деятельности аттестуемого сотрудника считается принятым, если за него проголосовало большинство присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов принимается решение в пользу аттестуемого сотрудника.

Результаты аттестации объявляются аттестуемому сотруднику непосредственно после проведения тайного голосования.

В пятидневный срок после проведения заседания аттестационной комиссии соответствующий начальник или лицо, его замещающее, согласно утвержденной схеме аттестации принимает окончательное решение в отношении аттестуемого сотрудника.

Аттестация с выводом о несоответствии аттестуемого сотрудника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации и рекомендация о перемещении на низшую должность утверждаются начальником согласно компетенции, определяемой министром.

Утвержденные аттестации в семидневный срок рассылаются в органы внутренних дел по месту службы аттестованных сотрудников, где результаты аттестации объявляются им под подпись. Аттестованный сотрудник расписывается в каждом экземпляре аттестации с указанием даты.

Выводы аттестационной комиссии и порядок проведения аттестации могут быть обжалованы аттестованным сотрудником вышестоящему начальнику не позднее 10-дневного срока со дня объявления аттестованному сотруднику результатов аттестации. Рассмотрение такой жалобы должно быть закончено в месячный срок со дня ее подачи.

В случае признания жалобы аттестованного сотрудника обоснованной составляется новый аттестационный лист. Измененная (новая) аттестация подлежит рассмотрению на заседании аттестационной комиссии.

Начальники несут ответственность за реализацию выводов по результатам аттестации.

Вывод по результатам аттестации о несоответствии сотрудника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации и его назначении на низшую должность подлежит реализации в месячный срок, но не ранее 10 дней со дня объявления аттестации сотруднику.

Рекомендации аттестационной комиссии должны учитываться начальниками органов внутренних дел при принятии решения о дальнейшем прохождении сотрудником службы и отражаться в соответствующих документах (представления, наградные листы, служебные характеристики и т. п.).

Срок реализации рекомендаций аттестационной комиссии не должен превышать месяца со дня объявления аттестации сотруднику.

Ежегодно не позднее 31 декабря начальниками подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, ГУВД, УВД, учреждений среднего специального, высшего образования, подчиненных МВД, учреждений дополнительного образования взрослых, подчиненных МВД (его департаментам), подводятся итоги аттестации сотрудников, которые отражаются в докладах с указанием положительного опыта работы аттестационных комиссий, недостатков, имевших место при проведении аттестации, предложений, направленных на дальнейшее совершенствование аттестации сотрудников.

Итак, аттестация – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Оценка аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник – стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше (меньше) соответствует стандарту работы, чем другой.

Таким образом, кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование. Описание кадровой технологии задается цепочкой «функция – процедуры – операции – действия».

Процесс управления персоналом поддается технологизации, если известны элементы его структуры, особенности их строения и субъекты управления способны формализовать реальные процессы. Кадровый

процесс в организации может считаться технологизированным, если налицо разделение процесса на функции, процедуры, операции, действия; существует координация и поэтапность действий, направленных на получение результата; функции, процедуры, операции, действия выполняются однозначно.

Контрольные вопросы

1. Что такое кадровая технология?
2. Укажите состав кадровых технологий.
3. При каких условиях процесс управления персоналом поддается технологизации?
4. Назовите технологии планирования персонала.
5. Дайте характеристику технологий формирования персонала.
6. Раскройте содержание технологий развития персонала.
7. Дайте характеристику технологий оценки персонала.
8. Охарактеризуйте особенности компетентностного подхода к аттестации персонала.
9. Каков порядок проведения аттестации сотрудников ОВД?

Глава 14

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОВД

- *Базовые понятия психологии управления персоналом*
- *Социальная структура и динамика коллектива сотрудников ОВД*
- *Управление конфликтами в коллективе сотрудников ОВД*
- *Классификация и характеристика стилей управления*

14.1. Базовые понятия психологии управления персоналом

Дадим определения некоторых понятий и терминов психологии управления, играющих важную роль в управлении персоналом ОВД.

Психология управления – междисциплинарное направление в психологии, тесно связанное с психологией труда и теорией управления. Предметом психологии управления являются психологическое обеспечение управленческой деятельности, психологические закономерности деятельности лиц, наделенных властными полномочиями.

Группа – это ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (характер деятельности, социальная принадлежность, структура, уровень развития и т. д.).

Формальная (официальная) группа – реальная или условная социальная общность, имеющая юридически фиксированный статус, члены которой в условиях общественного разделения труда объединены социально заданной деятельностью, организующей их труд.

Неформальная (неофициальная) группа – реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы.

Коллектив – высший уровень развития группы, объединяемой общей целью социально полезной деятельности, единством, взаимопониманием, стремлением помогать друг другу.

Власть – способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо, оказывать решающее воздействие на судьбы, поведение и деятельность людей с помощью различного рода средств (право, авторитет, воля, принуждение и т. д.).

Социально-психологический климат – комплексное социально-психологическое состояние коллектива, которое отражает особенности восприятия сотрудниками различных сторон его жизни и деятельности и характеризует эмоциональный тон межличностных отношений в группе.

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. В ведении каждого руководителя находится определенный круг вопросов, по поводу которых он уполномочен принимать решения и отдавать распоряжения.

Руководство – процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем на основе административно-правовых полномочий и социальных норм.

Лидер организации – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство.

Лидерство – процесс, с помощью которого один человек оказывает влияние на другого человека или группу. Оно порождено системой неформальных отношений в процессе воздействия на людей. Лидерство формируется стихийно, на уровне интуитивных психологических отношений. Как явление оно основано на социально-психологических механизмах.

Конфликт (лат. conflictus – столкновение) – острое противоречие между людьми в связи с расхождением интересов или позиций.

Конфликты в организации – противоборство людей, групп, подразделений в рамках организации или в межорганизационном пространстве.

Инцидент – стечение обстоятельств, которые являются поводом для конфликта.

Конфликтная ситуация – накопившиеся противоречия, содержащие причину конфликта.

Конфликтогены – слова, действия или бездействие, способствующие возникновению и развитию конфликта, т. е. его причины.

Конфликтоустойчивость личности – специфическое проявление психологической устойчивости; способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать возникшие проблемы в отношениях с другими людьми.

Структура конфликта – совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Динамика конфликта – ход его развития во времени, изменение под воздействием различных внутренних механизмов, а также внешних факторов и условий.

Управление конфликтом – сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной.

Стиль управления – интегральная характеристика индивидуальных особенностей и способностей руководителя, а также применяемых им способов и средств управленческой деятельности. В стиле управления реализуется устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Стиль управления характеризует устойчивое, инвариантное в поведении руководителя, проявляющееся в различных ситуациях.

Команда – общность сотрудников организации или структурного подразделения, работающих как единое целое, проявляющих при этом максимум ответственности и инициативности.

14.2. Социальная структура и динамика коллектива сотрудников ОВД

Каждый коллектив сотрудников ОВД характеризуется наличием формальной и неформальной структур. Структура, отражающая служебные взаимоотношения в коллективе ОВД, имеет статус официальной (формальной) структуры.

Официальная структура организации безлична: правами и обязанностями наделяется в ней не какой-то определенный человек, а любой, занимающий данное рабочее место и должность.

Вместе с тем в любом коллективе складываются определенные взаимоотношения, которые невозможно отразить ни в одном штатном расписании. Возникает неформальная структура, которая строится на взаимных симпатиях и антипатиях членов коллектива. Более того, в каждой неформальной группе, как правило, выделяется *лидер* – человек, ведущий группу к достижению определенной цели. Лидер неформальной группы характеризуется следующими признаками:

он не выдвигается на пост лидера формально, а занимает доминирующее положение в группе с открытого или скрытого согласия ее членов;

с его личностью идентифицируется система принимаемых группой норм и ценностей.

Безусловно, для выдвижения на роль лидера человек должен обладать определенными личностными качествами, в частности достаточно высоким уровнем инициативы и активности, опытом и навыками организационной деятельности, заинтересованностью в делах группы, достаточной общительностью и высоким уровнем авторитета в группе.

Социальные психологи различают:

лидеров-организаторов, которые в состоянии быстро и четко распределить задания, принять решение, осуществить контроль;

лидеров-инициаторов, способных выдвигать предложения, проявлять почин, увлекать членов группы собственным примером;

эмоциональных лидеров, для которых характерны жизнерадостность, оптимизм, чувство юмора.

Каждый руководитель должен стремиться выявить в своем коллективе прежде всего лидеров-организаторов, привлечь их на свою сторону и использовать их авторитет в возглавляемой группе на пользу общего дела.

Официальная структура коллектива ОВД – задаваемая штатным расписанием совокупность официальных групп, отношений подчиненности, служебной зависимости и функциональных обязанностей сотрудников ОВД.

Неформальная структура коллектива ОВД – это основанная на закономерностях межличностного общения совокупность неформальных групп и отношений, которые стихийно установили и сравнительно долго поддерживают между собой их члены, объединенные взаимным интересом, чувством солидарности и взаимного доверия.

С различиями формальной и неформальной структур коллектива связаны понятия руководства и лидерства. Если руководство является процессом, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают поставленные задачи, то лидерство в управлении рассматривается как влияние людей, обладающих личным авторитетом, независимо от наличия либо отсутствия у них официальных властных полномочий.

Чтобы руководить, необходима власть. *Официальная власть* – это административное право устанавливать профессиональные задания и контролировать их выполнение.

Власть в управлении может реализовываться в различных формах. Основными из них являются:

власть, основанная на принуждении, – опирается на страх. Подчиненные опасаются потерять что-то значимое для себя: работу, материальные блага и т. д. При этом насилие может и не присутствовать, достаточно ощущения его реальности. Продолжительное использование принуждения руководителем приводит сначала к скованности, затем недовольству и, наконец, сопротивлению подчиненных;

власть, основанная на вознаграждении, – основана на ощущении большой вероятности прямого или косвенного поощрения за послушание. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его насущную потребность;

власть, основанная на законе (традиционная власть), – базируется на праве. Подчиненный верит, что руководитель имеет право отдавать приказания и что его долг – подчиняться им. Законная власть бывает действенна тогда, когда подчиненный повинуется указанию руководителя только потому, что последний стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми;

власть, основанная на вере, – основана на безоглядном эмоциональном доверии и подчинении харизматическому руководителю. Подчиненные готовы идти за ним не размышляя. Они его любят и обожают. Любой, кто покушается на авторитет их кумира, объявляется врагом;

власть, основанная на знании (экспертная власть), – опирается на сознательное доверие к руководителю. Подчиненные получают доказательства тому, что носитель власти имеет необходимые для управления знания и личностные качества.

Реализация влияния лидера в управлении коллективом может осуществляться тремя основными способами, которым соответствуют три классические теории лидерства: личностная, поведенческая и ситуационная.

Личностная теория лидерства основана на признании того, что лидер обладает полным набором необходимых для управления качеств и наилучшим образом подходит на роль ведущего. При этом к лидерским качествам относят:

физиологические – рост, вес, фигуру, внешний вид, энергичность движений, здоровье;

психологические – характер (множество качеств);

умственные – способности и умения решать проблемы, принимать верные решения;

личностно-деловые – приобретенные навыки и умения в реализации управленческих функций.

Поведенческая теория лидерства связывает право на лидерство не с самими качествами ведущего, а с характером его поведения, активностью по отношению к ведомым. Манера и стиль управления определяют право на лидерство.

Ситуационная теория лидерства отдает лидерские преимущества человеку, который наиболее подходит для данной конкретной обстановки. При этом личные качества и характер общения могут быть востребованы абсолютно по-разному.

Таким образом, существуют различия между официальным руководителем и неформальным лидером в коллективе (табл. 14.1). Если первый

управляет с помощью официальных полномочий, то второй влияет на людей своим личным авторитетом.

Таблица 14.1

Различия между руководителем и лидером

Руководитель	Лидер
Реализует цели других	Реализует свои цели
Основа действий – план	Основа действий – личная позиция
Поручает	Вдохновляет
Опирается на систему	Опирается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Инициирует движение
Профессионален	Многофункционален
Пользуется уважением	Пользуется доверием и любовью

В идеале желательно соединение руководства и лидерства в одном лице, с тем чтобы использовать преимущества того и другого в управлении коллективом. Оно может осуществляться по двум направлениям. Первое направление – руководитель должен стремиться к тому, чтобы стать лидером. Для этого он обязан завоевать авторитет среди своих подчиненных. Второе направление – конструктивное сотрудничество руководителя и неформального лидера в коллективе. Оба направления не являются альтернативными, а дополняют друг друга.

Социально-психологический климат

Важной характеристикой коллектива сотрудников ОВД является социально-психологический климат. Он затрагивает интересы каждого члена коллектива и возникает под воздействием совместной деятельности и организационно-управленческих факторов.

На социально-психологический климат в коллективе ОВД влияют как факторы макросреды (особенности социально-экономического развития страны, деятельность вышестоящих ОВД и органов государственного управления, уровень взаимоотношений и связи ОВД с территориальными органами государственной власти, общественными организациями и т. д.), так и факторы микросреды (уровень оперативно-служебной деятельности ОВД, специфика формальных и неформальных связей в коллективе, стиль руководства, степень психологической совместимости членов коллектива, условия труда и быта сотрудников и т. д.).

Социально-психологический климат проявляется в специфике взаимоотношений между руководителем и подчиненными (вертикальный климат) и между самими сотрудниками (горизонтальный климат).

Его главная социальная характеристика – господствующее в коллективе отношение к труду, поэтому главным показателем состояния социально-психологического климата в коллективе сотрудников ОВД является степень удовлетворенности сотрудников своим трудом, результатами собственной деятельности, а также существующими в коллективе взаимоотношениями. При положительном социально-психологическом климате преобладает атмосфера взаимопонимания и сотрудничества.

Стадии жизненного цикла коллектива

Каждый коллектив в своем развитии проходит несколько стадий.

Первая стадия – начальная, когда коллектив только начинает формироваться. Люди присматриваются друг к другу и к руководителю. Связи между ними еще слабы и неустойчивы, нередко возникают конфликты вследствие недопонимания. Руководителю необходимо проявить разумную твердость и волю. Направляющей силой для сплочения коллектива должна стать цель. Только она может мобилизовать коллектив, и каждый сотрудник должен четко осознать значимость своей личной работы для достижения общей цели, стоящей перед коллективом.

Важнейшее условие успешного продвижения к намеченной цели – дисциплина. Поэтому на первой стадии становления коллектива руководитель может пользоваться директивным стилем руководства: сам руководитель предъявляет требования к подчиненным и следит за неукоснительным выполнением своих приказов и распоряжений. Поощряя либо наказывая подчиненных, он может не советоваться ни с кем, принимая всю ответственность за принятые решения на себя.

На *второй стадии* в коллективе почти завершается изучение друг друга и определяются личные позиции каждого сотрудника. На основе взаимных симпатий и антипатий, общих интересов образуются микрогруппы. Так, может организоваться группа с исполнительской психологией.

Если руководитель пассивен, в коллективе может образоваться неформальная группа, объединяющая людей недисциплинированных либо ориентированная на другие цели, не связанные с интересами службы. Такая группа может существенно снизить продуктивность служебной деятельности коллектива и отрицательно повлиять на его социально-психологический климат. Поэтому в задачу руководителя на данном этапе развития коллектива входит создание ядра своих единомышленников. После этого он может постепенно переходить от директивного стиля управления к коллегиальному (демократическому), который отличается стремлением как можно больше вопросов ставить на обсуждение коллектива.

Третья стадия – развитие коллектива. Она характеризуется постепенным появлением в нем интеллектуального, эмоционального и волевого единства.

Интеллектуальное единство определяется взаимопониманием, психологической совместимостью в процессе служебной деятельности, стремлением находить общий язык.

Эмоциональное единство проявляется в сопереживании всеми сотрудниками событий, происходящих в коллективе и вне его, заботе о судьбе товарищей, чуткости по отношению к ним. В таком коллективе ни один человек не чувствует себя беззащитным, каждый уверен, что он не останется в беде один.

Волевое единство (единство воли) проявляется в способности коллектива преодолевать возникающие трудности, препятствия и доводить дело до конца, а также в способности каждого сотрудника подчинять личные интересы общественным. В коллективе окончательно утверждаются отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи.

На третьей стадии не только руководитель, но и все сотрудники чувствуют ответственность за результаты деятельности всего коллектива. Руководитель полностью переходит на демократический стиль управления и, проводя деловые совещания, старается вместе с сотрудниками находить оптимальные решения оперативно-служебных задач.

Руководитель начинает действовать не как стоящий над коллективом, а как равный его член, наделенный функциями руководства. Если на первой стадии руководитель воспринимается подчиненными как внешняя по отношению к ним сила, то на третьей стадии он выступает как авторитетный представитель и выразитель интересов коллектива.

Психологическое сопровождение деятельности ОВД

Психологическая работа в ОВД – это система мероприятий, направленных на поддержание психологической устойчивости и сохранение психического здоровья сотрудников органов внутренних дел. Она осуществляется по следующим основным направлениям:

профессиональный психологический отбор кандидатов на службу и учебу в органы внутренних дел;

психологическое сопровождение служебной деятельности сотрудников;

психологическое просвещение сотрудников.

Решение указанных задач составляет основу деятельности созданных в органах внутренних дел групп (отделений, отделов) психологического сопровождения служебной деятельности ОВД.

Основными задачами психологического сопровождения служебной деятельности ОВД на современном этапе являются:

изучение социально-психологического климата в ОВД, разработка рекомендаций по его улучшению, а также предотвращению и разрешению конфликтных ситуаций;

оказание психологической помощи в профессиональной адаптации выпускникам учреждений образования МВД Республики Беларусь, а также иным сотрудникам ОВД;

психологическое консультирование, помощь сотрудникам ОВД в мобилизации их творческих, интеллектуальных, личностных, духовных и физических ресурсов для выхода из кризисного состояния;

осуществление мониторинга социально-психологического климата в ОВД, выработка рекомендаций по его улучшению;

анализ причин и источников повышенного психического напряжения в подразделениях ОВД и доведение результатов до сведения их руководителей;

оказание помощи в преодолении нервно-психических перегрузок и профессиональной деформации личности сотрудников ОВД, психопрофилактика деструктивных явлений, девиантного поведения, суицидальных проявлений;

участие в психолого-профессиональном отборе кандидатов на службу в ОВД, в том числе на учебу в учреждения образования МВД Республики Беларусь.

Психологическая работа в ОВД строится в соответствии с принципами законности, профессиональной этики, уважения прав и свобод личности, гуманизма и обеспечения конфиденциальности при оказании психологической помощи. При осуществлении психологической работы в ОВД используются лишь те научные методы и методики психологической диагностики и воздействия, которые прошли достаточную апробацию в рамках современной психологической науки и не являются опасными для жизни и здоровья.

Сотрудники психологических подразделений ОВД обязаны:

рассматривать вопросы и принимать решения строго в пределах своей профессиональной компетенции;

препятствовать проведению психопрофилактической, психокоррекционной и других видов работы лицами, не обладающими соответствующей профессиональной подготовкой;

хранить профессиональную тайну, не распространять сведения, полученные в результате диагностической, консультационной и других видов работы, если ознакомление с ними не является необходимым для осуществления медицинского, социального или другого аспекта психокоррекционной, развивающей работы и может нанести ущерб личности или ее окружению.

Кабинет психологического подразделения представляет собой специально оборудованное отдельное помещение. Он предназначен для осу-

ществления психодиагностической, психокоррекционной, психопрофилактической, организационно-методической и научно-исследовательской работы и психологического консультирования. Кабинет психологического подразделения должен создавать уютную атмосферу и вызывать положительные эмоции. При выборе помещения для такого кабинета следует руководствоваться тем, чтобы он был расположен за пределами зоны видимости и пересечения с кабинетами руководителей, был хорошо звукоизолирован (мягкая обшивка двери), доступен для сотрудников.

14.3. Управление конфликтами в коллективе сотрудников ОВД

В конфликтологии, науке, изучающей проблемы конфликтов, существуют две противоположные теории конфликтов.

Первая теория – теория бесконфликтного гармоничного развития – рассматривает конфликт как сугубо отрицательное явление, которое вызывает эмоциональное напряжение у его участников и приводит к стрессам. Конфликты негативно влияют на социально-психологический климат в коллективе. Поэтому согласно данной теории главная задача конфликтологии – это недопущение конфликтов.

Вторая теория – теория конфликтного диалектического развития – базируется на законе диалектического развития. Согласно этой теории конфликт является естественным и неизбежным явлением. Отсюда в коллективе конфликт даже необходим как двигатель развития – его конструктивное разрешение дает импульс для дальнейшего развития.

Классификация конфликтов

Классификация конфликтов осуществляется по следующим критериям:

по участникам:

межличностный конфликт – противоречие между двумя людьми;

конфликт между личностью и группой – группе противостоит один человек;

конфликт между группами – в противостоянии с каждой стороны участвуют несколько человек;

по источнику возникновения:

предметный конфликт – существуют реальные конфликтогены;

субъективный конфликт – противоречия связаны с эмоциональными реакциями участников на те или иные события. При этом совсем не обязательно, чтобы сами события были конфликтогенами;

по характеру ценностей:

конфликт «плюс-минус» – классическая форма борьбы добра со злом;

конфликт «плюс-плюс» – в противоборство вступают две положительные альтернативы (борьба хорошего с очень хорошим);

конфликт «минус-минус» – борьба плохого с очень плохим (выбор из двух зол меньшего);

по степени влияния:

лихорадящий конфликт – противостояние, которое держит участников в сильном эмоциональном напряжении;

разрушительный конфликт – вызывает необратимые процессы, его участники уже никогда не смогут вернуться к прежнему состоянию;

по длительности протекания:

краткосрочный конфликт – противоречия удается быстро разрешить;

затяжной конфликт – противоречие не удается быстро преодолеть, и оно длительное время держит участников в напряжении.

Причины конфликтов

Различают объективные, организационно-управленческие, социально-психологические и личностные причины конфликтов.

Объективные причины:

естественное столкновение значимых интересов людей в процессе их жизнедеятельности;

слабая разработанность и использование правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей;

недостаток и несправедливое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности материальных и духовных благ;

образ жизни многих граждан, связанный с материальной неустроенностью и радикальными, масштабными и быстрыми переменами переходного периода;

достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан, способствующие возникновению конфликтов.

Таким образом, объективные причины конфликтов обусловлены обстоятельствами социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п.

Организационно-управленческие причины:

структурно-организационные – несоответствие структуры организации требованиям той деятельности, которой она занимается. Оно может быть вызвано ошибками при проектировании структуры организации, непрерывно изменяющимися задачами в ее деятельности;

функционально-организационные – вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой, между раз-

личными структурными элементами организации, между отдельными работниками;

личностно-функциональные – несоответствие или неполное соответствие работника по его профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности;

ситуационно-управленческие – обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач (принятие ошибочного управленческого решения, невыполнение работниками задач, поставленных руководством, и т. д.).

Таким образом, организационно-управленческие причины конфликтов обусловлены обстоятельствами, связанными с созданием, развитием и функционированием организаций, коллективов, групп.

Социально-психологические причины:

потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации (коммуникационные барьеры);

несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей;

различия в способах оценки результатов деятельности и личности друг друга;

психологическая несовместимость – индивидуально-психологическая несовместимость проявляется в неудачном сочетании темпераментов и характеров взаимодействующих людей; социально-психологическая связана с противоречиями в жизненных ценностях и идеалах, мотивах, целях деятельности; социальная несовместимость проявляется в несовпадении убеждений, мировоззрений, идеологических установок, в различиях образования, социальной принадлежности и т. п.;

конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами;

стремление к власти.

Таким образом, социально-психологические причины конфликтов обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включенности в социальные группы.

Личностные причины:

оценка поведения партнера как недопустимого;

низкий уровень социально-психологической компетентности (отсутствие навыков и умений применять на практике способы и приемы бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов);

низкая конфликтоустойчивость к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия;

плохо развитая у человека способность к эмпатии, т. е. пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствию;

завышенный уровень притязаний;

холерический тип темперамента.

На возникновение и протекание конфликтов большое влияние оказывает конфликтоустойчивость личности.

Конфликтоустойчивость личности имеет свою структуру, которая включает следующие компоненты:

эмоциональный компонент – отражает состояние личности в трудной ситуации, уровень и характер возбудимости психики и заключается в умении управлять своим эмоциональным состоянием в конфликтных ситуациях;

волевой компонент – способность личности к сознательной мобилизации сил в ситуации взаимодействия, к сознательному контролю и управлению собой, своим поведением и психическим состоянием;

познавательный компонент – устойчивость функционирования познавательных процессов. Включает: умение определить начало предконфликтной ситуации; анализ причин возникновения конфликта; умение дать объективную оценку конфликта, прогнозировать его развитие и возможные последствия; способность выделить главную проблему, выдвигать и обосновывать альтернативные варианты решения проблемы;

мотивационный компонент – состояние внутренних побудительных сил, способствующих оптимальному поведению в трудной ситуации взаимодействия.

Таким образом, личностные (субъективные) причины конфликтов обусловлены индивидуально-психологическими особенностями его участников.

Структура конфликта

В структуру конфликта (конфликтной ситуации) входят следующие элементы:

участники конфликта – лица, чья степень участия в конфликте различна:

основные участники конфликта, или противоборствующие силы, – субъекты конфликта, которые совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга;

группы поддержки – силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами, стоящими за оппонентами конфликта;

другие участники – субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта (подстрекатель, организатор и т. д.);

информационные модели конфликтной ситуации у основных и второстепенных участников конфликта;

предмет конфликта – объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта;

объект конфликта – материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента;

макро- и микросреда – условия, в которых находятся и действуют участники конфликта.

Динамика конфликта

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы:

предконфликт (латентный период):

возникновение объективной проблемной ситуации – появление противоречия, но оно еще не осознано, и конфликтных действий нет;

осознание объективной проблемной ситуации – реальность воспринимается как проблемная, возникает потребность принять меры для разрешения противоречия;

попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами – на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции;

возникновение предконфликтной ситуации – воспринимается как наличие непосредственной угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия;

собственно конфликт (открытый период):

инцидент – первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться;

эскалация – резкая интенсификация борьбы оппонентов;

сбалансированное противодействие – использование силовых методов не дает результата, интенсивность борьбы снижается, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются;

завершение конфликта – переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам;

послеконфликтная ситуация (латентный период):

частичная нормализация отношений – негативные эмоции не исчезли, но происходит осмысление своей позиции, корректировка самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру;

полная нормализация отношений – наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому

способствует преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Управление конфликтом

Руководитель организации не может стоять в стороне от проблемы конфликтов, так как от этого прямо зависит работоспособность возглавляемого им коллектива. Даже в самой гармоничной организации избежать конфликтов невозможно. Однако ими можно управлять таким образом, чтобы минимизировать отрицательные последствия.

Важными *принципами управления конфликтом* являются:

принцип компетентности – вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми, которые обладают теоретической подготовкой и богатым служебным и жизненным опытом. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий;

принцип сотрудничества и компромисса – желательно сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, а способы – неконфликтными.

Управление конфликтами предполагает реализацию функций предупреждения, подавления, отсрочки и разрешения конфликтов.

Предупреждение конфликтов связано с воздействием на их возможные конфликтогены. Основные направления предупреждения конфликтов:

1) создание объективных условий, способствующих профилактике конфликтов:

создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников организации;

справедливое и гласное распределение материальных и духовных благ в коллективе;

разработка нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций;

2) создание организационно-управленческих условий предупреждения конфликтов:

структурно-организационных условий, связанных с периодическим приведением структуры организации в соответствие с решаемыми задачами;

функционально-организационных условий – оптимизация функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками;

личностно-функциональных условий – учет соответствия работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность;

ситуационно-управленческих условий – принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности работников;

3) устранение социально-психологических причин конфликтов;

4) устранение личностных причин конфликтов.

Подавление конфликта используется при его беспредметности либо деструктивном развитии. Основными методами подавления конфликтов являются:

«разведение» потенциально конфликтных друг к другу сотрудников по разным отделам с целью минимизации их возможных деловых контактов;

предъявление жестких требований к инициаторам конфликтов, вплоть до увольнения;

целенаправленное сокращение количества сотрудников, склонных к различным противостояниям, с целью локализации эмоционального напряжения в коллективе.

Отсрочка конфликта – это временная мера, осуществляемая с целью затормозить развитие проблемной ситуации до подготовки ее разрешения. Среди методов отсрочки можно назвать следующие:

смягчение отношения конфликтующих к проблемной ситуации;

изменение отношения конфликтующих друг к другу путем усиления либо ослабления одного в восприятии другого;

уменьшение ценности объекта конфликта в глазах конфликтующих.

Разрешение конфликта – совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.

Большинство условий успешного разрешения конфликтов носят психологический характер, так как отражают особенности поведения и взаимодействия оппонентов, и состоят в следующем:

прекращение конфликтного взаимодействия – необходимое условие начала разрешения любого конфликта, поскольку до тех пор, пока предпринимаются какие-то меры с одной или с обеих сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может;

поиск общих или близких по содержанию точек зрения – двусторонний процесс, который предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны. И если стороны хотят разрешить конфликт, то они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента;

снижение интенсивности негативных эмоций – чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить негативное отношение сторон друг к другу;

перестать видеть в оппоненте врага – этому способствуют критический анализ собственной позиции и действий, понимание интересов другого, выделение конструктивного начала в поведении или даже в намерениях оппонента, поскольку не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп, в каждом есть что-то положительное, на это и необходимо опереться при разрешении конфликта;

уменьшение негативных эмоций противоположной стороны – положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента;

объективное обсуждение проблемы – выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному разрешению противоречия;

учет статусов (должностного положения) друг друга – сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить оппонент; слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству;

выбор оптимальной стратегии разрешения конфликта.

По сути, в разрешении конфликтов или доведении их до конструктивного завершения и состоит главная функция управления конфликтами.

