

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«АКАДЕМИЯ МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РЕСПУБЛИКИ
БЕЛАРУСЬ»

Кафедра управления органами внутренних дел факультета повышения
квалификации и переподготовки руководящих кадров

УТВЕРЖДАЮ

Начальник кафедры управления
органами внутренних дел
факультета повышения квалификации и
переподготовки руководящих кадров
полковник милиции

И.В.Козелецкий

30.08.2024

Регистрационный № 2/35-6

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по учебной дисциплине «Управление ОВД»
Управленческий модуль
для специальности 6-05-0414-02 Государственное управление и право

Минск 2024

РАЗРАБОТЧИКИ (АВТОРЫ):

А.С. Кривонощенко, доцент кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров, кандидат юридических наук, доцент подполковник милиции
В.В. Федорович, старший преподаватель кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров

РЕЦЕНЗЕНТ:

Ю.Л. Сиваков, профессор кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров, кандидат юридических наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНЫ К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров (протокол № 2 от 30.08.2024 г.).

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного этапа развития общества противодействие преступности возможно на основе качественного улучшения подготовки специалистов для правоохранительных органов. Современная правоохранительная деятельность требует новых подходов к организации управленческой деятельности в системе органов внутренних дел.

В этой связи учебная дисциплина «Управление ОВД» ориентирована на формирование и развитие социально-профессиональной и практико-ориентированной компетентности, позволяющей сочетать академические, социально-личностные и профессиональные компетенции для решения теоретических и практических задач в сфере профессиональной и социальной деятельности по управлению ОВД у обучающихся по специальности 6-05-0414-02 Государственное управление и право.

Содержание дисциплины «Управление ОВД» базируется на законах Республики Беларусь, указах Президента Республики Беларусь, постановлениях Правительства Республики Беларусь по вопросам организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций, государственной кадровой политики, совершенствования подготовки управленческих кадров для системы МВД Республики Беларусь, ведомственных нормативных актах, положительном практическом опыте деятельности служб и подразделений органов внутренних дел.

Целью изучения учебной дисциплины является подготовка обучающихся к осуществлению в будущем управленческой деятельности в системе органов внутренних дел на уровне современных требований.

Задачи изучения дисциплины состоят в усвоении обучающимися теоретико-методологических основ и нормативного правового обеспечения управления органами внутренних дел, а также в формировании практических навыков составления и оформления управленческих документов, связанных с анализом и оценкой оперативной обстановки, планированием оперативно-служебной деятельности, контролем за служебной деятельностью исполнителей, организации работы с кадрами и по иным направлениям управленческой деятельности в системе органов внутренних дел.

Изучение дисциплины осуществляется в соответствии с учебной программой, которая содержит перечень тем и вопросов, определяющих объем знаний обучающихся по данной дисциплине.

Форма текущей аттестации по учебной дисциплине: устный опрос по темам 7-8 в четвертом семестре.

Форма промежуточной аттестации по учебной дисциплине: экзамен в четвертом семестре.

Форма итоговой аттестации по учебной дисциплине: государственный экзамен в шестом семестре.

Методические рекомендации по подготовке к лекционным, семинарским и практическим занятиям

Общий алгоритм изучения учебной дисциплины

Основой успешного усвоения дисциплины является не только прослушивание и конспектирование лекций, но и глубокое самостоятельное изучение рекомендованной литературы, нормативных правовых актов, среди которых важное место занимают локальные акты Министерства внутренних дел Республики Беларусь по вопросам реализации управленческих функций, материалы передового опыта работы органов внутренних дел.

Непременным условием успешного овладения материалом является предварительная самостоятельная работа слушателя по подготовке к каждому занятию. Она складывается из нескольких этапов, различающихся в зависимости от вида учебного занятия.

Подготовка обучающихся к лекции предполагает:

ознакомление с методическими рекомендациями по соответствующей теме;

изучение основной литературы по теме предстоящей лекции;

подготовка вопросов по теме, которые можно задать преподавателю на лекции.

Подготовка обучающихся к семинарскому занятию предполагает:

ознакомление с данными методическими указаниями;

изучение и конспектирование рекомендуемой к теме литературы и нормативного материала;

составление планов ответов на поставленные к занятию вопросы.

На занятиях могут быть заслушаны доклады, подготовленные обучающимися.

Подготовка обучающихся к практическому занятию предполагает:

ознакомление с методическими указаниями по подготовке к конкретному практическому занятию;

изучение конспекта лекций, литературы, нормативных правовых актов по соответствующей теме, рекомендованных в учебной программе по дисциплине «Управление ОВД» и настоящих методических рекомендаций;

подготовка аргументированных ответов на поставленные в задачах вопросы с точной ссылкой на нормы законодательства;

подготовка указанных в задании служебных документов.

При подготовке к практическим занятиям, возможно назначение преподавателем заданий для самостоятельного выполнения, включая подготовку докладов, решение задач и оформление служебных документов и т.п.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Общая характеристика управления. Система управления органами внутренних дел

Лекция – 2 часа.

Вопросы лекции:

1. Управление ОВД как профессиональная деятельность, научная и учебная дисциплина.
2. Государственно-правовые основы системы управления внутренними делами в Республике Беларусь.
3. Система управления внутренними делами в Республике Беларусь.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Понятие и сущность методов управления, их взаимосвязь с принципами управления и органами управленческой деятельности.
2. Роль методов управления в осуществлении задач и функций органов внутренних дел.
3. Комплексное использование различных методов в процессе управления ОВД.

Вопросы для самопроверки:

1. В чем состоят особенности управленческого труда?
2. Охарактеризуйте категории управленческих работников.
3. Назовите элементы системы управления организацией.
4. Охарактеризуйте государственно-правовые основы системы управления внутренними делами в Республике Беларусь.
5. Дайте характеристику основным элементам системы управления организацией.
6. Назовите общие принципы управления.
7. Назовите элементы системы «правопорядок».
8. Раскройте содержание системной характеристики организации.
9. Назовите основные компоненты внутренней среды организации.
10. Какие элементы входят в концептуальную модель системного управления организацией?
11. Охарактеризуйте иерархию целей системы ОВД.
12. Дайте характеристику иерархии функций системы ОВД.
13. В чем заключается стратегическая цель системы ОВД.

НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕМЫ

В Советском энциклопедическом словаре понятие «управление» определяется как элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их

определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Социальное управление – такое воздействие на общество, которое имеет целью его упорядочение, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие.

Типовой контур управления для объектов различной природы выглядит следующим образом (рис. 1).

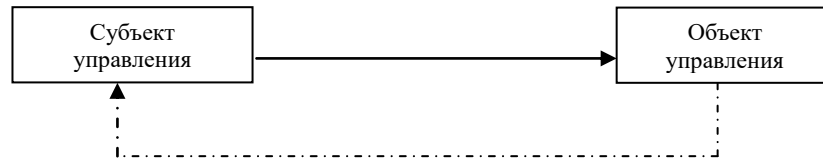


Рис. 1. Типовой контур управления

Согласно схеме объект управления – это то, на что направлено управляющее воздействие; субъект управления – это тот, кто оказывает воздействие на объект управления; сплошная линия, соединяющая субъект и объект управления, – это взаимосвязь между ними, указывающая на подчиненность объекта субъекту управления; пунктирная линия, соединяющая объект и субъект управления, – это обратная связь, представляющая поток информации о характере изменений объекта под влиянием управляющих воздействий субъекта.

В настоящее время существует около 300 различных определений понятия «управление», в которых отражены отдельные стороны, аспекты этой категории. Однако с позиций кибернетики – науки об общих законах управления – можно предложить общее определение этого понятия.

Исходя из представленной выше кибернетической схемы управления понятие управление – это специальная интеллектуальная деятельность людей, осуществляемая для перевода «объекта-системы» из исходного (начального) состояния и желаемое (запланированное).

Управление как специфический вид человеческой деятельности обособился в ходе разделения и кооперации общественного труда. Сущность управления, его функции и специфика определяются, с одной стороны, задачами, которые он решает, с другой, – его предметом, средствами и самой работой по управлению (рис. 2).



Рис. 2. Особенности управленческого труда (УТ)

В определении сфер деятельности и особенностей работы руководителей важное место занимает разделение труда в аппарате управления организацией. В связи с *горизонтальным разделением труда* принято выделять три группы кадров, занятых управленческой деятельностью: руководители, специалисты, служащие (технические исполнители).

Руководитель – это возглавляющий организацию работник, наделенный необходимыми полномочиями для принятия решений и несущий всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива. Руководители организуют подготовку управленческих решений, принимают управленческие решения и контролируют их исполнение. Труд руководителя является самым сложным и ответственным в системе управления организацией.

Специалисты – работники, выполняющие функции управления, например, юристы, экономисты, бухгалтеры, специалисты по управлению персоналом. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей в соответствии с их приказами и распоряжениями.

Служащие (технические исполнители) – работники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей, например, секретари, операторы, архивариусы. Они выполняют информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой рутинной работы и обеспечивая их необходимой информацией. В табл. приведены примерные затраты рабочего времени на выполнение различных видов управленческого труда.

Структура затрат рабочего времени руководителей, специалистов и технических исполнителей, % общих затрат

Виды операций, процедур	Руководящие работники организации	Специалисты	Служащие (технические исполнители)
Информационные	30	60	80
Подготовка и принятие управленческих решений	30	25	20
Организаторская работа	40	15	-

Вертикальное разделение труда в практике управления приводит к выделению трех типов руководителей в организации – руководителей высшего, среднего и низового уровней (звеньев).

Руководители высшего уровня – определяют общие направления функционирования и развития организации и ее крупных подразделений, принимают ключевые решения по стратегии развития и текущим делам. Деятельность этих руководителей характеризуется масштабностью и сложностью, приоритетом стратегической и перспективной деятельности, разнообразием принимаемых решений, напряженным темпом работы.

Руководители среднего уровня координируют и контролируют работу руководителей низового уровня. В их действиях преобладает решение тактических задач.

Руководители низового уровня отвечают за непосредственное выполнение оперативно-служебных задач и использование ресурсов. Их работа связана с решением преимущественно тактических и оперативных проблем. Она характеризуется разнообразием выполняемых действий, коротким временным периодом реализации принимаемых решений, постоянным общением с непосредственными исполнителями.

Управление как научная дисциплина

Главными этапами развития управленческой мысли можно считать два периода: *донаучный*, когда вопросы управления изучались в составе других наук, и *научный*, когда была сформулирована и признана наука управления со всеми ее научными школами и методологическими подходами.

Особое влияние на формирование современной науки управления оказали школы: научного управления, административная, человеческих отношений, поведенческих наук и эмпирическая.

Основателем научного менеджмента, его теории и практики является американский ученый Фредерик Тейлор (1856-1915), который признавал, что работа по управлению – это определенная специальность. На основании исследований Тейлор вывел принципы научного менеджмента.

К наиболее известным представителям школы научного управления также относятся Френк и Лилиан Гилбрет, Генри Форд, Генри Гантт.

Основатель административной школы управления Анри Файоль (1841-1925) сформулировал четырнадцать принципов эффективного управления.

Файолем впервые была дана четкая классификация и характеристика функций управления.

В рамках административной школы также выделяются теории управления Гарри Эмерсона и Макса Вебера.

Школа человеческих отношений как новое направление менеджмента зародилась в 1920-1930-е годы. Ее основатель – американский социолог и психолог Элтон Мэйо (1880-1949), считал, что все проблемы управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений. Мэйо обобщил социально-психологические процессы, происходящие на предприятии, и ввел понятие *социальной системы* предприятия. В своей концепции управления он делал упор на значимость *мотивации* как важнейшего социально-психологического фактора.

