

**Республика Казахстан
Министерство внутренних дел
Карагандинская академия им. Б. Бейсенова**

В. В. Мишковская

Менеджмент



**Караганда
2024**

УДК 351/354(075)

Публикуется по решению учебно-методического совета Карагандинской академии МВД Республики Казахстан им. Б. Бейсенова.

Рецензенты: *Карпекин А. В.*, доцент кафедры публичного права Центрально-Казахстанской академии, кандидат юридических наук, доцент; *Баймуханов Е.М.*, начальник кафедры профессионально-психологической подготовки и управления ОВД Карагандинской академии МВД РК им. Б. Бейсенова, кандидат политических наук.

Составитель – Мишковская В. В.

Менеджмент: Учебное пособие. — Караганда: Карагандинская академия МВД РК им. Б. Бейсенова, 2024. — 130 с.

Учебное пособие посвящено вопросам использования менеджмента в управленческой деятельности. Рассматривается сущность и характерные черты современного менеджмента. Может быть использовано преподавателями, докторантами, магистрантами, курсантами ведомственных учебных заведений, студентами юридических вузов, а также практическими работниками правоохранительных органов.

УДК 351/354(075)

© Карагандинская академия МВД РК им. Б. Бейсенова, 2024;
© Мишковская В. В., 2024

Введение

Добро пожаловать в мир управления и лидерства, где искусство организации, вдохновения и достижения целей переплетается с наукой эффективного управления. В этом учебном пособии вы погрузитесь в увлекательный мир менеджмента, где изложены:

- ✓ характерные черты современного менеджмента, где рассматриваются вопросы социального управления, сравнительная характеристика моделей менеджмента, аспекты регулярного менеджмента;
- ✓ особенности управления организацией, общие функции менеджмента;
- ✓ виды методов управления и сущность их применения на практике;
- ✓ классификация управленческих решений, этапы их подготовки, принятия и организации исполнения;
- ✓ организации работы с кадрами, стили управления и роль руководителя в осуществлении управленческой деятельности.

Перед вами открывается возможность познакомиться с лучшими практиками в области менеджмента и развить свой потенциал в качестве успешного лидера. Руководитель различной иерархии в правоохранительной деятельности должен понимать, что без глубокого уяснения общих проблем практик регулярного менеджмента на современном этапе трудно переходить к изучению специфики управления в сфере обеспечения правопорядка и управленческой деятельности.

Изучение данного пособия будет способствовать развитию навыков в организационно-распорядительной деятельности руководителя подразделения.

Раздел 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

1.1 Социальное управление. Сущность и принципы менеджмента.

Реализация государственных реформ в различных сферах и отраслях, проводимых в Республики Казахстан, требует подготовки сотрудников правоохранительных органов, владеющих современными методами управления¹.

На современном этапе развития общества управление персоналом рассматривается, как один из механизмов реализации кадровой политики.

Для эффективной работы и достижения поставленной цели руководителю очень важно знать систему организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и иных имеющих нормативно-правовую основу мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах органа. А также понимать, что составляющей системы управления сотрудниками должно стать обучение и повседневная работа с каждым подчиненным на всех этапах его служебной деятельности, его служебного продвижения с применением прогрессивных кадровых технологий.

Управление как вид человеческой деятельности имеет длительную историю, однако развитие ее теоретических положений относится лишь к концу 19 началу 20 столетия.

Возможность выработки универсального определения понятия «управление» предопределяется тем, что оно объективно присуще всякой групповой деятельности людей.

Из этого следует, что управление является объективно необходимой предпосылкой жизнедеятельности любого социального организма, посредством его кооперируются, согласовываются и координируются индивидуальные

¹ Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» (с изм. и доп. по сост. на 02.02.2022 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>.

усилия, решаются общие задачи, не сводимые к целям деятельности отдельных лиц.

Наиболее обобщенной классификацией объектов управления является их разделение на: механические, биологические и социальные. Соответственно различаются три вида управления:

Механическое управление – это управление системами машин и технологическими процессами.

Биологическое управление – управление биологическими системами.

И, социальное управление – управление общностями людей. Социальные системы – системы наиболее сложные, а управление ими наиболее сложный вид управления².