Стратегии выхода из конфликта

Выделяют пять основных стратегий выхода из конфликта: противоборство, компромисс, приспособление, избегание и сотрудничество.

Противоборство – стремление участников конфликта добиться победы над противником. Попытка настоять на своем путем «борьбы до конца» приводит, как правило, к самым жестким формам развития конфликта. Стратегию поведения участников в такой ситуации психологи определяют как «военные действия». Безусловно, это не самый лучший способ поведения в конфликте. Он показывает упрямство, ограниченность и другие отрицательные черты сторонников такого поведения.

Компромисс – урегулирование противоречий через взаимные уступки. В этом случае участники конфликта проявляют добрую волю и делают шаги навстречу друг другу. Результатом становится какая-то договоренность, которая в конечном счете устраивает участников именно своим встречным движением.

Приспособление (уступка) – сохранение хороших отношений путем одностороннего сглаживания противоречий. Недопущение развития конфликта происходит благодаря самопожертвованию одной из сторон. Часто такая жертва воспринимается соперником как слабость другой стороны. В результате «аппетиты победителя» лишь возрастают, что приводит к возникновению конфликтной ситуации на новом, более высоком витке.

Избегание (уход от решения проблемы) – стремление уйти от вопросов и обстоятельств, вызывающих конфликт. В целом это положительная стратегия. Однако возможны ситуации, когда избегание обострения со стороны одних приводит к торжеству тех, кто этого, может, и не заслуживает.

Сотрудничество – совместный поиск пути преодоления противоречий. Лозунг такой стратегии поведения: «Ты не против меня, а мы вместе против конфликта». Часто результатом сотрудничества становится консенсус – установление для двух противоречивых точек зрения третьей, которая примирила бы соперников.

Большое влияние на поведение личности в конфликтной ситуации оказывают ее индивидуально-психологический тип. В специальной литературе по конфликтологии выделяют *пять типов конфликтных личностей*[1]*:*

демонстративный тип – хочет быть в центре внимания, любит хорошо выглядеть в глазах других, его отношение к людям определяется тем, как к нему они относятся, легко даются поверхностные конфликты, хорошо приспосабливается к различным ситуациям, рациональное поведение выражено слабо, налицо эмоциональное поведение, планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает в жизнь, кропотливой, систематической работы избегает, не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо;

ригидный[2] *тип* – подозрителен, обладает завышенной самооценкой, постоянно требует подтверждения собственной значимости, часто не учитывает изменение ситуации и обстоятельств, прямолинеен и негибок, с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением, почтение со стороны окружающих воспринимает как должное, выражение недоброжелательства со стороны окружающих – как обиду, несамокритичен по отношению к своим поступкам, болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимой или действительной несправедливости;

неуправляемый тип – импульсивен, недостаточно контролирует себя, поведение такого человека плохо предсказуемо, ведет себя вызывающе,

[1] См.: *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. СПб., 2001. С. 100.

[2] От лат. rigidus – окоченелый, оцепенелый.

агрессивно, часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения, характерен высокий уровень притязаний, несамокритичен, во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других, не может грамотно планировать свою деятельность или последовательно претворять планы в жизнь, недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами, из прошлого опыта извлекает мало уроков;

сверхточный тип – скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, причем делает это так, что людям, которые с ним работают, кажется, что он придирается, обладает повышенной тревожностью, чрезмерно чувствителен к деталям, склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачивается за них бессонницей, головной болью и т. п., сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях, слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе;

бесконфликтный тип – неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив, характеризуется некоторой непоследовательностью поведения, ориентируется на сиюминутный успех, недостаточно хорошо видит перспективу, зависит от мнения окружающих, излишне стремится к компромиссу, не обладает достаточной силой воли, не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Этапы урегулирования конфликта

Этапы деятельности руководителя по урегулированию конфликта представлены на рис. 14.1.

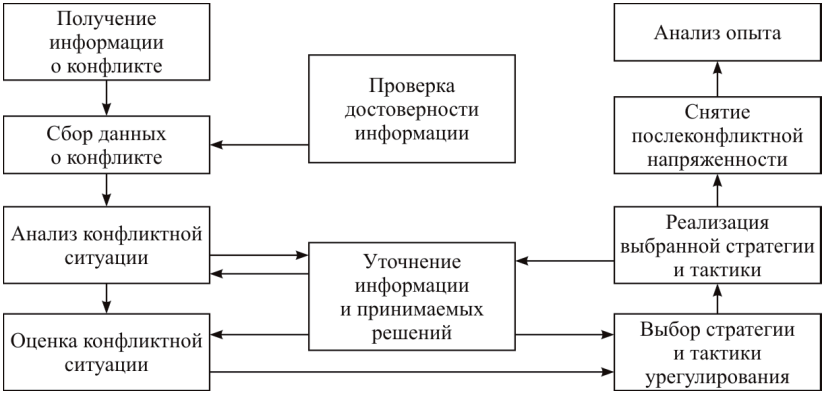


Рис. 14.1. Этапы урегулирования конфликта

Функции конфликтов

Конфликты по отношению к социуму и оппонентам могут выполнять как деструктивные, так и конструктивные функции.

Деструктивные функции конфликтов по отношению к социуму связаны:

с разрушением традиций общения, взаимосвязей в коллективе, организации;

ослаблением ценностно-ориентационного единства группы, снижением групповой сплоченности;

ухудшением качества совместной деятельности коллектива во время, когда конфликт медленно затухает, особенно если своих целей добился оппонент, который был неправ;

риском возникновения деструктивного лидерства в коллективе того, кто способен играть такую роль только в конфликтной ситуации.

Деструктивные функции конфликтов по отношению к оппонентам проявляются:

в негативном воздействии на психическое состояние его участников;

истощении личностных ресурсов – материальных, духовных и жизненных сил – в результате конфликтного взаимодействия;

появлении стрессов, резком возрастании вероятности заболеваний у участников конфликта, особенно сердечно-сосудистых;

возникновении деструкции системы межличностных отношений, сложившихся между субъектами взаимодействия до его начала, появлении неприязни и враждебности к другой стороне, нарушающих сложившиеся до конфликта взаимные связи;

негативном воздействии на эффективность деятельности оппонентов – меньше внимания уделяется качеству работы, после конфликта оппоненты также не всегда могут работать продуктивно.

Конструктивные функции конфликтов по отношению к социуму:

выступают средством активизации социальной жизни группы или общества, поддерживают социальную активность людей, служат источником развития;

высвечивают нерешенные проблемы в деятельности группы, с помощью конфликта руководитель или группа могут регулировать поведение отдельных лиц;

зондируют общественное мнение, коллективные настроения, социальные установки;

оптимизируют межличностные отношения, могут благоприятно влиять на взаимоотношения в коллективе.

Конструктивные функции конфликтов по отношению к основным участникам конфликта:

устраняют полностью или частично противоречия, возникающие в силу несовершенства организации деятельности, ошибки управления, ошибки отдельных работников и т. д.;

позволяют более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в конфликте, тестируют ценностные ориентации человека, выявляют психологическую устойчивость к стрессовым факторам трудной ситуации;

при отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих;

являются средством самоутверждения личности, формирования активной позиции во взаимодействии с окружающими.

14.4. Классификация и характеристика стилей управления

Все многообразие стилей управления условно можно разделить на две большие группы: классические и современные стили управления.

Классические стили управления

Американский психолог К. Левин в 1939 г. впервые разработал и обосновал концепцию стилей управления. Он выявил и описал три основных стиля: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский).

Авторитарный стиль характеризуется централизацией власти в руках руководителя. Руководитель единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу. Подчиненным известны лишь ближайшие цели, и они имеют минимум необходимой информации. Контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти руководителя. Его голос всегда является решающим, всякая критика в его адрес пресекается.

Руководитель авторитарного типа привержен единоначалию, самовластному решению абсолютного большинства вопросов; отличается решительным, энергичным, властным, упорным и настойчивым характером, чрезмерной самоуверенностью; в общении с подчиненными подчеркнуто официален.

Данный стиль руководства не лишен недостатков. В крайних своих проявлениях носитель подобного стиля управления может проявлять черты самодурства, вплоть до унижения своих подчиненных. Это может привести к резким конфликтам в коллективе, неверию подчиненных в собственные силы, пассивности и формализму в работе.

Демократический стиль основан на том, что руководитель децентрализует свою управленческую власть. Принимая решение, он консультиру-

ется с подчиненными и тем самым дает им возможность принимать участие в выработке решений. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах работы. Инициатива со стороны подчиненных при данном стиле руководства стимулируется.

Руководитель демократического типа сочетает в себе уважительность и заботу о подчиненных, терпеливость, коммуникабельность и общую культуру с решительностью, энергией и требовательностью автократа; лично занимается только наиболее сложными вопросами, предоставляя простор для проявления разумной инициативы и творчества своим подчиненным. В современных условиях руководитель-демократ наиболее желателен для руководства службами и подразделениями ОВД. Такой стиль руководства способствует формированию в коллективе обстановки взаимного доверия и сотрудничества.

Таблица 14.2

Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей управления

Характеристика	Стиль управления	
	авторитарный	демократический
Кредо, принцип	Руководитель – повелитель, руководимый – подчиненный	Руководитель – координатор, руководимый – партнер
Авторитет	По должности (формальный)	По работе (реальный)
Степень организованности	Детальная организация исполнения работ	Гибкие организационные рамки исполнения работ
Вид решения	Единоличное решение	Коллегиальное решение
Вид распоряжения	Приказ	Просьба
Делегирование полномочий	Делегируются только исполнительские задачи и ответственность за них	Делегируется общая задача и общая ответственность
Вид контроля	Контроль исполнения	Контроль результата

Либеральный стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель чаще всего действует как посредник, обеспечивающий своих сотрудников информацией и материалами, необходимыми для работы. Обычно он пускает все дела на самотек, реагируя лишь тогда, когда на него оказывают давление либо снизу, либо сверху.

Руководитель либерального типа не стремится демонстрировать свое руководящее положение; свои распоряжения обычно облекает в форму

просьб; во взаимоотношениях с подчиненными, как правило, вежлив, участлив, доброжелателен; готов охотно выслушать мнение, предложение и даже критику подчиненного, не уклоняется от неформального общения с ними. Либерал вполне может руководить некоторыми подразделениями и службами ОВД – научными, педагогическими и т. п. Но его не следует назначать руководителем строевых подразделений, поручать проведение оперативных мероприятий, связанных с необходимостью решительных, смелых, рискованных действий, особенно в нестандартных ситуациях.

Модификации авторитарного стиля управления

Известны многочисленные модификации классического авторитарного стиля управления. Среди них: автократический, административный, бюрократический, плановый, консервативный, авральный, патерналистский и харизматический стили управления.

Автократический стиль управления, как правило, проявляется в крупных организациях. Руководитель-автократ использует многочисленный руководящий иерархический аппарат, который, однако, не обладает автономией и выполняет лишь распоряжения высшего руководителя. Этот стиль характеризуется слабостью личных контактов между руководителем и подчиненными. Он был широко распространен в условиях командно-административной системы управления в СССР.

Административный стиль управления означает всевластие аппарата. Руководитель может подписать самый важный документ не читая, если на нем будут все визы и многочисленные согласования. В случае ошибки претензии предъявляются к соответствующему специалисту, который визировал документ.

Бюрократический, или документальный, стиль управления основан на всевластии бумаг. Любое движение в организации возможно только на основании письменного руководящего указания.

Плановый стиль управления базируется на скрупулезном следовании планам. Все должно происходить в полном соответствии с тем, что предусмотрено в планах. Роль руководителя состоит в обеспечении выполнения плановых заданий.

Консервативный стиль управления направлен на соблюдение традиций раз и навсегда заведенного порядка. Руководитель отрицательно относится ко всякого рода новинкам. Он считает, что успех достигается стабильностью, т. е. тогда, когда происходит «все как всегда». Любое отклонение – это плохая новость.

Авральный стиль управления заключается в повышенной активности в выполнении очередных указаний и проведении кампаний.

Руководитель развивает бурную деятельность в условиях аврала. После этого наступает затишье до следующего аврала. Предпринять какие-то действия для того, чтобы не потребовалось нового аврала, такой руководитель не считает нужным.

Патерналистский, или патриархальный, стиль управления строится на основе представлений об организации как одной большой семье. Руководитель уподобляется отцу семейства, который заботится о своих подчиненных. При патерналистском стиле четко выражена иерархичность отношений, начальник предстает хозяином, в одиночку принимающим решения. Его указания подчиненные не имеют права ни проигнорировать, ни даже обсудить. Выполнение приказов руководителя строго контролируется, и в зависимости от результатов труда сотрудники либо получают поощрение, либо подвергаются взысканию. Игнорирование личных качеств и служебных навыков отдельных сотрудников идет рука об руку с представлением о полной взаимозаменяемости членов команды. Несмотря на строгую иерархию, взаимоотношениям придается личностный характер, выходящий за чисто служебные рамки. Лидер патерналистского типа рассматривает всех работающих в организации сотрудников как одну семью. Сам он играет роль отца, а остальные – роль детей, послушных или неразумных. Именно поэтому предусматривается коллективная ответственность за провалы. Более того, даже внеслужебные проблемы подчиненных (вплоть до перипетий личной жизни каждого из них) являются предметом заботы руководителя.

Название *харизматического стиля управления* происходит от греческого слова charisma – божественный дар. Харизма – это особая одаренность личности в интеллектуальном, эмоциональном, духовном или каком-либо другом отношении, природная способность к лидерству. Данный стиль основан на безоглядной вере ведомых в лидера и его правоту. Главной особенностью харизматического стиля руководства является то, что все зависит от личности лидера, его убежденности, которая передается подчиненным. Лидер внушает доверие и ведет за собой. Подчиненные даже не пытаются понять на уровне знания его поведение. Все строится на эмоционально-подсознательном влиянии, вере в руководителя. Харизматические руководители обладают способностями внушать сотрудникам веру в возможность достижения высоких результатов. Они способны увлечь работников на реализацию общей идеи. Если лидер обладает необходимыми знаниями и ответственностью, харизматический стиль руководства будет весьма эффективен. Харизматические лидеры могут быть как социально положительными, так и отрицательными.

Современные стили управления

В конце XX в. в теории и практике управления сложилось несколько новых стилей управления. Наиболее известными среди них являются: решетчатый, ситуационный, сервисный, инновационный, кооперативный, тренерский и партисипативный стили управления.

Американские исследователи Р. Блэйк и Дж. Моутон в 1964 г. предложили так называемую *управленческую решетку* (англ. managerial grid): представляющую собой двухмерную классификацию стилей управления, которые оцениваются по девятибалльной шкале по двум критериям:

забота о производстве – отношение руководителя к широкому кругу вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации людей и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т. д.;

забота о людях – подразумевает поддержку их самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений.

Высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления. Однако этот критерий имеет, в сущности, лишь теоретический характер. В реальной управленческой деятельности едва ли возможно сочетание максимального внимания к производству с максимальным вниманием к людям.

В рамках грид-классификации Р. Блэйка и Дж. Моутон выделены следующие основные стили управления (табл. 14.3):

1,1 – *«нищета управления»*, когда руководитель проявляет минимальный интерес к производству и подчиненным, занимая позицию стороннего наблюдателя;

9,1 – *«власть руководителя»*, когда высокие требования по достижению результатов производственной деятельности сочетаются с низким уровнем заботы о персонале;

1,9 – *«загородный клуб»*, когда у руководителя минимальный интерес к производственной деятельности сочетается с максимально возможной заботой о подчиненных; такой руководитель основное внимание уделяет поддержанию дружеских отношений между сотрудниками, пусть даже в ущерб потребностям производства;

5,5 – *«золотая середина»*, когда сочетается равномерная забота о производстве и о людях, причем ни то ни другое не делается с полной отдачей;

9,9 – *«работа командой»*, когда сочетается максимально возможная забота о производстве и о людях; руководитель стремится заинтересовать сотрудников в достижении целей организации.

Таблица 14.3

Грид-классификация стилей управления

Забота о персонале	**1,9**								**9,9**
					5,5				
	1,1								**9,1**
	Забота о производстве								

Сторонники ситуационного, или адаптивного, стиля управления исходят из того, что идеального стиля управления нет, а есть так называемый адаптивный стиль, приспосабливаемый к конкретной обстановке. Данный стиль управления основан на использовании двух моделей – вероятностной модели ситуации Фидлера и модели жизненного цикла коллектива Херси – Бланшара.

В *вероятностной модели ситуации*, предложенной Ф. Фидлером в 1965 г., эффективный стиль управления определяется возникающей ситуацией, которая характеризуется:

сложившимися отношениями между руководителем и членами возглавляемого коллектива; важнейшими параметрами этих отношений являются лояльность и доверие подчиненных руководителю, основанные на привлекательности его личности;

стоящей перед коллективом задачей, важнейшими параметрами которой являются структурированность (возможность разделения на подзадачи), новизна для коллектива и четкость постановки;

полномочиями руководителя, определяемыми объемом ресурсов, которые он может использовать для поощрения подчиненных, и поддержкой, оказываемой ему со стороны вышестоящей организации.

Исходя из этих трех характеристик можно определить восемь возможных ситуаций и пронумеровать их по мере убывания привлекательности для руководителя (табл. 14.4).

Таблица 14.4

Вероятностная модель ситуации

Отношения с подчиненными	Задача	Полномочия	Ситуация
Хорошие	Структурирована	Сильные	1
		Слабые	2
	Не структурирована	Сильные	3
		Слабые	4
Плохие	Структурирована	Сильные	5
		Слабые	6
	Не структурирована	Сильные	7
		Слабые	8

Вывод, вытекающий из вероятностной модели ситуации Фидлера, состоит в следующем: поскольку руководитель не может постоянно изменять свой стиль управления при изменении ситуации, то он должен сам пытаться изменить ситуацию, сделав ее наиболее благоприятной для себя.

Согласно *модели жизненного цикла коллектива*, предложенной П. Херси и К. Бланшаром в 1982 г., важнейшим фактором ситуации, в которой работает руководитель, является зрелость его подчиненных и в целом руководимого им коллектива. Зрелость как отдельного человека, так и коллектива определяется желанием достичь поставленной цели, способностью отвечать за собственные и коллективные действия, образованием и опытом решения задач соответствующего типа.

В модели жизненного цикла коллектива выделено четыре уровня зрелости:

низкая – подчиненные не способны и не хотят отвечать за результат выполнения задачи;

умеренно низкая – подчиненные хотят отвечать за получаемый результат, но не могут этого делать из-за низкой квалификации или малого опыта;

умеренно высокая – подчиненные имеют достаточные опыт и квалификацию, но не хотят брать ответственность на себя;

высокая – подчиненные хотят и могут отвечать за выполняемую задачу.

Ситуационный стиль управления гибко учитывает уровень развития коллектива (табл.14.5).

Таблица 14.5

Вид ситуационного стиля управления в зависимости от уровня развития коллектива

Уровень развития коллектива	Вид ситуационного стиля управления
Низкий: не хотят работать, не умеют работать (низкая квалификация, недобросовестные работники)	*Авторитарное указывание*: четкие указания что и как делать, инструктаж; постоянный контроль работы; когда необходимо – наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы
Умеренно низкий: хотят работать, но еще не умеют работать (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны)	*Популяризация*: указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендации, дается возможность проявить самостоятельность); регулярный контроль работы; уважительное, доброжелательное отношение; интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы); когда необходимо – приказывайте; вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте
Умеренно высокий: умеют работать, но не хотят брать ответственность на себя (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства аспектов работы)	*Участие в управлении*: проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними; поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений; предоставляйте больше ответственности; ограничивайте прямые указания и контроль; создавайте системы самоконтроля сотрудников; ставьте цели, не уточняя способ их достижения; вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу
Высокий: хотят и умеют работать творчески (высококвалифицированные специалисты, ответственные, инициативные работники)	*Делегирование полномочий*: ставьте проблему, проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы; избегайте вмешательства в дела; самоуправление и самоконтроль у сотрудников; если вас просят, оказывайте поддержку; серьезно реагируйте на просьбы

Ситуационный подход к выбору стиля управления, основанный на модели жизненного цикла коллектива, использует четыре вида отношений в системе «руководитель – подчиненный»: приказание, внушение, участие и делегирование. Каждому уровню развития (зрелости) коллектива соответствует свой оптимальный стиль управления. Этот соответствующий стиль не только является самым эффективным для управления, но и создает предпосылки для развития коллектива, для перехода его на более высокий уровень.

Сервисный стиль управления предполагает направление усилий руководителей на создание условий для решения задач организации, труда и отдыха сотрудников. Руководители видят свою роль в обеспечении подчиненных необходимыми условиями для работы. Правило сервисного стиля руководства гласит: надо поставить сотруднику четкую задачу и создать условия для ее выполнения, а затем не мешать ему работать.

Инновационный, или трансформирующий, стиль управления означает повышенную приверженность руководителя к нововведениям, обновлениям, реформам. Данный стиль управления вполне можно считать прогрессивным, если у руководства нет желания сначала все поломать, а лишь затем строить. Надо действовать в соответствии с японской народной мудростью: строим новое рядом со старым, ничего не ломая; ненужное старое отомрет само.

Тренерский стиль управления, или коучинг-стиль (от англ. coaching – тренерство, репетиторство), примыкает к кооперативному стилю. Он не предназначен для постоянного использования в коллективе, а, скорее, служит подготовке сотрудников для последующего использования кооперативного стиля управления.

Тренерский стиль направлен на выявление руководителем сильных и слабых сторон сотрудника с целью прогноза дальнейшего развития, обеспечения самоконтроля и устранения факторов, препятствующих оптимизации деятельности и личностному росту. Он предполагает индивидуальный подход к сотруднику, определение его личностных и деловых качеств, выяснение трудового потенциала работника, его способностей и возможностей.

По оценкам специалистов, использование тренерского стиля управления позволяет сформировать у подчиненного способность к самоанализу, выработать у него готовность к решению трудных задач, определить высокие, но реальные стандарты деятельности, сформировать стремление и способность к самоконтролю и самосовершенствованию.

Партисипативный, или соучаствующий, стиль управления имеет следующие черты:

регулярные совещания руководителя с подчиненными;

открытость в деловом общении;

вовлеченность подчиненных в разработку и принятие управленческих решений;

делегирование подчиненным ряда полномочий;

предоставление работнику возможности автономно разрабатывать новые идеи.

Партисипативный стиль управления эффективен в случаях:

если руководитель имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных;

подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, личностном росте, интерес к работе;

задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует комплексного анализа, напряженных усилий и творческого подхода.

В настоящее время, по мнению специалистов, партисипативный стиль является одним из наиболее эффективных стилей управления.

При *кооперативном, или командном, стиле управления* субъектом выступает группа – управленческая команда, которая представляет собой единый организм, где каждый играет свою роль и все дополняют друг друга. Их совместный результат не есть простая сумма отдельных усилий. Это всегда общее дело, в которое каждый член команды вносит свою неповторимую лепту. Формирование управленческой команды является заботой лидера. Среди способов ее создания – привлечение единомышленников, приглашение специалистов, делегирование коллегам значительной части властных полномочий.

Кооперативный стиль управления в последние годы вышел на первое место по своей эффективности. Это связано с тем, что управление постоянно усложняется, одному человеку, даже самому способному, просто не под силу решать современные сложные и разноплановые управленческие задачи.

Р. Белбин в своей работе «Управленческая команда»[1] определил ряд ролей, обязательных в эффективной менеджерской команде (табл. 14.6).

[1] См.: *Belbin R.M.* Management Teams. Heinemann, 1981.

Таблица 14.6

Командные роли

Роль и типичные черты	Положительные качества	Возможные недостатки
Администратор: консервативен, обязателен, предсказуем, легко управляем	Практический здравый ум, организаторские способности, высокая работоспособность, самодисциплина	Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предлагаемые идеи
Председатель: спокоен, уверен в себе, сдержан, любит руководить	Умение работать с людьми и мотивировать их, четкое осознание целей и способов их достижения	Средние интеллект и творческие способности
Приводящий в действие: беспокоен, динамичен, стремится к созиданию	Постоянная готовность бросить вызов бездеятельности и самодовольству	Склонность к раздражению, нетерпеливость
Оцениватель ресурсов: интересующийся внешним окружением, любопытен, энтузиаст	Легко контактирует с людьми, склонен к исследованиям, готов отвечать на брошенный вызов	Потеря интереса к делу при возникновении трудностей
Мыслитель: индивидуалист, серьезен, неортодоксален	Воображение, интеллект, знания	Рассеянность, склонность не замечать практические детали и указания начальства
Оценивающий: рассудителен, хладнокровен, осторожен	Благоразумие и практичность, аналитический склад ума	Нехватка вдохновения, способность демотивировать других
Душа компании: социально ориентирован, чувствителен, мягок	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, поддерживать дух коллективизма	Нерешительность в критические моменты и склонность к компромиссам
Доводящий до конца: старателен, организован, добросовестен, всегда обеспокоенный	Стремление доводить дело до качественного завершения	Волнуется из-за пустяков, любит вмешиваться в чужие дела

Этапы командообразования

Под *командообразованием* понимается развитие из формальной, утвержденной руководством управленческой структуры рабочей группы с субкультурой «команда».

Если группа – это некоторая общность людей в организации, то команда – это всегда эффективная группа индивидов. Исследователи отмечают следующие различия между группами и командами:

в группе существует один ярко выраженный лидер; в команде лидерство разделено между ее членами;

в группе доминирует личная ответственность; в команде личная ответственность дополняется коллективной;

в группе производятся продукты индивидуальной деятельности; в команде – продукты коллективной деятельности;

группа обсуждает, решает и делегирует; команда обсуждает, принимает решение и выполняет его.

В жизненном цикле команды можно выделить шесть этапов:

этап формирования – команда – это еще простое скопление отдельных людей. На этом этапе формируются ее цели, название, круг возможных дел, выявляются или назначаются руководители, а люди стремятся установить свою индивидуальность в команде;

этап бурления – оспариваются цели деятельности и методы их достижения, нормы поведения и способы руководства; формируются чувства доверия и единения команды; раскрываются скрытые личные цели участников;

этап нормирования – устанавливаются нормы и модели работы команды, определяются ее возможности; члены команды узнают достоинства и недостатки друг друга, формируют в своем сознании модели своих коллег;

этап функционирования – команда, пройдя предшествующие три этапа, решает реальные задачи. Этот этап может продолжаться достаточно долго. В команду могут приходить новые люди, некоторые могут уходить, но она останется собой, если уровень и количество решаемых задач остаются неизменными. Если же количество решаемых задач или их сложность возрастают, то наступает следующий этап жизни команды;

этап расширения – в команду приходит больше людей, чем из нее уходит. Происходит образование неформальных подкоманд, некоторые из них начинают выполнять формальные функции, т. е. решать свои относительно обособленные задачи, и тогда наступает шестой этап;

этап распада команды и образования новых команд.

В команде возникает так называемый синергетический эффект. Его суть состоит в том, что результат совместных усилий членов команды оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь. Этот эффект обеспечивается тем, что в командах

по сравнению с группами более ярко выражены такие характеристики, как одинаковые ценности, внутренние взаимосвязи, преданность, согласованность, доверие, сотрудничество, значимость групповых процессов.

Контрольные вопросы

1. Назовите виды власти, используемые в управлении персоналом?
2. Какими признаками характеризуется лидер неформальной группы?
3. В чем заключаются различия между руководителем и лидером?
4. Что такое социально-психологический климат?
5. Дайте характеристику стадий жизненного цикла коллектива.
6. Назовите основные задачи психологического сопровождения служебной деятельности ОВД.
7. Дайте классификацию и раскройте содержание причин конфликтов в организации.
8. Что такое управление конфликтом?
9. Назовите основные стратегии выхода из конфликта.
10. Дайте сравнительную характеристику авторитарного и демократического стилей управления.
11. В чем состоит сущность грид-классификации стилей управления?
12. Раскройте содержание ситуационного стиля управления.

Глава 15

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОВД

- *Базовые понятия эффективности системы управления*
- *Эффективность оперативно-служебной деятельности и ее оценка*
- *Эффективность управленческой деятельности и ее оценка*
- *Подведение итогов оперативно-служебной деятельности*

15.1. Базовые понятия эффективности системы управления

Перефразируя известное выражение Д.И. Менделеева о том, что любая наука начинается с измерения, хотелось бы отметить, что наука управления организацией также начинается с измерения. Измерение и оценка эффективности системы управления – одни из ключевых факторов совершенствования оперативно-служебной деятельности ОВД. Рассмотрим некоторые понятия *квалиметрии* (от лат. qualis – какой по качеству и греч. metron – мера) – научной дисциплины, в рамках которой изучаются методология и проблематика комплексного количественного оценивания качества объектов любой природы (одушевленные или неодушевленные, предметы или процессы, продукты труда или продукты природы), имеющих материальный или духовный характер, имеющих искусственное или естественное происхождение.

Понятия «результативность» и «эффективность» – исходные при рассмотрении проблемы оценки эффективности деятельности организации. *Результативность труда* – абсолютная мера достижения цели трудовой деятельности или степени приближения к ней. Она определяется значениями показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда. *Эффективность деятельности* – относительная мера достигнутого результата, т. е. отношение достигнутого результата к максимально достижимому или заранее запланированному результату.

Эффективность системы управления организацией – это относительная характеристика результативности ее деятельности. Система управления организацией как *объект оценки* включает субъект и объект управления. *Предмет оценки эффективности системы управления ОВД* складывается из оценки эффективности служебной и управленческой деятельности ОВД.

Общая эффективность системы управления ОВД является синтезом следующих компонентов:

эффективности оперативно-служебной деятельности;

оптимальности организационной структуры;

уровня и качества кадрового потенциала;

качества процесса управления службами и подразделениями;

уровня развития управленческой культуры руководителей ОВД.

Оценка эффективности системы управления организацией может производиться в соответствии с четырьмя *базовыми моделями оценки*:

моделью, ориентированной на внутренние факторы организации;

моделью, ориентированной на персонал организации;

моделью, рассматривающей организацию как открытую систему;

моделью, рассматривающей организацию как общественный институт, ориентированный на удовлетворение ожиданий определенных групп гражданского населения.