В 1940-1950-е гг. появилась школа поведенческих наук в управлении (бихевиористская школа). Представители данной школы поведенческих наук сосредоточили внимание на изучении потребностей и мотивов людей и их эффективном использовании в управлении.

В 1950-1960-е гг. на основе школы поведенческих наук сформировалось направление, называемое эмпирической (прагматической) школой управления. Наиболее ярким представителем данной школы является Питер Друкер, предложивший в 1954 г. *концепцию управления по целям*. Данная концепция дает возможность оценивать руководителей на основе результатов их деятельности, а не личных качеств.

Наряду с научными школами на формирование современной науки и практики управления оказали влияние процессный, системный, количественный и ситуационный научно-методологические подходы.

Процессный подход к управлению

Процессный подход к управлению был предложен представителями школы административного управления, которые рассматривали управление как серию непрерывных взаимосвязанных действий и сумму всех функций управления.

В настоящее время в процессе управления выделяют четыре базовые функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль и два связующих их процесса: коммуникацию и принятие решений

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную цепь взаимосвязанных управленческих действий, т.е. процесс. Эти действия называют управленческими функциями, каждая из которых также является самостоятельным процессом. Функции управления – это обособленные направления управленческой деятельности. Таким образом, процесс управления – взаимосвязь базовых функций планирования, организации, мотивации и контроля, которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

Системный подход к управлению

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Эта теория стала применяться в менеджменте в 1950-х годах. Системный подход в управлении – это способ мышления, который предполагает рассмотрение

различных процессов и явлений в управлении как систем. Системный подход к управлению рассматривает организацию и внешнюю среду, в которой она функционирует, как целое.

Открытая система, которой являются социальные системы, характеризуется взаимодействием с внешней средой. Открытая система не является самообеспечивающейся. Она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

В настоящее время в рамках современной теории управления организацией на основе системного подхода описывается организация как объект управления, строится процесс управления и обеспечивается достижение поставленной перед организацией цели

Количественный подход к управлению

Количественный подход к управлению стал складываться после Второй мировой войны на основе достижений точных наук (математики, кибернетики). Сторонники этого подхода стремились к формализации управленческого процесса. Они хотели выбрать оптимальный вариант управленческого решения, описав исследуемые процессы управления с использованием математических моделей, просчитав возможные варианты их развития на ЭВМ.

Отличительной чертой количественного подхода к управлению является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Теория принятия решений – дальнейшее развитие идей количественного подхода к управлению.

Ситуационный подход к управлению

Ситуационный подход к управлению разработан в конце 1960-х годов и пытается увязать конкретные приемы управления с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации. Он пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность управления организацией. Этот подход признает, что хотя общий процесс управления одинаков, специфические приемы управления различны.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует большое количество факторов влияния, как в самой организации, так и в окружающей среде, нет единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Методологические требования, предъявляемые к руководителю при использовании ситуационного подхода в управлении, состоят в следующем.

1. Руководитель должен быть знаком с методами и приемами управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля, количественных методов принятия решений.

2. Поскольку каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны в зависимости от конкретной ситуации, то руководитель должен уметь предвидеть их вероятные последствия от применения в конкретной ситуации, как положительные, так и отрицательные.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в конкретной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызовут наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

При ситуационном подходе методы управления могут меняться в зависимости от ситуации. Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок, «мозгового штурма» и др. В настоящее время ситуационный подход к управлению имеет актуальное значение для повышения эффективности деятельности штабов органов внутренних дел (особенно в создаваемых ситуационно-оперативных штабах).

ЛИТЕРАТУРА:

Основная литература (для всех тем)

1. Гиммельрейх О.В. Управление органами внутренних дел : пособие / О.В. Гиммельрейх [и др.] ; под общ. Ред. И.В. Козелецкого ; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». – Минск : Академия МВД, 2023. – 259 с.

2. Леонов, А. П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А. П. Леонов. – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч.1. – 323 с.; Ч.2. – 331 с.

3. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел [Электронный ресурс]: электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Научно-методологические основы управления органами внутренних дел»: для специальности 1-26 01 77 Управление органами внутренних дел; регистрационное свидетельство № 1141919251 от 12 июля 2019 г. // В.В. Федорович, О.В. Гиммельрейх //Локальная сеть учреждения образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь» : atk «Электронная Академия».– Минск, 2023.

Дополнительная литература

1. Маркушин, А. Г. Основы управления в органах внутренних дел: учебник / А. Г. Маркушин, О.Л. Морозов. – 3-е изд., переработанное и дополненное. - Москва: Юрайт, 2021. – 310 с.

2. Основы управления в органах внутренних дел: курс лекций. Под ред. проф. Т.Н. Заниной / Л. Б. Антонова, Т. А. Краснорущая, Н. В. Полякова [и др.]. – Воронеж: Воронеж.ин-т МВД России. – Изд-во Воронеж.ин-т МВД России, 2018. – 207 с.

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ¹

1. О вопросах совершенствования деятельности органов внутренних дел Республики Беларусь [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 08.07.2013 г. № 307 // КонсультантПлюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

2. О некоторых вопросах Министерства внутренних дел и организаций, входящих в систему органов внутренних дел [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 04.12.2007 г. № 611 // КонсультантПлюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

3. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 26.07.2004 г., № 354 // КонсультантПлюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

4. Об органах внутренних дел Республики Беларусь [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь от 17.07.2007 г. № 263-3 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

5. Об утверждении Концепции национальной безопасности Республики Беларусь [Электронный ресурс]: решение Всебелорусского народного собрания от 26 апреля 2024 г. № 5 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

6. Об утверждении положений о территориальных органах внутренних дел : приказ МВД Респ. Беларусь от 30 ноября 2022 г. № 286.

Тема 2. Организация информационно-аналитической работы в органах внутренних дел

Практическое занятие – 2 часа

Вопросы практического занятия:

1. Информационное обеспечение управления.
2. Аналитическое обеспечение управления ОВД.
3. Методика анализа и оценки оперативной обстановки в ОВД.

¹ Нормативные правовые акты используются в редакции, действующей на момент изучения учебной дисциплины

4. Структура и содержание аналитической справки об оперативной обстановке.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Назовите ключевые понятия, раскрывающие структуру и содержание проблемы информационного обеспечения управления ОВД.
2. Дайте понятие информационных ресурсов.
3. Изложите алгоритм управления информационными ресурсами.
4. Дайте понятие и раскройте сущность информационного обеспечения управленческой деятельности ОВД.
5. Назовите задачи информационного обеспечения деятельности ОВД.
6. Назовите основные субъекты организации информационного обеспечения ОВД.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое информация и каковы ее свойства?
2. Дайте определение информационного обеспечения деятельности ОВД.
3. Назовите виды АИС, используемых в деятельности ОВД
4. Перечислите виды и предметные области анализа преступности.
5. Какие основные направления аналитической работы в ОВД?
6. Какие требования предъявляются к аналитической работе?
7. Каково назначение единой государственной системы регистрации и учета правонарушений?
8. В чем состоит целевое назначение изучения общественного мнения о работе ОВД?
9. Назовите виды информации, используемой в управлении ОВД.
10. В чем состоят требования, предъявляемые к управленческой информации в ОВД?
11. Какие статистические методы и информационные технологии используются в аналитической работе.
12. Назовите виды анализа, осуществляемого в ОВД.
13. Назовите основные этапы информационно-аналитической работы в ОВД..
14. Дайте понятие оперативной обстановки.
15. Охарактеризуйте методику исследования состояния и результатов деятельности ОВД при анализе оперативной обстановки.
16. Раскройте содержание структурно-логической схемы оценки оперативной обстановки.
15. Опишите методику анализа компонентов оперативной обстановки и структурно-логическую схему оценки оперативной обстановки.
16. Охарактеризуйте методику исследования правонарушений при анализе оперативной обстановки.
17. Раскройте содержание методики исследования состояния внешней среды при анализе оперативной обстановки.

18. Какова структура аналитической справки о состоянии оперативной обстановки.

19. Назовите основные задачи и функции штабных подразделений ОВД.

Содержание практического занятия:

Ознакомиться с представленными преподавателем информационными материалами «Отдельные показатели регистрации и учета правонарушений, состояния безопасности дорожного движения, дисциплины среди личного состава по ОВД I-IV категории» за отчетный период, детально рассмотреть итоги оперативно-служебной деятельности органа внутренних дел, в котором обучаемый проходит службу (или на территории которого дислоцировано подразделение).

Подготовить письменный анализ оперативной обстановки на зоне обслуживания за отчетный период.

Рекомендации для выполнения практического задания:

Последовательность работы с информацией:

- ознакомление с общей структурой информационных материалов;
- определение категории органа внутренних дел, результаты оперативно-служебной деятельности которого будут исследоваться;
- результаты работы по разрешению заявлений (сообщений) о совершенных преступлениях;
- статистические данные, характеризующие преступность по линиям всех служб;
- статистика преступлений линии уголовного розыска, в том числе по конкретным, доминантным преступлениям;
- результаты розыска лиц всех категорий;
- результаты работы по выявлению преступлений линии БК и ЭП;
- статистические данные, характеризующие организацию работы по линии незаконного оборота наркотиков и торговли людьми;
- статистические данные, характеризующие преступления по противодействию киберпреступности;
- результаты работы по обеспечению безопасности дорожного движения;
- основные показатели состояния дисциплины и законности среди личного состава.

Выявив тенденции по конкретному направлению оперативно-служебной деятельности на зоне обслуживания конкретного органа, необходимо сопоставить их с аналогичными по всем органам внутренних дел данной категории, а также по республике в целом.

Письменно оформить результаты в виде аналитической справки и представить преподавателю для изучения и оценивания.

Дополнительная литература

1. Боровский, А. Л. Методические рекомендации штаба МВД Республики Беларусь по организации в органах внутренних дел анализа (оценки) оперативной обстановки / А. Л. Боровский, С. Н. Поляков,

М. В. Валько; под общ. ред. А. Л. Боровского. – Минск: Министерство внутренних дел Республики Беларусь, 2013. – 21 с.

2. Гатальский, И. Н. Практические аспекты осуществления органами внутренних дел анализа криминогенной обстановки в сфере обеспечения общественной безопасности: метод. рекомендации / П. С. Кульгавик, В. А. Волков, С. В. Гардынец. – Минск.: М-во внутр. дел Респ. Беларусь, 2016. – 115 с.

3. Информационное обеспечение служебной деятельности : учебное пособие / Н. М. Бобович [и др.] ; под общ. ред. А.Н. Лепехина ; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». – Минск : Академия МВД, 2018. – 149 с.

4. Клушин, О. З. Оперативная обстановка: понятие, анализ, прогноз. М.: Академия управления МВД России, 2010. – 326 с.

5. Прохоров, А.И. Методические рекомендации по проведению в органах внутренних дел анализа оперативной обстановки: методические рекомендации / А.И. Прохоров., А.С. Шиманская. – Минск.: М-во внутр. дел Респ. Беларусь, 2024. – 20 с. (для подразделений криминальной милиции).

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ

1. О единой государственной системе регистрации и учета правонарушений [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь, 09.01.2006 г. № 94-З // КонсультантПлюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

2. Об организации информационно-аналитической работы и планирования оперативно-служебной деятельности: приказ МВД Республики Беларусь, 07.12.2018 г. № 342.