При управлении людьми и общностями людей (социальными системами), в том числе и правоохранительными органами любого уровня, сущность управления как целенаправленного действия осуществляемого в системе особого рода нередко заслоняется различными факторами волевого, морального, этического и эмоционального характера. Это создает впечатление о том, что действующие здесь закономерности отличаются от тех, которые присущи биологическим и тем более механическим системам.

Для того чтобы раскрыть понятие «социальное управление», рассмотрим как минимум три элемента, включаемые в данное определение. Это «деятельность», «цель» и «объект».

Первый элемент – «деятельность». Управление, это прежде всего затрата энергетических (физических) и психических (умственных и волевых) усилий участников управленческих процессов. Управление в социальной сфере связано с деятельностью человека, осуществляющего определенные рабочие операции.

Антропоморфное понимание управления отражает непосредственно зримую и воспринимаемую реальность, которая состоит в том, что всякое

² <https://ru.wikipedia.org>.

управление есть труд. В этом аспекте управление может быть рассмотрено как трудовая деятельность особого рода³.

«Деятельность», как необходимая предпосылка управления объединяет все виды управляющих воздействий в отношении, каких бы то ни было социальных систем. Это универсальное свойство социального управления и необходимая форма ее осуществления. Как формальная сторона управления, «деятельность» представляется в качестве своеобразной технологии осуществления управляющих воздействий, то есть совокупности правил, приемов и способов реализации. Практически, технология управления представляет собой систему правил, приемов и способов оперирования информацией, отраженной или закрепленной в тех или иных материальных носителях⁴.

Всеобщность и формальный характер категории «деятельность» и ее связь с поддающимися точному учету и измерению энергетическими усилиями, позволяют представить ее в качестве одного из проявлений кибернетического аспекта социального управления. Это в свою очередь дает основание определить проблему формально-логического, в частности математического описания управленческих процессов, внедрения в управление социальными системами кибернетических методов и персональных компьютеров.

Итак, категория «деятельность», имея объективное содержание, позволяет сделать весьма значительные практические выводы о направлениях и средствах процесса управления.

Второй элемент, который мы рассмотрим – это «цель». Всякая сознательная деятельность предполагает выработку и постановку определенных целей. При этом люди не только задаются целями, но и предпринимают волевые усилия для их достижения. Интеллектуальный и волевой моменты управления существуют и проявляются неразрывно. Следовательно, управлением является не всякая деятельность, а лишь

³ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

⁴ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

деятельность целенаправленная и целеустремленная. Можно отметить, что кибернетический аспект управления реализуется в значительной мере посредством нейтральной технологии осуществления управляющих воздействий, то есть социальный аспект управления выражается в выдвижении целей управления и волевых усилий по их достижению. Таким образом, содержание управления определяется категорией «цель», а его форма категорией «деятельность». В практической деятельности форма управления представляется в виде кибернетического аспекта управления, а содержание в виде аспекта социального.

Целью системы правоохранительных органов является обеспечение надлежащей защиты личности, общества и государства от правонарушений. Для достижения этой цели предстоит решить определенные задачи, которые мы с вами рассмотрим и предложим пути их решения в рамках рассмотрения последующих тем.

Третий элемент «объект». Целенаправленность управления предполагает, что оно всегда направлено на определенный объект, который выступает как объект управления. Управление предполагает наличие субъекта управления, объекта управления, прямой и обратной связи между ними. Субъект управления – тот, кто управляет. Объект управления – тот, кем управляют. Прямая связь между субъектом и объектом – дача команды или распоряжения. Обратная связь между субъектом и объектом – информирование о выполнении или невыполнении команд субъекта управления.

Из вышесказанного мы можем сформулировать понятие «социальное управление». Социальное управление – это управление человека человеком⁵. Все три вида управления, рассмотренные нами, связаны между собой. Так, например, техническое и биологическое управление осуществляется в рамках социального управления, управляя вещами, животными и растительным миром,

⁵ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

люди объединяют свои усилия, образуют трудовые коллективы для достижения соответствующих целей.

Начиная рассматривать понятие «менеджмент», необходимо сказать, что оно достаточно быстро и прочно вошло в современный лексикон, став, по сути, аналогом понятия «управление». Термин «менеджмент» широко используется применительно к разнообразным социально-экономическим процессам. Менеджмент – это управление организацией⁶.