Первая модель рассматривает *организацию как закрытую систему* и исходит из необходимости оптимально использовать все виды ресурсов для достижения целей организации. В рамках данной модели оптимизируются функции и структура, производственные факторы и процесс производства. Оценка эффективности системы управления осуществляется при этом по экономическим показателям – соотношению выпущенной продукции, оказанных услуг и затраченных ресурсов.

Вторая модель исходит из определения *организации как коллектива людей*, выполняющего работу на принципах разделения и кооперации труда. Она рассматривает *организацию как закрытую систему* и основывается на теории человеческих отношений, согласно которой *важнейшим фактором производства является человек*. Основные факторы, учитываемые в модели, – это особенности структуры и динамики коллектива, стиля управления, коммуникации и т. д. Вместе указанные элементы образуют систему поддержания человеческих отношений в организации. В рамках данной модели управление сосредоточивается на внутренних процессах, происходящих в организации.

Третья модель представляет *организацию как сложную иерархическую систему*, тесно взаимодействующую с окружением. Ключевые факторы эффективности системы управления организацией находятся в двух сферах – внешней и внутренней среде организации.

Четвертая модель представляет *организацию как общественный институт*. Оценка эффективности системы управления определяется степенью удовлетворения запросов и ожиданий населения, проживающего в регионе, обслуживаемом организацией.

Виды эффективности

Различают *два основных подхода к оценке эффективности управления*:

экономический, состоящий в сопоставлении результатов деятельности организации и затрат ресурсов на управление;

социальный, заключающийся в учете социальных результатов управленческой деятельности – уровня и качества удовлетворения социальных потребностей коллектива и общества.

Выделяют общую, специальную и конкретную социальную эффективность системы управления.

Общую социальную эффективность системы управления представляют те признаки, грани и стороны ее проявления, которые позволяют определить уровень и качество управления, его соответствие потребностям и интересам общества. Показатели общей социальной эффективности отражают связанность системы управления и общества, ее способность к обеспечению устойчивого развития. К характеристикам (показателям, параметрам) общей социальной эффективности управления можно отнести:

уровень производительности труда;

темпы и масштабы прироста национального богатства (валовой внутренний продукт);

уровень благосостояния жизни людей в расчете на душу населения;

упорядоченность, безопасность и надежность общественных отношений, их воспроизводство с нарастающим позитивным результатом.

Специальную социальную эффективность системы управления характеризуют уровень и качество системы управления в единстве ее целеполагания, организации и функционирования. Различают следующие характеристики (показатели) специальной социальной эффективности управления:

целеориентированность, характеризующую целевую обоснованность функционирования объекта и субъекта системы управления. Целеориентированность определяется через степень соответствия управляющих воздействий субъекта управления целям, объективно исходящим из положения и роли организации в обществе;

затраты времени на осуществление управленческих действий – время, которое тратится на внутриорганизационную деятельность, в том числе на обработку и прохождение управленческой информации в системе управления;

стиль управления, характеризующий особенности функционирования системы управления и ее подсистем с точки зрения того, какие и как используются формы, методы, средства и ресурсы для достижения поставленных целей. При этом речь идет не о нормативно установлен-

ных правовых, организационных формах, а также методах осуществления соответствующей компетенции тех или иных органов, а о реальной практике управленческого поведения конкретных должностных лиц;

сложность организационной структуры управления – сложность организации субъекта управления, его подсистем и звеньев;

затраты на содержание и обеспечение функционирования управляющей системы – совокупные экономические, технические, кадровые и иные издержки на содержание и обеспечение функционирования управляющей системы и ее подсистем.

Такие характеристики, как цели, время, стиль, сложность, затраты, взятые во взаимосвязи и рассмотренные под углом зрения порожденных ими управляющих воздействий, позволяют комплексно характеризовать эффективность функционирования системы управления.

Конкретную социальную эффективность деятельности управленческих органов и должностных лиц связывают с социальными результатами их функционирования. Как известно, в сфере государственного управления каждый из его органов обладает своей компетенцией[1], характеризующей цели, содержание, возможности и пределы его деятельности, а в нем каждая государственная должность характеризуется своими квалификационными признаками, отражающими ее роль и участие в реализации компетенции соответствующего органа.

Можно выделить следующие характеристики конкретной социальной эффективности:

степень соответствия направлений, содержания и результатов управленческой деятельности органов и должностных лиц тем ее параметрам, которые обозначены в правовом статусе органа и должности;

законность решений и действий органов управления, а также их должностных лиц. Всякие нарушения законности, чем бы они ни объяснялись и ни оправдывались, не могут признаваться эффективными;

реальность управляющих воздействий. Деятельность управленческих органов и должностных лиц должна находить внешнее выражение в правовых и организационных формах;

направленность содержания управленческих актов на реализацию потребностей, интересов и целей жизни людей;

характер и объем взаимосвязей управленческих органов и должностных лиц с гражданами, их объединениями и коллективами, различными слоями населения. Эта характеристика «схватывает» уровень демокра-

[1] *Компетенция* (от лат. competentia – принадлежность по праву) – круг полномочий какого-либо учреждения или лица; круг вопросов, по которым данное лицо обладает познаниями, опытом.

тизма в управленческой деятельности. Чем шире демократизм в деятельности органов управления, тем больше объективных предпосылок для рациональности и эффективности этой деятельности;

мера обеспечения в решениях и действиях управленческих органов и должностных лиц государственного престижа соответствующих органов и государственных должностей.

В целом общая и специальная социальная эффективность управления являются результатом (суммой) конкретной социальной эффективности управленческих органов и должностных лиц.

По иерархическому основанию классификации принято выделять следующие виды эффективности:

организационную эффективность – факт достижения целей, заявленных в миссии организации, меньшим числом работников или за меньшее время. Она включает в себя индивидуальную и групповую эффективность, но за счет синергетических (кооперативных) эффектов может превышать их сумму;

групповую эффективность, представляющую собой в одних случаях простую сумму вкладов всех членов группы, а в других случаях – нечто большее, чем сумма отдельных вкладов, – проявляется синергетический эффект;

индивидуальную эффективность – базовый уровень, который отражает степень и качество выполнения задач конкретными служащими или членами организации.

Измерение эффективности

Для количественного измерения и качественной оценки эффективности целенаправленной деятельности используют показатели эффективности. В общем смысле *показатель* – обобщенная характеристика свойств объекта или процесса. Иными словами, показатели – это определенные численные или словесные ярлыки, которые определенным образом описывают свойства объекта или процесса. Различают *количественные показатели*, фиксирующие меру выраженности, развития определенного свойства, и *качественные показатели* (параметры), фиксирующие наличие или отсутствие определенного свойства.

Показатель эффективности в узком смысле – это характеристика, количественно выражающая степень выполнения поставленной задачи и позволяющая судить об эффективности операции.

В качестве показателей эффективности в зависимости от вида операции могут рассматриваться:

скалярные показатели – исход операции характеризуется одним показателем (это наиболее простой случай, однако возможность использования только одного показателя должна быть обоснованной);

векторные показатели – исход операции определяется несколькими показателями;

детерминированные показатели – выражаются одним числовым значением, не имеющим случайных отклонений;

стохастические показатели – характеризуются распределением возможных исходов операции и определяются методами теории вероятностей и математической статистики;

функциональные показатели – описываются некоторой функцией, зависящей от параметров компонентов операции;

общие показатели – характеризуют эффективность операции в целом;

частные показатели – отражают эффективность отдельных фаз или этапов операции;

обобщенные показатели – характеризуют отдельные стороны операции или эффективность нескольких ее этапов.

Наиболее общим случаем является исследование эффективности в векторной постановке.

К показателям эффективности предъявляются следующие *методологические требования*:

наличие соответствия между целью и функциями организации и показателями оценки эффективности;

обоснованность и измеримость показателей;

согласованность и непротиворечивость показателей;

оптимальность (необходимое и достаточное их количество) показателей эффективности;

простота вычисления показателей;

возможность наглядного представления и содержательной интерпретации показателей.

Профили требований

Часто качественные показатели формулируют в виде требований, предъявляемых к системе управления. При этом перечень, или профиль, требований устанавливается исходя из функционального предназначения системы управления. Профили требований, выполняющих роль качественных показателей (параметров) эффективности, могут разрабатываться как для организации и ее структурных подразделений, так и для руководителей и сотрудников организации.

Например, согласно Инструкции о порядке и условиях проведения профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел для оценки уровня и качества их профессиональной подготовки исполь-

зуются конкретные профили требований в зависимости от выполняемой ими работы (компетенции).

Так, *сотрудники, проходящие службу в должностях среднего и старшего начальствующего состава,* должны:

знать:

требования нормативных правовых актов Республики Беларусь, регламентирующих вопросы борьбы с преступностью, охраны общественного порядка;

свои должностные обязанности;

формы и методы работы по занимаемой должности;

меры личной безопасности и тактику действий при исполнении должностных обязанностей, задержании правонарушителей;

состояние оперативной обстановки на обслуживаемой территории;

порядок действий и свои обязанности при проведении специальных операций;

формы взаимодействия с сотрудниками других подразделений органов внутренних дел и общественными объединениями;

порядок работы с обращениями граждан, ведения делопроизводства;

принципы действия, тактико-технические данные и правила эксплуатации специальной техники и средств связи;

основные виды и назначение специальных средств и оружия;

условия и пределы применения физической силы, специальных средств, оружия;

организацию управления силами и средствами органов внутренних дел, порядок выработки и принятия управленческих решений, осуществления контроля за их выполнением, нормативные документы по организации служебной подготовки (для руководителей);

требования нормативных правовых актов, регламентирующих наставничество;

уметь:

анализировать состояние оперативной обстановки и планировать свою служебную деятельность;

правильно оформлять служебные документы;

вести учет и отчетность по своему направлению служебной деятельности;

применять имеющиеся специальные технические средств и средства связи, документально оформлять результаты их применения;

применять физическую силу, специальные средства, применять и использовать табельное оружие;

выполнять установленные нормативы по огневой и физической подготовке;

применять на практике меры личной безопасности и приемы задержания правонарушителей;

применять на практике навыки оказания первичной медицинской помощи;

организовать охрану следов и вещественных доказательств на месте совершения правонарушения;

производить личный досмотр.

Сотрудники, проходящие службу в должностях рядового и младшего начальствующего состава, должны:

знать:

основные требования нормативных правовых актов Республики Беларусь, регламентирующих вопросы борьбы с преступностью, охраны общественного порядка и общественной безопасности;

свои должностные обязанности и права;

порядок несения службы;

состояние оперативной обстановки на обслуживаемом посту, маршруте, участке, зоне;

меры личной безопасности и тактику действий при исполнении должностных обязанностей, задержании правонарушителей;

порядок действий на месте происшествия;

принципы действия, тактико-технические данные и правила эксплуатации специальной техники и средств связи;

основные виды и назначение специальных средств и оружия;

условия и пределы применения физической силы, специальных средств, оружия;

порядок действий и свои обязанности при проведении специальных операций;

уметь:

ориентироваться в оперативной обстановке и принимать правильные решения;

правильно оформлять служебные документы;

применять имеющиеся специальные технические средства и средства связи;

применять физическую силу, специальные средства, применять и использовать табельное оружие;

выполнять установленные нормативы по огневой и физической подготовке;

применять на практике меры личной безопасности и приемы задержания правонарушителей;

применять на практике навыки оказания первичной медицинской помощи;

организовать охрану следов и вещественных доказательств на месте совершения правонарушения;

производить личный досмотр.

Общая характеристика шкал

Шкала – это знаковая система, для которой задано гомоморфное отображение[1], ставящее в соответствие реальным объектам тот или иной элемент шкалы. Формально шкалой называют кортеж, $<X, \varphi, Y>$, где X – реальный объект, φ – отображение, Y – знаковая система.

Шкалы измерений принято классифицировать по типам измеряемых данных на следующие виды: простая номинальная, частично упорядоченная, порядковая шкалы, метрическая шкала.

Простая номинальная шкала служит предпосылкой всех шкальных процедур. Она устанавливает отношение равенства между явлениями, которые включены в один класс. Пункты шкалы – эталоны качественной классификации свойств.

Частично упорядоченная шкала служит для установления отношений равенства между явлениями в каждом классе и отношений последовательности в понятиях «больше» или «меньше» между несколькими, но не всеми классами (минимум двумя из n классов, где $n > 2$). Она обычно используется как промежуточный этап при разработке полностью упорядоченных шкал.

Порядковая шкала – полностью упорядоченная шкала наименований (ее также называют шкалой порядка). Она устанавливает отношения равенства между явлениями в каждом классе и отношения последовательности в понятиях «больше» или «меньше» между всеми классами. Упорядоченные номинальные шкалы общеупотребимы при изучении общественного мнения. С их помощью измеряют интенсивность оценок каких-то свойств, суждений, событий, степени согласия или несогласия с предложенными утверждениями. Часто употребимая разновидность шкал этого типа – *ранговые*. Они предлагают полное упорядочение каких-то объектов от наиболее к наименее важному, значимому, предпочитаемому.

---

[1] *Гомоморфизм* (от греч. homoios – подобный и morphe – форма) – понятие, характеризующее соответствие между структурами объектов. Гомоморфизм означает, что соответствие объектов (систем) однозначно лишь в одну сторону. Поэтому гомоморфный образ есть неполное, приближенное отображение структуры оригинала. Таково, например, отношение между картой и местностью, между аудиозаписью и ее оригиналом – звуковыми колебаниями воздушной среды.

Существует огромное множество ранговых шкал. Укажем наиболее популярные, используемые при оценке эффективности управления.

Двухбалльная шкала – шкала с двумя уровнями оценок – *«удовлетворительно»* и *«неудовлетворительно»*. Во многом эта шкала напоминает институтскую систему *«зачет»* или *«незачет»* и позволяет оценивать только то, справился ли сотрудник со своими обязанностями или нет.

Трехбалльная шкала – шкала с тремя уровнями оценок – «ниже ожиданий», «соответствует ожиданиям» и «превышает ожидания».

Пятибалльная шкала с вариациями довольно удобна: с одной стороны, уровней оценки не очень много, с другой – она хорошо дифференцирована:

5 – «выдающийся» (исключительно высокая оценка) – существенно превосходит ожидания организации;

4 – «отличный» (очень высокая оценка работы: полное отсутствие замечаний, глубокие профессиональные знания) – соответствует высоким ожиданиям организации;

3 – «хороший» – полное соответствие занимаемой должности, отсутствие очевидных ошибок и претензий руководства;

2 – «приемлемый» (наличие незначительных ошибок, необходимость контроля, отсутствие инициативы) – не всегда соответствует ожиданиям;

1 – «неприемлемый» – негативная оценка (серьезные ошибки, неспособность работать самостоятельно, многочисленные нарекания со стороны коллег).

Семибалльная шкала:

7 – работа выполняется на высоком профессиональном уровне, значительно превышающем должностные обязанности;

6 – выполняется на высоком профессиональном уровне, соответствующем должностным обязанностям;

5 – выполняется вполне квалифицированно в необходимом объеме;

4 – в основном выполняется на среднем, достаточном уровне;

3 – выполняется, но качество нельзя назвать высоким;

2 – выполняется не в полном объеме, постоянно требуются доработка и исправление;

1 – выполняется на неудовлетворительном уровне.

Описать каждый уровень в *десятибалльной шкале*, как правило, бывает сложно, поэтому здесь не дается разъяснение на каждый балл, а предоставляется некая общая подсказка:

10–8 – «отлично»;

7–4 – «хорошо»;

3–1 – «плохо».

Метрическая шкала в отличие от порядковой не просто устанавливает отношение между пунктами в понятиях «больше» или «меньше», а позволяет фиксировать величину интервала. Как правило, метрические шкалы в социологических исследованиях используются не так часто, как порядковые. К метрическим относят шкалы равных интервалов и пропорциональных оценок.

Шкала равных интервалов представляет собой полностью упорядоченный ряд с измеренными интервалами между пунктами, причем отсчет начинается с произвольно избранной величины. Главная трудность в построении таких шкал – обоснование равенства или разности дистанций между пунктами. Неопытные исследователи принимают иногда за интервальную шкалу шкалы балльных оценок. Но это псевдометрическая шкала.

Шкала пропорциональных оценок – идеальная, или абсолютная, метрическая шкала, напоминающая шкалу равных интервалов, но с одним преимуществом: отсчет в этой шкале начинается не с произвольной точки, а с экспериментально установленного нулевого пункта. Для таких шкал применимы все операции с числами, так как можно определить, на сколько или во сколько данный пункт на шкале превышает другой. Подобные шкалы приняты в точных науках, где нулевой пункт экспериментально зафиксирован. Идеальные метрические шкалы успешно применяются для измерения некоторых физиологических и психических свойств человека. Точка отсчета определяется в этих случаях как порог восприятия и порог насыщения. Известно, например, что существует среднестатистический порог восприятия звуковых колебаний. То же относится и к некоторым психическим реакциям людей (например, порог различения сходных фигур). В социологии шкалы такого рода имеют весьма ограниченное применение. Ими пользуются для измерения протяженностей во времени и пространстве. Операции с числами для идеальных шкал не имеют никаких ограничений. Можно использовать все доступные математике операции с натуральными числами.

Таким образом, квантификация[1] сложных социальных реалий накладывает ограничения на собственно математические операции с их измерениями. Типы шкал и допустимые для них операции с числами представлены в табл. 15.1.

[1] *Квантификация* – сведение качественных характеристик к количественным для следующего этапа – измерения, т. е. придания результату численного значения.

Таблица 15.1

Типы шкал и допустимые для них операции с числами[1]

Тип шкалы	Допустимые преобразования операций с числами (статистические меры и показатели)
Неупорядоченная номинальная шкала	Простая группировка, классификация в натуральных единицах (например, в количестве лиц разных профессий, попадающих в данные классы шкалы); оценка центральной тенденции в показателях модальной группы (*Mo*), т. е. пункта шкалы с наибольшей численностью; оценка рассеяния по пунктам шкалы в процентах к общей численности данных; при характеристике связей – оценка сопряженности по критериям хи-квадрат (χ^2), коэффициенту Чупрова (*T*), Крамера (*K*), Юла (*Q*) и подобным мерам сопряженности и ассоциации признаков – энтропийные показатели (*H*)
Частично упорядоченная номинальная шкала	Операции, указанные выше, а в случае приведения шкалы к полностью упорядоченной – операции, перечисленные ниже
Порядковая ординарная шкала (шкала рангов)	Монотонные преобразования шкалы и суммирование оценок (суммирование баллов и усреднение рангов), фиксированных в одной шкале; при характеристике центральной тенденции – все предшествующие операции плюс расчет медианы (*Me*), для оценки рассеяния признаков – то же, что выше (процентовка), плюс оценка межквартильного диапазона (показателей квартильного отклонения: Δ, *Q*); для характеристики связей – все показатели, указанные выше, плюс коэффициенты ранговой корреляции (*R*)
Интервальная метрическая шкала	При оценке центральной тенденции – расчеты *Mo*, *Me*, а также средней арифметической ($\bar{x}$); показатели меры рассеяния те же, что выше, плюс оценка стандартного (квадратического) отклонения, дисперсии (*D*); при оценке связей – все вышеперечисленное плюс коэффициенты парных и множественных корреляций
Идеальная метрическая шкала	Все операции с числами

[1] *Ядов В.А.* Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности : учеб. пособие. 3-е изд., испр. М., 2009. С. 163.

Как видно из таблицы, более сильная шкала отличается от ближайшей к ней относительно слабой тем, что допускает более широкий диапазон математических операций с числами. Все, что допустимо для слабой шкалы, допустимо и для сильной. Но не все, разрешимое для сильной, позволительно для слабой шкалы.

Мониторинг эффективности системы управления

Можно выделить следующие способы мониторинга эффективности системы управления организацией:

отчеты структурных подразделений и органов управления организацией, а также их должностных лиц – различные формы отчетов производственных и управленческих структур организации о характере и результатах своей деятельности;

общественное мнение как совокупность свободно выраженных суждений, взглядов, позиций, точек зрения множества людей, являющееся средством анализа и оценки эффективности системы управления организацией в виде, отраженном и преломленном через их сознание и волю. В нем происходит соотнесение и измерение уровня и результатов управления с потребностями и интересами, идеалами и ожиданиями людей. И хотя общественное мнение по своей природе субъективно, оно из-за своей массовости обладает свойством объективно отображать эффективность системы управления при соблюдении методологических требований по его научному изучению;

средства массовой информации (телевидение, радио, печать), влияние которых на управленческие процессы находится в прямой зависимости от их способности бороться за правду жизни, противодействуя коммерциализации СМИ и подчинению их корпоративным интересам. Для этого следует более четко определить правовой и экономический статус средств массовой информации, усилить в них качество используемой информации;

обращения граждан, структура, содержание, предмет и адресность которых весьма точно отражают жизнь людей и дают картину глубинных взаимосвязей и процессов, происходящих в сфере государственного управления, в том числе в отдельных организациях.

15.2. Эффективность оперативно-служебной деятельности и ее оценка

В действующей системе оценки эффективности оперативно-служебной деятельности территориальных органов внутренних дел используются семь оценочных направлений, которые можно разбить на три группы.

В первую, *специальную группу* входят три оценочных направления:

результативность профилактики правонарушений, направленной на защиту жизни, здоровья, чести, достоинства, прав, свобод и законных интересов граждан;

результативность выявления и пресечения преступлений, защита интересов общества и государства от преступных и иных противоправных посягательств;

состояние работы по розыску лиц, совершивших преступления, скрывающихся от органов, ведущих уголовный процесс, уклоняющихся от отбывания наказания, без вести пропавших.

Вторая, *обеспечивающая группа* включает три оценочных направления:

полнота регистрации и учета поступающих заявлений и сообщений о преступлениях, административных правонарушениях и информации о происшествиях, обеспечение законности при их рассмотрении;

состояние служебной дисциплины и законности;

состояние организации служебной подготовки.

Третья, *социальная группа* состоит из одного оценочного направления:

организация работы с населением, оказание на условиях и в порядке, предусмотренных законодательством, помощи гражданам, государственным органам, общественным объединениям и иным организациям в реализации их прав, соблюдение Правил профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел.

Методика оценки эффективности оперативно-служебной деятельности

Оценка эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел осуществляется на двух уровнях: ГУВД, УВД и РУ-ГО-РОВД.

Для каждого оценочного направления оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел разработаны показатели оценки, для которых экспертным методом установлены пороговые значения. Так, *на уровне РУ-ГО-РОВД* эффективность оперативно-служебной деятельности органа внутренних дел оценивается по следующей совокупности показателей.

Для специальной группы оценочных направлений

По критерию «результативность профилактики правонарушений, направленной на защиту жизни, здоровья, чести, достоинства, прав, свобод и законных интересов граждан» оперативно-служебная деятельность органа внутренних дел оценивается неудовлетворительно при оценке «неудовлетворительно» пяти позиций:

при увеличении уровня преступлений по линии уголовного розыска, совершенных в состоянии алкогольного опьянения, на 10 тыс. населения, проживающего на территории обслуживания органа внутренних дел, от среднего показателя за пять предшествующих лет;

увеличении уровня преступлений, совершенных лицами, имеющими судимость, предварительное расследование по которым окончено, на 10 тыс. населения, проживающего на территории обслуживания органа внутренних дел, от среднего показателя за пять предшествующих лет;

увеличении количества несовершеннолетних и пожилых граждан, погибших в результате совершения в отношении их преступлений, от среднего числа погибших этой категории граждан в результате совершения в отношении их преступлений за пять предшествующих лет;

увеличении числа иностранных граждан или лиц без гражданства, временно пребывающих, временно и постоянно проживающих на территории обслуживания органа внутренних дел, совершивших преступления, от среднего числа за пять предыдущих лет (без учета лиц, совершивших преступления, предусмотренные ст. 371^2 УК – нарушение срока запрета въезда в Республику Беларусь);

увеличении уровня тяжких и особо тяжких преступлений, совершенных в сфере семейно-бытовых отношений, на 10 тыс. населения, проживающего на территории обслуживания органа внутренних дел, от среднего показателя за пять предшествующих лет;

увеличении уровня преступности несовершеннолетних, проживающих на территории обслуживания органа внутренних дел, от среднего показателя за пять предшествующих лет;

установлении в общей совокупности зарегистрированных преступлений по линии уголовного розыска (по оконченным расследованием уголовным делам) более чем 20 % деяний с квалификацией «совершено в составе организованной группы»;

увеличении более чем на 10 % количества погибших в дорожно-транспортных происшествиях от среднего числа погибших в дорожно-транспортных происшествиях за пять предшествующих лет;

увеличении более чем на 10 % количества дорожно-транспортных происшествий, совершенных по вине водителей, находившихся в состоянии опьянения, от среднего числа аналогичных дорожно-транспортных происшествий за пять предшествующих лет;

наличии фактов нарушения правил хранения, выдачи вооружения и его ношения, повлекших его хищение или иные тяжкие последствия;

наличии фактов самоубийств граждан в помещениях и транспортных средствах органа внутренних дел;

наличии фактов побегов из-под стражи.

По критерию «результативность выявления и пресечения преступлений, защита интересов общества и государства от преступных и иных противоправных посягательств» оперативно-служебная деятельность органа внутренних дел оценивается неудовлетворительно при оценке «неудовлетворительно» трех позиций:

при увеличении удельного веса преступлений по линии уголовного розыска, по которым не установлены лица, их совершившие, более чем на 10 % от среднего уровня нераскрытых преступлений за пять предшествующих лет;

удельном весе особо тяжких и тяжких преступлений по линии уголовного розыска, по которым установлены лица, их совершившие, менее 75 % от общего числа зарегистрированных преступлений указанной категории (данный показатель не учитывается при оценке органов внутренних дел, на территории обслуживания которых за отчетный период зарегистрировано менее пяти особо тяжких и тяжких преступлений по линии уголовного розыска);

нагрузке на оперативного сотрудника по выявлению экономических преступлений менее средней в республике (показатель учитывается при оценке органов внутренних дел, штатная численность подразделений БЭП которых до трех единиц включительно);

для органов внутренних дел, штатная численность подразделений БЭП которых от четырех до девяти единиц, оперативно-служебная деятельность признается неудовлетворительной при оценке «неудовлетворительно» двух показателей: при нагрузке на оперативного сотрудника по выявлению преступлений против собственности (без учета уголовных дел, производство по которым приостановлено) и порядка осуществления экономической деятельности (без учета нераскрытых фактов фальшивомонетничества) менее средней в республике; нагрузке на оперативного сотрудника по выявлению преступлений, предусмотренных ст. 424 (злоупотребление властью или служебными полномочиями), ст. 425 (бездействие должностного лица), ст. 426 (превышение власти или служебных полномочий), ст. 430 (получение взятки), ст. 431 (дача взятки) УК, менее средней в республике; нагрузке на оперативного сотрудника по предотвращенному вреду менее средней в республике;

для органов внутренних дел, штатная численность подразделений БЭП которых 10 и более единиц, оперативно-служебная деятельность признается неудовлетворительной при оценке «неудовлетворительно» любых трех из следующих показателей: при нагрузке на оперативного сотрудника по выявлению тяжких и особо тяжких преступлений менее

средней в республике; нагрузке на оперативного работника по выявлению тяжких и особо тяжких преступлений, связанных с освоением бюджетных средств и средств предприятий с долей государственной собственности, менее средней в республике; нагрузке на оперативного сотрудника по количеству лиц, в отношении которых осуществляется уголовное преследование за совершение тяжких и особо тяжких преступлений (без учета ст. 431 УК – дача взятки), менее средней в республике; нагрузке на оперативного сотрудника по размеру установленного ущерба (сумм уклонения от уплаты налогов и иных платежей в бюджет) по выявленным преступлениям менее средней в республике; нагрузке на оперативного сотрудника по предотвращенному вреду менее средней в республике;

при функционировании на территории региона преступных организаций, организованных преступных групп, группы лиц (без признаков управляемости и устойчивости), специализирующихся на совершении тяжких и особо тяжких преступлений, в течение трех лет до момента поступления информации об их противоправной деятельности в органы внутренних дел – каждый имевший место факт;

отсутствии в течение последних 12 месяцев результатов по выявлению фактов организации и содержания притонов для потребления наркотических средств, психотропных веществ, их аналогов или других одурманивающих средств, создания условий для занятия проституцией, использования занятия проституцией;

отсутствии в течение последних 12 месяцев результатов по выявлению и уничтожению посевов и мест произрастания запрещенных к возделыванию растений и грибов, содержащих наркотические средства или психотропные вещества;

раскрываемости тяжких и особо тяжких преступлений по линии противодействия преступлениям в сфере высоких технологий менее 50 %.

По критерию «состояние работы по розыску лиц, совершивших преступления, скрывающихся от органов, ведущих уголовный процесс, уклоняющихся от отбывания наказания, без вести пропавших» оперативно-служебная деятельность органа внутренних дел оценивается неудовлетворительно при оценке «неудовлетворительно» любых двух из следующих позиций:

розыск лиц, скрывшихся от органов уголовного преследования и суда (оценивается неудовлетворительно, если в течение последних 12 месяцев по итогам не менее 5 из них подряд остаток лиц указанной категории увеличивался в сравнении с предыдущим месяцем);

розыск лиц, пропавших без вести (оценивается неудовлетворительно, если в течение последних 12 месяцев по итогам не менее 5 из них

подряд остаток лиц указанной категории, разыскиваемых по розыскным делам, увеличивался в сравнении с предыдущим месяцем);

розыск должников (ответчиков) по гражданским делам (оценивается неудовлетворительно, если в течение последних 12 месяцев по итогам не менее 5 из них подряд остаток неразысканных лиц указанной категории увеличивался в сравнении с предыдущим месяцем);

розыск лиц, в отношении которых вступил в законную силу приговор суда, полностью или частично обвинительный (оценивается неудовлетворительно, если в течение последних 12 месяцев по итогам не менее 5 из них подряд остаток лиц указанной категории, разыскиваемых по розыскным делам, увеличивался в сравнении с предыдущим месяцем).