3. О штате Министерства внутренних дел: приказ МВД Республики Беларусь, 31.03.2015 г. № 85

Тема 3. Организация и методика планирования в органах внутренних дел

Лекция – 2 часа

Вопросы лекции:

1. Базовые понятия функции планирования.
2. Организация текущего планирования оперативно-служебной деятельности ОВД.
3. Методологические подходы к планированию оперативно-служебной деятельности.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Правила рационального планирования рабочего времени руководителя.
2. Прогнозное обеспечение планирования.
3. Принципы прогнозирования. Классификация прогнозов.

4. Методы и технология прогнозирования. Информационное обеспечение прогнозирования.

Вопросы для самопроверки:

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
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. Дайте характеристику стратегических планов, разрабатываемых в ОВД
10. Как классифицируют прогнозы
11. Назовите этапы криминологического прогнозирования

НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕМЫ

1. Базовые понятия функции планирования

Планирование как общая функция процесса управления ОВД – это деятельность субъекта управления по определению целей и задач ОВД на предстоящий период, способов и средств их достижения, последовательности их достижения, сроков выполнения. Основным средством реализации функции планирования в системе органов внутренних дел является план, представляющий собой специфическую разновидность управленческого решения.

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:
обоснованность:
комплексность:
реальность:

напряженность:
 оптимальность:
 стабильность:
 преемственность:
 конкретность:

2. Организация текущего планирования оперативно-служебной деятельности ОВД

Планирование оперативно-служебной деятельности ОВД представляет собой разработку комплекса мер, осуществляемых под непосредственным руководством начальников ОВД, по учету выводов из анализа криминогенной ситуации, состояния общественного порядка, результатов деятельности ОВД за отчетный период, а также прогноза динамики преступности на планируемый период деятельности.

В деятельности территориальных органов внутренних дел система планов включает в себя следующие их основные разновидности:

- текущие (рабочие) планы;
- специальные;
- личные планы.

Детализируем текущее (рабочее) планирование и дадим классификацию планов данной категории, разрабатываемых в органах внутренних дел. Они делятся на годовые, полугодовые, месячные и планы непосредственного действия.

К *годовым* планам относят:

- планы идеологической работы органов внутренних дел;
- планы мероприятий по защите государственных секретов;
- планы работы подразделений специальной связи органов внутренних дел;
- планы проверок выполнения органами внутренних дел, организациями и подразделениями с правами юридического лица, входящими в систему органов внутренних дел, а также внутренними войсками МВД функций и задач, возложенных на указанные органы (подразделения) и организации законодательством по вопросам финансового, материального, иного ресурсного обеспечения и осуществления финансово-хозяйственной деятельности;
- планы основных мероприятий по совершенствованию боевой и мобилизационной готовности органов внутренних дел и внутренних войск МВД.

К *полугодовым* планам относят следующие управленческие документы:

- планы основных организационных мероприятий;
- планы-графики заседаний коллегий;
- планы основных мероприятий;
- план основных мероприятий милиции общественной безопасности МВД;
- перспективные планы международного сотрудничества МВД;
- сводные планы проверок МВД;

планы работы организаций, подчиненных Департаменту финансов и тыла МВД.

В ряду краткосрочных планов имеются планы с месячным планируемым периодом. К ним относят:

- календарные планы основных мероприятий;
- графики селекторных совещаний.

В ряду планов, разрабатываемых в органах внутренних дел, особняком стоят *планы непосредственного действия*. В отличие от годовых, полугодовых и месячных планов, данные планы разрабатываются не по срокам, а при необходимости, период планирования определяется исходя из необходимости своевременного и полного решения задач или достижения целей, отвечающих функциональному предназначению плана.

Правовой акт МВД определяет исчерпывающий перечень планов, разрабатываемых на каждом уровне управления. Таковыми определены:

- МВД;

- подразделения центрального аппарата и центрального подчинения МВД (за исключением Департамента охраны МВД);

- департамент охраны МВД;

- ГУВД, УВД;

- подразделения аппаратов ГУВД, УВД, подразделения, непосредственно подчиненных начальникам ГУВД, УВД (за исключением подразделений, находящихся в оперативном подчинении начальников подразделений аппаратов ГУВД, УВД);

- ГУ-РУ-ГО-РОВД, ОВДТ;

- областные, Минское городское и приравненных к ним управлениях Департамента охраны, отделы (отделения) Департамента охраны в районах, городах, районах в городах, иных населенных пунктах.

Для каждого уровня определен конкретный перечень планов, обязательных для разработки и реализации. В качестве примера рассмотрим перечень планов, разрабатываемых на уровне ГУ-РУ-ГО-РОВД, ОВДТ. К ним относят:

- планы основных мероприятий;

- планы мероприятий по защите государственных секретов;

- планы основных мероприятий по совершенствованию боевой и мобилизационной готовности;

- планы непосредственного действия.

Определены структура и примерное содержание каждого из названных планов, порядок их разработки и организации исполнения плановых мероприятий.

Рассмотрим структуру и порядок разработки плана основных организационных мероприятий. Данный документ должен быть оформлен на альбомном листе бумаги формата А4, иметь грифы ограничения доступа (при необходимости) и грифа утверждения, реквизит названия документа, за которым следуют:

- преамбула;

- основная часть;
- механизм реализации и контроля;
- лист изменений и дополнений.

Разработка плана работы начинается со сбора, систематизации и анализа информации об оперативной обстановке, а также информации о выполнении плановых мероприятий за предшествующие периоды. Выводы из анализа оперативной обстановки вместе с ее прогностической оценкой составляют *преамбулу* плана основных организационных мероприятий органа внутренних дел. Преамбула составляется в лаконичной текстовой форме и должна содержать основные выводы в отношении приоритетных направлений деятельности подразделений и служб на планируемый период.

Основная часть оформляется в виде таблицы. Таблица должна включать графы, указывающие номер по порядку, содержание мероприятий, исполнителя, срок исполнения и отметку о выполнении. Строками таблицы будут являться мероприятия плана, которые группируются по его соответствующим разделам.

Мероприятия определяют содержание деятельности на планируемый период. Поэтому важно определить рамки, которым они должны соответствовать. Инструкция определяет, что они должны:

- основываться на требованиях законодательных, иных нормативных правовых актов, касающихся задач, функций и полномочий ОВД;
- соответствовать объективно складывающейся оперативной обстановке с учетом прогноза ее развития;
- определять приоритетные цели и задачи;
- быть аргументированными, четко сформулированными, обеспечены финансовыми, материально-техническими и кадровыми ресурсами.

Следующий чрезвычайно важный вопрос – а каким должно быть содержание мероприятий? В ранее действовавших Инструкциях об организации планирования в органах внутренних дел приводился достаточно четкий и исчерпывающий перечень мероприятий, подлежащих включению в план. Последняя, действующая Инструкция, ушла от директивных предписаний и расширила возможности разработчиков для реализации творческого подхода к планированию. Единственное ограничение изложено в п. 46 Инструкции и определяет, что: «План основных организационных мероприятий предусматривает мероприятия, в том числе требующие комплексного подхода с привлечением сил и средств различных подразделений ОВД, по реализации стратегии деятельности на планируемый период».

С учетом того обстоятельства, что сотрудники, занимающиеся планированием оперативно-служебной деятельности, могут иметь недостаточный уровень профессиональной подготовки и опыт практической работы, нам представляется целесообразным очертить некоторые ориентиры, используя которые разработчик плана комплексно, всесторонне и целесообразно определит круг плановых мероприятий. В качестве таких ориентиров можно использовать следующие:

- совершенствование управленческой деятельности;

- борьба с преступностью в сфере экономики;
- борьба с организованной преступностью;
- борьба с незаконным оборотом наркотиков, оружия и боеприпасов;
- противодействие киберпреступности;
- участие в борьбе с терроризмом и экстремизмом;
- обеспечение личной безопасности граждан и сохранности их имущества;
- повышение эффективности раскрытия и расследования преступлений, розыск преступников;
- охрана общественного порядка и обеспечение общественной безопасности;
- обеспечение безопасности дорожного движения;
- профилактика правонарушений;
- взаимодействие с другими правоохранительными органами и иными заинтересованными организациями;
- развитие и укрепление международного сотрудничества в сфере борьбы с преступностью;
- организация работы с кадрами;
- укрепление финансового и материально-технического обеспечения.

Приведенная структура плана отражает основные направления работы аппаратов управления. Поэтому целесообразно при определении разделов плана учитывать структуру и содержание Решения Министра на плановый период. Помимо этого, необходимо учитывать уровень управления, на котором составляется план. Если для уровня МВД все приведенные направления актуальны, то для территориальных органов I-II категорий приведенный перечень излишен и может быть минимизирован.

Внесение изменений и дополнений в планы.

В процессе повседневной служебной деятельности достаточно часто возникают ситуации, требующие внесения корректив в организацию служебной деятельности, в том числе в перечень и содержание плана основных организационных мероприятий. Инструкция определяет исчерпывающий перечень оснований для внесения изменений и дополнений в утвержденные планы. Таковыми являются:

- принятие (издание) нормативных правовых актов, требующих корректировки содержания мероприятий плана;
- значительное и устойчивое изменение оперативной обстановки, вызванное факторами социального, природного, техногенного характера;
- невозможность исполнения мероприятия плана по объективным и не зависящим от исполнителя причинам в установленных порядке и сроки;
- возникновение служебной необходимости изменения порядка и сроков исполнения мероприятия плана.

Механизм внесения изменений и дополнений в утвержденные планы предусматривает ряд этапов.

На первом этапе ответственный исполнитель мероприятия плана, инициирующий внесение в него изменений (дополнений) готовит и

представляет руководителю мотивированный рапорт, в котором обосновывает необходимость внесения изменения (дополнения) в конкретный пункт плана.

На втором этапе инициатор представляет копию рапорта с резолюцией руководителя, утвердившего план и согласившегося с необходимостью внесения изменения (дополнения), сотруднику, ответственному за осуществление контроля за исполнением плана.

После того, как сотрудник, ответственный за осуществление контроля за исполнением плана внесет отметку в план и сделает соответствующую запись в листе изменений и дополнений мероприятий плана, наступает этап безусловной реализации измененного (дополненного) мероприятия.

3. Методологические подходы к планированию оперативно-служебной деятельности

По типу используемой методологии процесса планирования различают формальное планирование, инкрементальное планирование и системное планирование.

Формальное планирование – это путь мышления, когда планы определяются посредством фактов, а не субъективными суждениями или интересами исследователя-аналитика.

При *инкрементальном* планировании, в основном, используется здравый смысл, и разработчики планов полагаются на согласования и компромиссы для достижения консенсуса заинтересованных сторон при составлении плана. Критерии, используемые при таком подходе, редко описываются в объективных и точно измеримых показателях.

При *системном* планировании применяется более широкий подход, основанный на применении количественных и качественных методов, на поиске соединения инкрементализма и формального планирования с учетом множества участвующих сил и отношений между ними.

Процесс планирования независимо от методологического подхода делится на следующие основные стадии (шесть стадий): предплановая подготовка; разработка планов; утверждение планов; возможное изменение плана; организация выполнения плана; контроль за выполнением плана.

4. Прогнозное обеспечение планирования

Прогнозирование составляет исследовательскую базу планирования. Методологический подход к использованию прогнозов в планировании основывается на концепции единого процесса «прогноз – план». Различия между прогнозированием и планированием обусловлены тем, что прогнозирование по своему существу носит характер исследования, научного описания будущего (предсказания), а план – характер целеполагания (предуказания). Прогноз носит вероятностный характер, а план – нормативный. Прогноз имеет вариантное содержание, в то время как план представляет собой однозначное решение, даже если он разработан на вариантной основе.