Менеджмент – важная составная часть управления, предметом которой являются социальные отношения в процессе управления⁷. Таким образом, предметом менеджмента как науки являются отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

Менеджмент можно рассматривать и как профессиональную деятельность. С этой точки зрения менеджмент представляет собой вид деятельности, который предполагает целенаправленную концентрацию усилий людей для получения заранее определенного результата. Рассмотрим менеджмент, как искусство управления людьми. Во всех сферах человеческой деятельности наука и искусство не исключают, а дополняют друг друга.

В управлении, когда в результате групповой деятельности любое решение отличается от альтернативных вариантов, умение найти разумный компромисс с минимальными потерями является проявлением искусства управляющего. Не каждому дано овладеть искусством управления, но знать его основы, стараться применять его важнейшие принципы и методы, обязанность каждого специалиста и руководителя любого уровня, в частности и руководителей правоохранительных органов.

Руководитель, для достижения задач поставленных, как перед ним, так и перед его подразделением, должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющим искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во всех сферах жизни и знаний.

⁶ <https://ru.wikipedia.org>.

⁷ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

Система управления организацией представляет собой совокупность трех элементов органов управления, коммуникационных и специальных систем. Они функционально взаимосвязаны, и функциональные связи должны быть постоянно в движении.

Рассмотрим каждый элемент. Органы управления – это основной и обязательный для любой системы управления структурный элемент⁸. При этом под органом управления понимают должностное лицо или группу должностных лиц, выполняющих одну или несколько задач, разделенных по функциональному признаку: профилактика, пресечение, расследование, контроль и т.д.

В качестве органов управления могут быть представлены отделы и службы. Связи между органами управления определяют организационные структуры управления. Они отражают распределение целей управления, управленческих функций, задач между должностными лицами органов управления и их взаимодействие.

Коммуникационные системы создаются на основе применения в управлении комплексов вычислительных сетей, средств связи и являются технической основой любой системы управления⁹.

Коммуникационная система представляет собой организационно-техническое объединение должностных лиц, персональных вычислительных машин, средств связи и создается в организации для обеспечения управления при выполнении стоящих задач.

Специальные системы – это комплекс технических средств, обеспечивающих учет и контроль над деятельностью сотрудников органа, за продвижением материального потока в органе и обеспечением безопасности. Данная система включает:

- ✓ автоматизированную систему учета материально-технической базы,
- ✓ систему контроля и управления доступом в органе,

⁸ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

⁹ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

- ✓ видеонаблюдение,
- ✓ пожарную и охранную сигнализацию¹⁰.

Принципы менеджмента. Слово «принцип» происходит от латинского *prīncipium* – начало, основа. В принципах обобщаются все известные науке законы и закономерности, а также эмпирический опыт.

В наиболее общем виде принципы управления можно определить как изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдения которых способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач.

Принципы менеджмента – это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления. Принципы менеджмента подразделяются на общие и частные.

Общие принципы управления характеризуются тем, что имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления. К ним можно отнести: целенаправленность, ответственность, компетентность, дисциплину, стимулирование, иерархичность, централизацию и децентрализацию управления.

Разберем их подробнее. Принцип целенаправленности предопределен сущностью программно-целевого управления и предполагает постановку целей перед каждым органом и каждым его подразделением¹¹. При этом цель должна быть реальной, достижимой и определенной предельно конкретно, что придает работе здравый смысл и мобилизует усилия сотрудников на ее выполнение. Также данный принцип предполагает соотношение поставленных целей с необходимыми ресурсами. При этом важно не только обеспечить увязку целей с главными ресурсами, необходимыми для их достижения, но и акцентировать внимание на самом слабом звене, которое может помешать достижению целей.

¹⁰ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

¹¹ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

Отсутствие данного принципа приводит к невыполнению или неполному выполнению поставленных задач и итог, смена руководства.

Принцип ответственности, предусматривает наказание сотрудников органа, за невыполнение возложенных на них функций и задач. При этом ответственность должна быть равна полномочиям, а мера наказания должна возрастать по мере увеличения полномочий. Отсутствие данного принципа приводит к необдуманным решениям, злоупотреблению властью, некомпетентному управлению.

Принцип компетентности, означает знание руководителя, или, по крайней мере, его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов в процессе принятия решений.

Неотъемлемым принципом управления является дисциплина. Дисциплина выражается в добросовестном исполнении обязанностей, соблюдении норм и правил, содержащихся в уставах и положениях органа. Уровень дисциплины в значительной мере определяет культуру управления. Вместе с тем дисциплина не должна стеснять инициативу сотрудника и оставлять место для творческого отношения к работе.