Для обеспечивающей группы оценочных направлений

По критерию «полнота регистрации и учета поступающих заявлений и сообщений о преступлениях, административных правонарушениях и информации о происшествиях, обеспечение законности при их рассмотрении» оперативно-служебная деятельность органа внутренних дел оценивается неудовлетворительно при оценке «неудовлетворительно» любых двух из следующих позиций:

при выявлении вышестоящими или надзирающими органами в органе внутренних дел фактов укрытия от регистрации заявлений и сообщений о преступлениях, административных правонарушениях или информации о происшествиях;

выявлении в органе внутренних дел повторных фактов несвоевременного реагирования на заявления и сообщения о преступлениях, административных правонарушениях и информацию о происшествиях;

отмене прокурорами более 10 % постановлений об отказе в возбуждении уголовных дел (без учета отказных материалов, по которым отмена инициирована органом, вынесшим данные постановления).

По критерию «состояние служебной дисциплины и законности» оперативно-служебная деятельность органа внутренних дел оценивается неудовлетворительно при оценке «неудовлетворительно» любых двух из следующих позиций:

при выявлении фактов употребления либо нахождения на рабочем месте или в рабочее время сотрудников в состоянии опьянения (более 1 % сотрудников от фактической численности личного состава органа внутренних дел), управлении транспортными средствами в состоянии опьянения (более 1 % сотрудников от фактической численности личного состава органа внутренних дел), за исключением случаев выявления таких дисциплинарных проступков непосредственно руководителями (их заместителями) РУ-ГО-РОВД;

привлечении в течение календарного года к дисциплинарной ответственности более 25 % сотрудников от фактической численности личного состава;

сокрытии преступлений, случаев нахождения на рабочем месте или в рабочее время сотрудников в состоянии опьянения, управления транспортным средством в состоянии опьянения или непринятии по ним соответствующих мер реагирования;

совершении сотрудником органов внутренних дел тяжкого, особо тяжкого, коррупционного преступления, преступления против интересов службы (для органа внутренних дел со штатной численностью свыше 300 единиц – 2 факта и более), вынесении по данной категории дел в отношении должностных лиц органов внутренних дел постановлений о прекращении предварительного расследования по нереабилитирующим основаниям (для органа внутренних дел со штатной численностью свыше 300 единиц – 2 факта и более).

По критерию «состояние организации служебной подготовки» оперативно-служебная деятельность органа внутренних дел оценивается неудовлетворительно при получении по специальной, огневой и физической подготовкам более 25 % сотрудников (по каждому из видов) неудовлетворительных оценок (при охвате проверкой 95 % и более личного состава, подлежащего участию в проверке).

Для социального оценочного направления

По критерию «организация работы с населением, оказание на условиях и в порядке, предусмотренных законодательством, помощи гражданам, государственным органам, общественным объединениям и иным организациям в реализации их прав, соблюдение Правил профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел» оперативно-служебная деятельность органа внутренних дел оценивается неудовлетворительно при оценке «неудовлетворительно» любых двух из следующих позиций:

при степени полного доверия жителей региона органу внутренних дел менее 27 %;

выявлении грубого нарушения требований заявительного принципа одного окна в организации работы подразделений;

при внесении представлений о привлечении должностных лиц органа внутренних дел, допустивших нарушение порядка рассмотрения обращений, к дисциплинарной ответственности – направление более 10 % от общего количества направленных представлений, поступивших из ГУВД, УВД;

при внесении предписаний о надлежащем решении вопросов, изложенных в обращении, – направление более 5 % от общего количества направленных предписаний, поступивших из ГУВД, УВД;

при признании обоснованности более 20 % повторных и коллективных жалоб;

признании обоснованности более 10 % повторных и коллективных жалоб, поступивших в ГУВД, УВД, после проведения проверок руководством РУ-ГО-РОВД;

выявлении в ходе проведения служебных проверок органа внутренних дел трех и более фактов грубого нарушения Правил профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел (для органов внутренних дел со штатной численностью свыше 300 единиц – 5 фактов и более).

Общая оценка оперативно-служебной деятельности органа внутренних дел слагается по совокупности оценок результатов работы по семи критериям. Оперативно-служебная деятельность признается удовлетворительной при определении неудовлетворительными не более двух из семи критериев.

15.3. Эффективность управленческой деятельности и ее оценка

Содержанием деятельности руководителя являются целенаправленные действия по обеспечению взаимосвязанных функций планирования, организации, мотивации и контроля за процессом и результатами работы организации. В обобщенном виде управленческая деятельность может быть сведена к трем аспектам: 1) принятию решений относительно того, что нужно сделать; 2) налаживанию сотрудничества между работниками; 3) обеспечению исполнителей ресурсами, необходимыми им для решения поставленных задач.

Рассмотрим некоторые современные модели качеств руководителя организации, представляющие интерес для системы управления ОВД.

Интегрированная модель качеств руководителя

Интегрированная система сфер деятельности современного руководителя включает следующие сферы:

организационно-управленческую;

социальную (работу с людьми);

производственную (основная предметная деятельность организации или ее структурного подразделения; для ОВД – оперативно-служебная деятельность);

личность самого руководителя как стержневой элемент в интегрированной системе его сфер деятельности.

Модель качеств управленца может быть представлена как система качеств его личности, каждое из которых предназначено для управления вышеназванными сферами его деятельности.

Структурными элементами (блоками) интегрированной модели качеств, необходимых современному руководителю (табл. 15.2), являются:

профессионально-управленческая компетентность;
организаторские качества;
деловые качества;
нравственные качества;
политическая культура;
работоспособность;
умение руководить социальной сферой;
умение управлять производственной сферой;
умение управлять собой.

Таблица 15.2

Качества, необходимые современному руководителю

Основные блоки качеств	Первичные качества
Профессионально-управленческая компетентность руководителя	
Организационно-управленческая культура	*Знание*: теории организации; теории и практики управления организацией; информационных технологий управления; теории и практики управления персоналом; организации правоохранительной деятельности; психологии; социологии; педагогики; экономической теории; статистики. *Владение*: техникой личной работы (самоменеджмент); компьютерной и организационной техникой
Правовая культура	*Знание*: административного, трудового и других видов права, умение и желание использовать эти знания
Опыт руководства	*Опыт*: производственный (служебной деятельности); руководства на конкретной должности руководителя организации или подразделения; широта информированности

Продолжение табл. 15.2

Основные блоки качеств	Первичные качества
Организаторские качества руководителя	
Тяга к лидерству	Внутренняя потребность к лидерству, стремление стать вожаком
Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)	*Умение*: строить отношения с подчиненными, коллегами, руководителями, другими людьми в различных ситуациях; опираться на коллектив; увлечь людей, действовать не приказом, а убеждением; общительность
Умение организовывать совместную трудовую деятельность	*Умение:* подбирать и формировать коллектив; делегировать полномочия; попроверять исполнение; пользоваться организационно-распорядительными методами руководства
Личная привлекательность (авторитет)	Экстравертность, открытость, умение завоевывать авторитет, уверенность в себе, наличие чувства юмора, обаяние
Деловые качества руководителя	
Умение стратегически мыслить (стратегия деятельности)	Общий интеллект, жизненная мудрость, широкий кругозор, любознательность, рассудительность, умение генерировать идеи, видеть и учитывать перспективу, ставить и формулировать задачи, выделять главное, находить кратчайшие пути решения проблемы, принимать решения, нестандартность мышления, чувство нового, предвидение последствий принимаемых решений
Предприимчивость (тактика деятельности)	Стремление к самовыражению и самореализации, деловая активность, оперативность, деловая хватка, напористость, целеустремленность, способность доводить начатое дело до конца, умение, проигрывая, не падать духом от неудач, самообладание, неудовлетворенность собой, постоянное стремление к самосовершенствованию, стремление выполнять свою работу наилучшим образом, инициативность, смелость, решительность, желание и умение рисковать, практичность, находчивость, бережливость, гибкость,

Продолжение табл. 15.2

Основные блоки качеств	Первичные качества
	умение постоянно учитывать изменяющиеся условия, ориентированность на результат, наличие здравого смысла, умение увязывать планы с реальными условиями
Личная организованность	Обязательность (умение держать слово), пунктуальность, самодисциплина, собранность, умение эффективно использовать свое время, стремление жить и работать по системе
Нравственные качества руководителя	
Духовные (внутренние) качества	Порядочность, честность, добросовестность, мужество, благородство, скромность, независимость, достоинство, милосердие
Политическая культура руководителя	
Общая политическая культура	Знание политической обстановки и умение в ней разбираться, опыт общественной деятельности, интернационализм, общественная активность, активная жизненная позиция, способность отстаивать свою точку зрения, принципиальность, умение вести дискуссию, терпимость к различным точкам зрения
Умение понимать и учитывать общественные интересы	Постоянная забота об общественных интересах, способность не терять из виду социальные последствия своей деятельности, чувство долга перед страной, ответственность перед обществом
Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива	Умение и желание учиться у людей, требовательность к себе и подчиненным, способность критически оценивать достигнутые результаты, умения строить правильные отношения с органами управления, правильно относиться к критике в свой адрес в коллективе
Работоспособность руководителя	
Физиологический потенциал	Хорошее здоровье, соответствующий возраст, тренированность нервной системы, отсутствие вредных привычек
Эмоционально-волевой потенциал	Воля, трудолюбие, упорство в работе, удовлетворенность результатами работы, увлеченность работой, преданность работе и коллективу, жизнерадостность, оптимизм, семейное благополучие

Продолжение табл. 15.2

Основные блоки качеств	Первичные качества
Умение руководить социальной сферой	
Условия труда	Механизация ручного труда, санитарно-гигиенические условия, санитарно-бытовые условия, общественное питание, режим труда и отдыха, охрана труда и техника безопасности, противопожарная безопасность
Жилищно-бытовые условия	Обеспечение жильем, детскими садами и яслями, транспортное обслуживание, коммунальное обслуживание, организация отдыха и лечения
Социально-психологический климат	Авторитет руководителя, умение убеждать, мотивация персонала, наставничество, культурно-массовая работа и спорт, организация отдыха, удовлетворенность работой, текучесть кадров, планирование социального развития
Трудовая и исполнительская дисциплина	Контроль исполнения решений, требовательность к подчиненным
Умение управлять производственной сферой	
Организация эффективной системы управления организацией (структурным подразделением)	Организационно-правовая и организационно-функциональная структура управления, информационное обеспечение системы управления, организация работы аппарата управления, функциональных служб, распределение функций в системе управления, должностные инструкции, организационные процедуры, системы контроля исполнения решений
Организация производственной деятельности	Материально-техническое обеспечение, внешние связи, планирование производства (служебной деятельности), обеспечение кадрами
Технология и организация труда	Разработка и внедрение новых технологий, внедрение передовых методов организации труда, подготовка и аттестация рабочих мест
Умение управлять собой	
Личная организованность	Приверженность системному подходу, умение ценить и эффективно использовать время, сосредоточиться на главном, анализировать затраты времени
Самодисциплина	Обязательность, способность держать слово, пунктуальность, точность исполнения, собранность, умение не разбрасываться, наличие чувства ответственности

Окончание табл. 15.2

Знание техники личной работы	Организация рабочего места, умение работать с информацией, составлять документы, вести диалог по телефону, выслушивать собеседника, планировать свои дела, пользоваться современной организационной и компьютерной техникой, делегировать полномочия, подготовиться к служебной командировке, знание технологии коммуникаций
Эмоционально-волевой потенциал	Волевые качества, трудолюбие, упорство в работе, целеустремленность, решительность, напористость, умение мотивировать себя, оптимизм и жизнерадостность, увлеченность работой, преданность работе и коллективу, семейное благополучие, уверенность в самом себе
Способность к самосовершенствованию	Физические нагрузки, питание, сон, дыхание, водные процедуры, закаливание, борьба с шумом, тренированность нервной системы, умение расслабиться, отказ от вредных привычек, режим труда и отдыха
Способность формулировать и реализовывать жизненные цели	Способность познать самого себя, умение формулировать свои жизненные цели, принимать решения, планировать карьеру, найти и получить хорошую работу, адаптироваться в коллективе
Личный самоконтроль	Контроль процессов, контроль результатов, контроль дня, умение формировать и контролировать свой имидж, поддерживать высокую репутацию

Модель качеств эффективного руководителя

Качества эффективного руководителя условно можно классифицировать на три группы:

человеческие качества:

осознает, что люди – главный источник производительности и эффективности; умеет создавать атмосферу доверия, партнерства, единства целей и действий;

обладает внешней мотивацией – способностью получать удовлетворение от результатов работы подчиненных;

способен налаживать внутренние связи, а также внешние связи с партнерами и органами государственного управления;

способен к самооценке, конструктивному анализу собственных действий, испытывает потребность в непрерывном повышении квалификации;

имеет новаторские задатки – ориентирован на поиск и реализацию новых идей в целях повышения эффективности организации;

испытывает чувство ответственности за результаты своей деятельности и труда подчиненных;

требователен к себе и подчиненным;

специальные знания:

знает и понимает природу управленческого труда и процессов управления;

хорошо изучил то, чем управляет: организацию, используемые и перспективные технологии, подчиненных, обязанности, способы и методы достижения целей;

компетентен в области современных средств связи и информационных технологий и использует это в процессе управления;

способен мыслить стратегически и управлять в реальном масштабе времени;

качества как результат сочетания человеческих качеств, специальных знаний, индивидуальных способностей и опыта:

верит в действия – умеет принимать решения и добиваться их исполнения;

владеет искусством управления человеческими ресурсами;

обладает качествами инноватора, ориентированного на повышение эффективности своей деятельности и организации в целом;

является лидером, способным видеть, убеждать и использовать энтузиазм людей в интересах работы и организации;

способен предоставлять подчиненным определенную степень самостоятельности для проявления их инициативы, творчества, риска;

не берется за дело, которое не знает.

Нормативная модель качеств руководителя ОВД

В качестве основных требований к деловым и личностным качествам руководящих кадров органов внутренних дел используются следующие блоки:

деловые качества – уровень развития деловых качеств руководителя необходимо соотносить с критерием «эффективность работы», который включает оценку результатов деятельности, уровень и качество выполнения поставленных задач;

нравственные качества – любовь к отечеству, патриотизм, честность, преданность делу, настойчивость в реализации решений, прин-

ципиальность, умение открыто признавать свои ошибки, сдержанность (умение сдерживаться в сложной эмоциональной обстановке), гибкость и адаптивность (умение настраиваться на любую работу), надежность, обязательность (внутренняя настроенность на выполнение своих обещаний), самокритичность, объективность в оценке действий и поступков сотрудников, устойчивость работоспособности, коллективизм;

интеллектуальные качества – аналитическое мышление, гибкость ума, стратегичность мышления, концептуальность видения, способность к обучению, общая эрудиция;

лидерство (качественная характеристика личности, она обеспечивается положительной оценкой со стороны коллектива) – способность к постановке целей и задач деятельности и нахождению путей их достижения; самостоятельность в определении методов решения управленческих задач; мотивация подчиненных;

психофизиологические черты личности – положительная направленность личности; цельность характера; степень устойчивости настроения и интересов; стрессоустойчивость; работоспособность, уровень самоконтроля и степень уравновешенности при контакте как с руководством, так и сотрудниками коллектива;

коммуникативные и культурологические черты личности – уровень культуры речи и общения; степень общительности, умение находить контакт с окружающими (дипломатичность); умение выслушивать и учитывать мнения, предложения, советы, идеи сотрудников, компетентных специалистов; отношение к отклонениям от норм общественной морали; умение держаться (манера); эмпатия (сопереживание); отношение к здоровому образу жизни;

организаторские качества – умение организовать групповое взаимодействие; конструктивность в разрешении конфликтных ситуаций; гибкий, ситуационный стиль руководства; делегирование полномочий.

Оценка эффективности работы руководящих кадров ОВД

Критериями оценки работы руководящих кадров ГУВД, УВД, РУ-ГО-РОВД являются:

обеспечение соблюдения законов Республики Беларусь, нормативных правовых актов Президента Республики Беларусь, правительства, нормативных правовых и иных правовых актов МВД;

обеспечение в органах внутренних дел исполнительской, служебной и регистрационно-учетной дисциплины;

проводимая работа по профилактике, предотвращению и пресечению преступлений и административных правонарушений;

проводимая работа по выявлению преступлений;

организация работы по выявлению преступлений, в первую очередь получивших общественный резонанс;

организация дознания;

принимаемые меры в сфере безопасности дорожного движения, предупреждения аварийности на транспорте;

общественное мнение о деятельности органов внутренних дел в обслуживаемом регионе; формирование положительного имиджа сотрудника органов внутренних дел среди населения республики;

умение принять самостоятельное решение, оперативное управление силами и средствами органов внутренних дел для обеспечения общественного порядка на обслуживаемой территории при изменении криминогенной ситуации;

организация и выполнение мероприятий по обеспечению режима секретности;

организация профессиональной подготовки; уровень профессиональной подготовки личного состава;

внедрение передовых форм работы органов внутренних дел, использование информационных технологий;

финансовое обеспечение эффективного и целевого расходования бюджетных средств, экономного и рационального использования топливно-энергетических и материальных ресурсов, имущества;

обеспечение безопасных условий службы и труда личного состава, улучшение условий его быта;

состояние идеологической работы; уровень правовой культуры личного состава; социально-психологический климат в коллективе.

Общую формулу эффективного руководства можно представить состоящей из следующих четырех звеньев, отражающих требования к руководителю: «знает», «может», «хочет», «успевает».

15.4. Подведение итогов оперативно-служебной деятельности

Подведение итогов оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Республики Беларусь проводится в целях повышения эффективности их деятельности в борьбе с преступностью, охране общественного порядка и обеспечении общественной безопасности, соблюдения гласности и объективности в оценке работы органов внутренних дел.

В соответствии с требованиями приказа МВД от 19 декабря 2011 г. № 421 «О некоторых вопросах оценки эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Республики Беларусь»

оценка эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел проводится на основании действующей системы критериев их оценки:

за полугодие и год:

в РУ-ГО-РОВД;

ГУВД, УВД и их подразделениях;

подразделениях центрального аппарата и центрального подчинения МВД;

за год – в МВД в разрезе ГУВД, УВД.

Ежегодно до 15 января обязаны представлять на заседание комиссии МВД по оценке эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел:

информационный центр, штаб МВД – сведения по критериям оценки оперативно-служебной деятельности ГУВД, УВД, РУ-ГО-РОВД;

главное управление кадров и Департамент финансов и тыла МВД – предложения о награждении органов внутренних дел – победителей конкурса на приз имени батальона милиции К.Г. Владимирова «За обеспечение высокой эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел»[1], а также поощрении сотрудников, добившихся высоких показателей работы;

начальники ГУВД, УВД – сведения о РУ-ГО-РОВД, представляемых для участия в конкурсе на награждение переходящим призом имени батальона милиции К.Г. Владимирова «За обеспечение высокой эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел» из расчета по одному РУ-ГО-РОВД, входящему в состав категорий, определяемых в зависимости от их штатной численности.

Решения указанной комиссии МВД о награждении ГУВД, УВД, РУ-ГО-РОВД – победителей конкурса переходящим призом имени батальона милиции К.Г. Владимирова «За обеспечение высокой эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел», а также предлагаемых поощрениях представляются министру внутренних дел Республики Беларусь на утверждение с последующим их оформлением приказом по личному составу.

Вручение приза производится министром внутренних дел на заседании коллегии МВД или по его поручению заместителями министра непосредственно в органе внутренних дел в торжественной обстановке в присутствии всего личного состава.

---

[1] Переходящий приз имени батальона милиции К.Г. Владимирова «За обеспечение высокой эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел» учрежден в память о бойцах батальона, проявивших мужество, самоотверженность, стойкость и верность Родине при обороне Могилева от немецко-фашистских захватчиков в 1941 г., и всех сотрудниках органов внутренних дел Беларуси, погибших во время Великой Отечественной войны.

Сведения о награждении переходящим призом имени батальона милиции К.Г. Владимирова вносятся в соответствующий раздел исторического формуляра награждаемого органа внутренних дел.

Контрольные вопросы

1. Что такое эффективность системы управления?
2. Какие вы знаете базовые модели оценки эффективности системы управления организацией?
3. Какие требования предъявляются к показателям эффективности управления?
4. Назовите основные типы оценочных шкал и допустимые для них операции с числами.
5. Какие оценочные направления входят в действующую систему оценки эффективности оперативно-служебной деятельности ОВД?
6. Каковы структура и содержание интегрированной модели качеств современного руководителя?
7. Раскройте содержание модели качеств эффективного руководителя.
8. Каковы сущность и содержание нормативной модели качеств руководителя ОВД?
9. Назовите критерии оценки работы руководящих кадров ОВД.
10. В чем заключается действующий порядок подведения итогов оперативно-служебной деятельности ОВД?

Глава 16

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ОВД

- *Базовые понятия поведенческого подхода к управлению*
- *Организационная культура в управлении персоналом*
- *Управленческая культура руководителя*

16.1. Базовые понятия поведенческого подхода к управлению

Поведенческий подход к управлению персоналом организации связан с понятием «организационное поведение», которое широко используется в современных психологических, социологических и экономических концепциях организации и управления.

Термин «организационное поведение» введен в связи с необходимостью обозначения разнообразных поведенческих реакций личности или группы на организационные воздействия (стимулы, ролевые и административные требования, предписания и санкции), а также в связи с вариативностью типов этих реакций.

Родовым понятием для организационного поведения является понятие «поведение». *Поведение* – характеристика живых систем, представляющая собой систему взаимосвязанных реакций, осуществляемых живыми организмами для приспособления к окружающей среде.

Социальное поведение – процесс целенаправленной активности в соответствии со значимыми интересами и потребностями человека. Разновидностью социального поведения является *организационное поведение* – поведение и взаимодействие субъектов организации друг с другом и с внешней средой.

Впервые понятие «организационное поведение» использовал в 50-х гг. прошлого века американский психолог Ф.Дж. Ротлисбергер. Этот термин укоренился в начале 60-х гг. XX в., когда объединилось несколько научных дисциплин, объясняющих процессы, которые происходят в самой организации, а также между ее внутренней и внешней средой.

Организационная психология

Со временем поведенческий подход к управлению нашел свое дисциплинарное оформление в рамках организационной психологии.

Организационная психология – это комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации – людей, групп, коллектива в целом, а также организаций – в изменяющейся внешней среде.

Предметом исследования в организационной психологии являются закономерности поведения и социальные, социально-экономические и психологические факторы, определяющие поведение людей в организациях и организаций во внешней среде. Исследования организационного поведения в пределах организации проводятся на микро-, мезо- и макроуровнях. На *микроуровне* интерес представляют индивидуальные установки, мотивы и способы поведения, на *мезоуровне* – группы и процессы их коммуникации, а на *макроуровне* – организационные структуры и процессы.

Формы организационного поведения

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах и явлениях:

поведение индивидов как членов организации;

поведение групп, команд и других организационных группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу»;

поведение организационных единиц, таких, как отделы, отделения, подразделения и организации;

поведение взаимосвязанной группы организаций;

поведение организации во внешней среде и т. д.

Типы организационного поведения

Принято выделять следующие типы организационного поведения:

по степени осознанности человеческого поведения – целерациональное (осознанное) и неосознанное;

целям – направленное на достижение индивидуальных, групповых, общеорганизационных целей;

типу субъекта-носителя – индивидуальное, групповое, ролевое и организационное;

типу воздействия на субъекта-носителя – реактивное (реакция на соответствующие санкции со стороны лидера, группы, организации); конформное, или подобное (воспроизведение поведения лидера, группы); ролевое (ответ на безличные требования должностных и профессиональных предписаний);

последствиям реализации данного типа поведения для групп (социальной системы) – конструктивное (ориентированное на укрепление единства или повышение эффективности деятельности группы, социальной системы), деструктивное (ведущее к дезинтеграции и снижению эффективности деятельности группы, организации);

форме протекания – кооперированное (ориентированное на поддержание сотрудничества), конфликтное.

Субъекты организационного поведения

Субъектами организационного поведения выступают руководители, группы и отдельные сотрудники организации.

Организационное поведение руководителя

Организационное поведение руководителя проявляется в стиле руководства – совокупности приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя. В современной трактовке оптимальным может быть адаптивный стиль руководства, меняющийся сообразно изменению ситуаций и объектов руководства. Хороший руководитель должен владеть различными стилями управления и знать, при каких обстоятельствах и в отношении каких подчиненных тот или иной стиль управления наиболее целесообразен.

Эффективный индивидуальный стиль управления активно содействует сплочению коллектива. Более того, индивидуальный стиль управления, принятый начальником, оказывает сильнейшее влияние на групповую систему ценностей, принятую в коллективе, на те неписаные нормы и правила поведения, которые приняты большинством членов данного коллектива и которые оказывают громадное влияние на их совместную деятельность.

Формирование индивидуального стиля руководителя – достаточно сложный психологический процесс, влекущий за собой в конечном итоге стойкие изменения в его поведении и действиях. Высокую общественную оценку должен получать тот индивидуальный стиль управления, который не только повышает эффективность деятельности, но и способствует совершенствованию личности как самого руководителя, так и каждого из его подчиненных.

Организационное поведение группы

Выделяют следующие признаки, характеризующие групповое поведение:

профессиональная сработанность группы, которая формируется в результате совместной работы в коллективе;

морально-психологическая сплоченность, выражающаяся во взаимопомощи и взаимоподдержке на основе общности представлений о самих себе;

межличностная совместимость, или психологическая готовность работников сотрудничать друг с другом;

продуктивность и удовлетворенность результатами труда, которые показывают, насколько человеческий потенциал группы воплотился в конкретные дела, насколько признаны трудовые усилия профессиональной группы.

Организационное поведение сотрудника

В структуре организационного поведения сотрудника можно выделить группу взаимодействующих факторов. Прежде всего таким фактором являются способности работника. Принято считать, что *способности работника* – это «произведение» его знаний и умения использовать их в своей деятельности. Способности персонала организации могут быть повышены в случае найма на работу перспективных работников, обладающих высоким потенциалом для обучения, опытом и амбициями, или посредством профессионального обучения сотрудников.

Следующим фактором является *мотивация*, или позиция индивида, проявляющаяся в конкретной ситуации. Взаимодействие мотивации и способностей определяет *потенциальные результаты индивида* в любом виде деятельности.

Потенциальные показатели работника должны быть объединены с *ресурсами*, и ему необходимо предоставить *возможность принять участие в достижении результатов* организации. Ресурсы организации прежде всего связаны с экономическими, материальными и техническими факторами, а организационное поведение играет ключевую роль в предоставлении сотрудникам возможности действовать.

Концепции представлений о человеке

Организационная психология принимает за основу при выборе проблем, методов и способов интерпретации результатов исследования определенное представление о человеке. Различные представления о человеке оказали и оказывают существенное влияние на процесс развития организационной психологии как науки.

Так, представление о «человеке экономическом» определяет здравый смысл и максимизацию выгоды как важнейшие побуждающие мотивы человека. Представление о «человеке социальном» наряду с материальными потребностями в первую очередь рассматривает социальные мотивы. Представление о «человеке самоактуализирующемся» подчеркивает его стремление к самореализации. Представление о «человеке комплексном» подчеркивает многообразие индивидуальных особенностей.

«Человек экономический»

Родоначальниками концепции (трактовки) «человека экономического» были экономисты А. Смит, Д. Рикардо и Дж. Милль, которые заложили основу рационального представления о человеке.

Представление о «человеке экономическом» было основано на убеждении, что человек располагает ограниченными ресурсами. Поэтому ему необходимо принимать решения относительно приоритетов при ис-

пользовании этих ресурсов для разных целей. Эти решения необходимо принимать рационально, т. е. в соответствии с законами логики. Деньги, время и энергию следует использовать таким способом, чтобы максимизировать собственную выгоду. Максимизация выгоды означает, что люди при заданной величине затрат пытаются увеличивать свою прибыль или же при заданной величине выгоды – минимизировать затраты.

Характерными чертами «человека экономического» являются следующие:

«человек экономический» избегает ответственности;

его можно мотивировать только при помощи денежных стимулов;

он действует абсолютно рационально;

желает получить максимальную прибыль и максимизировать свою выгоду;

предположительно, он обучен всем премудростям экономики и очень быстро реагирует на изменяющиеся данные в предложении и спросе;

его потребности стабильны и направлены в будущее, а также независимы от других людей.

Представление о «человеке экономическом» лежат в основе систем стимулирования.

«Человек социальный»

Стимулом к изменению представлений о человеке – от «человека экономического» к «человеку социальному» – послужили результаты хоторнских исследований[1], которые показали, что развитые социальные отношения на рабочем месте повышают производительность.

Представление о «человеке социальном» возникло как ответная реакция на рациональность представления о «человеке экономическом». В представлении о «человеке социальном» людей рассматривают как участников различных социальных структур, а не как индивидов, которые максимизируют собственную выгоду и ориентированы только на получение финансовой прибыли. Люди обладают социальными потребностями, которые они хотят и могут реализовать на своем рабочем месте, и это часто важнее, чем деньги и карьера.

Какими чертами обладает «человек социальный»?

«Человека социального» можно описать следующим образом:

в основном на работника влияют социальные мотивы, а не материальное вознаграждение;

---

[1] Хоторнские исследования проводились на заводах компании «Вестерн электрик» в период с 1927 по 1932 г. в г. Хоторн (возле Чикаго, США) под руководством Э. Мэйо, Ф.Дж. Ротлисбергера, В. Диксона – группы ученых, которые исследовали социальное поведение.

устанавливая социальные отношения, он приобретает чувство принадлежности, идентичности и желание интеграции в организацию;

действует скорее по неформальным правилам и нормам, которые типичны для его группы, чем согласно официальной политике в организации;

реагирует на ожидания руководства в зависимости от того, в какой степени на рабочем месте удовлетворены его личные потребности;

в ходе индустриальной революции в результате разделения труда на части работа утратила личностный смысл, поэтому работник на своем рабочем месте должен предпринять попытку восстановить потребности в социальных отношениях.