Прогноз преступности должен опираться на учет: общих причин преступности; причин, детерминирующих преступность в изучаемом регионе; причин, обуславливающих отдельные виды преступлений.

Общее прогнозирование может осуществляться на различных уровнях: на уровне преступности в целом, на уровне определенной категории преступности (организованной преступности, корыстной преступности и т.п.), на уровне отдельных видов преступлений.

Самостоятельное значение имеет индивидуальное прогнозирование, которое является основой для планирования мероприятий индивидуальной профилактики.

По масштабам территории прогнозы преступности могут быть классифицированы на прогнозы в районе, городе, области, государстве в целом. Возможно также определение и иных территорий как объектов криминологического прогнозирования (например, национальный парк может занимать части нескольких районов; транспортная система охватывает всю страну, но не всю ее географическую территорию и т.д.). На низовом уровне весьма важным является прогнозирование преступности даже на территории отдельных микрорайонов в населенных пунктах.

По временному критерию принято различать такие виды прогнозов как краткосрочные (от 1 до 2 лет, с выделением сверхкраткосрочных прогнозов в пределах 1 года, среднесрочные (от 5 до 10 лет), долгосрочные (10-20 лет).

При разработке прогнозов применяются следующие методы:

моделирования, суть которого заключается в том, что на основе установленных зависимостей между криминогенными факторами строится криминогенная модель, позволяющая сделать выводы об ожидаемых изменениях в преступности;

экспертных оценок, в соответствии с которыми в основу прогноза кладется мнение специалистов, основанное на профессиональном, научном и практическом опыте;

экстраполяции, сущность которой заключается в изучении прошлого развития криминальной ситуации и перенесении выявленных при этом закономерностей на предстоящий период, в том числе с применением метода расчета геометрической средней колебаний динамического ряда».

Дополнительная литература

1. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : Инфра-М, 2017. – 258 с.
2. Основы управления в органах внутренних дел : учебник для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. / под общ. ред. Ю.Е. Аврутина. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 249 с.

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ

1. Об организации информационно-аналитической работы и планирования оперативно-служебной деятельности: приказ МВД Республики Беларусь от 07.12.2018 г. № 342.

Тема 4. Управленческие решения в органах внутренних дел

Семинарское занятие – 2 часа

Вопросы семинарского занятия:

1. Понятие, классификация и требования, предъявляемые к управленческим решениям.
2. Этапы и процедуры процесса принятия решений.
3. Индивидуальное и групповое принятие решений.
4. Организация исполнения управленческих решений в органах внутренних дел.
5. Делегирование полномочий.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Личностный профиль решений руководителя.
2. Основные средства (методы) организации исполнения управленческих решений.
3. Субъекты организации исполнения решений.

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определения управленческого решения.
2. По каким критериям классифицируют управленческие решения?
3. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
4. Назовите этапы и процедуры процесса принятия решений.
5. Охарактеризуйте принципы группового выбора решений.
6. Назовите критерии классификации задач принятия решений.
7. Приведите классификацию методов принятия решений.
8. Как реализуются метод мозгового штурма и дельфийский метод в процессе принятия управленческих решений?
9. Охарактеризуйте процесс организации исполнения управленческих решений.
10. Назовите элементы процесса организации исполнения управленческих решений.

Темы для докладов:

1. Личностный профиль решений руководителя.
2. Принципы группового выбора решений.
3. Методы принятия решений.

4. Характеристика метода мозгового штурма.
5. Характеристика метода Дельфы.

Дополнительная литература

1. Практические аспекты выработки управленческих решений в сфере обеспечения общественной безопасности : Методические рекомендации / О.В. Гиммельрейх, Т.М. Медведева, В.Л. Петыш, Ю.Л. Сиваков ; под общ.ред. И.Н. Гатальского. – Минск: Полиграф.центр МВД, 2017. – 68 с.
2. Сиваков, Ю. Л. Теория принятия решений: учеб. пособие / Ю. Л. Сиваков, О. В. Гиммельрейх. – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2022. – 491 с.
3. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. – М.: Инфра-М, 2021. – 126 с.
4. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 431 с.
5. Теория принятия решений [Электронный ресурс]: электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Теория принятия решений»: для специальности 1-26 80 08 Государственное управление и право; регистрационное свидетельство № 1141606203 от 11 янв. 2016 г. (с изм. от 12.07.2019 г.) // Ю. Л. Сиваков // Локальная сеть учреждения образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь» : атк «Электронная Академия». – Минск, 2023.

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ

1. Об органах внутренних дел Республики Беларусь [Электронный ресурс]: Закон Республики Беларусь, 17.07.2007 г. № 263-З // Консультант Плюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
2. Об организации информационно-аналитической работы и планирования оперативно-служебной деятельности: приказ МВД Республики Беларусь от 07.12.2018 г. № 342.

Тема 5 Функция контроля в управлении органами внутренних дел

Лекция – 2 часа

Вопросы лекции:

1. Базовые понятия функции контроля
2. Организация и методика осуществления контроля в ОВД
3. Общественный контроль в управлении ОВД

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Порядок подведения итогов оперативно-служебной деятельности ОВД.
2. Понятие общественного мнения.
3. Общественное мнение в правоохранительной сфере.

Вопросы для самопроверки:

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 в ОВД?
9. Назовите функции общественного мнения
10. Охарактеризуйте компоненты, входящие в структуру общественного мнения
11. Что является предметом мониторинга общественного мнения в системе ОВД?
12. Назовите условия эффективного использования общественного мнения в системе ОВД

НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕМЫ

1. Базовые понятия функции контроля

Контроль как функция управления представляет собой вид управленческой деятельности, обеспечивающий удержание организации на запланированном пути достижения целей посредством периодической оценки, сопоставления текущих результатов деятельности организации с установленными планами и принятия необходимых корректирующих действий в соответствии с целевыми рассогласованиями.

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

Для осуществления контроля необходимо наличие планов и наличие организационной структуры.

Процесс контроля включает в себя: разработку планов, нормативов, стандартов; совершение действий по выполнению планов; получение фактических показателей деятельности; сопоставление фактических показателей деятельности с нормативами и стандартами; определение

отклонений; анализ причин отклонений и оценка эффективности деятельности; разработку планов корректирующих действий.

Критерии классификации видов контроля:

по месту в управленческом цикле: предупредительный (превентивный), текущий (оперативный), последующий контроль (проверка исполнения);

по назначению (цели и объему): общий, специальный;

по субъектам организации и осуществления: общественный, государственный;

по способу получения информации: документальный, реальный.

Требования к организации и осуществлению контроля: всеобщность, всесторонность, глубина, объективность, гласность, систематичность.

Контроль в ОВД – это система наблюдения и проверки, в результате которых выявляется соответствие процесса функционирования объекта управления принятым управленческим решениям.

В ОВД выделяют следующие основные формы контроля: непосредственное ознакомление с деятельностью исполнителей на местах (наблюдение за работой исполнителей; инспекторская проверка; контрольная проверка; целевая проверка); 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, по жалобам и заявлениям граждан; рассмотрение и утверждение подготовленных подчиненными проектов решений); заслушивание исполнителей об их работе (коллективное (на совещаниях); индивидуальное).

2. Организация и методика осуществления контроля в ОВД

Организация контроля в ОВД включает определение объекта контроля, субъекта контроля и предмета контроля.

Исходя из иерархии, объектами контроля являются органы, подразделения внутренних дел, должностные лица, подчиняющиеся субъектам контроля.

Контрольная деятельность в органах внутренних дел осуществляется различными субъектами, объем компетенции, формы и методы деятельности которых закреплены в ведомственном нормативном акте.

Предметом контроля в общем случае является деятельность по реализации всех ранее принятых управленческих решений, а также состояние готовности ОВД к выполнению решения в будущем. К числу важнейших предметов контроля в ОВД относится также содержание главных направлений оперативно-служебной деятельности.

Методика проведения контроля в ОВД включает определенную последовательность (стадии) контрольной деятельности. Действующий ведомственный нормативный акт на данном отрезке времени ввел понятие

«проверки готовности ОВД к выполнению уставных задач».

Проверка готовности ОВД к выполнению особых уставных задач, возложенных на них законодательными актами Республики Беларусь, - это проверки по любым направлениям служебной 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.

Проведение контроля в ОВД предусматривает следующие стадии: подготовка к проведению контроля; непосредственное осуществление контроля; подведение итогов контроля.

На первой стадии осуществляется подготовка приказа о проведении инспектирования, утверждается персональный состав комиссии по проведению проверки, готовится служебное задание, проводится инструктаж членов комиссии и другие подготовительные действия.

На втором этапе члены комиссии в рамках своих полномочий и в соответствии со служебным заданием изучают отдельные направления служебной деятельности.

Стадия подведения итогов контроля охватывает подготовку итоговых документов (докладной записки) и оценку результатов деятельности проверяемых.

На основании докладной записки о результатах проверки разрабатывается и утверждается план мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки.

Контроль за устранением недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки 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, 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.

3. Общественный контроль в управлении ОВД

Формы общественного контроля, который наряду с государственным контролем является элементом системы социального контроля, представлены институтами гражданского общества, общественными организациями, средствами массовой информации, обращениями граждан, общественным мнением.

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.

Предметом мониторингового исследования общественного мнения применительно к деятельности ОВД являются: 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; 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. Результаты изучения общественного мнения учитываются при оценке эффективности оперативно-служебной деятельности территориальных ОВД.

Дополнительная литература

1. Трусъ, А.А. Функция контроля в деятельности руководителя: принципы, правила и ошибки / А.А. Трусъ // Адукацыя і выхаванне. – 2016. – № 9. – С 31–37.
2. Аврутин, Ю. Е. Контроль как функция управления / Ю. Е. Аврутин // Штабная практика. – № 11. – 1994. – С. 64–68.
3. Ульянов, А. Д. Организация системы контроля в органах внутренних дел / А. Д. Ульянов, А. В. Жаглин // Вестник Воронежского института МВД России. – 2008. – № 3. – С. 21–25.

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ

1. Об органах внутренних дел Республики Беларусь [Электронный ресурс]: Закон Республики Беларусь, 17.07.2007 г. № 263-З // КонсультантПлюс. Беларусь] / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
2. О совершенствовании контрольной (надзорной) деятельности в Республике Беларусь [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 16.10.2009 г. № 510 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
3. Об организации и проведении проверок: приказ МВД Республики Беларусь от 07 августа 2018 г. № 66.

Тема 6. Эффективность системы управления органами внутренних дел

Лекция – 2 часа

Вопросы лекции:

1. Базовые понятия эффективности системы управления.
2. Эффективность оперативно-служебной деятельности и ее оценка.
3. Эффективность управленческой деятельности и ее оценка.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Принципы выбора показателей эффективности управления. Виды оценочных шкал.
2. Интегрированная модель качеств современного руководителя.
3. Модель качеств эффективного руководителя.

Вопросы для самопроверки:

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?

НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕМЫ

1. *Базовые понятия эффективности системы управления*

Понятие и предмет оценки эффективности системы управления организацией

В любой сфере человеческой деятельности, основным критерием, оправдывающим или отрицающим используемые формы и методы этой деятельности, является эффективность. Термин «эффективность» произошел от

латинского «effectivus» - «достигающий определенного эффекта, нужного результата, действенные меры». Эффективность – это обобщенная и структурированная характеристика деятельности организации, которая комплексно отражает успешность (неуспешность) ее деятельности и соответствия результатов деятельности миссии, целям, задачам и функциям организации.