Принцип стимулирования, предполагает мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных, моральных стимулов, а также справедливое отношение к подчиненным.

Принцип иерархичности, предусматривает вертикальное разделение управленческого труда, выделение уровней управления и подчинение низших уровней управления высшим. Данный принцип учитывается при формировании организационных структур управления, при построении аппарата управления, расстановке кадров.

Принцип централизации и децентрализации управления, определяет оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении, что предполагает необходимость использования единоначалия и коллегиальности¹².

¹² Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

Централизованное управление – процесс, при котором глобальные команды, управляющие сигналы формируются в едином центре управления и передаются из него многочисленным объектам управления. Данная форма организации управления чаще всего используется небольшими компаниями¹³.

Децентрализованное управление – это процесс, при котором существенное количество управляющих воздействий, относящихся к данному объекту, вырабатывается самим объектом на основе самоуправления¹⁴.

Степень децентрализации управления обуславливается степенью предоставления полномочий или прав принятия самостоятельных решений управляющими отделениями.

Факторы, влияющие на уровень децентрализации: размер органа, величина затрат, наличие подходящего руководителя, влияние внешней среды, характер деятельности организации, использование контроля.

Принцип сочетания централизации и децентрализации. Разграничение предметов ведения и полномочий между руководителями регионов, городов имеющих статус республиканского значения, и республики в целом осуществляется на основе Конституции РК и иных актов о разграничении между указанными субъектами компетенции. Несоблюдение этого принципа управления приводит, с одной стороны, к снижению роли региональных субъектов управления за состояние дел в соответствующей сфере или отрасли управления, а, с другой стороны – к мелочной опеке, к ограничению самостоятельности нижестоящих субъектов управления при осуществлении оперативных функций управления¹⁵.

Наряду с общими принципами существуют частные принципы управления. Данные принципы имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы и стороны управления. В частности, применительно к управлению в правоохранительных органах выделяют обычно

¹³ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

¹⁴ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

¹⁵ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

такие частные принципы, как принцип единоначалия, подбор и расстановка кадров.

Также к частным принципам управления относятся:

- ✓ проявление наибольшего внимания в управлении к людям и их инициативе;
- ✓ максимальное делегирование полномочий исполнителям;
- ✓ полное доверие к сотрудникам организации;
- ✓ обеспечение сплоченности коллектива, которое определяет результаты работы органа;
- ✓ систематическое совершенствование системы мотивации и стимулирования труда и т.д.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Невозможно добиться четкого функционирования системы управления, игнорируя отдельные принципы управления.

Модель менеджмента – это совокупность идей, лежащих в основе системы управления организации¹⁶. Формирование модели менеджмента зависят от религиозных, географических и политических факторов. В управленческой науке выделяется несколько базовых моделей менеджмента: азиатская, западная, американская, английская.

В Японии и Южной Корее фирмы обеспечивают сотрудникам доход, но также дают им возможность для саморазвития и самовыражения.

Японская модель менеджмента формировалась под влиянием двух факторов: творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления; последовательное сохранение национальных традиций. В связи с вышесказанным, интерес представляет анализ черт японского характера. Важнейшие из них: трудолюбие, сдержанность и дипломатичность, восприимчивость к новому, бережливость.

Для Японии характерна приверженность к коллективным формам организации труда. Коллективный характер труда требует от менеджеров

¹⁶ <https://ru.wikipedia.org>.

умения ладить с людьми. Высоко ценится также жизненный опыт, большое внимание уделяется духовному развитию личности¹⁷.

Основные особенности японского менеджмента:

- ✓ утренняя зарядка для сотрудников фирмы;
- ✓ проведение рабочего времени в форменной одежде;
- ✓ использование метода консенсуса на совещаниях руководителей, которые заканчиваются принятием решений;
- ✓ обязательное награждение за успехи в труде;
- ✓ функционирование «кружков качества», в которые входят рабочие, менеджеры и руководители компании;
- ✓ наличие общей столовой и для руководителей, и для рабочих;
- ✓ большое значение стажа работы сотрудника на фирме для назначения заработной платы и продвижения по службе;
- ✓ пожизненное принятие на работу;
- ✓ практика поставок точно в срок, дающая возможность избавиться от громоздких складских помещений и достичь высокого уровня дисциплины персонала фирмы;
- ✓ сведение перерывов в работе к минимуму;
- ✓ предоставление пенсионного пособия всем членам семьи рабочего после выхода его на пенсию¹⁸.