Для «социального человека» самыми важными нематериальными источниками мотивации являются: коммуникации между работниками, межличностные отношения и участие в принятии решений.

«Человек самоактуализирующийся»

Основные особенности «человека самоактуализирующегося» можно свести к четырем пунктам.

1. Все работники стремятся реализовать себя на рабочем месте. Самый важный трудовой мотив – это смысл работы. Но реализовать этот мотив можно только после удовлетворения более простых потребностей.

2. Все люди способны к самоусовершенствованию на рабочем месте и хотят, чтобы их считали профессионально зрелыми сотрудниками. Но самоусовершенствование возможно только тогда, когда у них есть возможность принимать самостоятельные решения, достаточное время на развитие и способность гибко реагировать на изменения.

3. В первую очередь люди стремятся действовать в соответствии с внутренней мотивацией. Это значит, что они хотят видеть свои мотивы в самой деятельности, а не во внешних стимулах, например зарплате и вознаграждениях. Вознаграждения приводят скорее к пассивной адаптации и, таким образом, препятствуют совершенствованию человека и достижению им наивысшей степени профессиональной зрелости.

4. Индивидуальное стремление к самореализации далеко не всегда вступает в противоречие или находится в конфликте с целями организации. Часто сотрудники сами пытаются привести свои цели в соответствие с требованиями организации.

«Человек комплексный»

Рассмотренные выше представления о работающем человеке в какой-то мере упрощают его психологию. Так, представление о «человеке экономическом» сводит всю мотивацию работников к стремлению увеличить прибыль. Представление о «человеке социальном» концен-

трирует внимание на объединении людей в социальные системы, поскольку человек в первую очередь нуждается в социальных контактах. В представлении о «человеке самоактуализирующемся» все внимание сосредоточено на самореализации и деятельности, которая может стать источником внутренней мотивации.

Правильность того или иного представления о человеке подтверждали разные эмпирические исследования. Однако ни одно из этих представлений не отражало всего многообразия личностных особенностей человека, поскольку они брали за основу односторонний подход.

Э. Шейн предложил новое представление о человеке – представление о «человеке комплексном». Он приводит шесть гипотез, которые лежат в основе данного представления.

1. Потребности человека могут изменяться. В зависимости от ситуации та или иная потребность может стать актуальной. На это, безусловно, влияет уровень личностного развития, на котором находится человек. Иерархическую теорию потребностей А. Маслоу нельзя применять ко всем людям, так как каждый человек по-разному оценивает значимость потребности. Причем эта значимость может меняться с течением времени.

2. Мотивы только в комплексе могут влиять на человека, а не отдельно друг от друга. Так, например, при помощи денег можно удовлетворить не только физиологические потребности. А для удовлетворения одного класса потребностей могут подойти несколько разных средств и способов.

3. Сотрудники в организации могут приобрести новые мотивы. Опыт работы в организации стимулирует сложный индивидуальный процесс обучения.

4. Один и тот же человек может реализовать совершенно разные мотивы в различных организациях и даже в одной и той же, но в разных сферах деятельности. Например, он может рассматривать свою профессиональную деятельность как средство для финансирования своих жизненных потребностей, а свои обязанности по консультированию – как способ удовлетворения социальных потребностей, потребности в самореализации и т. п.

5. Удовлетворенность работой и эффективность организации лишь отчасти зависят от различных мотивов сотрудников. Деятельность и производительность зависят от оборудования рабочего места, способностей и навыков, а также от социально-психологического климата в коллективе.

6. Управленческое поведение руководителя должно быть приспособлено к ожиданиям сотрудников. Однако ввиду того, что ожидания могут быть различны, управленческое поведение не может быть идеальным.

В представлении о «человеке комплексном» интегрированы все важные аспекты представлений о «человеке экономическом», «социаль-

ном» и «самоактуализирующемся». Благодаря такой интеграции представление о «человеке комплексном» в наибольшей степени отражает реальное положение дел.

Типы поведения человека в организации

Можно выделить следующие четыре типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения – преданный и дисциплинированный член организации – характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, принятые в организации, и старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для таких людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения – «приспособленец» – характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя в соответствии с нормами и формами поведения, принятыми в ней. Он делает все по правилам, однако его нельзя считать надежным членом организации, так как он хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для таких людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

Третий тип поведения – «оригинал» – характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. У него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения – «бунтарь» – характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и созда-

ет конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

16.2. Организационная культура в управлении персоналом

За всю свою историю человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления: иерархию, культуру и рынок.

Иерархия – такой тип организации персонала, где основное средство воздействия – отношение «власть – подчинение», давление на человека сверху с помощью принуждения и контроля за распределением благ.

Культура – вырабатываемые и признаваемые обществом групповые ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя именно так, а не иначе.

Рынок – сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Значение организационной культуры

Наряду с иерархическими системами в современной теории и практике управления значительное внимание уделяют вопросам формирования, поддержания и развития организационной культуры. Значение организационной культуры в управлении определяется рядом обстоятельств:

она придает сотрудникам организационную идентичность, определяя их представления об организации;

помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя существенный контекст событий, которые в противном случае оставались бы непонятными;

стимулирует высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи;

отмечает заслуги творческих, эффективных сотрудников, идентифицируя их в качестве ролевых моделей;

представляет собой стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.

Рационалистическая концепция организационной культуры

Правила поведения, как писаные, так и неписаные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

Термин «корпоративная культура»[1] появился в XIX в. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Х.К. Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время эти взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации».

Появление современной (рационалистической) концепции организационной культуры связывают с именем американского психолога, теоретика и практика менеджмента Э. Шейна. В рамках данной концепции постулируется обусловленность будущего развития прошлым опытом организации. Это вытекает из положения, что поведение членов организации определяется ценностями и базовыми представлениями, вырабатываемыми в результате ее исторического развития. Кроме того, большая роль в формировании и изменении организационной культуры отводится руководству организации. Именно поэтому эта концепция называется рациональной – формирование организационной культуры рассматривается как сознательный и контролируемый процесс.

Любая организация с момента своего возникновения и до достижения стадии зрелости сталкивается с двумя проблемами:

проблемой выживания и адаптации при изменении внешних условий;

проблемой интеграции внутренних процессов, обеспечивающих возможность этого выживания и адаптации.

При решении данных проблем и происходит формирование культуры организации.

Э. Шейн определяет *организационную культуру* как «комплекс коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения проблем»[2].

Функции организационной культуры

Организационная культура выполняет две основные функции:

внутренней интеграции – осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;

внешней адаптации – помогает организации адаптироваться к внешней среде.

---

[1] Другим термином для обозначения понятия «организационная культура» является «корпоративная культура».

[2] *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб., 2002. С. 31–32.

Уровни организационной культуры

По Э. Шейну, культуру нужно изучать на трех уровнях – уровнях артефактов[1], провозглашаемых ценностей и базовых представлений.

Артефакты – это видимые организационные структуры и процессы. Артефакты можно увидеть, услышать, пощупать. Как следствие, объекты этого уровня легко можно описать. К артефактам относятся форма одежды, речевые обороты, архитектура и планировка здания, символика, обряды и ритуалы организации. Обычно артефакты возникают не на пустом месте. Они вытекают из более глубоких уровней культуры, являются выражением ценностей, которые установились в организации за время ее становления, были привнесены основателем и последующими руководителями и сотрудниками.

Провозглашаемые ценности – высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности задаются руководством организации как часть стратегии или по каким-либо другим причинам. Сотрудникам известно об этих ценностях, и они сами делают выбор, принимать эти ценности, сделать вид и адаптироваться к ситуации или отвергнуть. Если руководство в своем стремлении утвердить определенные ценности достаточно упорно, если появляются артефакты, отражающие значимость этих ценностей для организации, тогда ценности проходят проверку. Через определенный промежуток времени становится ясно, к победам или поражениям в профессиональной деятельности приводит приверженность к провозглашаемым ценностям.

В первом варианте, если организация не добьется успеха, в ней сменится лидер или же прежний лидер пересмотрит стратегию и политику. И тогда провозглашаемые ценности отойдут, будут изменены. Во втором варианте, если организация достигнет своих целей, сотрудники обретут уверенность в том, что идут по правильной дороге. Соответственно и отношение к провозглашаемым ценностям организации станет другим. Эти ценности перейдут на более глубокий уровень – уровень базовых представлений.

Базовые представления, или предположения, – это глубинный уровень культуры организации. Они открыто не выражаются в артефактах и не могут быть описаны даже участниками организации. Эти представления находятся на подсознательном уровне сотрудников, являются для них само собой разумеющимися. Вероятнее всего, эти представления обладают большой силой, поскольку привели организацию к успеху. Если

[1] *Артефакт* – (от лат. artefactum – искусственно сделанное) – предмет, изготовленный, сделанный человеком.

найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как нечто должное. То, что было некогда гипотезой, принимаемой только интуитивно или условно, постепенно превращается в реальность. Базовые представления кажутся членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму. Если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое держится на любых иных представлениях, будет казаться участникам группы непонятным.

Базовые представления имеют отношение к фундаментальным аспектам существования, которыми могут быть: природа времени и пространства; природа человека и человеческой активности; природа истины и способы ее обретения; правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность работы, семьи и саморазвития; обретение мужчинами и женщинами своей истинной роли и природа семьи. Сотрудники, не следующие базовым представлениям, рано или поздно окажутся в опале, поскольку между ними и их коллегами возникнет «культурный барьер».

Таким образом, базовые представления – это основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной. Именно эта основа определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений.

Компоненты организационной культуры

Основными компонентами организационной культуры являются:

поведенческие стереотипы – общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются;

принятая символика – лозунги, организационные табу; ритуалы, совершаемые членами организации в определенных ситуациях;

групповые нормы – свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов;

провозглашаемые ценности – артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа;

философия организации – наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются действия организации по отношению к сотрудникам, партнерам, гражданам;

правила игры – правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку, для того чтобы стать полноценным членом организации; заведенный порядок;

организационный климат – чувство, определяемое физическим составом организации и характерной манерой взаимодействия ее членов друг с другом, партнерами или иными сторонними лицами;

существующий практический опыт – методы и технические приемы, используемые членами организации для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Указанные структурные компоненты организационной культуры содержательно проявляются:

через *осознание себя и своего места в организации*: одни организационные культуры настраивают работников на сокрытие ими своих внутренних настроений, а другие, наоборот, поощряют их внешнее проявление; одни организации ориентируют сотрудников на независимость и развитие творческого подхода к делу, а другие поощряют их индивидуальную результативность;

внешний вид, одежду и представление себя на работе, которые являются своеобразной визитной карточкой организаций. Специфическая униформа и деловой стиль поведения сотрудников, применяемая ими определенная косметика и прически подтверждают наличие различных организационных культур;

осознание, отношение и использование времени работниками, которые проявляются в степени их точности, обязательности, пунктуальности, а также умении ценить и максимально рационально организовывать свое рабочее время, что является свидетельством высокой или низкой организационной культуры;

взаимоотношения между людьми, особенно взаимоотношения между сотрудниками разных возрастных групп и разных должностей, опыта, национальности, вероисповедания, которые свидетельствуют либо о духе общности и социальной поддержке между ними, либо о соперничестве, наушничестве, взаимной неприязни и т. д.;

ценности сотрудников, ориентирующие их на адекватное понимание того, что хорошо и что плохо с точки зрения организации, в которой они работают, а также *нормы*, представляющие набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения. Они свидетельствуют либо о наличии программы по развитию у сотрудников стандартов организационной культуры, либо о провале в этой работе;

веру и отношение работников к чему-либо – вера в руководство, успех, свои силы, взаимопомощь, этичное поведение и отношение к коллегам, а также влияние на все это религии и морали показывают степень развития организационной культуры;

развитие и обучение работников, которые выражаются в подходах и оценке значимости этих процессов руководителями и исполнителя-

ми, в процедурах и формах обучения, а также его связи с результатами труда и его мотивацией; показывают нацеленность организации на инновационную деятельность через развитие творчества и потенциала сотрудников;

трудовую этику и мотивацию, которые проявляются в отношении сотрудников к работе, качестве и оценке ее выполнения, продвижении по службе и т. д., наглядно свидетельствуя о принципах построения организационной культуры и направленности ее развития.

Определение понятия «организационная культура»

Культуру принято рассматривать в двух аспектах – в широком и узком. В *широком аспекте* культура включает в себя результаты деятельности людей в виде зданий, техники, законодательных норм, общечеловеческих ценностей и социальных институтов. Культура в обществе представлена материальными предметами, социальными установлениями (институты, традиции), духовными ценностями. В *узком аспекте* культура – это духовная жизнь людей, набор этических норм и правил, обычаев и традиций, это личностная система качеств ума, характера, воображения, памяти, полученных в процессе воспитания и образования, ценимых в обществе и осознаваемых индивидом как ценности. В этом смысле говорят о нравственной, эстетической, политической, гуманитарной, научно-технической, профессиональной, организационной культуре.

Организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции.

Типы организационных культур

С. Хэнди в работе «Понимание организаций» (1985) в зависимости от того, на что в первую очередь ориентируется культура, выделил четыре типа культуры организации: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.

В организации, где господствует *культура власти*, особую роль играет лидер, его личностные качества и способности. В качестве источника власти используются ресурсы, находящиеся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы часто осуществляются по критериям личной преданности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

Организация с *ролевой культурой* характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Такие организации функционируют на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личностные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Организация с ролевой культурой способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

Организация, где господствует *культура задачи*, ориентирована в первую очередь на решение задач и реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Бóльшими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования внешней среды являются определяющими в деятельности организации.

Организация с *культурой личности* объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер.

Судить о типе культуры в организации – культуре власти, роли, задачи – можно по происходящим в организации процессам, среди которых можно выделить следующие: процесс кооперации, процесс выработки и принятия решений, процесс контроля, процесс коммуникации[1] (табл. 16.1).

Таблица 16.1

Характеристика организационных культур власти, роли и задачи

Проявление культуры	Тяготеющие типы культур		
	власти	роли	задачи
Процесс кооперации			
Ценимость в организации	Личный успех	Всеобщая ровная работа	Успех группы
Ориентация отношений	Конкуренция	Формальное сотрудничество	Неформальное сотрудничество
Процесс выработки и принятия решений			
Ориентация при выработке решения	Мнение руководителя	Формальные инструкции	Мнение специалистов

[1] См.: *Брасс А.А.* Кадровый менеджмент. Минск, 2008. С. 175.

Окончание табл. 16.1

Проявление культуры	Тяготеющие типы культур		
	власти	роли	задачи
Прохождение решения в высших инстанциях	Зависит от контактов с руководством	Происходит формально	Решение действительно оценивается
Ориентация при принятии решений	Предпочтения руководства	Компромиссность	Научная обоснованность
Процесс контроля			
Направленность	Поиск промахов в работе	Несоответствие правилам	Помощь сотрудникам
Используемые процедуры	Неформальные	Формальные	Самоконтроль
Концентрация	На результатах	На средствах и методах	На распределении работ и ресурсов
Процесс коммуникации			
Характер	Закрытые	Формализованные	Свободные
Информирование о результатах и планах	Строго определенные лица	По строго определенным каналам	Открытое

К. Камерон и Р. Куин в работе «Диагностика и изменение организационной культуры» (2001) выделяют четыре типа организационной культуры: бюрократическую, клановую, рыночную и адхократическую.

Организация с *бюрократической культурой* – очень формализованное и структурированное место работы. Лидеры гордятся тем, что они рациональные, мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильных показателей деятельности с положительной динамикой.

Трактовка ценностей в организации с бюрократической культурой приведена в табл. 16.2.

Таблица 16.2

Трактовка ценностей в организациях с бюрократической культурой

Ценность	Трактовка ценности
Основа формирования культуры – базовые ценности	Механизмы, правила, инструкции, авторитет должности, иерархия, воля начальства, сильное авторитарное руководство, дисциплина и порядок
Трудовая деятельность	Жизнь ради работы. Завтра больше, чем сегодня. Неизменным курсом к победе

Окончание табл. 16.2

Ценность	Трактовка ценности
Творчество	Инструкция – путеводная звезда творчества. Инициатива наказуема
Авторитет власти	Мы ценим авторитет и силу власти. Хороший руководитель сам принимает решения
Отношение к риску	Минимум риска приносит максимум успеха. Семь раз отмерь – один раз отрежь
Коллективизм	Ставим интересы коллектива выше личных интересов
Демократия	Слово руководителя – главное в коллективе
Мотивация вознаграждения	Каждое достижение должно материально вознаграждаться, каждому усилию свой стимул. Хорошо поработал – хорошо заработал
Карьера	Продвижение по служебной лестнице – символ успеха, цель трудовой деятельности

Персонал, идеальный для организации с бюрократической культурой, имеет следующие характерные черты:

предпочитает четкую иерархию и структурированность в организации, при которых ясно, кто за что отвечает, каковы должностные обязанности;

предпочитает стабильность, предсказуемость, постоянную занятость;

понимает «дистанцию власти», уважает иерархическую соподчиненность, предан руководству;

инициативу проявляет осторожно, дабы не нарушить плавность графиков и надежность процессов. Помнит, что часто инициатива бывает наказуема;

предпочитает размеренный, неторопливый труд, без творческих рывков и рискованных начинаний;

сильны мотивы статусные, развития карьеры. Стимулирует наличие отдельного кабинета, секретаря, собственного места парковки, служебного автомобиля и т. д.;

руководитель самодоволен, самонадеян, самодостаточен, укрепляет свои позиции в иерархии, окружает себя преданными, «своими» людьми, как правило, недоступен для подчиненных;

работник предпочитает контроль, поддерживаемый правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, учет, нормы, порядок.

Организация с *клановой культурой* представляет собой очень дружественное место работы, где у людей много общего. Она напоминает

большие семьи. Лидеры или главы таких организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организацию связывают воедино преданность и традиции. Высока обязательность организации. Акцент делается на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придается значение высокой степени сплоченности коллектива и его социально-психологическому климату. Успех определяется в терминах доброжелательного отношения и заботы о людях.

Организация с *рыночной культурой* ориентирована на результаты. Главной заботой организации является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты, они непоколебимы и требовательны. Сотрудников организации связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Перспективная стратегия нацелена на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Стиль организации – жесткая ориентация на конкурентоспособность.

Организация с *адхократической*[1] *культурой* (временный творческий коллектив) представляет собой динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы в таких организациях идти на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже.

Д. Миллер попытался перенести на типологию культур организаций *психопатологические критерии*, используемые в отношении отдельных личностей[2]. В результате были выделены следующие типы организаций и их культур в зависимости от социально-психологического климата в коллективе: драматическая, депрессивная, шизоидная, параноидальная и принудительная.

Для *драматической организации* характерно показушное поведение, демонстрация бурной деятельности, забота о производимом впечатлении. Обычно это организация, находящаяся на стадии бурного роста. Стиль руководства в ней в основном демократический.

---

[1] *Адхократия* (от лат. ad hoc – по случаю) – организационная форма, занимающаяся новыми для организации вопросами и являющаяся, как правило, временной. Важнейший параметр адхократии – компетентность. По своей сути адхократия является противоположностью бюрократии. Адхократия игнорирует основополагающий принцип бюрократии, согласно которому у каждого есть определенная, постоянная роль, и представляет собой гибкую организацию, где индивиды могут при необходимости свободно использовать свои таланты.

[2] См.: *Рюттингер Р.* Культура предпринимательства. М., 1992. С. 113.

Депрессивная организация, как правило, консервативная, бюрократизированная, «зарегулированная», стремящаяся к сохранению статус-кво. Она способна выжить только в условиях стабильности. Преобладающий стиль управления – авторитарно-бюрократический.

Для *шизоидной организации* характерны сниженная внешняя активность, преобладание внутренней жизни. Воздействие высшего руководства не ощущается, цели и стратегия развития не ясны, среднее звено управления стремится к личному благополучию, завоеванию расположения высшего руководства. Карьеру делают соглашатели и подхалимы. Стиль управления в организации – попустительский.

Параноидальная организация испытывает постоянный страх перед контролем, старается подстраховаться на все случаи жизни. Стратегия организации не активная, а реактивная, ориентированная на защиту. Большое внимание в организации уделяется обоснованиям, регламентам, инструкциям и их утверждению в верхах. Стиль управления – бюрократический.

Особенность *принудительной организации* состоит в стремлении избежать ошибок, строго соблюдать иерархию. Организация отличается инертностью, излишним вниманием к мелочам. Стиль управления в организации – патриархальный.

Факторы развития организационной культуры

Основными факторами, влияющими на культуру организации, являются:

история создания организации;

персонал организации;

миссия организации;

идеология общества;

политика;

законы;

ментальность[1] общества, в рамках которого работает организация.

Значения параметров ментальности и их влияние на организационную культуру (власти, роли, задачи) представлены в табл. 16.3.

[1] *Ментальность* – это эмоциональная и дологическая предрасположенность, бессознательные и неотрефлексированные способы поведения и реакций. Ментальность выражает повседневный облик коллективного сознания, не отрефлексированного и не систематизированного посредством целенаправленных умственных усилий мыслителей и теоретиков. Место ментальности в человеческом сознании – это «зазор» между архетипами культуры («коллективное бессознательное» по К. Юнгу) и высокорациональными формами общественного сознания, такими, как наука, философия, искусство, мораль, изменяющимися исторически.

Таблица 16.3

Параметры ментальности и организационная культура[1]

Параметр ментальности	Тип культуры		
	власти	роли	задачи
Отношение к сущности человека	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
Отношение человека к природе	Господство над природой	Подчинение природе	Гармония с природой
Ориентация во времени	Жить настоящим	Жить прошлым	Жить будущим
Ориентация на деятельность	В работе важен результат	В работе важен процесс	От работы важно получать удовлетворение
Отношения между людьми	На основе индивидуальных связей	На основе иерархических связей	На основе групповых связей
Ориентация человека в обществе	Сочетание индивидуализма с принадлежностью к системе	Человек – часть системы	Человек – отдельное частное лицо

Механизмы развития организационной культуры

Развитие организационной культуры осуществляется с помощью механизмов формирования, закрепления, совершенствования и управления организационной культурой.

Формирование организационной культуры

Формирование организационной культуры представляет собой попытку конструктивного влияния на социально-психологический климат, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации корпоративную культуру.

Часто руководители, пытаясь сформировать организационную культуру своего подразделения, декларируют прогрессивные ценности, нормы, но получают не соответствующие своим желаниям и затраченным усилиям результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большин-

[1] *Петрович М.В., Брасс А.А.* Вариативное управление : слов.-справ. рук. Минск, 2008. С. 160.

ством членов организации. Формирование организационной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала.

Логика формирования организационной культуры представлена на рис. 16.1.

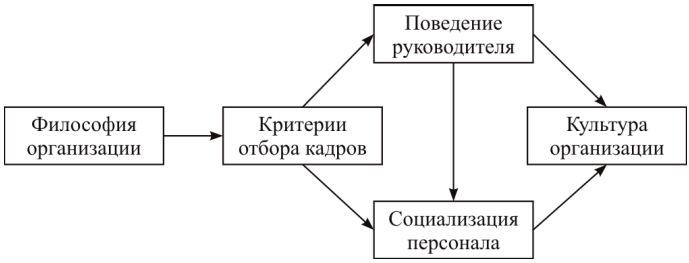


Рис. 16.1. Модель формирования организационной культуры

В *философии организации* конкретизируются основные ценности, которые служат для сотрудников и руководителей всех уровней образом жизни и направляют всю их деятельность. Деловая философия получает свое развитие в формировании миссии организации, отвечающей на вопросы «кто мы?», «чего мы хотим?», «как мы это делаем?».

Поведение руководителей оказывает сильнейшее влияние на формирование организационной культуры. Руководитель должен быть лидером в области идей на самом высоком уровне абстракции и профессионалом в конкретной сфере деятельности. Как лидер он обязан формировать ценности, идеи, убеждения и возбуждать энтузиазм у своих подчиненных, но прививать эти ценности он должен непосредственно своими делами.

Организации с высокой культурой, как правило, имеют строгие *критерии отбора кадров.* Отбор кадров – это процесс, когда организации подыскивают нужных себе людей и люди среди множества выбирают себе организацию. Таким образом, вступление в организацию следует рассматривать как со стороны организации, так и со стороны человека.

Найти хорошего работника – значит обеспечить соответствие между человеком и работой, а также между личностью и организацией, т. е. при найме на работу организацию интересует уровень образования, квалификации или потенциальная возможность кандидата профессионально выполнять определенную работу. Важно также выявлять ценностные ориентации кандидата, насколько они соответствуют ценностям и принципам, принятым в организации. Если представления кандидата о своей будущей работе не соответствуют ценностям и принципам организа-

ции, то его претензии на получение работы, как правило, отклоняются. Следовательно организация отбирает преимущественно тех работников, которые разделяют ее ключевые ценности и расположены работать так, как того требует организационная культура.

Эффективность провозглашения деловой философии организации останется низкой, если соответствующим образом не закрепить ее в сознании работников. Даже при хорошей организации отбора представление новых кадров о культуре организации не полное. Именно новые молодые сотрудники потенциально наиболее склонны нарушать правила и нормы, установленные в организации. Поэтому организация должна помочь им адаптироваться к условиям ее культуры. Этот процесс адаптации называется *социализацией.* Он представляет собой процесс становления личности работника путем присвоения им элементов культуры организации, усвоения ее ценностей.

Закрепление организационной культуры

Культура организации закрепляется через различные формы воздействия на работников, в частности через легенды, ритуалы, материальные символы и т. д.

Легенды отражают историю. Они имеют в своей основе изменения, происходившие в организации, и в закодированной форме передают унаследованные ценностные ориентации. Легенда – это вид устного предания, распространяющегося среди членов коллектива, о каких-либо замечательных событиях, фактах, случаях из жизни организации. Позитивные факты положительно воздействуют на укрепление организационной культуры, негативные – отрицательно. Так, позитивно влияют на формирование и развитие высокой организационной культуры в органах и подразделениях внутренних дел мероприятия, посвященные празднованию дней образования подразделений; изучение и пропаганда истории, традиций органов внутренних дел, служебного коллектива; пропаганда примеров мужества и героизма сотрудников, образцового исполнения служебного долга; увековечение памяти сотрудников, погибших при исполнении служебных обязанностей.

Ритуалы – это совокупность последовательно повторяющихся действий, церемоний, сопровождающих практическую реализацию ключевых ценностей организации и составляющих внешнее оформление этой реализации. В положительных случаях ритуалы являются сценическими постановками, имеющими основополагающее значение. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль в организации. Например, в системе ОВД сложилась практика проведения следующих торжественных и торжественно-траурных ритуалов:

вручение знамени;

принятие присяги лицами рядового и начальствующего состава органов внутренних дел;

вручение погон и табельного оружия, государственных наград;

чествование сотрудников и ветеранов органов внутренних дел;

проводы сотрудников на пенсию;

погребение с отданием воинских почестей.

Большое значение имеют *материальные символы культуры организации.* Внешний вид и обустройство территории, здания, мебель, форма одежды сотрудников и многое другое – все это материальные символы, помогающие усилить, закрепить культуру организации.

Совершенствование организационной культуры

Работа по совершенствованию организационной культуры предполагает решение трех задач в следующей последовательности:

1) комплексный анализ сложившейся организационной культуры по всем ее структурным элементам, что позволит выявить сильные и слабые стороны культуры, факторы, их определяющие, и степень соответствия культуры современным требованиям;

2) разработка эталонной модели организационной культуры, основанной на ценностях, нормах и принципах, вытекающих из требований стратегии развития организации;

3) создание механизма практической реализации эталонной модели, включающего комплекс мероприятий по социализации трудового коллектива в условиях нового культурного пространства.

Управление организационной культурой

Управление организационной культурой заключается, во-первых, в формировании, поддержании или преобразовании элементов организационной культуры таким образом, чтобы обеспечить ее устойчивость; во-вторых, в сплочении персонала на базе организационной культуры, чтобы «все в лодке гребли в одном направлении», подчиняясь не только управленческим воздействиям, но и собственному желанию.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности, связанный с организацией труда на рабочем месте, системой материального и морального стимулирования, стилем руководства, системой контроля, одеждой, отношением к личностным особенностям человека.

В целях совершенствования организационной культуры в системе ОВД в Программе кадрового обеспечения органов внутренних дел Республики Беларусь на 2011–2015 гг. предусмотрены мероприятия:

по разработке норм служебной профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел, а также механизмов, обеспечивающих их соблюдение;

развитию служебных традиций органов внутренних дел, обеспечению сохранения преемственности поколений и воспитания у молодых сотрудников чувства патриотизма, верности долгу и присяге, повышению престижа службы в органах внутренних дел;

увековечению памяти сотрудников органов внутренних дел, погибших при исполнении служебного и воинского долга, сбору, сохранению материалов и документов, отражающих деятельность милиции Беларуси;

созданию научно-популярных изданий, публицистических статей, материалов, художественных произведений, документальных и художественных кинолент, отражающих историю и современность белорусской милиции;

подготовке на основе отечественного и зарубежного опыта методических материалов по проведению служебных ритуалов в ОВД;

адаптации и закреплению выпускников учреждений образования МВД на службе, обеспечению максимально благоприятных условий для реализации их интеллектуального и профессионального потенциала, в том числе путем реализации комплекса мероприятий по работе с молодыми сотрудниками органов внутренних дел;

проведению соревнований по служебно-прикладным видам спорта в целях формирования у сотрудников потребности в здоровом образе жизни и физическом совершенствовании;

созданию действенного механизма служебного продвижения сотрудников, их карьерного роста на основе учета нравственно-психологических и профессиональных качеств, оценки результатов их служебной деятельности, наличия дополнительного образования;

развитию взаимодействия с Белорусской общественной организацией ветеранов органов внутренних дел и внутренних войск МВД в вопросах профессиональной подготовки молодых сотрудников, курсантов и слушателей учреждений образования МВД, решения задач по охране общественного порядка и борьбе с преступностью;

исследованию социально-психологического климата в органах внутренних дел с целью недопущения негативных проявлений в служебных коллективах;

совершенствованию правовой и социальной защищенности сотрудников органов внутренних дел в целях укрепления профессионального ядра ведущих служб, снижения текучести кадров, укрепления правопорядка и дисциплины личного состава;

созданию на сайте Министерства внутренних дел страницы для организации «электронной приемной» и форума для сотрудников ОВД по вопросам прохождения службы, решения социальных вопросов, правового консультирования и т. п.