Проблеме оценки эффективности управления сегодня придается исключительно большое значение. Это обусловлено рядом обстоятельств. Управленческий труд в совокупном труде организации занимает все больший и больший удельный вес. При этом происходит увеличение численности административно-управленческого персонала. В условиях увеличения количества решаемых задач низкая квалификация а, соответственно, недостаточная эффективность и оперативность управленческой деятельности, чреваты крупными потерями для организации.

Данная категория отражает соотношение результатов управленческого воздействия и произведенных при этом затрат.

Часто на практике понятие «эффективность» подменяют другим понятием - «результативность». Однако, хотя это два понятия и близки по содержанию, между ними имеется существенная разница. Результативность – наличие результатов, соответствующих заявленным целям, эффективность – уровень соответствия результатов ее деятельности поставленным целям и затратам на их достижение. П. Друкер по данному поводу сказал: «Результативность является следствием того, что делаются нужные, правильные вещи, а эффективность является следствием того, что правильно создаются эти самые вещи».

Еще одним близким к понятию эффективности является понятие производительности. Но данное понятие, в отличие от понятия эффективности, определяется как отношение объема проделанной работы ко времени, за которое оно было совершено.

Традиционно помимо понятия «эффективность управления» используется более широкое понятие «эффективность системы управления». Дело в том, что в англоязычной литературе понятие эффективности менеджмента выражается двумя ключевыми терминами:

«managerial effectiveness» – «системная» эффективность;

«management efficiency» – «операционная» эффективность.

Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, то есть от состава и количества звеньев управления, схемы их взаимодействия, распределения функций. Иными словами, эффективность системы управления определяется качеством организационной структуры, процессов управления, а от качеств конкретных управленцев не зависит.

Операционная эффективность – соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями. Данный показатель определяется деловыми качествами управленцев, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.

Так вот система управления организацией как объект оценки, в нашем понимании, включает в себя оба составляющих, то есть субъект и объект управления. Исходя из сказанного, предмет оценки эффективности системы управления, в нашем случае, органами внутренних дел, складывается из оценки эффективности основной (оперативно-служебной деятельности), а также управленческой деятельности руководителей.

Экономический и социальный подходы к оценке эффективности управления.

Эффективность управления по своему содержанию, природе подразделяется на две составляющие: экономическую и социальную. Это обусловлено их существенным различием и, в связи с этим, вызывает необходимость раздельного рассмотрения и анализа указанных составляющих.

Экономическая эффективность управления выражает экономическую сущность управленческих отношений. Это, по существу, соотношение полученных экономических результатов и произведенных издержек управленческой деятельности, отражающееся в значениях показателей. Управленческая деятельность, направленная на повышение экономической составляющей, способствует экономической эффективности системы управления.

Социальная эффективность управления выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует: «степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач трудового коллектива».

При логичности подобного разделения, надо понимать, что в реальной жизни, показатели экономической и социальной эффективности неразделимы.

Традиционно социальная эффективность управления делят на *общую, специальную и конкретную*.

Общую социальную эффективность системы управления выражают те признаки, грани и стороны ее проявления, которые позволяют определить уровень и качество управленческой деятельности, ее соответствие потребностям и интересам государства и общества. Показатели общей социальной эффективности организации отражают связанность системы управления организацией и общества, ее способность к стабильному функционированию и устойчивому развитию. К характеристикам (показателям, параметрам) общей социальной эффективности системы управления традиционно относят:

- уровень производительности труда;
- темпы и масштабы прироста валового внутреннего продукта;
- уровень доходов на душу населения;
- упорядоченность, безопасность и надежность общественных отношений, их способность к воспроизводству.

Специальную социальную эффективность системы управления организацией характеризуют уровень и качество системы управления в единстве ее целеполагания, организации и функционирования.

Организационная, групповая и персональная эффективность управления.

В практической деятельности используется еще один подход к классификации видов эффективности управления по иерархическому основанию. Выделяют (от большего к меньшему) организационную, групповую и индивидуальную эффективность:

- организационная эффективность – определяет факт достижения целей, заявленных в уставных документах организации, меньшим числом сотрудников-управленцев или за более короткое время. Данный вид эффективности включает в себя как индивидуальную, так и групповую эффективность, однако не обязательно равен их сумме, так как может наступить синергетический эффект;

- групповая эффективность представляет собой или простую сумму вкладов всех членов группы (простейший случай) или большее значение, нежели простая сумма индивидуальных вкладов, в силу наступления синергетического эффекта;

- индивидуальная эффективность представляет собой базовый уровень, который отражает степень и качество выполнения задач конкретным управленцем.

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.

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. Цели организации трактуются с позиций удовлетворения запросов и ожиданий, связанных с гражданским населением. Оценка эффективности системы управления, при этом, определяется степенью удовлетворения запросов и ожиданий населения, проживающего в обслуживаемом регионе.

В общем случае оценка эффективности системы управления должна быть, во-первых, целеориентированной, обеспечивающей выполнение миссии и реализацию стратегий развития организации, и, во-вторых, способствующей развитию персонала, т.е. стимулирующей творческий потенциал сотрудников и мотивирующей их на эффективную работу в данной организации.

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.

В *узком смысле* показатель эффективности – 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 следующие:

скалярные показатели – исход операции характеризуется одним показателем (это наиболее простой случай, однако возможность использования только одного показателя должна быть обоснована);

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.

Помимо показателей оценки используется такое понятие как *критерии оценки*. Что же такое критерий оценки? Это признак, на основании которого

производится оценка, т.е. это главный отличительный признак явления или процесса, который наиболее полно выражает его сущность, свойство и качественное состояние.

Теорией и практикой выработаны требования, которые предъявляются к критериям оценки:

- соответствие целям управления;
- обоснованность;
- измеримость;
- согласованность и непротиворечивость;
- максимально возможное отражение полноты и всесторонности оцениваемого явления.

Виды оценочных шкал.

Любые замеры данных, характеризующих эффективность системы управления, осуществляются с использованием определенных шкал. Вообще шкала – это знаковая система, для которой задано отображение (иначе сказать – операция измерения), ставящее в соответствие реальным процессам то или иное значение шкалы. Шкалы измерений, в зависимости от типа измеряемых данных, принято классифицировать на четыре вида: простая номинальная, частично упорядоченная, порядковая, метрическая.

Простая номинальная шкала устанавливает отношение равенства между явлениями, которые включены в один класс, а пункты шкалы – это эталоны качественной классификации свойств.

Частично упорядоченная шкала используется для установления отношений равенства между явлениями в каждом классе и отношений последовательности между понятиями «больше», «меньше». Данная шкала используется как промежуточная при разработке полностью упорядоченных шкал.

Порядковая шкала (шкала порядка). Устанавливает отношения равенства между явлениями в каждом классе и отношения последовательности в понятиях «больше», «меньше» между всеми классами. Данные шкалы используются при изучении общественного мнения. С их помощью измеряют интенсивность оценок каких-то свойств, суждений, событий, степени согласия (несогласия) с предложенными утверждениями.

Часто используется разновидность порядковых шкал – *ранговые шкалы*. Их особенность заключается в том, что они предлагают упорядочение каких-то объектов от наиболее важных к наименее важным, значимым, предпочитаемым. Примерами ранговых шкал являются: двухбалльные, трехбалльные, пятибалльные, семибалльные, десятибалльные.

Метрическая шкала, в отличие от порядковой, не просто устанавливает отношение между пунктами в понятиях «больше», «меньше», а фиксирует величину интервала. К метрическим шкалам относят шкалы равных интервалов и пропорциональных оценок.

Закономерен вопрос: из каких источников получить объективные данные о результатах управленческой деятельности, например, в системе правоохранительных органов?

Ответ на данный вопрос лежит в плоскости определения источников мониторинга эффективности системы управления организацией.

К источникам информации относят:

отчеты структурных подразделений и органов управления организации, 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, интернет), 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.

В общем случае оценка эффективности системы управления должна быть, во-первых, целеориентированной, обеспечивающей выполнение миссии и реализацию стратегий развития организации, и, во-вторых, способствующей развитию персонала, т.е. стимулирующей творческий потенциал сотрудников и мотивирующей их на эффективную работу в данной организации.

2. Эффективность оперативно-служебной деятельности и ее оценка

Создание оптимальной системы оценки эффективности оперативно-служебной деятельности, охватывающей все направления деятельности органов внутренних дел, сопряжено с рядом трудностей, которые обусловлены многочисленным и широким кругом задач, стоящих перед органами внутренних дел, сложностью их организационной структуры.

Следует отметить, что проблема разработки системы критериев и показателей итоговой оценки результативности деятельности ОВД, существует на протяжении нескольких десятилетий. Она развивается параллельно эволюции правоохранительной функции государства. Всегда возникал вопрос - как сопоставить цели и результаты? В разные периоды

времени на первое место выходили различные акценты: оценка эффективности деятельности по конечному результату, по фактически затраченным ресурсам, по общественному мнению и т.д. Все эти подходы имели свои недостатки.

Так, расчет на конечный результат приводил к тезису «результат любой ценой», которая нередко была неоправданно выше самого результата. Оценку по затратам очень трудно осуществить технически. Учет общественного мнения затруднителен тем, что «всем не угодишь».

На наш взгляд сложность проблемы разработки показателей и критериев оценки деятельности ОВД вызвана, прежде всего, многофункциональностью их системы, количественной неопределенностью ряда параметров ее функционирования как социальной системы, наличием скрытых факторов, влияющих на конечные результаты деятельности, недостаточным качеством исходной статистической базы и иными обстоятельствами

Необходимо отметить, что с момента внедрения (2004-2005 г.г.) и до настоящего времени система оценки ежегодно подвергается коррективам как декоративного, так и концептуального порядка. Меняется количество показателей, критерии оценки, вносятся коррективы в методологию оценивания.

В 2018 году, после детального обсуждения в экспертном сообществе и среди практиков, приказом МВД Республики Беларусь от 27.06.2018 г. № 40дсп «О порядке оценки эффективности оперативно-служебной деятельности ОВД Республики Беларусь», был утвержден порядок оценки эффективности деятельности объектов управленческого воздействия, то есть органов и подразделений внутренних дел республики. Несмотря на всю трудоемкость предложенного механизма оценки, предложенная система оценки, по нашему мнению, представлялась сбалансированной с точки зрения комплексности, дифференцированности и объективности.

Для создания объективной оценочной системы оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел были определены четыре крупных оценочных направления:

- профилактика правонарушений;
- выявление и пресечение преступлений;
- работа с населением, органами государственного управления, иными субъектами;
- состояние готовности ОВД к выполнению служебных задач.

Показатели указанных оценочных направлений формировались посредством анализа и оценки раскрывающих их содержание составных элементов (направлений деятельности) с учетом динамики негативных тенденций и положительных факторов по совокупности критериев, лежащих в основе системы оценки по каждому из направлений деятельности.

Предложенный подход использовался до конца 2019 года.

Однако, в силу ряда причин (поручение высшего политического руководства государства) с 2020 года был внедрен иной, балльный подход, к оценке эффективности (приказ МВД РБ от 31.12.2019 г. № 84дсп). В основу была положена методика использования балльных индексов. Ее суть состоит в

том, что тому или иному направлению работы с учетом ее важности и весомости присваивается определенный индекс (количественный показатель) на условную единицу затрачиваемого труда. Затем путем умножения единиц работы на соответствующий индекс получают сумму баллов, на основе которых делаются выводы о напряженности, выполненной работы. Такая процедура позволяет проводить сравнение работы различных, порой несопоставимых в обычных измерениях, подразделений и служб, и таким образом оценивать их вклад в борьбу с преступностью и обеспечение охраны общественного порядка.

С 09.08.2021 г. вопросы оценки деятельности органов внутренних дел были регламентированы приказом МВД Республики Беларусь № 75дсп.