В основе азиатского менеджмента лежат дружные отношения в коллективе.

Главное отличие азиатского от американского стиля менеджмента заключается в способе проведения переговоров: бизнесмены в процессе обсуждения затрагивают все вопросы, кроме основного, постепенно приближаясь к самой сути дела. Причина данной тактики — стремление вначале достичь доверительного контакта и только затем решать основные проблемы.

¹⁷ <https://www.grandars.ru>.

¹⁸ <https://www.grandars.ru>.

Американская модель менеджмента утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели.

Во многом особенности этой модели обусловлены национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство и жизненность. Они подчеркивают свою исключительность, стремятся добиваться быстрого и большого успеха. Большое внимание уделяют своему делу. Для них характерна борьба за лидерство. До последнего времени в Америке доминировал единоличный стиль управления, на фирмах наблюдалась жесткая дисциплина и беспрекословное подчинение при чисто внешней демократичности.

В основе западной модели менеджмента лежат следующие принципиальные положения: индивидуальная ответственность; самоутверждение руководителей отдельных подразделений на предприятии. Основные участники западной модели менеджмента — владельцы, акционеры, менеджеры, правительственные организации, биржи, консалтинговые фирмы. Западная модель менеджмента характеризуется отсутствием у сотрудников чувства преданности своей работе; единоначалием руководителя в принятии решения; разграничением деловых и личных отношений. В западном менеджменте выделяются американский, английский и немецкий менеджмент¹⁹.

Американский менеджмент предполагает реализацию следующих базовых положений:

- ✓ менеджеры действуют прямолинейно;
- ✓ прибегают к приказу при согласовании решения на переговорах;
- ✓ не делают долгих отступлений, а сразу переходят к самой сути вопроса.

Английский менеджмент ориентируется:

¹⁹ <https://www.grandars.ru>.

- ✓ на издержки производства (стремление к их постоянному сокращению);

- ✓ разработку новых наукоемких изделий, проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;

- ✓ гибкость в использовании технологических процессов.

Немецкий менеджмент характеризуется следующими особенностями:

- ✓ дальновидностью;

- ✓ высокой дисциплиной;

- ✓ длительным процессом внедрения новшеств, модернизации производства;

- ✓ осуществлением руководства компанией двумя структурами: правлением и наблюдательным советом²⁰.

При анализе принципов работы организаций в нашей стране, можно сказать, что аспекты японской и американской моделей менеджмента встречаются чаще всего, соответственно, составим их сравнительную характеристику.

Первый аспект – это доминирующие качества делового человека. В японской модели менеджмента: умение работать в «команде», ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать. В американской модели менеджмента: отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску.

Второй аспект – это критерии к продвижению по службе. В японской модели менеджмента: жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение. В американской модели менеджмента: высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро.

Третий аспект – это профессиональная компетентность. В японской модели менеджмента: специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка;

²⁰<https://www.grandars.ru>.

ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе. В американской модели менеджмента: тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.

Четвертый аспект – это процесс принятия решений. В японской модели менеджмента: снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро. В американской модели менеджмента: сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно.

Пятый аспект – это отношение работников к фирме и работе. В японской модели менеджмента: пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами. В американской модели менеджмента: краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив — экономические факторы (деньги).

Шестой аспект – это характер проведения инноваций. В японской модели менеджмента: эволюционным путем. В американской модели менеджмента: революционным путем.

Седьмой аспект – это форма деловых отношений. В японской модели менеджмента: личные контакты на основе взаимного доверия. В американской модели менеджмента: контракты.

Анализ японской и американской моделей управления показывает, что при японской предпочтение отдается человеческим ценностям, а при американской – экономическим.

1.2 Регулярный менеджмент

В данном вопросе, мы рассмотрим: что такое регулярный менеджмент и зачем он необходим.

Регулярный менеджмент – это системная управленческая работа, у которой есть две цели: исполнение – достижение результата оптимальным

способом; формирование команды сотрудников с нужной квалификацией и уровнем вовлеченности²¹.