Реализация указанного комплекса мероприятий позволит повысить уровень и качество организационной культуры в органах внутренних дел.

16.3. Управленческая культура руководителя

Для совершенствования управленческой деятельности одних управленческих знаний не достаточно. Лишь управленческие знания, ставшие убеждением, формируют поведенческую установку, которая проявляет себя в результатах служебной деятельности. Ядро поведенческой установки руководителя составляет управленческая культура.

Под *управленческой культурой* понимаются ценности и установки управленца, в основе которых лежат юридические, моральные, организационно-административные нормы, формирующие образец поведения, в том числе лидера. Термин *«управленческая культура руководителя»* употребляется для характеристики организационных, технологических, методических особенностей управления, профессионального и нравственного развития руководителя.

Существует разброс мнений относительно структурных элементов и содержательных характеристик управленческой культуры руководителя. Поэтому адекватной классификацией для элементов управленческой культуры руководителя может быть фасетная классификация[1].

Содержательные фрагменты управленческой культуры руководителя, находящейся в стадии своего формирования, представлены различными предметными областями. Среди них – теории компетенций, управления временем, персонального менеджмента, управленческой этики и др. Междисциплинарное взаимодействие указанных научных направлений определяет современный процесс «кристаллизации» структуры управленческой культуры руководителя. Остановимся на краткой характеристике содержательных элементов управленческой культуры руководителя, рассматривая их в контексте указанных теорий.

Управленческие компетенции руководителя

Основоположником теории компетенций принято считать Д. МакКлелланда, опубликовавшего в 1973 г. работу «Тестирование компе-

[1] *Фасетная классификация* – это совокупность нескольких независимых классификаций, осуществляемых одновременно по различным основаниям. Говоря языком теории множества, фасетная классификация – множество, элементами которого являются множества. Множество есть многое, мыслимое как единое (Г. Кантор).

тенций, а не интеллекта», в которой он сделал вывод о том, что традиционные академические тесты способностей и тесты на знание предмета, равно как и дипломы об образовании, не гарантируют эффективное выполнение работы или успех в жизни. Этот вывод привел Д. Мак-Клелланда к тому, что он стал искать методы определения переменных «компетенций», способных прогнозировать эффективность выполнения работы.

Компетенция (от лат. competere – соответствовать, подходить) – это комплекс знаний, навыков, установок и личностных качеств, необходимых для успешного выполнения работы в конкретной должности конкретной организации.

Компетенция относится не к субъекту деятельности, а к кругу вопросов, относящихся к деятельности. Другими словами, компетенции – это функциональные задачи, связанные с деятельностью, которые кто-то может успешно решать.

Компетентность – это:

способность к осуществлению реального действия и квалификационная характеристика индивида, взятая в момент его включения в деятельность;

потенциальная готовность решать задачи со знанием дела; включает в себя содержательный (знание) и процессуальный (умение) компоненты и предполагает знание существа проблемы и умение ее решать;

обладание определенной компетенцией, т. е. знаниями и опытом собственной деятельности, позволяющими выносить суждения и принимать решения.

Компетентность – интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат ее подготовки для выполнения деятельности в определенных областях.

Компетентность относится с субъекту деятельности. Это приобретение личности, благодаря которому человек может решать конкретные задачи. Понятие компетентности включает не только познавательную и операционально-технологическую составляющие, но и мотивационную, этическую, социальную и поведенческую. Оно включает результаты обучения (знания и умения), систему ценностных ориентаций, привычки и др.

Таким образом, компетентность – владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности.

В обобщенном виде управленческие компетенции руководителя включают:

ориентацию на достижения, или способность руководителя достигать намеченных результатов даже под давлением обстоятельств и других людей;

работу с информацией и принятие решений – способность руководителя структурировать, анализировать и систематизировать получаемую информацию и принимать на ее основе управленческие решения;

организацию работы и контроль – способность руководителя ставить задачи, организовывать, направлять и координировать деятельность;

мотивацию и развитие сотрудников – способность руководителя создавать условия, при которых подчиненные будут с желанием выполнять свои обязанности;

влияние – способность руководителя претворять в жизнь свои решения и влиять на принятие решений другими;

организацию собственной деятельности – способность руководителя планировать, организовывать и эффективно распределять свое рабочее время.

Более детально базовые компетенции руководителя можно представить в виде семи групп, в соответствии с основными качествами человека:

1) восприятие (внимательность, чувствование тонкостей и умение обучаться), включающее:

умение схватывать суть дела интуитивно и быстро, выделяя существенные стороны ситуации;

умение видеть вглубь, понимание сути и подоплеки вещей;

склонность к обучению и открытость новому;

2) взаимосвязи (интеллект, речь и коммуникация), включающие:

умение выделять целое и видеть тонкие связи между его частями;

умение формулировать идеи и адекватно передавать их другим людям;

способность воспринимать и эффективно оценивать информацию;

умение устанавливать и поддерживать отношения с коллегами и подчиненными;

умение говорить с людьми на их языке, разъяснять, обучать, учитывая их развитие;

3) выбор (чувствительность к правильному, адекватному пути), включающий:

умение подниматься над стереотипами, догмами и принимать точные решения, исходя из реальных обстоятельств;

умение принимать стратегические решения, исходя из следования своим ценностям;

способность интуитивно принимать адекватное решение в условиях дефицита информации и времени.

4) активность (преобразующие действия и тактическая активность), включающая:

способность жить настоящим и двигаться вперед;

способность действовать в выбранном направлении вопреки мнению людей;

способность удерживать высокий уровень усилий и энергичности;

способность идти на оправданный риск и действовать в критических ситуациях;

5) воля (осознанность и умение концентрироваться), включающая:

способность самостоятельно принимать решения;

способность удерживать свое внимание на приоритетных целях;

способность сохранять свое намерение в любых внешних условиях, при любом поведении партнеров, в том числе в условиях стресса и конфликта;

способность иметь вдохновение на новые дела;

6) вера (вера в себя, в людей, в мир), включающая:

веру в собственные силы;

способность брать на себя ответственность, сохраняя присутствие воли и духа;

способность полагаться на других людей и делегировать полномочия;

способность поддерживать других людей без страха и быть сострадательным без жалости;

способность своим внутренним покоем давать опору коллегам и подчиненным;

способность принять помощь там, где в чем-то некомпетентен или неумел;

способность быть свободным от чувства собственной важности;

7) мудрость (чувствование ограничений, чувство времени, дисциплина и стойкость, выдержка и терпение), включающая:

способность быть безупречным (делать лучшее, что можно сделать в данной ситуации);

терпимость к человеческим ограничениям;

сдержанное отношение к победам и умение проигрывать без чувства поражения.

Каждая из названных компетенций имеет содержательное описание по пяти уровням: некомпетентность, формирующаяся компетентность, компетентность, высокая компетентность, транслируемая компетентность.

Управление временем

Время. Вряд ли имеется другое такое понятие, в отношении которого сосуществовали бы столь различные и даже взаимоисключающие

представления. Вот некоторые из распространенных представлений о времени.

Время не существует; оно есть только субъективное ощущение.

Время – объективная реальность, являющаяся, как и пространство, формой бытия материи.

Время – лишь удобный способ описания движения тел и происходящих в мире процессов.

Время – причина движения тел и протекающих процессов.

Время абсолютно, оно ни от чего не зависит и одинаково для всех систем.

Время относительно, оно свое для каждой системы.

Ситуация вокруг проблемы времени ныне остается такой же, какой она была еще несколько веков назад. Ее хорошо иллюстрируют слова, приписываемые блаженному Августину, которые звучат примерно так: «Пока я не думаю о времени, я знаю, что есть время, но как только я задумываюсь о нем, я перестаю понимать, что такое время».

Ситуация, связанная с понятием времени, осложняется еще и тем обстоятельством, что это понятие широко используется представителями самых разных областей знания (биологи, геологи, историки, социологи, психологи, менеджеры), при этом многие авторы вкладывают в понятие времени свой собственный смысл.

Рассмотрим некоторые базисные положения, касающиеся времени, которые основаны на достижениях философии и физики – наук, где проблема времени исследуется наиболее глубоко и подробно.

Большинство известных представлений о времени укладываются в две принципиально разные концепции времени – реляционную и субстанциональную. Различаются эти концепции трактовкой взаимоотношения времени и физической материи (к последней относятся вещество и физические поля). Согласно реляционной концепции в природе нет никакого времени самого по себе, а время – это всего лишь отношение или система отношений между физическими событиями; иначе говоря, время есть специфическое проявление свойств физических тел и происходящих с ними изменений. Субстанциональная концепция, наоборот, предполагает, что время представляет собой самостоятельное явление природы, как бы особого рода субстанцию, существующую наряду с пространством, веществом и физическими полями. Реляционная концепция времени обычно связывается с именами Аристотеля, Г.В. Лейбница, А. Эйнштейна. Наиболее яркими выразителями субстанциональной концепции времени являются Демокрит, И. Ньютон и из современных ученых – Н.А. Козырев.

Каждая из концепций обладает своими достоинствами и недостатками, но при современной степени их разработанности ни одна не описывает всех свойств времени.

Современная физика, включая теорию относительности, также не дает основания для предпочтения какой-либо из этих концепций. Обе концепции времени нуждаются в дальнейшей проработке, хотя некоторыми авторами отмечается все же, что субстанциональная концепция более адекватна материалистическому миропониманию.

Время остается тайной мироздания, и в последние годы сформировалось даже целое научное направление – *темпорология* как специальный раздел науки о природе, сущности и моделировании времени. Это не вполне время как историческое прошлое и не время, которое отмеряют часы, – это время как физическое измерение, то время, о котором говорят вместе с пространством.

О времени мы знаем не много – оно есть, это несомненно. Оно векторное или, по крайней мере, имеет направление – из прошлого к будущему. Мы можем договориться об эталоне времени – и поэтому имеем часы. Квантовано ли время? Равномерно или есть «ускорение» или «замедление» времени? На эти и многие другие вопросы и пытается найти ответ темпорология.

Время – категория сложная и парадоксальная. Поэтому выдвигается множество теорий, пытающихся обосновать и описать это явление, в том числе понятие *«субъективное время»*, под которым понимается специфика восприятия времени различными индивидами и группами, проявляющаяся в переживании темпа и ритма событий.

В психологии используется понятие «психологическое время», которое отлично от астрономического. *Психологическое время* – это отражение в психике человека системы временны́х отношений между событиями его жизненного пути. Оно включает: оценки одновременности, последовательности, длительности, скорости протекания различных событий жизни, их принадлежности к настоящему, удаленности в прошлое и будущее, переживания сжатости и растянутости, прерывности и непрерывности, ограниченности и беспредельности времени, осознание возраста, возрастных этапов (детство, молодость, зрелость, старость), представления о вероятной продолжительности жизни, о смерти и бессмертии, об исторической связи собственной жизни с жизнью предшествующих и последующих поколений.

В психологии время является субъективным ощущением и зависит от состояния наблюдателя и от того, чем оно заполнено. Об этом хорошо сказал шотландский поэт XVIII в. Р. Бёрнс в стихотворении «Мы знаем время растяжимо» (в переводе С.Я. Маршака):

Мы знаем: время растяжимо.
Оно зависит от того,
Какого рода содержимым
Вы наполняете его.
Бывают у него застои,
А иногда оно течет
Ненагруженное, пустое,
Часов и дней напрасный счет.
Пусть равномерны промежутки,
Что разделяют наши сутки,
Но, положив их на весы,
Находим долгие минутки
И очень краткие часы.

В последние годы стали говорить о проблеме времени и в менеджменте, где под управлением временем (англ. time management – тайм-менеджмент) понимают технологию организации времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем рассматривается в качестве компонента, играющего важную роль в развитии управленческой культуры руководителя, поскольку повышает эффективность и продуктивность управленческой деятельности.

Различают процессы, принципы, методы и технологии управления временем.

В управлении временем можно выделить следующие процессы:

анализ;

моделирование стратегий с учетом проведенного анализа;

целеполагание – постановка цели или определение ключевого направления развития;

планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных задач для выполнения;

реализация – конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели;

контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам.

Наряду с рассмотренным выше (гл. 8) *методом ежедневного планирования «Альпы»*, на практике используется и ряд других хорошо зарекомендовавших себя принципов и методов упорядочивания планов рабочего времени.

Принцип Парето, или принцип 20/80, – эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога В. Парето[1], в наиболее общем виде формулируется следующим образом: 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата.

Принцип Парето может использоваться как базовая установка в анализе факторов эффективности какой-либо деятельности и оптимизации ее результатов: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданными.

Английский ученый Р. Кох в своей книге «Принцип 20/80: секреты достижения больших результатов при затрате меньших усилий» (1999) привел обоснование и предложил использовать принцип Парето как универсальный закон к любым общественным явлениям. Он вывел ряд следствий принципа, которые в настоящее время нередко употребляются как самостоятельные эмпирические правила:

значимых факторов немного, а факторов тривиальных множество – лишь единичные действия приводят к важным результатам;

бóльшая часть усилий не дает желаемых результатов;

большинство удачных событий обусловлено действием небольшого числа высокопроизводительных сил; большинство неприятностей связано с действием небольшого числа высокодеструктивных сил.

Основная сфера использования принципа Парето – экономика и менеджмент.

Имеются как сторонники, так и критики принципа Парето. В частности, критики в отношении его высказывают две основные претензии:

в качественной формулировке (т. е. без учета конкретных значений 20/80) принцип представляет собой тривиальное с точки зрения математики наблюдение, согласно которому в ситуации, когда результат складывается из действия множества различных факторов, вклад этих факторов в результат часто бывает различным;

количественная часть принципа математически очевидно некорректна: действительное распределение вклада большей и меньшей части факторов в реальной жизни бывает каким угодно, и вовсе не обязательно оно равно 20/80.

---

[1] Принцип Парето к самому В. Парето имеет весьма отдаленное отношение. В. Парето умер в 1923 г., а принцип Парето («80 % последствий проистекают из 20 % причин») предложил в 1941 г. американский специалист в области качества Дж. Джуран и назвал его принципом Парето, ссылаясь на одну из работ В. Парето, опубликованную в 1897 г., где говорилось о том, что в Италии 20 % домохозяйств получают 80 % доходов.

Можно также заметить, что основное следствие принципа Парето, на котором базируется все его применение, – то, что факторов, дающих наибольший вклад в результат, всегда немного, – является лишь эмпирическим наблюдением, которое вовсе не обязано сбываться в каждом конкретном случае.

Данные критические замечания определяют границы применимости закона Парето: он ни в коем случае не должен рассматриваться как непреложный закон природы с конкретно заданными числовыми параметрами. Применение же его в качестве общего принципа, требующего обращать внимание на неравномерность вклада разных факторов в результат и необходимость уделять различное внимание разным по важности факторам, вполне оправдано и полезно.

Установление приоритетов дел с помощью *анализа АВС* основано на том, что части в процентах наиболее важных и наименее важных дел в сумме остаются неизменными. Все задачи подразделяются на три класса в соответствии с их значимостью. Анализ АВС базируется на трех закономерностях:

наиболее важные дела составляют 15 % общего их количества, вклад этих задач для достижения цели составляет около 65 %;

важные задачи составляют 20 %, значимость их для достижения цели примерно равна 20 %;

менее важные (малосущественные) задачи составляют 65 %, а их значимость равна 15 %.

Для использования анализа АВС необходимо следовать следующим правилам:

составить список всех будущих задач;

систематизировать их по важности и установить очередность;

пронумеровать задачи;

оценить задачи соответственно по категориям «А» (наиболее важные), «В» (важные) и «С» (менее важные);

задачи категории «А» (15 %) решает первый руководитель;

задачи категории «В» (20 %) подлежат перепоручению;

задачи категории «С» в силу своей малозначимости подлежат обязательному перепоручению.

Авторство *принципа Эйзенхауэра* принадлежит президенту США Д.Д. Эйзенхауэру. Он постоянно работал над оптимизацией планирования и правильной организацией своего времени.

Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра является эффективным средством в тех случаях, когда необходимо срочно принять решение о приоритетности выполнения задач. Приоритеты устанавливаются

по таким критериям, как срочность и важность задачи. Они подразделяются на четыре группы:

срочные важные задачи – их выполняет руководитель;

срочные менее важные задачи – их решение руководитель может перепоручить другим лицам;

менее срочные важные задачи – руководителю необязательно решать их сразу, но решить их он может позже сам;

менее срочные менее важные задачи – их решение руководитель должен перепоручить другим лицам.

Наглядное представление о принципе Эйзенхауэра дают таблицы, предложенные С. Кови (табл. 16.4 и 16.5).

Таблица 16.4

Матрица управления временем

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	1	2
	Критические ситуации; неотложные проблемы; проекты с горящим сроком исполнения	Профилактические действия; поддержание ресурсов и средств; создание связей; поиск новых возможностей; планирование; восстановление сил
Неважные	3	4
	Отвлечения, некоторые телефонные звонки; корреспонденция, какие-то сообщения; некоторые заседания; предстоящие неотложные дела; распространенные виды деятельности	Мелочи, отнимающие время; корреспонденция, звонки; пустая трата времени; праздное времяпрепровождение

Как видно из матрицы, время расходуется одним из четырех способов, если виды деятельности определяются двумя факторами: срочностью и важностью. Срочное – это то, что требует немедленного внимания, что можно обозначить словом «сейчас». Важное имеет отношение к результатам, оно вносит вклад в миссию, ценности и наиважнейшие цели организации.

Эффективные руководители, как правило, держатся в стороне от дел, обозначенных в квадратах 3 и 4, поскольку независимо от того, срочные они или нет, прежде всего они неважные.

Сердцем эффективного управления временем являются дела квадрата 2. Они связаны с тем, что считается важным, но несрочным. Включают в себя деятельность, направленную на развитие организации.

Таблица 16.5

Последствия деятельности руководителя

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	1	2
	Стресс; самосожжение; управление в условиях кризиса; постоянный пожар и «вечный бой»	Видение перспективы; баланс сил; дисциплинированность; контроль; малое количество кризисных ситуаций
Неважные	3	4
	Концентрация на краткосрочном; управление в условиях кризиса; представление о бессмысленности целей и планов; ощущение себя жертвой, не владеющей собой	Полная безответственность; зависимость в основных вопросах от других лиц, организаций или обстоятельств; увольнение с работы

Напрашивается вывод, что для правильного и эффективного использования времени руководителю необходимо основное внимание уделять перспективным и самым важным делам квадрата 2, одновременно сокращая деятельность по выполнению дел, обозначенных во всех остальных квадратах.

В настоящее время набирает силу и популярность использование информационных технологий для управления временем, в частности программный продукт Microsoft Outlook.

Microsoft Outlook – персональный информационный менеджер, входящий в пакет офисных программ Microsoft Office. Microsoft Outlook является полноценным органайзером, предоставляющим функции календаря, планировщика задач, записной книжки и менеджера контактов. Кроме того, Outlook позволяет отслеживать работу с документами пакета Microsoft Office для автоматического составления дневника работы[1].

[1] См.: *Архангельский Г.А.* Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook 2007. М., 2007 ; *МакГи С.* Тайм-менеджмент с помощью Microsoft Outlook. Специальное изадние. СПб., 2007.

Комплексное использование на практике перечисленных выше принципов, методов и технологий управления временем позволяет минимизировать неэффективный его расход.

Из управленческой практики известен длинный перечень так называемых поглотителей времени:

нечеткая постановка цели;

отсутствие приоритетов в делах;

попытки слишком много сделать за один раз;

отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения;

плохое планирование трудового дня;

личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;

чрезмерное чтение корреспонденции;

Интернет, компьютерные игры, чаты, форумы;

недостаток мотивации (безразличное отношение к работе);

телефонные звонки, отрывающие от дела;

поиски записей, адресов, телефонных номеров;

недостатки кооперации или разделения труда;

незапланированные посетители;

неспособность сказать «нет»;

неполная, запоздалая информация;

частые перекуры, перерывы на чай, кофе;

неумение довести дело до конца;

затяжные совещания, собрания;

недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям;

отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь;

болтовня на частные темы;

излишняя коммуникабельность;

чрезмерность деловых записей;

синдром «откладывания»;

желание знать все факты;

длительные ожидания (например, условленной встречи);

спешка, нетерпение;

слишком редкое делегирование (перепоручение) дел;

недостаточный контроль за перепорученными делами[1].

Указанным поглотителям времени может быть противопоставлен своеобразный декалог – 10 заповедей тайм-менеджмента[2] (табл. 16.6).

---

[1] *Зайверт Л.* Ваше время – в Ваших руках (Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время) : пер. с нем. М., 1995. С. 31–32.

[2] Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Г.А. Архангельский [и др.]. М., 2010. С. 219.

Таблица 16.6

Критерии и заповеди тайм-менеджмента

ТМ-критерии	ТМ-заповеди
Материализованность и обозримость задач и информации	Материализуйте мысли и задачи. Находясь «в голове», они не контролируемы
Измеримость результатов, времени и эффективности	Хотите управлять – измерьте. Управляйте на основе фактов, а не мнений
Системность, согласованность, скоординированность работы	Систематизируйте работу: объединяйте по смыслу, структурируйте. Нет системы – нет результата
Гибкость деятельности, простота планирования, оперативность реагирования	Планируйте максимально просто и гибко. Повышайте скорость реагирования на изменения
Целеориентированность, определенность направления	Формулируйте цели. Оценивайте любое действие по вкладу, который оно вносит в достижение целей
Приоритезированность, сфокусированность на главном	Выделяйте важнейшее. Начинайте с него, уделяйте ему лучшее время и силы
Инвестиционность, ориентация на развитие	Инвестируйте время в будущее. Это очень трудно делать, но это окупается
Своевременность исполнения	Ловите удачные возможности. План – средство это сделать, но не самоцель
Контролируемость исполнения	Создавайте обзор делегированных задач и мониторинг исполнения. Все должны знать, что вы «ничего не забываете» и всегда добиваетесь своего
Легкость работы	Управляйте рабочей нагрузкой; работайте «меньше, но умнее». Загнанный как лошадь менеджер – профнепригоден

Руководителю полезно знать и учитывать в своей деятельности мудрые изречения и афоризмы великих людей о времени, знавших ему цену. Ниже в хронологическом порядке приведены некоторые из них.

Афоризмы о времени для руководителей

Среди неизвестного в окружающей нас природе самым неизвестным является время, ибо никто не знает, что такое время и как им управлять (Аристотель).

Власть времени – это закон, достойный уважения (Публий Сир).

Время – самое драгоценное из всех средств (Теофраст).

Время – конь, а ты объездчик; мчись отважно на ветру (Рудаки Абу Абдаллах).

Самый мудрый человек тот, которого больше всего раздражает потеря времени (Данте Алигьери).

Время идет для разных лиц различно (У. Шекспир).

Мудрое распределение времени есть основа для деятельности (Я.А. Коменский).

Кто выиграл время, тот выиграл все (Мольер).

Прошлое и настоящее – наши средства, только будущее – наша цель (Б. Паскаль).

Лишь немногие живут сегодняшним днем, большинство готовится жить позднее (Дж. Свифт).

Берегите время: это ткань, из которой соткана жизнь (С. Ричардсон).

Время – деньги.

Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня (Б. Франклин).

Средний человек озабочен тем, как бы ему убить время, человек же талантливый стремится его использовать (А. Шопенгауэр).

Время – это капитал работника умственного труда (О. де Бальзак).

Человек, решивший растратить хотя бы один час своего времени, еще не дорос до того, чтобы понимать всю ценность жизни (Ч. Дарвин).

Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени (К. Маркс).

Чтобы выполнить большой и важный труд, необходимы две вещи: ясный план и ограниченное время (Э. Хаббард).

Время не любит, когда его тратят впустую (Г. Форд).

Держи время! Стереги его любой час, любую минуту. Без надзора оно ускользнет, словно ящерица. Освещай каждый миг честным, достойным свершением! Дай ему вес, значение, свет (Т. Манн).

На день надо смотреть как на маленькую жизнь (М. Горький).

Способность умно наполнить свободное время есть высшая ступень личной культуры (Б. Рассел).

Время – самая беспощадная категория бытия (Ф.Э. Дзержинский).

Опасность прошлого в том, что людей делали рабами. Опасность будущего в том, что люди могут стать роботами (Э. Фромм).

Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим (П. Друкер).

Персональный менеджмент руководителя

Руководитель – носитель управленческой культуры организации, но чтобы эффективно управлять людьми, он должен овладеть наукой и искусством управления собой. Отсюда важным элементом управленческой культуры руководителя является *персональный менеджмент* – наука и искусство эффективного использования базовых ресурсов личности для управления профессиональной деятельностью и процессами жизнедеятельности руководителя.

Систему персонального менеджмента, нацеленного на формирование и развитие качеств менеджера, способного управлять собой, можно представить в виде модели, состоящей из семи блоков качеств[1].

1. *Способность правильно формулировать жизненные цели.* Оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов включают:

способность познать самого себя;

умение формулировать свои жизненные цели;

умение принимать решения;

умение планировать карьеру.

О значении способности познать самого себя говорится в «заповеди Дельфийского оракула», которая дошла до потомков в виде надписи на храме Аполлона в Дельфах. Данная заповедь – плод совместных раздумий семи великих мудрецов Древней Греции – Фалеса, Питтака, Бианта, Солона, Клеобула, Мисона и Хилона, которые, как пишет философ Платон в своем диалоге «Протагор», однажды собрались в храме Аполлона в Дельфах и в результате долгого диспута пришли к абсолютной, по их мнению, истине. Найденную истину – «познай самого себя» – они и написали на стене храма.

От умения индивида выявить свои наклонности и способности, четко определить свое жизненное и профессиональное предназначение зависит его дальнейшая жизнь. О значении постановки целей римский философ, поэт и государственный деятель Л.А. Сенека сказал следующее: «Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра».

2. *Личная организованность.* К первичным качествам этого блока относятся:

приверженность системному подходу;

умение ценить и эффективно использовать время;

умение сосредоточиться на главном;

[1] Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник [и др.]. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2010. С. 6

умение все делать по порядку;

умение не упускать из виду мелочи;

умение учитывать и анализировать затраты времени.

Мысль о важности для руководителя личной организованности и умении управлять собой высказал римский поэт Публий Сир следующими словами: «Безумен тот, кто, не умея управлять собой, хочет управлять другими».

3. *Самодисциплина.* Умение управлять своим поведением включает:

обязательность, способность держать слово;

пунктуальность, точность исполнения;

собранность, умение не разбрасываться;

наличие чувства ответственности.

У руководителя слово не должно расходиться с делом. Вот некоторые мудрые мысли на эту тему, не имеющие срока годности.

Слово должно быть верным, действие должно быть решительным (Конфуций).

Слово – тень дела (Демокрит).

Сказано – сделано (Овидий).

Слово всегда отважнее дела (Ф. Шиллер).

Точность – вежливость королей[1] (Людовик XVIII).

4. *Знание техники личной работы*. Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться включают:

умение организовать рабочее место;

умение пользоваться компьютером и организационной техникой;

умение работать с информацией;

умение составлять документы;

умение говорить по телефону;

умение слушать;

умение планировать свои дела;

знание технологии коммуникаций;

---

[1] Фраза, приписываемая французскому королю Людовику XVIII, обычно употребляется в смысле: быть точным, не опаздывать – поступать по-королевски. Полная версия фразы: «Точность – вежливость королей, но обязанность для их подданных», и она имеет другое значение: король вовсе не обязан быть точным (строго придерживаться распорядка дня, соблюдать часы приема и т. д.). Его точность – это только его любезность, знак внимания к кому-то, а отнюдь не обязательный атрибут королевского статуса. Это высказывание французского короля Людовика XVIII фактически послужила причиной бурного развития этикета в Европе. С тех пор в обществе пунктуальность, точность и умелое обращение со своим и чужим временем ценились очень высоко. Данное высказывание как нельзя лучше дает понять, что, даже будучи королем, нельзя позволять себе опаздывать, так как прийти вовремя – значит дать понять, что ты уважаешь того человека, с кем у тебя назначена встреча, и его свободное время.

умение адаптироваться в коллективе;

умение взаимодействовать с секретарем;

умение делегировать полномочия.

Для имиджа руководителя важна культура содержания рабочего места. Организация рабочего места – это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению. Следует считать идеальным такой порядок на рабочем столе, когда на нем находятся лишь нужные для работы документы.

Одним из современных технических средств, способствующих совершенствованию условий труда руководителя, являются автоматизированные рабочие места (АРМ).

АРМ представляет собой программно-технический комплекс, включающий технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на его рабочем месте в режиме диалога с компьютером. Основой информационного обеспечения АРМ руководителя являются базы данных, содержащие нормативно-справочную и оперативную информацию, необходимую для выполнения работы на данном рабочем месте.

Основными задачами, которые решаются на АРМ управленческого назначения, являются:

получение справок об основных показателях, характеризующих текущее состояние деятельности объекта управления;

анализ работы объекта управления и выявление наступивших и ожидаемых отклонений от плана, которые по своей величине относятся к компетенции данного руководителя;

информационная поддержка процесса принятия решений, направленных на ликвидацию отклонений от плана;

принятие коллегиальных решений в процессе телесовещаний;

контроль исполнительской дисциплины;

контроль качества управленческих решений подчиненных линейных руководителей;

составление плана личной работы руководителя с последующим напоминанием сроков.