С 26.04.2024 г. данное направление управленческой деятельности строится на основе приказа № 48 дсп.

В соответствии с данным нормативным актом осуществляется оценка деятельности ГУВД, УВД по итогам календарного года.

В качестве целей оценки деятельности названы:

- определение эффективности деятельности по направлениям
 - обеспечение общественной и дорожной безопасности, профилактика правонарушений;
 - выявление (раскрытие) преступлений;
 - состояние регистрационно-учетной дисциплины, работа с обращениями граждан и юридических лиц;
 - состояние законности и дисциплины, обеспечение собственной безопасности
- выработка управленческих решений в отношении ГУВД, УВД с учетом условий их функционирования.

Разработана и утверждена методика оценки в соответствии с установленными показателями.

В качестве «направления деятельности» определена совокупность отдельных видов оперативно-служебной деятельности, объединенных общими целями и задачами, стоящими перед органами внутренних дел.

Ключевой параметр оценки эффективности – «показатель», нормативный акт определил как индикатор, на основании которого производится оценка эффективности оперативно-служебной деятельности оцениваемого подразделения. Введено понятие «статистического показателя», который может быть выражен через такие параметры как: количество, нагрузка, удельный вес, уровень, темп роста, темп прироста. Определено, что статистический показатель определяется или рассчитывается на основе статистических данных. Он характеризует количественные и качественные результаты деятельности оцениваемого подразделения по соответствующему направлению деятельности. Четко сформулировано понятие «оценки показателя». Разъяснено, что это количественная величина, которая рассчитывается с применением статистических показателей и определяющая итоговый результат эффективности оперативно-служебной деятельности оцениваемого органа внутренних дел. Выражается данная величина в баллах. Каждое из направлений

деятельности оценивается отдельно по величине общей суммы полученных баллов по показателям, установленным для данного направления деятельности.

Разработана также отдельная инструкция о порядке оценки деятельности территориальных управлений главного управления по борьбе с организованной преступностью и коррупцией МВД.

Установлено, что порядок оценки деятельности подразделений департаментов охраны, гражданства и миграции, исполнения наказаний определяется начальниками департаментов.

3. Эффективность управленческой деятельности в органах внутренних дел и ее оценка

Ранее мы обозначили, что эффективность системы управления имеет два слагаемых: эффективность деятельности объекта (собственно организации) и субъекта управления (конкретного руководителя).

На первый взгляд, эффективность деятельности руководителя прямо пропорциональна эффективности деятельности возглавляемой им организации. Однако, это только на первый взгляд. Допустим, что возникла ситуация, что в организацию пришел новый руководитель. Он не имеет должного уровня теоретической подготовки, практического опыта. Компенсируется все это излишней самоуверенностью и банальным везением до поры до времени. Начало его руководства ознаменуется принятием неверных управленческих решений, непродуманным подходом к организации их исполнения. Однако, организация, которая имеет долгую и славную историю, несмотря на неквалифицированные вмешательства руководителя, четко и ритмично реализует стоящие перед ней задачи и, в итоге, достигает высоких конечных результатов. Исходя из полученного результата, деятельность нового руководителя можно оценить позитивно. Но мы то, знаем, что его вклад в общее дело минимален. Поэтому, вполне логично, что для объективной оценки всех участников, эффективность труда руководителя (эффективность управленческой деятельности) необходимо выделить из результатов деятельности всей организации, просчитать, выявить резервы и направления совершенствования.

Виды и порядок использования качественных и количественных показателей оценки эффективности объекта управления детально рассматривается в рамках дисциплин «Экономика организации», «Математика в экономике», «Управленческий учет», «Финансовый анализ». А вот эффективность деятельности субъекта управления рассматривается в дисциплинах, изучающих вопросы управления персоналом организации.

В обобщенном виде результат труда руководителя характеризуется уровнем или степенью достижения целей управления при минимальных затратах. При этом, важное значение имеет правильное определение показателей, отражающих конечные цели организации. Как правило, они выражаются через итоги служебной деятельности организации, а также через

социально-экономические условия труда исполнителей. При их выборе следует учитывать, что они:

- оказывают непосредственное и решающее влияние на результаты деятельности всей организации;
- занимают значительную часть рабочего времени персонала;
- их сравнительно немного (4–6);
- составляют по крайней мере 80% всех результатов;
- приводят к достижению целей организации или подразделения.

На практике, при оценке результативности труда руководителей, наряду с количественными показателями, т. е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результативности труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Процедура оценки результативности труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий:

- установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности и критериев ее оценки;
- выработка процедуры проведения оценки результативности труда;
- предоставления полной и достоверной информации оценщику о результативности труда работника;
- обсуждение результатов оценки с работником;
- принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Для оценки эффективности управленческой деятельности применяются разнообразные методы:

метод управления по целям – основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненными на конкретный период. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых целей. Требуется количественного определения целей и сроков их достижения. Дорогостоящий;

метод шкалы графического рейтинга – основан на проставлении соответствующей оценки каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу – от «отл.» до «неуд.». Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера;

метод вынужденного выбора – основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик, соответствующих эффективной и неэффективной работе. На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда руководителя;

описательный метод – лицо, производящее оценку работы, описывает преимущества и недостатки поведения управленца по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандартные результативности труда;

метод оценки по решающей ситуации – основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения управленца в отдельных, так называемых «решающих ситуациях». Лицо, производящее оценку работы ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых вышестоящим руководством;

метод сравнительных анкет – включает набор вопросов или описаний поведения управленца. Лицо, производящее оценку работы проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае – оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки вышестоящим руководством;

метод шкалы рейтингов поведенческих установок – основан на использовании решающих ситуаций, из которых выводятся характеристики результативности труда. Лицо, производящее оценку работы прочитывает в анкете рейтинга описание характеристик какого-либо критерия и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий, но доступный и понятный метод;

метод шкалы наблюдения за поведением – аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения управленца в решающей ситуации текущего времени лицо, производящее оценку работы фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат.

Наиболее широко в организациях для оценки эффективности труда управленца используется метод управления по целям (задачам). Сложность в оценке результативности труда управленческих работников посредством целей заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей.

Интегрированная модель качеств современного руководителя

Рассмотрение вопроса об оценке эффективности управленческого труда будет неполным, если не ответить на еще один, тесно связанный с ним вопрос – а какие навыки и качества руководителя делают его хорошим управленцем. Что такое – умение руководить: дар или результат многолетней практики? Способствует ли изучение теории управления, участие в тренингах развитию навыков эффективного руководителя. Знакомство с широким спектром научной и научно-популярной литературы по теории управления показывает, что в данном вопросе нет единого мнения. Однако есть нечто общее, что объединяет различные теории и подходы. Все единодушны в том, что никто не рождается руководителем. Просто однажды вы обнаруживаете в себе расположенность к управлению и спрашиваете у себя – как стать эффективным управленцем? С этого момента начинается работа над собой, выработка обязательного набора

личных качеств и навыков, без которых не обойтись ни одному эффективному руководителю. Назовем эти навыки и качества.

1. Способность оказывать влияние. Чтобы управлять людьми необходимо уметь влиять на них. Но для начала следует научиться отличать влияние от манипуляции. Психология говорит, что и влияние, и манипуляция являются скрытым побуждением к действию. Но в случае манипуляции пользу от действия получает только одна сторона, как не сложно догадаться, манипулятор. Для этого он ставит людей в различные ограничивающие условия, играет на их чувствах – достоинстве, совести и профессиональном долге. Если же руководитель оказывает на своего подчиненного влияние, то, в конечном счете, пользу получают оба. Руководитель увидит в отчете выполненные задачи, сотрудник прокачает свои навыки и заработки. Посредством влияния руководитель побуждает подчиненных развиваться, обучаться, улучшить свои служебные показатели.

2. Умение планировать. Рассчитать время, необходимое на реализацию проекта, распределить ресурсы, успеть на важную встречу и ответить на все письма - со всем этим руководитель обязан справляться в полуавтоматическом режиме. Если он не умеет планировать свои ресурсы, то не сможет справиться с ресурсами организации. Именно руководитель учит сотрудников правильному тайм-менеджменту и финансовой грамотности.

3. Гибкость. Быть гибким не означает подстраиваться под всех и каждого. Гибкость – это осознанное умение быть равным другому человеку. С одним человеком нужно вести себя авторитарно, то есть доносить к его сведению задачу и требовать отчет. Для другого, более вовлеченного специалиста подойдет уровень донесения информации. С третьим человеком удобнее всего будет взаимодействовать на уровне прописанных правил, в рамках организованной системы. Гибкость является основой правильной коммуникации и одним из главных личностных качеств эффективного руководителя.

4. Ориентированность на результат. Персонал организации можно условно разделить на процессников – тех, кто уделяют большое внимание тому, как выполняется задача, и результатников – тех, кто независимо от методов выполнения всегда помнит о цели работы. Чем больше процессников на управляющих позициях, тем ниже результаты организации. Организация развивается со скоростью своего самого слабого руководителя среднего уровня.

5. Лидерские качества. Настоящий лидер ведет за собой людей и полностью отвечает за успехи и поражения своих подопечных. Он не боится конкуренции и не ограничивает рост своих подчиненных. Если уподобить компанию спортивной команде, то руководитель будет на позиции играющего тренера. Его задача – передавать опыт, учить, растить новых лидеров. Плох тот руководитель, который не воспитал ни одного лидера.

6. Эмоциональная зрелость. Своим эмоциональным фоном руководитель задает атмосферу всей организации. Зайдя в кабинет в плохом настроении, можно полностью положить рабочий настрой коллектива. И наоборот, веселый,

бодрый и жизнерадостный руководитель неизбежно заражает подчиненных своим состоянием.

В современном обществе особенно ценятся 3 качества эмоционально зрелого человека:

способность к эмпатии, то есть, понимание различных эмоциональных состояний собеседника и открытая демонстрация этого понимания;

эмоциональный интеллект – способность разбираться в своих и чужих эмоциях, строить эмоциональные связи, а также управлять ими ради достижения поставленных целей;

позиция “взрослый”. Согласно исследованиям психолога Э. Берна, при общении каждый человек использует одну из трех моделей поведения – “ребенок” (подражает детскому, как правило, безответственному поведению), “родитель” (копирует поведение родителей и часто поучает собеседника), и “взрослый” (старается быть объективным, отталкивается от собственного опыта, общается на равных и уважает собеседника). Для эффективного взаимодействия с подчиненными и партнерами, руководителю важно находиться в позиции “взрослый”.

7. Забота о внутреннем комфорте персонала. Руководитель должен понимать, что важно для его сотрудников и прилагать усилия, чтобы организация давала им это. Для этого необходимо общаться с людьми, понимать потребности каждого или, если организация большая, всех ключевых работников. Важно не допускать обобщений.

8. Стремление к саморазвитию. Ситуация в настоящее время развивается стремительно. Деловой человек по определению не может стоять на месте, быть пассивным, или выпадать из “потока” даже на пару месяцев. Саморазвитие – это работа над собой на всех планах. Поддерживая физическую форму, избавляясь от личных психологических блоков, постоянно обучаясь новому и расширяя круг общения, руководитель вызывает искреннее восхищение у сотрудников и служит примером, которому люди хотят подражать.

9. Умение делегировать. Конечно же, даже самый продвинутый и энергичный руководитель не может тащить на себе всю организацию. Гораздо продуктивнее будет распределить работу между исполнителями, задать сроки и мотивирующие факторы, и проконтролировать выполнение. Грамотно применив принципы делегирования полномочий и распределив ответственность, руководитель может спокойно выполнять свои основные функции – выстраивание стратегии развития организации, повышение качества выпускаемой продукции (оказываемых услуг), налаживание внешних коммуникаций.