Регулярный менеджмент необходим при наличии трех аспектов:

- ✓ потребность в совершенстве;
- ✓ потребность в эффективном рычаге трансформации корпоративной культуры;
- ✓ необходимость более эффективно обучать руководителей, повышать их управленческую квалификацию²².

Рассматривая в частности правоохранительные органы можно сделать вывод, что потребность в регулярном менеджменте растет с каждым годом. На данном периоде реформирования правоохранительных органов чаще встречается ручное управление. Так как при ручном управлении, при котором результат достигается путем перехода от состояния расслабленности к краткосрочной мобилизации, существующие правила легко нарушаются, раз это нужно для выполнения приказа начальника²³.

А если затронуть бюрократию, которая также до сих пор является частью управляющей системы в правоохранительных органах, то мы видим, что принуждающие стандарты, и любое отклонение от них считается нарушением вне зависимости от его сути, причин и последствий²⁴. Поэтому многие сотрудники прячут ошибки и нарушения, либо формально соблюдают правила.

Затрагивая сферу деятельности правоохранительных органов конечно нельзя говорить, о том, что необходимо избавляться от принуждающих стандартов. Но, ни кто и не говорит, что в регулярном менеджменте они отсутствуют. В регулярном менеджменте принуждающие стандарты выражаются, в таких моментах, как: соблюдение личной безопасности, норм этики, конфиденциальность и т.д.

²¹ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

²² Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

²³ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

²⁴ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

Существуют определенные этапы работы практиков регулярного менеджмента:

1. Сотрудники учатся действовать по стандарту, осваивают конкретные принципы и алгоритмы действий.

2. После того как сотрудники научились следовать стандарту, допускаются небольшие эксперименты.

Сотрудник соблюдает стандарт, и в то же время приспосабливается к конкретным обстоятельствам. Ни в коем случае не следует принципу: «Выключить голову, соблюдая правила».

3. Стандарты становятся частью ежедневной работы и уже не воспринимаются отдельно от нее.

На этом этапе от сотрудников требуются идеи и предложения по улучшению стандартов, потому что мир меняется, и любые стандарты имеют срок годности²⁵.

В заключении мне бы хотелось сравнить: цель, основной инструмент, отношения к правилам и стандартам, образ успешного руководителя и образ успешного сотрудника при ручном управлении, бюрократии и регулярном менеджменте.

Начнем с цели. Цель при ручном управлении – результат достигается любой ценой. При бюрократии – только при неукоснительном соблюдении многочисленных правил. При регулярном менеджменте – достижение результата оптимальным способом, командой с нужной квалификацией и вовлеченностью.

Основной инструмент управления при ручном управлении – приказ, распоряжение, поручение. При бюрократии – регламент, стандарт, правило. При регулярном менеджменте – практика, описание оптимального способа действия.

²⁵ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

Отношение к правилам и стандартам при ручном управлении – формально существуют, но легко нарушаются, если мешают выполнить поручение и достичь результата. При бюрократии – соблюдение буквы правил важнее, чем достижение результата, принуждающие стандарты. При регулярном менеджменте – соблюдение духа правил важнее, чем соблюдение их буквы, помогающие стандарты.

Образ успешного руководителя при ручном управлении – самый настоящий «Комиссар», мобилизующий сотрудников на подвиг, или суровый «босс», раздающий приказы. При бюрократии – так называемый «Законодатель», создающий правила, или «контролер», проверяющий их соблюдение. При регулярном менеджменте – профессионал управления, использующий хорошие практики, чтобы руководить исполнением и командой.

Образ успешного сотрудника при ручном управлении – самоотверженный исполнитель, готовый выполнить приказ любой ценой. При бюрократии – дисциплинированный исполнитель, не допускающий нарушений. При регулярном менеджменте – вовлеченный профессионал своего дела.

Как вы видите по сравнительной характеристике, при применении регулярного менеджмента, руководитель создает коллектив квалифицированных и вовлеченных людей, строит нужные процессы и внедряет помогающие стандарты. Сотрудники знают свои цели, имеют необходимые полномочия, принимают решения и выполняют текущую работу практически самостоятельно. А руководители выступают в роли наставников, помогают, встраивают работу сотрудников в более широкий организационный контекст, больше занимаются долгосрочными улучшениями и работой на перспективу. Практики регулярного менеджмента, это помогающие стандарты каждодневной управленческой работы, которая идеальна для выполнения любой задачи²⁶.