Важной составляющей имиджа руководителя является культура в работе с документами. Она включает персональную ответственность руководителя за своевременное и качественное исполнение документов. Инструкция по ведению несекретного делопроизводства и контролю за исполнением документов в органах внутренних дел, утвержденная постановлением МВД Республики Беларусь от 29 апреля 2008 г., разработанная с учетом требований государственного стандарта СТБ 6.38–2004 «Унифицированные системы документации Республики

Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов», определяет требования, предъявляемые к подготовке и оформлению документов; порядок составления и утверждения номенклатуры дел, регистрации и прохождения входящих документов, подписания, регистрации и отправки исходящих документов, размножения документов, организации контроля за исполнением документов, оперативного хранения документов и дел, оформления дел и передачи их в архив органа внутренних дел, уничтожения документов и дел.

Большое значение для авторитета руководителя имеет культура деловых коммуникаций. Речь идет прежде всего о культуре проведения деловых совещаний, переговоров, бесед. Деловые совещания – одна из важнейших форм управленческой деятельности.

Начинать совещание следует точно в назначенное время. Оптимальная длительность оперативного совещания составляет 20–30 мин, проблемного совещания с насыщенной повесткой дня – до 1,5–2 ч. Время рассмотрения одного достаточно сложного вопроса – около 40–45 мин.

Оптимальная длительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет не более 40–45 мин. У большинства людей физиологическая граница усталости при совместной работе равна 1 ч.

Если совещание продолжается без перерыва 2 ч, то более 90 % участников настолько устают, что согласны на любое решение, лишь бы поскорее закончить заседание.

Таким образом, оптимальная продолжительность совещания без перерыва – не более 1 ч. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, следует обязательно предусмотреть перерывы. Продолжительность перерывов должна составлять: после 50 мин работы – 10 мин, после 1,5 ч работы – 15 мин.

В системе ОВД порядок подготовки и проведения заседаний коллегий и оперативных совещаний определен в соответствующих ведомственных инструкциях.

5. *Самоорганизация личного здоровья.* Хорошее состояние здоровья и гигиена умственного труда включают:

физические нагрузки;
правильные питание, сон, дыхание;
водные процедуры, закаливание;
борьбу с шумом;
тренированность нервной системы;
умение расслабиться;
отказ от вредных привычек;
режим труда и отдыха.

Работа руководителя – сложный труд, требующий значительных затрат умственных и физических сил и высокой работоспособности. Под работоспособностью руководителя понимается его способность стабильно, в течение длительного времени поддерживать интенсивный ритм своей деятельности в условиях высоких нервных перегрузок и возрастающей сложности управленческого труда.

Для того чтобы правильно организовать режим, нужно учесть особенности суточной работоспособности. По динамике работоспособности всех людей можно условно разделить на три категории: «голуби», «совы», «жаворонки».

Примерно половина людей относится к «голубям». Они легко приспосабливаются к любому режиму труда, т. е. хорошо работают в любое время суток, когда это требуется.

Около 20–30 % населения составляют «совы». В ранние, утренние часы их психофизиологические функции еще заторможены. Самочувствие, работоспособность, настроение в первой половине дня постепенно улучшаются и достигают своего пика ко второй половине дня. Представители этого типа людей наиболее эффективно работают в вечернее и даже ночное время.

Всех остальных можно отнести к «жаворонкам». Они рано встают, лучше всего чувствуют и эффективнее работают именно в первой половине дня.

Важнейшими слагаемыми обеспечения высокой работоспособности руководителя являются его личные усилия по поддержанию здоровья и организации здорового образа жизни.

Современные данные свидетельствую о том, что здоровье человека более чем на 50 % обусловлено его образом жизни, на 20 % – природными, социальными, наследственными факторами и лишь менее чем на 30 % здоровье человека зависит не от него самого, а от работы учреждений здравоохранения.

6. *Эмоционально-волевой потенциал.* Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность включает:

волевые качества;
трудолюбие;
упорство в работе;
целеустремленность;
решительность;
напористость;
умение мотивировать себя;
оптимизм и жизнерадостность;
увлеченность работой;

преданность работе и коллективу;

уверенность в самом себе;

гигиену умственного труда;

психологическую подготовку к работе.

Для продуктивной управленческой деятельности исключительно важен волевой фактор. Ниже приведены некоторые афоризмы, показывающие значение силы воли.

Воля – целеустремленность, соединенная с правильным суждением (Платон).

Наша личность – это сад, а наша воля – его садовник (У. Шекспир).

Ум освещает путь воле, а воля повелевает действиями (Я.А. Коменский).

Только в силе воли заключается условие наших успехов на избранном поприще (В.Г. Белинский).

Там, где нет воли, нет и пути (Б. Шоу).

7. *Самоконтроль личной жизнедеятельности.* Способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты включает:

контроль процессов;

контроль времени;

контроль результатов;

самоконтроль дня;

умение создавать и контролировать собственный имидж.

Важным элементом управленческой культуры руководителя является умение формировать собственный имидж.

Имидж руководителя – это образ, который люди ассоциируют с личностью руководителя. Можно выделить следующие *составляющие имиджа руководителя организации*:

персональные характеристики – физические, психофизиологические особенности, характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и т. д.;

социальные характеристики – статус руководителя организации. Со статусом тесно связаны модели ролевого поведения. Также социальные характеристики включают связь лидера с различными социальными группами: с теми, интересы которого он представляет; с теми, кто поддерживает его и является союзником; с теми, кто является его оппонентом;

личная миссия руководителя – выражает стратегическое видение руководителя. Она определяет то положение, в котором он находится в данный момент, и то, чего он хочет достичь в будущем. Личная миссия

руководителя является важным моментом в выработке миссии и целей организации;

ценностные ориентации руководителя – наиболее важные предположения, принимаемые руководителем организации и оказывающие воздействие на организационную культуру организации.

Каждая из групп характеристик вносит свой вклад в формирование имиджа руководителя и в различной степени поддается сознательному конструированию.

Имидж руководителя активно воздействует на формирование общего имиджа организации. Имидж организации – это комплекс представлений, мыслей, чувств и поведенческих тенденций относительно данной организации, существующих у общественности. Другими словами, имидж организации это совокупность всех механизмов, управляющих поведением людей относительно организации. Сюда включаются восприятие, осмысление и переживание того, что организация делает, говорит, и того, что говорится об организации за ее пределами. Имидж организации выражается в том, как люди воспринимают персонал, политику, перспективы данной организации и как они эмоционально и поведенчески реагируют на все это.

Организации для ее эффективного функционирования в обществе нужен соответствующий имидж. Формирование имиджа организации – это обретение организацией своего места в индивидуальном и коллективном сознании той или иной категории людей, завоевание репутации, авторитета, включение в систему общественных отношений.

Важное место среди факторов, формирующих имидж организации, составляют:

история организации;

показатели эффективности ее деятельности;

руководитель организации (его профессионализм, репутация, общественное положение);

управление организацией (характеристики менеджмента, управленческие принципы);

паблисити[1] (общественное мнение, упоминания и отзывы в СМИ);

этичность (открытость, честность, гарантированное выполнение обязательств, приверженность этичным нормам).

Целенаправленное и последовательное применение методов и приемов персонального менеджмента в повседневной жизнедеятельности руководителя составляет основу его управленческой культуры.

[1] *Паблисити* (англ. publicity – публичность, гласность) – известность, популярность; рекламирование средствами массовой информации.

Управленческая этика

В последней трети XX в. получила развитие прикладная этика. Бурное развитие медицины и биологии, тяжелое положение, сложившиеся в деле защиты окружающей среды, сложные и противоречивые политические события XX в. послужили импульсом для обращения этики к решению этих новых для нее проблем, что и привело к возникновению сначала отдельных видов прикладной этики – биоэтики, экоэтики, этики бизнеса, политической этики, компьютерной этики, управленческой этики и т. д., а затем и к формированию прикладной этики в целом.

Управленческая этика – это система теоретико-прикладных этических знаний и практических рекомендаций, ориентированных на качественное исполнение управленческих функций. Она включает в себя образцы лучшего опыта нравственного решения конкретных проблем управления.

Управленческая этика – гуманитарная технология принятия эффективных решений с последующей их интерпретацией на основе методологических нравственных принципов и ответственностью за ближайшие и отдаленные последствия принятых решений[1].

Сферы применения управленческой этики:

управление стратегическим развитием организации на основе принципов корпоративной социальной ответственности;

стратегическое управление человеческими ресурсами организации;

принятие управленческих решений;

управление организационной культурой;

управление организационным поведением.

Предметом управленческой этики являются моральные дилеммы, возникающие в области управленческой деятельности.

Моральная дилемма представляет собой проблемную ситуацию, выход из которой предполагает лишь два взаимоисключающих решения, причем оба эти решения не являются безупречными с моральной точки зрения.

К важнейшим «вечным» моральным дилеммам, перед которыми стоят субъекты деловых отношений, исследователи относят:

соотношение целей и средств их достижения;

соотношение личных и общественных интересов;

выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;

соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений[2].

---

[1] *Громова Л.А.* Этика управления : учеб.-метод. пособие. СПб., 2007. С. 25.

[2] *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений : учебник. М., 2002. С. 22.

Управленческая этика – это этика ответственности. Под социальной ответственностью понимается объективная необходимость отвечать за нарушение социальных норм. Она выражает характер взаимоотношений личности с обществом, государством, коллективом, другими социальными группами и образованиями, со всеми окружающими ее людьми. В основе социальной ответственности лежит общественная природа поведения человека. Давно сказано: жить в обществе и быть свободными от общества нельзя.

Социальная ответственность – сложная, собирательная нравственно-правовая, философская и этико-психологическая категория, изучаемая многими науками, но под разными углами зрения. Различают моральную, политическую, юридическую, общественную, гражданскую, профессиональную и другие виды ответственности, которые в совокупности составляют родовое понятие «социальная ответственность».

Моральная ответственность – ответственность за общественные результаты наших поступков, ответственность перед своей совестью. Человек всегда должен осмысливать свои поступки, предвидеть их последствия, знать, что получится в результате – добро или зло.

В управленческой этике различают четыре уровня социальной ответственности: корпоративный, внутрикорпоративный, профессиональный и персональный.

Уровень корпоративной социальной ответственности включает следующие сферы ответственности организации:

перед государством – соблюдение законов, уплата налогов;

работниками – создание и обеспечение рабочих мест;

населением – качество услуг;

обществом в целом – участие в развитии гражданского общества, благотворительность.

Механизмы регуляции корпоративной социальной ответственности – законы, стандарты, общественное мнение, имидж и репутация организации, социальное доверие граждан, надежность, честность и справедливость в деловых и служебных отношениях.

Уровень внутрикорпоративной социальной ответственности управленцев включает следующие сферы ответственности перед персоналом организации:

за стратегическое управление человеческими ресурсами организации;

социальные программы;

развитие социального партнерства вне организации;

регулярные исследования удовлетворенности персонала;

корпоративное обучение (служебную подготовку).

Механизмы регуляции внутрикорпоративной социальной ответственности – ценности организационной культуры, социальные пакеты, советы по этике, корпоративные кодексы.

Уровень профессиональной ответственности – неотъемлемая часть социальной ответственности управленцев, предполагающая добровольное соблюдение принципов уважения, доверия, справедливости, честности, лояльности, профессиональной компетентности и принятие на себя ответственности:

перед референтной группой[1];

профессиональным сообществом;

потребителями и клиентами.

Механизмы регуляции профессиональной ответственности – требования профессионального долга и чести, профессиональные этические кодексы, стандарты, компетентный профессиональный контроль ассоциаций и общественных организаций, репутация, карьера.

Уровень персональной ответственности включает сферы ответственности перед самим собой и перед другими.

Регуляторами персональной ответственности выступают чувство долга и собственного достоинства, честь как признание достоинств референтной группой или обществом. Механизмы контроля персональной ответственности – знаки признания и поощрения: награды, благодарности, медали; меры наказания: общественное осуждение и угрызения совести.

Все вышеперечисленные уровни социальной ответственности тесно взаимосвязаны между собой и влияют на моральный выбор и этику принятия решений.

Управленческая этика обязывает руководителей заниматься прояснением смысла ценностей организации и принципов организационного поведения, разрабатывать и принимать этические кодексы.

Этический кодекс организации можно рассматривать как:

форму коллективного договора;

добровольное принятие обязательств, обеспечивающих достижение доверия, согласия, успеха;

инструмент прояснения стратегии и ценностей организации;

механизм внедрения надлежащего управления и стандартов деловой этики.

Этический кодекс организации представляет собой руководство по профессиональному поведению, в котором устанавливаются обязанности должностных лиц и работников организации перед заинтересо-

[1] *Референтная группа* – это социальная группа, которая служит для индивида своеобразным стандартом, системой отсчета для себя и других, а также источником формирования социальных норм и ценностных ориентаций.

ванными лицами, в том числе перед коллегами, гражданами, деловыми партнерами, государственными органами и обществом в целом.

Этический кодекс призван улучшать корпоративную репутацию и имидж организации. Его принятие – это эффективный способ подчеркнуть, что организация привержена принципам надлежащего поведения.

Если персонал будет следовать разработанному и принятому этическому кодексу, то он может содействовать выработке единой организационной культуры, основой которой будет служить система общих ценностей.

В случае конфликтных ситуаций или разногласий этический кодекс подчеркивает приверженность организации принципам этического поведения и тот факт, что возможные нарушения являются всего лишь исключением из правил.

Специалистами рекомендуется разработку этического кодекса организации начинать с исследования внутреннего этического климата организации, объема и характера этических правил, которые должны быть установлены для работников и руководителей организации.

Необходимо обеспечить участие в процессе разработки этического кодекса как руководителей, так и рядовых сотрудников организации. В противном случае этический кодекс не будет оказывать реального влияния на соблюдение этических норм в практике деятельности организации.

Наряду с этическими кодексами организаций разрабатываются *этические кодексы профессий*. Первым кодексом профессиональной этики, действующим вот уже более 2,5 тыс. лет, стал кодекс врача (клятва Гиппократа), разработанный отцом медицины древнегреческим врачом Гиппократом в V в. до н. э.

Клятва Гиппократа[1]

Клянусь Аполлоном, врачом Асклепием, Гигеей и Панакеей, всеми богами и богинями, беря их в свидетели, исполнять честно, соответственно моим силам и моему разумению следующую присягу и письменное обязательство:

считать научившего меня врачебному искусству наравне с моими родителями, делиться с ним своими достатками и в случае надобности помогать ему в его нуждах; его потомство считать своими братьями.

[1] Клятва Гиппократа (клятва асклепиадов – потомков бога врачевания Асклепия) – этическое обязательство, которое давал врач в Древней Греции по окончании обучения. Текст данной клятвы, сжато формулирующей моральные нормы поведения врача, приписывают отцу медицины – Гиппократу, который по преданию относился к асклепиадам. Клятва Гиппократа – врачебная клятва, выражающая основополагающие морально-этические принципы поведения врача, а также общеупотребительное название клятвы, приносимой каждым, кто собирается стать медиком.

Это искусство, если они захотят его изучать, преподавать им безвозмездно и без всякого договора;

наставления, устные уроки и все остальное в учении сообщать своим сыновьям, сыновьям своего учителя и ученикам, связанным обязательством и клятвой по закону медицинскому, но никому другому. Я направляю режим больных к их выгоде сообразно с моими силами и моим разумением, воздерживаясь от причинения всякого вреда и несправедливости. Я не дам никому просимого у меня смертельного средства и не покажу пути для подобного замысла;

точно так же я не вручу никакой женщине абортивного кессария. Чисто и непорочно буду я проводить свою жизнь и свое искусство. В какой бы дом я ни вошел, я войду туда для пользы больного, будучи далек от всякого намеренного, неправедного и пагубного, особенно от любовных дел с женщинами и мужчинами, свободными и рабами.

Что бы при лечении – а также и без лечения – я ни увидел или ни услышал касательно жизни людской из того, что не следует когда-либо разглашать, я умолчу о том, считая подобные вещи тайной. Мне, нерушимо выполняющему клятву, да будет дано счастье в жизни и в искусстве и славе у всех людей на вечные времена, преступающему же и дающему ложную клятву да будет обратное этому.

По аналогии с клятвой Гиппократа в России в 2008 г. разработан *Модельный Этический кодекс государственного служащего Российской Федерации*[1]. Теоретико-методологическую основу данного этического кодекса составляют следующие положения.

Этический кодекс государственного служащего есть система моральных норм, обязательств и требований добросовестного служебного поведения должностных лиц государственных органов и органов местного самоуправления, основанная на общепризнанных нравственных принципах и нормах российского общества и государства.

В силу того что в кодексе собраны воедино и систематизированы общественные требования к нравственности государственных служащих, он:

служит основой для формирования содержания должной морали и поведения в сфере государственной службы;

призван помочь государственному служащему правильно ориентироваться в сложных нравственных коллизиях, ситуациях, обусловленных спецификой его работы;

является важным критерием для определения профессиональной пригодности человека к работе в сфере государственной службы;

---

[1] Проект подготовлен в Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. Руководитель творческого коллектива – доктор философских наук, профессор В.М. Соколов.

выступает как инструмент общественного контроля за нравственностью государственных служащих.

Этический кодекс государственного служащего призван содействовать укреплению авторитета государственной власти, доверия граждан к институтам государства, обеспечить единую нравственно-правовую основу для согласованных и эффективных действий всех государственных структур, противодействовать падению нравственной культуры в обществе.

Основными нравственными принципами административной морали являются:

служение государству. Интересы государства, а через него общества в целом являются высшим критерием и конечной целью профессиональной деятельности государственного служащего. Моральный, гражданский и профессиональный долг государственного служащего – руководствоваться государственными интересами и отстаивать их в процессе принятия и осуществления практических решений;

служение общественным интересам. Государственный служащий обязан действовать в общенациональных интересах, во благо всех народов России. Государственный служащий не должен использовать свое влияние и власть в интересах какой-либо одной из социальных групп и ее ближайшего окружения за счет интересов других социальных групп;

уважение к личности. Признание, соблюдение и защита прав, свобод и законных интересов человека и гражданина есть нравственный долг и профессиональная обязанность государственного служащего;

принцип законности. Государственный служащий обязан своими действиями соблюдать и отстаивать Конституцию страны, законы и нормативные акты РФ. Морально недопустимо нарушать законы исходя из политической, экономической целесообразности, по любым другим, даже благородным, мотивам. Принцип законности своей деятельности, своего служебного и внеслужебного поведения должен быть нравственной нормой государственного служащего;

принцип лояльности. Государственный служащий обязан соблюдать принцип лояльности – осознанное, добровольное соблюдение установленных государством, отдельными его структурами, учреждениями правил, норм, предписаний служебного поведения; верность, уважение и корректность по отношению к государству, ко всем государственным и общественным институтам; поддержание имиджа властных структур, постоянное содействие укреплению их авторитета. Нравственным долгом для государственного служащего в случае его принципиального

несогласия с политикой, проводимой государством или конкретным органом, где он служит, является уход в отставку;

принцип политической нейтральности. Государственный служащий обязан соблюдать в своем поведении политическую нейтральность – не высказывать публично в прямом или косвенном виде свои политические симпатии и антипатии, не подписывать любые политические или идеологические документы, не участвовать в качестве должностного лица в любых политических акциях, не афишировать публично свои особые отношения с конкретными политическими деятелями.

Государственный служащий в своей деятельности должен руководствоваться следующими нравственными нормами, основанными на принципах гуманизма, социальной справедливости, правах человека:

честность и бескорыстность – это обязательные правила нравственного поведения государственного служащего, непременные условия его служебной деятельности.

развитое чувство долга и ответственности. Государственный служащий должен выполнять долг, возложенный на него государством и законом, с величайшей степенью личной ответственности;

корректность, вежливость, доброжелательность, внимательность и терпимость по отношению ко всем гражданам, в том числе и к непосредственным руководителям, и к лицам, зависимым по должностным обязанностям;

толерантность к людям вне зависимости от их национальности, вероисповедания, политической ориентации; уважение к обычаям и традициям народов России, учет культурных и иных особенностей различных этнических, социальных групп и конфессий.

В кодексе также приведены адресованные государственным служащим конкретные моральные нормы о выполнении служебных обязанностей, коллегиальном поведении, недопустимости корыстных действий, конфликте интересов и общественном контроле.

Определенный интерес представляет имеющийся зарубежный опыт разработки кодексов полицейской этики в Европейском союзе и России.

Методологическую основу *Европейского кодекса полицейской этики* (Рекомендация Rec (2001) 10, принятая Комитетом министров Совета Европы 19 сентября 2001 г.) составляют следующие положения.

Цели полиции

Основными целями полиции в демократическом обществе, регулируемом принципом верховенства права, являются:

обеспечение общественного спокойствия, соблюдения закона и порядка в обществе;

защита и соблюдение основных прав и свобод человека в том виде, в котором они закреплены, в частности в Европейской конвенции о правах человека;

предупреждение преступности и борьба с ней;

выявление преступности;

оказание помощи и услуг населению.

Руководящие принципы деятельности полиции

Полиция должна при проведении всех своих операций уважать право любого человека на жизнь.

Полиция не должна ни при каких обстоятельствах осуществлять, поощрять или допускать никаких пыток, никаких случаев бесчеловечного или унижающего достоинство обращения или наказания.

Полиция может применять силу только в случаях абсолютной необходимости и только для достижения законных целей.

Полиция должна систематически проверять законность планируемых ей операций.

Сотрудники полиции должны выполнять приказы, законно отдаваемые их начальниками, но обязаны воздерживаться от выполнения тех из них, которые явно являются незаконными, и докладывать о них, не опасаясь в подобных случаях никаких санкций.

Полиция должна выполнять свои функции справедливо, руководствуясь, в частности, принципами беспристрастности и недискриминационного подхода.

Полиция не должна нарушать право каждого человека на уважение его частной жизни, за исключением случаев абсолютной необходимости и только для достижения законных целей.

Сбор, хранение и использование полицией данных личного свойства должны соответствовать международным принципам защиты данных, в частности ограничиваться тем, что необходимо для достижения законных, справедливых и конкретных целей.

При выполнении своих функций полиция всегда должна помнить об основных правах каждого человека, таких, как свобода мысли, совести, религии, выражения мнения, мирных собраний, передвижения, и праве на уважение своей собственности.

Сотрудники полиции должны действовать честно и уважительно по отношению к населению, особо учитывая ситуацию лиц, относящихся к наиболее уязвимым группам.

Сотрудники полиции при проведении своих операций, как правило, должны иметь возможность доказать свою принадлежность к составу полиции и свой профессиональный статус.

Сотрудники полиции должны бороться с любыми проявлениями коррупции в полиции. Они должны информировать своих начальников и другие компетентные органы о любых случаях коррупции в полиции.

Ответственность полиции и контроль над ней

Полиция должна отвечать перед государством, гражданами и их представителями. Она должна быть объектом эффективного внешнего контроля.

Контроль государства над полицией должен быть распределен между законодательной, исполнительной и судебной ветвями власти.

Органы государственной власти должны разработать эффективные и беспристрастные процедуры обжалования действий полиции.

Следует поощрять создание механизмов ответственности, основанных на контактах и взаимопонимании между населением и полицией.

В государствах – членах ЕС должны быть выработаны деонтологические[1] кодексы полиции, а соответствующие органы должны следить за их соблюдением.

В 2008 г. МВД Российской Федерации принят *Кодекс профессиональной этики сотрудника органов внутренних дел*. Теоретико-методологическую основу данного кодекса составляют следующие положения.

Предназначение кодекса

Кодекс профессиональной этики сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации является профессионально-нравственным руководством, обращенным к сознанию и совести сотрудника.

Кодекс как свод профессионально-этических норм определяет для сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации:

нравственные ценности, обязательства и принципы службы в органах внутренних дел;

профессионально-этические требования к служебному и внеслужебному поведению, взаимоотношениям в служебном коллективе;

профессионально-этический стандарт антикоррупционного поведения.

Кодекс служит целям:

установления нравственно-этических основ служебной деятельности и профессионального поведения сотрудника;

формирования единства убеждений и взглядов в сфере профессиональной этики и служебного этикета, ориентированных на профессионально-этический эталон поведения;

---

[1] *Деонтология* (от греч. deon, deontos – должное) – учение о проблемах морали и нравственности, раздел этики. Термин введен И. Бентамом для обозначения теории нравственности как науки о морали.

регулирования профессионально-этических проблем взаимоотношений сотрудников, возникающих в процессе их совместной деятельности;

воспитания высоконравственной личности сотрудника, соответствующей нормам и принципам общечеловеческой и профессиональной морали.

По своему функциональному предназначению кодекс:

служит методологической основой формирования профессиональной морали в органах внутренних дел;

ориентирует сотрудника в ситуациях конфликта и этической неопределенности и иных обстоятельствах нравственного выбора;

способствует выработке у сотрудника потребности соблюдения профессионально-этических норм поведения;

выступает средством общественного контроля за нравственным обликом и профессиональным поведением сотрудника.

Гражданский долг и нравственные ценности службы в органах внутренних дел

Каждый гражданин Российской Федерации, вступающий в ряды сотрудников органов внутренних дел, посвящает свою жизнь исполнению долга беззаветного служения Отечеству и защиты благородных общественных идеалов: свободы, демократии, торжества законности и правопорядка.

Высшим нравственным смыслом служебной деятельности сотрудника является защита человека, его жизни и здоровья, чести и личного достоинства, неотъемлемых прав и свобод.

Сотрудник органов внутренних дел, сознавая личную ответственность за историческую судьбу Отечества, считает своим долгом беречь и приумножать основополагающие нравственные ценности:

гражданственность – как преданность Российской Федерации, осознание единства прав, свобод и обязанностей человека и гражданина;

государственность – как утверждение идеи правового, демократического, сильного, неделимого Российского государства;

патриотизм – как глубокое и возвышенное чувство любви к Родине, верность Присяге сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, избранной профессии и служебному долгу.

Нравственные ценности составляют основу морального духа сотрудника, воплощающего осознание причастности к благородному делу защиты правопорядка, героической истории органов внутренних дел, победам, достижениям, успехам предыдущих поколений.

Профессиональные долг, честь и достоинство сотрудника органов внутренних дел

Профессиональные долг, честь и достоинство являются главными моральными ориентирами на служебном пути защитника правопорядка

и наряду с совестью составляют нравственный стержень личности сотрудника органов внутренних дел.

Долг сотрудника состоит в безусловном выполнении закрепленных Присягой, законами и профессионально-этическими нормами обязанностей по обеспечению надежной защиты правопорядка, законности, общественной безопасности.

Честь сотрудника выражается в заслуженной репутации, добром имени, личном авторитете и проявляется в верности гражданскому и служебному долгу, данному слову и принятым нравственным обязательствам.

Достоинство неразрывно связано с долгом и честью, представляя собой единство морального духа и высоких нравственных качеств, а также уважение этих качеств в самом себе и других людях.

Символом чести и достоинства, доблести и славы служит знамя органа внутренних дел, напоминающее сотруднику о священном долге преданности России, верности Конституции и законам Российской Федерации.

Профессиональные долг, честь и достоинство выступают важнейшими критериями моральной зрелости сотрудника и показателями его готовности к выполнению оперативно-служебных задач.

Нравственные принципы службы в органах внутренних дел

Нравственные принципы службы воплощают безусловные требования профессиональной и общественной морали к деятельности органов внутренних дел.

Служебная деятельность сотрудника органов внутренних дел осуществляется в соответствии с нравственными принципами:

гуманизма, провозглашающего человека, его жизнь и здоровье высшими ценностями, защита которых составляет смысл и нравственное содержание правоохранительной деятельности;

законности, определяющей признание сотрудником верховенства закона, а также его обязательности к исполнению в служебной деятельности;

объективности, выражающейся в беспристрастности и отсутствии предвзятости при принятии служебных решений;

справедливости, означающей соответствие меры наказания характеру и тяжести проступка или правонарушения;

коллективизма и товарищества, проявляющихся в отношениях, основанных на дружбе, взаимной помощи и поддержке;

лояльности, предусматривающей верность по отношению к Российской Федерации, МВД России, уважение и корректность к государственным и общественным институтам, государственным служащим;

нейтральности по отношению к политическим партиям и движениям, предполагающей отказ сотрудника от участия в их деятельности в любых формах;

толерантности, заключающейся в уважительном, терпимом отношении к людям с учетом социально-исторических, религиозных, этнических традиций и обычаев.

Сотрудник не должен ни при каких обстоятельствах изменять нравственным принципам служебной деятельности, отвечающим требованиям государства и ожиданиям общества. Неуклонное следование нравственным принципам – дело чести и долга сотрудника органов внутренних дел.

Профессионально-этические правила поведения сотрудника

Поведение сотрудника всегда и при любых обстоятельствах должно быть безупречным, соответствовать высоким стандартам профессионализма и нравственно-этическим принципам стража правопорядка. Ничто не должно порочить деловую репутацию и авторитет сотрудника.

Нормы профессиональной этики предписывают сотруднику:

вести себя с чувством собственного достоинства, доброжелательно и открыто, внимательно и предупредительно, вызывая уважение граждан к органам внутренних дел и готовность сотрудничать с ними;

постоянно контролировать свое поведение, чувства и эмоции, не позволяя личным симпатиям или антипатиям, неприязни, недоброму настроению или дружеским чувствам влиять на служебные решения, уметь предвидеть последствия своих поступков и действий;

обращаться одинаково корректно с гражданами независимо от их служебного или социального положения, не проявляя подобострастия к социально успешным и пренебрежения к людям с низким социальным статусом;

оказывать уважение и внимание старшим по званию или возрасту, всегда первым приветствовать: младшему – старшего, подчиненному – начальника, мужчине – женщину;

придерживаться делового стиля поведения, основанного на самодисциплине и выражающегося в профессиональной компетентности, обязательности, аккуратности, точности, внимательности, умении ценить свое и чужое время;

в поведении с коллегами проявлять простоту и скромность, умение искренне радоваться успехам сослуживцев, содействовать успешному выполнению ими трудных поручений, быть нетерпимым к бахвальству и хвастовству, зависти и недоброжелательности.

Сотруднику-мужчине по отношению к женщинам следует проявлять благородство, особую учтивость, внимание и такт, быть предупредительным и вежливым на службе и в повседневной жизни.

Сотруднику приличествует быть примерным семьянином, утверждать в семье атмосферу дружелюбия, доброты, искренности, доверия, проявлять заботу о воспитании детей, формировании у них высоких нравственных качеств.