Наличие указанных навыков и качеств, в той или иной степени, присуще большинству современных руководителей.

Но возникает закономерный вопрос – а это все, предел совершенства руководителя? Вероятно, нет. Должны быть очерчены ориентиры и направления развития, к которым современный руководитель должен

стремиться. Логично построить некую теоретическую модель эффективного руководителя.

Модель качеств эффективного руководителя

Эффективность руководства определяется, в первую очередь, соответствием индивидуальных черт руководителя тем ролям и функциям, которые он выполняет. В. Ансофф, исследуя управленческие роли руководителя, выделяет четыре основные роли: лидера, администратора, планировщика, предпринимателя. Роли детализируются и проявляются при реализации определенных функций. А вот успешность данной деятельности всецело зависит от качеств управленца. Основными составляющими завершенной модели эффективного руководителя являются три категории качеств: личные, деловые, профессиональные.

Личные качества – это определенный перечень характеристик и особенностей личности, к которым относятся моральные и психологические качества руководителя. Именно они являются определяющими при выборе стиля управления. Руководитель должен иметь и развивать в себе широкий спектр личных качеств. К ним относятся те, которые помогают выстраивать отношения с коллективом и каждым из его членов, вести деловые переговоры, работать с управленческой информацией.

К личным качествам относят:

Стрессоустойчивость. Невозмутимый руководитель авторитетен и является хорошим примером для подчиненных. Эмоциональная стабильность позволяет руководителю искать решения и выполнять задачи при различных нестандартных ситуациях. В современном изменчивом мире руководителю необходимо быть, в какой-то мере, хладнокровным. Излишние эмоции могут причинить вред, как руководителю, так и всей организации в целом.

Целеустремленность. Наличие целей, к которым стремится руководитель и к которым ведет за собой коллектив, стимулирует его всестороннее развитие

Решительность. Для эффективного управления вверенным коллективом руководитель должен четко формулировать задачи и добиваться их решения. Важно, во исполнение возникающих задач, не бояться принимать нестандартные решения, принимать их быстро и самостоятельно.

Коммуникабельность. Умение выстраивать ровные и деловые отношения между исполнителями и руководителями всех уровней, в конечном итоге, будут способствовать созданию доброжелательной и уважительной атмосферы в коллективе.

Требовательность. Контроль и требование доведения до логического завершения каждой производственной операции каждым исполнителем являются залогом успешной работы всего коллектива.

Тактичность. Умение вести себя в соответствии с принятым этикетом и этическими нормами располагает к руководителю членов коллектива.

Объективность. Объективная оценка происходящих процессов и явлений, эффективности труда исполнителей позволяет адекватно оценивать ситуацию и принимать обоснованные решения.

Адекватная самооценка самого руководителя. Как заниженная, так и завышенная самооценки, негативно влияют на его позиционирование в коллективе, способствуют утрате авторитета и доверия.

Способность к самоанализу. Способность объективно оценивать свои действия и уровень подготовки, заимствовать передовой опыт других людей, позволяют руководителю совершенствоваться в профессиональном и личном плане.

Ответственность за свои действия. Полномочия руководителя неотделимы от ответственности. Приняв ответственность на себя, защитив исполнителя, руководитель завоевывает авторитет и уважение членов коллектива.

Деловые качества. Принято к деловым качествам руководителя относить умение организовать процесс выполнения служебных задач и распределять обязанности, лидерство, способность убеждать, инициативность и самоконтроль. Детализируем сказанное:

Умение быстро анализировать информацию. Оперативный анализ больших объемов управленческой информации позволяет руководителю за короткий промежуток времени уяснить состояние внешней и внутренней среды организации, содержание и направленность происходящих изменений.

Способность к оперативному принятию выверенных управленческих решений. Ситуации, когда времени для принятия решений мало или оно вообще отсутствует, часто встречаются в управленческой деятельности.

Способность рационально использовать ресурсы. Любой вид ресурсов: людских, временных, финансовых, материально-технических ограничен. Использовать их необходимо эффективно, имея в виду потребности завтрашнего дня.

Умение выстраивать стратегию работы. Невозможно достичь целей, стоящих перед организацией, если отсутствует выверенная стратегия действий, которую избрал и неуклонно следует руководитель.

Умение налаживать и поддерживать контакты. Успех деятельности организации во многом зависит от умения руководителя наладить контакты с вышестоящими руководителями, коллегами по управленческой работе, сотрудниками организации. Налаженные и умело поддерживаемые контакты позволяют интенсифицировать служебную деятельность, не допустить возникновения антагонистических противоречий.

Способность четко формулировать и распределять задачи между подчиненными. Данное умение коррелирует с умением разумного использования ресурсов. Кроме того, постановка задач увязана с наличием у исполнителей определенных знаний, умений и навыков, их жизненного и профессионального опыта. Руководитель должен знать потенциал каждого исполнителя и ставить задачи с его учетом.

Профессиональные качества. К ним относят наличие профильного специального образования, компетентность в сфере деятельности, которую осуществляет возглавляемый им коллектив, обучаемость, умение планировать свою работу.

Действительно, недостаточно умело выстроить отношения с исполнителями, настроить коллектив на эффективную работу и вежливо общаться в рамках служебной деятельности. Необходимо обладать знаниями о всех внутренних рабочих процессах, и, как минимум, иметь детальную ориентацию в одном из направлений деятельности, желательно доминирующем.

К профессиональным качествам относят:

Достаточный (высокий) уровень образования. Речь не идет о наличии соответствующего диплома (хотя и это важно), а о наличии знаний, умений и навыков в сфере служебной деятельности коллектива.

Наличия опыта работы. Знания о тонкостях и нюансах служебной деятельности приобретаются со временем, при непосредственном участии в решении служебных задач.

Широта кругозора, то есть способность смотреть на вещь с разных сторон, с разных уровней управления является значимым при определении целей, выборе стратегии организации и во многих других случаях.

Организаторские способности. Умение распределить обязанности и задачи между исполнителями, всесторонне обеспечить их совместную деятельность – это ключевое условие достижения успеха в служебной деятельности любого коллектива.

Системное мышление. Умение отделить главное от второстепенного, предвидеть возникновение возможных проблем в перспективе, заранее продумать алгоритм действий по их нейтрализации – все это признаки наличия системности в мышлении и работе.

Новаторство. Нацеленность на внедрение новшеств. Готовность вносить изменения в производственный процесс. Изучение передовых приемов и методов. Наличие данных качеств у руководителя – залог поступательного развития всей организации в целом.

Постоянное саморазвитие, получение новых знаний.

Мы рассмотрели нормативные личные, деловые и профессиональные качества руководителя, абстрагируясь от сферы их применения. Можно сказать, что данные качества важны и необходимы во всех сферах человеческой деятельности, где имеет место совместный труд и руководство им. Однако, подходы в различных сферах социальной жизни разнятся в силу специфики деятельности. Нам важно знать современные подходы руководства Министерства внутренних дел Республики Беларусь к нормативному определению качеств управленцев системы и подходам к оценке эффективности их работы. Детально рассмотрим их.

Нормативная модель качеств руководителя органа внутренних дел

К руководителям органов внутренних дел Республики Беларусь со стороны общества и государства предъявляется комплекс требований, обусловленный спецификой особого вида государственной службы в Республике Беларусь. К наиболее значимым из них относятся: высокая культура профессионального общения, высокий моральный дух и нравственно-правовая культура, отношение к профессиональной деятельности,

проявляющееся в ответственности, добросовестности, аккуратности, организованности, исполнительности, дисциплинированности и полной самоотдаче при выполнении должностных обязанностей, профессионально значимые качества на уровне специальных квалификационных требований, зрелость эмоционально-волевой сферы, высокий уровень развития интеллектуальной сферы и гражданских качеств. Соответствие руководителей ОВД этим требованиям выступает необходимой субъективной предпосылкой эффективности системы управления ОВД. Разработана и утверждена нормативная модель качеств руководителя.

В качестве основных требований к деловым и личностным качествам руководящих кадров ОВД предписано использовать следующие блоки:

деловые качества – умение работать с перспективой на будущее. Уровень развития деловых качеств руководителя необходимо соотносить с критерием «эффективность работы органа внутренних дел», который включает оценку результатов деятельности, уровень и качество выполнения поставленных задач;

нравственные качества – любовь к Отечеству, патриотизм, честность, преданность делу, настойчивость в реализации решений, принципиальность, 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 работников, устойчивость работоспособности, коллективизм;

интеллектуальные качества – аналитическое мышление, гибкость ума, стратегичность мышления, концептуальность видения, способность обучения, 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, устойчивость настроения и интересов, стрессоустойчивость, работоспособность, самоконтроль и уравновешенность при контакте как с руководством, так и с работниками коллектива;

коммуникативные и культурологические черты личности – культура речи и общения, общительность, умение находить контакт с окружающими (дипломатичность), выслушивать и учитывать мнения, предложения, советы, идеи сотрудников, компетентных специалистов, отношение к отклонениям от норм общественной морали, умение держаться (манера), эмпатичность (сопереживание), здоровый образ жизни;

организаторские способности – умение организовать групповое взаимодействие, конструктивность в разрешении конфликтных ситуаций, гибкий, ситуационный стиль руководства, делегирование полномочий.

Оценка эффективности работы руководящих кадров системы ОВД

Вышеуказанным приказом МВД Республики Беларусь от 29.12.2011г. № 420 также утверждены и критерии оценки работы руководящих кадров МВД, основными из которых представлены:

обеспечение соблюдения законов Республики Беларусь, нормативных правовых актов Президента Республики Беларусь, Правительства Республики Беларусь, нормативных правовых и иных правовых актов МВД;

обеспечение в ОВД исполнительской, служебной и регистрационно-учетной дисциплины;

проводимая работа по профилактике, предотвращению и пресечению преступлений и административных правонарушений;

проводимая работа по выявлению преступлений, в первую очередь, получивших общественный резонанс;

общественное мнение о деятельности ОВД в обслуживаемом регионе. Формирование положительного имиджа сотрудника ОВД среди населения республики;

организация и выполнение мероприятий по обеспечению режима секретности;

организация профессиональной подготовки. Уровень профессиональной подготовки личного состава;

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 их быта;

состояние идеологической работы. Уровень правовой культуры личного состава. Морально-психологический климат в коллективе.

Таким образом, современному руководителю ОВД со стороны общества и государства предъявляется комплекс требований, обусловленный спецификой особого вида государственной службы в Республике Беларусь. К наиболее значимым из них относятся: высокая культура профессионального общения, высокий моральный дух и нравственно-правовая культура, отношение к профессиональной деятельности, проявляющееся в ответственности, добросовестности, аккуратности, организованности, исполнительности, дисциплинированности и полной самоотдаче при выполнении должностных обязанностей, профессионально значимые качества на уровне специальных квалификационных требований, зрелость эмоционально-волевой сферы, высокий уровень развития интеллектуальной сферы и гражданских качеств. Соответствие руководителей ОВД этим требованиям выступает необходимой субъективной предпосылкой эффективности системы управления ОВД.

Дополнительная литература

1. Адезис И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адидес; пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 264 с., с.

2. Друкер П. Эффективный руководитель: пер. с англ. М.: ООО «И,Д, Вильямс», 2012. 224 с., с. 75-96.

3. Кузнецов, И.Н. Эффективный руководитель : учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2015. – 595 с., с. 148.