Сотруднику, управляющему автомобилем или иным транспортным средством, следует:

строго и точно выполнять установленные правила безопасности движения и эксплуатации транспорта как средства повышенной опасности;

быть образцом соблюдения правил дорожного движения и водительской вежливости;

принимать все меры по обеспечению безопасности движения и снижению риска при вождении в экстремальной ситуации, обусловленной служебной необходимостью.

Нормы и правила служебного этикета предписывают сотруднику воздерживаться:

от употребления напитков, содержащих алкоголь, накануне и во время исполнения служебных обязанностей;

организации в служебных помещениях застолий, посвященных праздникам, памятным датам, и участия в них;

использования наркотических, наркосодержащих и психотропных веществ и препаратов, за исключением случаев официального медицинского назначения;

курения табака в общественных местах, образовательных и иных государственных учреждениях, во время несения службы, а также на ходу и в движении;

участия в азартных играх, посещения казино и других игорных заведений;

отношений и сомнительных связей с людьми, имеющими отрицательную общественную репутацию, криминальные прошлое и настоящее.

Сотрудник должен помнить, что аморальное поведение, неразборчивость и нечистоплотность в личных связях, отсутствие навыков самодисциплины и распущенность, болтливость и несобранность наносят непоправимый ущерб репутации и авторитету органов внутренних дел.

Профессионально-этические требования к руководителю

Руководитель органа внутренних дел должен:

быть примером неукоснительного соблюдения принципов и норм кодекса;

помнить о традициях, чести и долге российского офицерства, носителем и продолжателем которых он является;

считать своей главной привилегией личную ответственность за безусловное выполнение оперативно-служебных задач, обучение и воспитание подчиненных.

Статус должности, занимаемой руководителем, должен подкрепляться его личным авторитетом.

Подлинный авторитет руководителя создается его безупречной репутацией, профессиональной компетентностью, служебным опытом, требовательностью и принципиальностью в сочетании с гуманным и уважительным отношением к подчиненным.

Культура профессионального поведения руководителя определяется степенью развития его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, уровнем образованности и воспитанности.

Позитивный моральный облик руководителя основывается на профессионально-нравственных качествах: честности, порядочности, самокритичности, требовательности, доброжелательности, обязательности, ответственности, принципиальности, справедливости.

Требования профессиональной этики обязывают руководителя:

соблюдать права и свободы сотрудника как человека и гражданина;

относиться к сотруднику как к личности, признавая его право иметь собственные профессиональные суждения;

проявлять высокую требовательность, принципиальность в сочетании с уважением личного достоинства;

устанавливать справедливую, равномерную служебную нагрузку на личный состав;

помогать сотрудникам словом и делом, оказывать морально-психологическую помощь и поддержку, вникать в запросы и нужды;

использовать в полной мере психолого-педагогические подходы и методы в воспитательной работе с личным составом;

информировать личный состав о складывающейся морально-психологической обстановке в подразделении;

регулировать взаимоотношения в служебном коллективе на основе принципов и норм профессиональной этики;

пресекать интриги, слухи, сплетни, проявления нечестности, подлости, лицемерия в служебном коллективе;

рассматривать без промедления факты нарушения норм и принципов профессиональной этики и принимать по ним объективные решения;

принимать беспристрастные, справедливые и объективные решения по социально-бытовым проблемам и вопросам поощрения личного состава;

организовывать выработку и реализацию комплекса мер по профилактике конфликтов;

обращаться к подчиненным, называя их по специальному званию и фамилии или только по специальному званию, добавляя в последнем случае перед специальным званием слово «товарищ», либо по имени и отчеству и только на «вы»;

контролировать соблюдение сотрудниками этикетных норм в оформлении и содержании служебных помещений;

оставаться скромным в потребностях и запросах как на службе, так и в быту.

В случае если подчиненный оказался в трудной жизненной ситуации, его начальник призван оказать всемерную помощь и поддержку.

Руководитель не имеет морального права:

перекладывать свою ответственность на подчиненных;

использовать служебное положение руководителя в личных интересах;

проявлять формализм, чванство, высокомерие, грубость, применять рукоприкладство по отношению к подчиненным;

создавать условия для наушничества и доносительства в коллективе;

обсуждать с подчиненными действия вышестоящих начальников;

занимать деньги у подчиненных сотрудников, принимать подарки, используя их зависимое служебное положение.

Профессионально-этический стандарт антикоррупционного поведения сотрудника

Коррупционно опасным поведением применительно к кодексу считается такое действие или бездействие сотрудника, которое в ситуации конфликта интересов создает предпосылки и условия для получения им корыстной выгоды и (или) преимуществ как для себя, так и для иных лиц, организаций, учреждений, чьи интересы прямо или косвенно отстаиваются сотрудником, незаконно использующим свое служебное положение.

Нравственные обязательства сотрудника органов внутренних дел не позволяют ему:

заниматься предпринимательской деятельностью, состоять лично, а также через аффилированных лиц в какой-либо коммерческой организации;

выстраивать отношения личной заинтересованности с лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью;

составлять протекцию, оказывать поддержку субъектам предпринимательской деятельности в личных, корыстных интересах;

предоставлять услуги, предусматривающие денежную или иную компенсацию, за исключением случаев, установленных действующим законодательством;

создавать условия для получения ненадлежащей выгоды, пользуясь своим служебным положением;

проявлять заинтересованность и (или) вмешиваться в споры физических лиц, хозяйствующих субъектов вне рамок, установленных законом;

обращаться к коллегам с неправомерными просьбами, нарушающими установленный порядок предварительного следствия, дознания, административного производства, рассмотрения жалоб и заявлений, способными оказать влияние на служебное решение.

Нравственная чистоплотность, неподкупность сотрудника, его преданность интересам службы, верность служебному долгу составляют основу профессионально-этического стандарта антикоррупционного поведения.

Коррупционно опасное поведение руководителя

Коррупционно опасное поведение руководителя является злостным видом аморального поведения, дискредитирующим органы внутренних дел.

Видами коррупционно опасного поведения руководителя являются: протекционизм, фаворитизм, непотизм (кумовство), а также злоупотребление служебным положением.

Протекционизм представляет собой систему покровительства, карьерного выдвижения, предоставления преимуществ по признакам родства, землячества, личной преданности, приятельских отношений с целью получения корыстной выгоды.

Фаворитизм выражается в демонстративном приближении к себе своих любимцев; показном делегировании им тех или иных полномочий, не соответствующих статусу; незаслуженном выдвижении их по службе и поощрении, награждении; необоснованном предоставлении им доступа к материальным и нематериальным ресурсам.

Непотизм (кумовство) является моральным покровительством руководителя своим родственникам и близким людям, при котором выдвижение и назначение на должности в органах внутренних дел производятся по признакам религиозной, кастовой, родовой принадлежности, а также личной преданности руководителю.

Злоупотребление властью (служебным положением) сотрудником органов внутренних дел есть умышленное использование своих должностных полномочий и преимуществ вопреки интересам служебного долга, исходя из корыстной личной заинтересованности.

Протекционизм, фаворитизм, непотизм при подборе, расстановке, обучении, воспитании кадров, как и иное злоупотребление властью (служебным положением) со стороны руководителя, несовместимы с принципами и нормами профессиональной этики.

В 2013 г. МВД Республики Беларусь приняты *Правила профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел*. Методологическую основу данных правил составляют следующие положения.

Предназначение правил

Правила профессиональной этики сотрудников ОВД приняты в целях:

повышения качества выполнения возложенных на органы внутренних дел задач;

повышения общественного доверия и поддержки деятельности органов внутренних дел;

выработки у сотрудников потребности соблюдения профессионально-этических норм.

Принципы профессиональной деятельности сотрудника

Профессиональная деятельность и поведение сотрудника должны способствовать формированию в обществе авторитетности, уверенности в справедливости, беспристрастности и независимости органа внутренних дел.

Сотрудник должен исполнять свои служебные обязанности честно и добросовестно, на высоком уровне профессионализма, эффективно решать поставленные задачи, связанные с исполнением должностных функций, не допуская формализма и бюрократизма, проявляя при этом допустимую самостоятельность, высокую организованность, требовательность и принципиальность.

Общественное мнение, возможная критика деятельности органа внутренних дел или сотрудника не должны влиять на правомерность и обоснованность его действий при исполнении служебных обязанностей.

Сотрудник не должен влиять или пытаться оказать влияние на процесс исполнения служебных обязанностей другими сотрудниками, а также в процессе своей деятельности предпринимать действия в частных интересах других лиц либо создавать впечатление, что это возможно.

Сотрудник не должен допускать своими действиями и решениями проявлений коррупционных правонарушений, обязан соблюдать нормы законодательства, направленные на борьбу с коррупцией, оказывая содействие пресечению любого проявления коррупции в органе внутренних дел и за его пределами. О любых попытках своих коллег, начальников, третьих лиц понудить сотрудника к нарушению норм этического поведения он немедленно должен информировать непосредственного либо вышестоящего начальника.

В своей профессиональной деятельности сотрудник не должен допускать, чтобы личные, семейные, общественные или другие отношения отрицательно влияли на его поведение на службе и на качество служебной деятельности.

Отношения сотрудника с гражданами и должностными лицами

В работе с гражданами и должностными лицами сотрудник должен проявлять терпение, вежливость, тактичность, доброжелательность и уважение, не допускать действий, унижающих их честь и достоинство.

Сотрудник должен уметь уважать права граждан, не терять самообладание и достоинство при общении с людьми.

При выполнении своих обязанностей сотрудник не должен проявлять предубеждения и какую-либо дискриминацию по отношению к кому-либо на основании национальной, религиозной, расовой, половой, политической принадлежности, социального происхождения, имущественного и должностного положения, языка общения и других обстоятельств.

Отношения сотрудника в коллективе

Сотрудник обязан:

строить свои отношения с коллегами по службе на принципах взаимоуважения, доверия и профессионального взаимодействия, проявлять отзывчивость, корректность и доброжелательность;

быть предупредительным и тактичным по отношению к коллегам по службе, информируя их по вопросам, которые могут помочь в их служебной деятельности, а также о проблемах, требующих профессиональной солидарности;

достоверно и оперативно отвечать на запросы и обращения своих коллег, относящиеся к служебной деятельности.

Для сотрудника недопустимы действия, способные причинить вред взаимоотношениям в служебном коллективе, включая:

обсуждение приказов, решений и действий старших начальников, реализуемых в пределах их полномочий;

распространение слухов, сплетен и другой непроверенной информации сомнительного характера;

предвзятое и необъективное отношение к коллегам;

заискивание перед начальниками;

претензии на особое отношение к себе и незаслуженные привилегии;

обещания, выполнение которых находится под сомнением;

проявления лести, лицемерия, назойливости и лжи;

преувеличение своей значимости и профессиональных возможностей.

Сотрудники, имеющие большой профессиональный и жизненный опыт, должны служить примером дисциплинированности для молодых сотрудников, передавать им свои знания и накопленные многими поколениями традиции профессионального мастерства.

Сотруднику рекомендуется в тактичной форме обратить внимание коллеги на допущенное с его стороны нарушение норм профессиональной этики.

Взаимоотношения руководителя и служебного коллектива

Статус должности, занимаемой руководителем, должен подкрепляться его личным авторитетом.

Авторитет руководителя создается его безупречной репутацией, профессиональной компетентностью, служебным опытом, требовательностью и принципиальностью в сочетании с гуманным и уважительным отношением к подчиненным.

Требования профессиональной этики обязывают руководителя:

соблюдать права и свободы сотрудника как человека и гражданина;

относиться к сотруднику как к личности, признавая его право иметь собственные профессиональные суждения;

проявлять высокую требовательность, принципиальность в сочетании с уважением личного достоинства;

устанавливать справедливую, равномерную служебную нагрузку на личный состав;

оказывать сотрудникам моральную поддержку, вникать в запросы и нужды;

регулировать взаимоотношения в служебном коллективе на основе принципов и норм профессиональной этики;

пресекать интриги, слухи, сплетни, проявления нечестности, подлости, лицемерия в служебном коллективе;

рассматривать без промедления факты нарушения Правил профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел и принимать по ним объективные решения;

принимать беспристрастные, справедливые и объективные решения по социально-бытовым проблемам и вопросам поощрения личного состава;

контролировать соблюдение сотрудниками моральных норм в оформлении и содержании служебных помещений.

Руководитель не имеет морального права:

перекладывать свою ответственность на подчиненных;

использовать свое служебное положение в личных интересах;

проявлять формализм, высокомерие, грубость, применять рукоприкладство по отношению к подчиненным;

создавать условия для наушничества и доносительства в коллективе;

обсуждать с подчиненными действия вышестоящих начальников;

занимать деньги у подчиненных сотрудников, принимать подарки, используя их зависимое служебное положение.

Личные отношения не должны являться основанием для продвижения сотрудника по службе, его поощрения или наказания, решения кадровых, социальных вопросов.

Действенным механизмом использования и распространения Правил профессиональной этики сотрудника органов внутренних дел являются служебные ритуалы.

Ритуал – традиционный порядок проведения какой-либо церемонии; составная часть обряда, исторически сложившаяся форма сложного символического поведения, упорядоченная система действий.

Служебные ритуалы в органах внутренних дел охватывают сферу служебных отношений и раскрывают сущность милицейской службы.

Принятие присяги, вручение правительственных наград, торжественное чествование отличившихся на службе, торжественное захоронение погибших при исполнении служебного долга – в возвышенной, эмоциональной форме этих ритуалов материализуются традиции преданности сотрудников Родине, традиции взаимопомощи и выручки в экстремальных ситуациях.

Посвящение в милиционеры, вручение табельного оружия, погон, специальной формы одежды, возложение венков, торжественные построения и марши, развод и смена караулов, вручение служебного удостоверения, заступление на службу, чествование ветеранов, проводы на пенсию, погребение сотрудника и т. д. раскрывают взаимосвязь милицейских будней с условиями оперативно-служебной деятельности, воспитывают профессионализм, добросовестное отношение к службе, честность, смелость, порядочность и сознательное отношение к своему служебному долгу.

Организация работы по подготовке и проведению ритуалов в ОВД осуществляется под руководством заместителя начальника органа внутренних дел – начальника отдела (отделения) идеологической работы и кадрового обеспечения и включает в себя следующие элементы:

планирование – служит целям повышения ответственности всех, кому поручено выполнение плановых мероприятий, правильной расстановки сил и оптимального использования их в решении текущих задач. В планы работы целесообразно включать проведение ритуалов с учетом общегосударственных, профессиональных и юбилейных дат ОВД;

подбор инициативной группы из числа наиболее подготовленных и активных сотрудников;

разработка сценария. Является наиболее сложным и трудоемким этапом. По своему содержанию сценарий должен отвечать насущным запросам, потребностям, эстетическим и нравственным принципам сотрудников органов внутренних дел. Необходимо умело использовать высокохудожественные эмоциональные средства воздействия на человека – поэзию, музыку, живопись и другие виды искусства;

материальное обеспечение. Включает определение сметы расходов и изыскание средств для приобретения символики и атрибутики ритуалов, цветов и подарков, использования печатной продукции и технических средств;

тренировка личного состава. Этот элемент важен при проведении ритуалов, посвященных принятию присяги, торжественных построений, прохождении торжественным маршем и т. д.;

приглашение ветеранов органов внутренних дел и гостей. Преемственность поколений не может осуществляться без участия ветеранов органов внутренних дел. Целесообразно не только их присутствие, но и выступление;

обобщение передового опыта организации и проведения ритуалов. Навыки проведения ритуалов систематизируются и накапливаются, изучается передовой опыт, анализируется литература и рекомендации по данной проблеме.

Действенность воспитательных функций ритуалов и их положительное влияние на развитие организационной культуры ОВД во многом зависят от умелой их организации и правильной методики проведения.

Наряду с кодексом профессиональной этики сотрудника ОВД и служебными ритуалами важной составляющей механизма формирования и развития управленческой культуры являются образовательные программы, нацеленные на управленческую подготовку кадров для ОВД.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание основных типов поведения человека в организации.
2. Дайте определение понятия «организационная культура».
3. В чем заключаются особенности организационных культур власти, роли и задачи?
4. Раскройте содержание механизмов развития организационной культуры.
5. Назовите структурные элементы управленческой культуры руководителя.
6. Дайте характеристику базовых компетенций руководителя.
7. Раскройте содержание принципов Парето и Эйзенхауэра.
8. Дайте характеристику качеств менеджера, способного управлять собой.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

Андреев, Н.А. Стратегическое управление в правоохранительной сфере : учеб. пособие / Н.А. Андреев, В.Б. Коробов. М., 2010.

Антонова, Н.Б. Теория и методология государственного управления : курс лекций / Н.Б. Антонова, Л.М. Захарова, Л.С. Вечер. 3-е изд., доп. Минск, 2005.

Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления : курс лекций / Г.В. Атаманчук. 4-е изд., стер. М., 2006.

Бабосов, Е.М. Социальное управление : учеб. пособие / Е.М. Бабосов. Минск, 2008.

Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учебник / Н.П. Беляцкий. 2-е изд. Минск, 2010.

Брасс, А.А. Методология принятия управленческих решений : курс лекций / А.А. Брасс. Минск, 2009.

Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. 11-е изд., испр. М., 2009.

Кадынцев, А.Н. Организация деятельности горрайлинорганов внутренних дел / А.Н. Кадынцев, М.А. Москалев. М., 2008.

Кнорринг, В.И. Социальное управление. Государство, коллектив, личность : учебник / В.И. Кнорринг. М., 2008.

Князев, С.Н. Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие / С.Н. Князев. Минск, 2002.

Леонов, А.П. Управление органами внутренних дел : курс лекций : в 2 т. / А.П. Леонов. 2-е изд., перераб. и доп. Минск, 2009.

Новокшанов, О.Н. Управление в правоохранительных органах : учеб. пособие / О.Н. Новокшанов. Домодедово, 2010.

Петрович, М.В. Управление организацией : пособие / М.В. Петрович. Минск, 2010.

Совершенствование работы с кадрами в органах внутренних дел : курс лекций / МВД России. Домодедово, 2010.

Столяренко, Л.Д. Психология управления : учеб. пособие / Л.Д. Столяренко. М., 2005.

Теория управления : учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. 2-е изд., доп. М., 2007.

Яковчук, В.И. Государственное управление : пособие : в 3 ч. / В.И. Яковчук. Минск, 2011.

Дополнительная

Адаир, Дж. Эффективный тайм-менеджмент / Дж. Адаир. М., 2004.

Алешникова, В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. / В.И. Алешникова. М., 2000.

Аникеева, Н.А. Криминологическое прогнозирование : теория и практика : монография / Н.А. Аникеева. Минск, 2010.

Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителей : учеб. пособие / Б.А. Аникин. М., 2000.

Антонова, Н.Б. Теория и практика государственного управления : пособие / Н.Б. Антонова, Л.А. Самускевич. Минск, 2010.

Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. СПб., 2006.

Березина, Н.С. Государственная кадровая политика, теория и методология государственного управления : пособие / Н.С. Березина, Е.Н. Широкая, В.Я. Яковчук. Минск, 2010.

Березовская, Т.П. Формирование управленческой команды / Т.П. Березовская. Минск, 2006.

Ботавина, Р.Н. Этика менеджмента / Р.Н. Ботавина. М., 2001.

Брасс, А.А. Управление персоналом : курс лекций / А.А. Брасс. Минск, 2009.

Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. М., 1990.

Верлуп, С.В. Основы теории организации управления : крат. курс лекций / С.В. Верлуп, А.П. Леонов. Минск, 2010.

Веснин, В.Р. Основы менеджмента : учебник / В.Р. Веснин. М., 2011.

Вечер, Л.С. Деловое общение в государственном аппарате : практикум / Л.С. Вечер. Минск, 2009.

Волкогонова, О.Д. Управленческая психология : учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. М., 2007.

Володько, В.Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие / В.Ф. Володько. 3-е изд. Минск, 2010.

Волох, Н.В. Психологическая компетентность руководителя : учеб.-метод. пособие / Н.В. Волох, В.В. Подберезная. Минск, 2008. Ч. 2 : Технология эффективного совещания.

Гвишиани, Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. М., 1998.

Герменчук, В.В. Пространство власти и управления / В.В. Герменчук. Минск, 2010.

Глазунова, Н.И. Государственное (административное) управление : учебник / Н.И. Глазунова. М., 2006.

Годин, В.В. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17 / В.В. Годин, И.К. Корнеев. М., 2000.

Гринберг, Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон. М., 2004.

Долгов, А.И. Теория организации : учеб. пособие / А.И. Долгов. М., 2008.

Дорина, Е.Б. Организация государственного управления : учеб. пособие / Е.Б. Дорина. Минск, 2011.

Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. М., 2004.

Дульзон, А.А. Мотивация персонала : учеб. пособие / А.А. Дульзон. Томск, 2003.

Дункан, У. Основополагающие идеи в менеджменте / У. Дункан. М., 1996.

Евланов, Л.Г. Теория и практика принятия решений / Л.Г. Евланов. М., 1984.

Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. СПб., 2001.

Замедлина, Е.А. Организационная культура : учеб. пособие / Е.А. Замедлина. М., 2009.

Ильин, М.В. Управленческие процессы и технологии : курс лекций / М.В. Ильин. Минск, 2004.

Информационные технологии управления в органах внутренних дел : учебник / под ред. В.А. Минаева. М., 1998.

Кантер, Р.М. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления / Р.М. Кантер. М., 1999.

Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. М., 2003.

Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. М., 2007.

Коргова, М.А. Кадровый менеджмент : учеб. пособие / М.А. Коргова. Ростов н/Д, 2007.

Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М. Коротков. М., 2004.

Кравченко, А.И. История менеджмента : учебник / А.И. Кравченко. М., 2010.

Кравченко, Л.С. Прикладные психотехнологии : учеб-метод. пособие : в 2 ч. / Л.С. Кравченко. Минск, 2007. Ч. 2 : Управление конфликтами.

Крюкова, Н.П. Документирование управленческой деятельности : учеб. пособие / Н.П. Крюкова. М., 2010.

Лапыгин, Ю.Н. Теория организации : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. М., 2010.

Леонов, А.П. Компетентностный подход к переподготовке управленческих кадров органов внутренних дел / А.П. Леонов // Информ. бюл. МВД Респ. Беларусь. 2010. № 47.

Леонов, А.П. Понятие, структура и способы формирования управленческой культуры в органах внутренних дел / А.П. Леонов // Информ. бюл. МВД Респ. Беларусь. 2007. № 40.

Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения : учебник / Б.Г. Литвак. М., 2000.

Литвак, Б.Г. Управленческие решения : практикум / Б.Г. Литвак. М., 2012.

Локтионов, М.В. Системный подход в менеджменте / М.В. Локтионов. М., 2000.

Маршев, В.И. История управленческой мысли / В.И. Маршев. М., 2005.

Менеджмент XXI века / под ред. С. Чоудхари. М., 2004.

Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. 3-е изд. М., 2009.

Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. СПб., 2004.

Моргенстерн, Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстерн. М., 2001.

Мыльник, В.В. Исследование систем управления : учеб. пособие / В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко, В.А. Волочиенко. 4-е изд. М., 2006.

Никулина, Ю.В. Управленческие процессы и технологии : практикум / Ю.В. Никулина, М.Г. Рубеж. Минск, 2010.

Общественное мнение о работе милиции: мониторинг в системе МВД Республики Беларусь : метод. рек. / А.М. Малиновский [и др.] ; под общ. ред. В.В. Наумова. Минск, 2007.

Организационно-правовая работа с кадрами органов внутренних дел : курс лекций : в 2 ч. / СПб. ун-т МВД России. СПб., 2007.

Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2 / В.Г. Смирнова [и др.]. М., 2000.

Осборн, Д. Управление без бюрократов: пять стратегий обновления государства / Д. Осборн, П. Пластрик. М., 2001.

Основы управления в органах внутренних дел : учебник / под ред. А.П. Коренева. М., 2003.

Паркинсон, С. Искусство управления / С. Паркинсон, М. Рустомджи. М., 1999.

Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник [и др.]. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2010.

Пономарева, М.А. Психологическая компетентность руководителя : ответы на экзаменац. вопр. / М.А. Пономарева. Минск, 2009.

Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте : учеб. пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. М., 2007.

Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов. М., 2000.

Резник, С.Д. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации : учеб. пособие / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, С.Н. Соколов. 2-е изд., доп. М., 2010.

Рейльян, Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений / Я.Р. Рейльян. М., 1989.

Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З.П. Румянцева. М., 2009.

Саак, А.Э. Информационные технологии управления : учебник / А.Э. Саак, Е.В. Пахомов, В.Н. Тюшняков. СПб., 2009.

Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон. СПб., 2004.

Соколов, В.А. Общая теория социальной коммуникации : учеб. пособие / В.А. Соколов. СПб., 2002.

Спивак, В.А. Организационное поведение : учеб. пособие / В.А. Спивак. М., 2009.

Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб., 2008.

Сурин, А.В. На пути к формированию науки управления / А.В. Сурин. М., 2007.

Тайм-менеджмент / Г.А. Архангельский [и др.]. М., 2010.

Теория системного менеджмента : учебник / под ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. М., 2006.

Теория управления в сфере правоохранительной деятельности / под ред. В.Д. Малкова. М., 1990.

Теория управления : учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. М., 2008.

Тэйлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тэйлор. М., 1991.

Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. М., 1992.

Управление организацией / М.В. Петрович [и др.] ; под науч. ред. М.В. Петровича. Минск, 2008.

Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М., 2009.

Управленческие решения: технологии, методы и инструменты : учеб. пособие / П.В. Шеметов [и др.]. 2-е изд., стер. М., 2011.

Урбанович, А.А. Теория и практика управленческой деятельности / А.А. Урбанович. Минск, 2008.

Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. М., 2001.

Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. М., 1992.

Филонович, С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9 / С.Р. Филонович. М., 2000.

Черников, Б.В. Информационные технологии управления : учебник / Б.В. Черников. М., 2009.

Четвериков, В.С. Основы управления в органах внутренних дел : учеб. пособие / В.С. Четвериков, В.В. Четвериков. М., 1997.

Шарков, А.В. Организация управления уголовно-исполнительной системой : курс лекций / А.В. Шарков, В.И. Степаненко, А.И. Гладкевич. Минск, 2012.

Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. СПб., 2002.

Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк. СПб., 2001.

Шутко, Г.В. Актуальные проблемы и направления совершенствования профессионального психологического отбора в органах внутренних дел : учеб.-метод. пособие / Г.В. Шутко. Домодедово, 2011.

Щербина, В.Ф. Контроллинг: вопросы теории и практики / В.Ф. Щербина. М., 2003.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 8. Функция планирования в управлении ОВД 3
8.1. Базовые понятия функции планирования 3
8.2. Организация и виды планирования оперативно-служебной деятельности 10
8.3. Методологические подходы к планированию оперативно-служебной деятельности 17
8.4. Стратегическая составляющая планирования 19
8.5. Прогнозное обеспечение планирования 25
Контрольные вопросы 36
Глава 9. Функция организации в управлении ОВД 37
9.1. Базовые понятия функции организации 37
9.2. Делегирование полномочий 39
9.3. Типы и виды организационных структур управления ОВД 45
9.4. Проектирование организационных структур управления ОВД 60
Контрольные вопросы 63
Глава 10. Функция мотивации в управлении ОВД 65
10.1. Базовые понятия функции мотивации 65
10.2. Классификация и характеристика теорий мотивации 70
10.3. Принципы и методы эффективной мотивации 83
Контрольные вопросы 90
Глава 11. Функция контроля в управлении ОВД 91
11.1. Базовые понятия функции контроля 91
11.2. Проверки готовности ОВД к выполнению уставных задач 96
11.3. Институт кураторства в управлении ОВД 110
11.4. Общественный контроль в управлении ОВД 113
Контрольные вопросы 121
Глава 12. Государственная кадровая политика в управлении персоналом ОВД 122
12.1. Базовые понятия кадровой политики 122
12.2. Государственная кадровая политика Республики Беларусь на со временном этапе 127
12.3. Механизм реализации государственной кадровой политики в управлении персоналом ОВД 130
Контрольные вопросы 154
Глава 13. Кадровые технологии в управлении персоналом ОВД 155
13.1. Понятие и классификация кадровых технологий 155
13.2. Характеристика технологий планирования персонала ОВД 165
13.3. Характеристика технологий формирования персонала ОВД 169
13.4. Характеристика технологий развития персонала ОВД 176
13.5. Характеристика технологий оценки персонала ОВД 182
Контрольные вопросы 195

Глава 14. Психология управления персоналом ОВД 196
14.1. Базовые понятия психологии управления персоналом 196
14.2. Социальная структура и динамика коллектива сотрудников ОВД 198
14.3. Управление конфликтами в коллективе сотрудников ОВД 205
14.4. Классификация и характеристика стилей управления 216
Контрольные вопросы 228
Глава 15. Эффективность системы управления ОВД 229
15.1. Базовые понятия эффективности системы управления 229
15.2. Эффективность оперативно-служебной деятельности и ее оценка 241
15.3. Эффективность управленческой деятельности и ее оценка 248
15.4. Подведение итогов оперативно-служебной деятельности 256
Контрольные вопросы 258
Глава 16. Развитие организационной и управленческой культуры в ОВД 259
16.1. Базовые понятия поведенческого подхода к управлению 259
16.2. Организационная культура в управлении персоналом 267
16.3. Управленческая культура руководителя 283
Контрольные вопросы 324
Рекомендуемая литература 325

Учебное издание

ЛЕОНОВ Александр Петрович

НАУЧНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Учебное пособие

Часть 2

Редактор *Л.М. Романовская*
Технический редактор *С.И. Гайдук*
Компьютерная правка *И.В. Бачилы*
Корректор *М.Н. Колотуха*

Подписано в печать 27.07.2013. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Ризография. Усл. печ. л. 19,29. Уч.-изд. л. 17,45.
Тираж 500 экз. Заказ 159.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь».
ЛИ № 02330/706 от 01.04.2013.
Пр-т Машерова, 6, 220005, Минск.