4. Марр, Б. Ключевые показатели эффективности : 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр ; перевод с англ. А. Шаврина. – 2-е изд., М.: Лаборатория знаний, 2015. – 339 с., с. 27.

5. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Государственный университет управления; [А.Я. Кибанов]; под редакцией А.Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2014. – 40с, с. 19.

6. Чуприс, О. И. Применение современных подходов к оценке эффективности деятельности органов государственного управления / О. И. Чуприс // Право.by. – 2015. – № 1. – С. 59–64.

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ

1. Об оценке деятельности органов внутренних дел: приказ МВД Республики Беларусь от 26.04.2024 г. № 48 дсп.

2. О критериях оценки работы руководящих кадров ОВД Республики Беларусь : приказ МВД Республики Беларусь от 19.12.2011 г. № 420.

3. Об оценке эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Республики Беларусь: приказ МВД Республики Беларусь от 10.04.2019 г. № 96

Тема 7 Организация работы с кадрами в органах внутренних дел

Семинарское занятие – 2 часа

Вопросы семинарского занятия:

1. Понятие кадров и кадрового потенциала органов внутренних дел.
2. Понятие кадровой работы, кадровой политики и кадровых технологий.
3. Аттестация кадров в органах внутренних дел.
4. Организация работы с резервом руководящих кадров ОВД.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Система управления персоналом организации.
 2. Особые требования, предъявляемые к руководителям ОВД.
 3. Государственная кадровая политика и ее реализация в ОВД.
- Приоритетные направления кадрового обеспечения оперативно-служебной деятельности ОВД.

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определения понятиям «кадры», «персонал», «кадровый потенциал», «человеческие ресурсы», «кадровая политика», «государственная кадровая политика».
2. Дайте определение понятию «государственная кадровая политика».
3. Перечислите признаки кадров органов внутренних дел.
4. Назовите требования, предъявляемые к сотруднику органов внутренних дел Республики Беларусь.
5. Назовите особые умения руководителя органов внутренних дел Республики Беларусь.
6. Назовите основные требования к оценке деловых и личных качеств руководящих кадров органов внутренних дел.
7. Назовите основные нормативные правовые акты, регламентирующие работу по кадровому обеспечению органов внутренних дел Республики Беларусь.
8. Назовите основные направления деятельности органов внутренних дел в части обеспечения органов внутренних дел квалифицированными и компетентными кадрами.
9. Перечислите основные направления деятельности органов внутренних дел в части развития современной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для органов внутренних дел, обеспечения непрерывного повышения уровня профессионализма личного состава.
10. Назовите основные направления кадровой политики органов внутренних дел в части формирования резерва руководящих кадров и планомерной работы с ним.
11. Дайте характеристику порядка организации работы с резервом руководящих кадров в органах внутренних дел Республики Беларусь.

Темы для докладов:

1. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров.
2. Планирование и прогнозирование потребности в руководящих кадрах.
3. Требования, предъявляемые к сотрудникам органов внутренних дел.
4. Кадровая политика органов внутренних дел.
5. Место и роль главного управления кадров МВД Республики Беларусь в реализации государственной кадровой политики в управлении кадрами органов внутренних дел.
6. Приоритетные направления кадрового обеспечения оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Республики Беларусь

Дополнительная литература

1. Рыхлицкий, Г.Г. Государственная кадровая политика : учебное пособие / Г.Г. Рыхлицкий, А.П. Никифоронок, В.В. Федорович, под общ. Ред. Г.Г. Рыхлицкого; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ.

Беларусь». – Минск : Академия МВД, 2022. – 147 с.

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ

1. О государственной службе [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь от 01 июня 2022 г., № 175-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
2. О кадровом реестре Министерства внутренних дел: приказ М-ва внутр. дел Респ. Беларусь, 03 апр. 2024 г., № 81.
3. О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 01 января 2024 г., № 1 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
4. О критериях оценки работы руководящих кадров органов внутренних дел Республики Беларусь: приказ М-ва внутр. дел Респ. Беларусь, 29 дек. 2011 г., № 420.
5. О компетенции должностных лиц органов внутренних дел по работе с кадрами: приказ М-ва внутр. дел Респ. Беларусь, 28 мая 2024 г., № 164.
6. О порядке организации и проведения аттестации сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь, создания и работы аттестационных комиссий органов внутренних дел Республики Беларусь: приказ М-ва внутр. дел Респ. Беларусь, 29 авг. 2012 г., № 290.
7. Об организации работы с резервом руководящих кадров в органах внутренних дел Республики Беларусь: приказ М-ва внутр. дел Респ. Беларусь, 28 апр. 2018 г., № 133.
8. Об утверждении положений о главном управлении кадров Министерства внутренних дел Республики Беларусь и его структурных подразделениях: приказ М-ва внутр. дел Респ. Беларусь, 27 мая 2013 г., № 215.
9. Программа кадрового обеспечения органов внутренних дел Республики Беларусь на 2021-2025 гг.: утверждена Министром внутренних дел Республики Беларусь 24.06.2021.

Тема 8 Развитие организационной и управленческой культуры в органах внутренних дел

Семинарское занятие – 2 часа

Вопросы семинарского занятия:

1. Культурологический подход к управлению.
2. Организационная культура в управлении.
3. Основные элементы культуры управленческого труда.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Трактовка ценностей в организациях с бюрократической культурой.
2. Понятие персонального менеджмента.

3. Профессиональная деформация как следствие профессиональной деятельности у сотрудников ОВД.

Вопросы для самопроверки:

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.

Темы для докладов:

1. Понятие организационной культуры.
2. Содержательные элементы организационной культуры.
3. Типология организационной культуры.
4. Модель становления организационной культуры.
5. История становления организационной культуры в органах внутренних дел Республики Беларусь.
6. Основные направления совершенствования организационной культуры в органах внутренних дел Республики Беларусь на современном этапе.
7. Понятие управленческой культуры.
8. Характеристика элементов культуры управленческого труда.
9. Личная культура руководителя.
10. Культура содержания рабочего места.
11. Рациональное распределение рабочего времени.
12. Культура работы с документами.
13. Культура проведения массовых мероприятий.
14. Культура приема посетителей.
15. Культура речи руководителя.

Дополнительная литература

1. Балашов, А.П. Организационная культура : учебное пособие / А.П. Балашов ; Новосибирский государственный университет экономики и управления. Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – 276 с.
2. Голубкова, О.А. Организационное поведение : учебник / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова. – 2-у изд. – Москва : Юрайт, 2018. – 177 с.

3. Коневская, О. Ю. Современное состояние управленческой культуры в органах внутренних дел / О. Ю. Коневская // Труды Академии управления МВД России. - 2014. - № 1. - С. 77-81.

4. Краснопир, С. Н. Приоритетные направления развития управленческой культуры руководителя в современных условиях/ С. Н. Краснопир // Инновации в образовании. - 2010. - № 4. - С. 39-58.

5. Передня, Д. Г. Управленческая культура в системе органов внутренних дел : монография / Д. Г. Передня. – Москва : Инфра-М, 2017, – 100 с.

6. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник [др.]; под общей редакцией С. Д. Резника. 5-е изд., переработанное и дополненное. – Москва : Инфра-М, 2017. – 588 с.

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ

1. О совершенствовании кадрового обеспечения идеологической работы в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 20.02.2004 г., № 111 // КонсультантПлюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

2. Об организации идеологической работы в органах внутренних дел Республики Беларусь : приказ МВД Республики Беларусь от 30.11.2018 г. № 333.

3. Об утверждении Правил профессиональной этики сотрудников внутренних дел Республики Беларусь : приказ МВД Республики Беларусь от 04.03.2013 г. № 67.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. Понятие управления, его сущность, содержание и виды. Социальный, правовой, психологический и кибернетический аспекты управления.
2. Предмет, задачи и система учебной дисциплины «Управление органами внутренних дел». Место данной учебной дисциплины в системе других учебных дисциплин.
3. Система управления органами внутренних дел.
4. Понятие и сущность методов управления, их взаимосвязь с принципами управления и органами управленческой деятельности.
5. Комплексное использование различных методов в процессе управления ОВД.
6. Цели, задачи и функции системы ОВД и их классификация по сферам управления.
7. Соотношение функций внутреннего и внешнего управления на различных уровнях управления системы ОВД.
8. Функциональная и организационная структура ОВД и ее элементы.
9. Виды информации, используемой в управлении ОВД.
10. Требования, предъявляемые к управленческой информации в ОВД.
11. Основные направления аналитической работы в ОВД.
12. Понятие и методика анализа оперативной обстановки.
13. Структурно-логическая схема оценки оперативной обстановки.
14. Структура и содержание аналитической справки об оперативной обстановке.
15. Понятие функции планирования.
16. Принципы планирования.
17. Виды текущих планов, разрабатываемых в ОВД.
18. Структура плана основных организационных мероприятий.
19. Методологические подходы к планированию.
20. Стратегическая составляющая планирования.
21. Прогнозное обеспечение планирования.
22. Правила рационального планирования рабочего времени руководителя.
23. Принципы прогнозирования. Классификация прогнозов.
24. Методы и технология прогнозирования.
25. Понятие и классификация управленческих решений.
26. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
27. Этапы и процедуры процесса принятия управленческих решений.
28. Организация исполнения управленческих решений в ОВД.
29. Делегирование полномочий.
30. Индивидуальное и групповое принятие решений.
31. Классификация методов принятия решений.
32. Личностный профиль решений руководителя.
33. Понятие, задачи, виды и формы контроля в ОВД.

34. Порядок подведения итогов оперативно-служебной деятельности ОВД.
35. Организация инспекторских, контрольных и целевых проверок в ОВД.
36. Общественный контроль в управлении ОВД.
37. Требования, предъявляемые к осуществлению контроля.
38. Общественное мнение в правоохранительной сфере. Требования, предъявляемые к использованию общественного мнения в управлении ОВД.
39. Эффективность оперативно-служебной деятельности ОВД и ее оценка.
40. Экономический и социальный подходы к оценке эффективности управления.
41. Роль общественного мнения в оценке эффективности деятельности ОВД.
42. Эффективность управленческой деятельности руководителей ОВД и ее оценка.
43. Характеристика общей, специальной и конкретной социальной эффективности управления.
44. Организационная, групповая и персональная эффективность управления.
45. Принципы выбора показателей эффективности управления.
46. Характеристика оценочных направлений действующей системы оценки эффективности оперативно-служебной деятельности ОВД. Виды оценочных шкал.
47. Методика оценки эффективности оперативно-служебной деятельности ОВД.
48. Интегрированная и нормативная модели качеств эффективного руководителя.
49. Государственная кадровая политика и ее реализация в ОВД.
50. Современные требования, предъявляемые к кадрам ОВД.
51. Организация работы с резервом руководящих кадров ОВД.
52. Кадровые технологии, применяемые в управлении ОВД.
53. Понятие системы управления человеческими ресурсами и характеристика ее подсистем.
54. Понятие кадровой функции. Понятие кадрового потенциала.
55. Понятие, структура и категории персонала организации. Понятие кадров органов внутренних дел.
56. Системы кадровой работы и управления персоналом организации.
57. Цели и методы аттестации. Структура показателей, используемых при аттестации. Порядок проведения аттестации лиц начальствующего и рядового состава ОВД.
58. Приоритетные направления кадрового обеспечения оперативно-служебной деятельности ОВД.
59. Понятие организационной культуры. Признаки, содержательные элементы и операциональные характеристики организационной культуры.

60. Типология и характеристика организационной и управленческой культуры современного руководителя ОВД.

61. Факторы, определяющие культуру организации.

62. Профессиональная деформация как следствие профессиональной деятельности у сотрудников ОВД.