²⁶ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

Руководитель любого уровня работает в первую очередь с людьми, он обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными знаниями²⁷.

Любые воздействия среды оказывают возмущающее действие на систему, стремясь нарушить ее. В самой системе также могут появиться возмущения, которые стремятся разрушить ее изнутри. Например, в организации нет достаточного количества квалифицированных кадров, отсутствует по разным причинам ряд ответственных работников, плохие условия работы и т.д.²⁸

К внешним возмущениям следует отнести указы вышестоящих органов, изменения ситуаций в стране, политические, социальные, экономические факторы²⁹.

Под воздействием таких внешних и внутренних возмущений орган управления любого уровня должен перестраиваться, приспосабливаться к изменившимся условиям.

Для обеспечения быстрой перестройки системы в условиях изменения среды в системе управления должен быть элемент, фиксирующий факт возмущения, а для своевременности принятия управленческого решения – элемент, фиксирующий факт упорядочения состояния системы в соответствии с изменившимися условиями. В соответствии с этим требованием в структуре управления органа должен быть отдел совершенствования данной структуры³⁰.

Контрольные вопросы:

1. Социальное управление: понятие элементы.
2. Понятие менеджмента.
3. Принципы менеджмента.
4. Элементы системы управления организацией.

²⁷ <https://studme.org>.

²⁸ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

²⁹ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

³⁰ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

5. Модели менеджмента.
6. Теория и практика менеджмента за рубежом.
7. Регулярный менеджмент: понятие, сущность, значение.
8. Этапы работы практиков регулярного менеджмента.
9. Новые требования к управлению в правоохранительных органах.
10. Пути повышения эффективности менеджмента.

Раздел 2. Внешняя и внутренняя среда организации

2.1 Особенности управления организацией

Под организацией понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Чтобы считаться организацией, некая группа людей должна соответствовать следующим требованиям:

- ✓ наличие хотя бы двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- ✓ наличие хотя бы одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы;
- ✓ наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Организации делятся на простые и сложные. Простые – имеют одну цель. Сложные организации многоцелевые³¹.

Важной чертой организации является разделение труда (горизонтальное и вертикальное). Любой организацией необходимо управлять.

Определенная организация наблюдалась еще на стадии индивидуального труда ремесленника. Она зародилась из многократно повторяющихся производственных функций, выполняемых ремесленником для достижения конечной цели своего труда. Устойчивая реализация производственных функций и образует простейшую форму организации процесса производства,

³¹ <https://studwood.net>.

т.е. его первоначальную структуру, существующую еще в скрытом состоянии. Основой этого явления было кооперированное производство, развитие которого привело к выявлению функций управления, формирующих организационную структуру. Таким образом, главным фактором формирования организационной структуры управления производством было разделение труда, появление функций управления.

Структура управления производством – это соподчиненность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами системы управления³².

Сформировать структуру это значит закрепить конкретные функции за подразделениями аппарата управления. Структура управления изменяется с развитием производительных сил и производственных отношений, а также с увеличением познавательного уровня закономерности этих отношений.

При разработке структуры необходимо учитывать количество работающих, объем производства, номенклатура продукции. Концентрация производства и укрупнение фирм также оказывают влияние на структуру³³.

В структуре управления организацией выделяют следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления связи горизонтальные и вертикальные³⁴.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления или их часть. Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии (президент - вице-президент - директора служб - начальники цехов - мастера - бригадиры).

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в

³² <https://ru.wikipedia>.

³³ <https://ru.wikipedia>.

³⁴ <https://studwood.net>.

частности размеры, производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

В состав организации может входить одна фирма или несколько компаний, организационные структуры могут строиться с учетом хозрасчета и самоуправления, создаются общества с ограниченной ответственностью, совместные предприятия, акционерные общества, холдинговые компании и т.д. Поэтому организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постепенно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменениями внешней среды. На промышленных предприятиях применяются четыре основных типа организационных структур систем управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная), матричная³⁵.

Линейная организационная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня. Вышестоящее руководство не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний. Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки³⁶.

³⁵ <https://studwood.net>.

³⁶ <https://studwood.net>.

Преимущества:

- ✓ единство и четкость распорядительства;
- ✓ согласованность действий исполнителей;
- ✓ простота управления (один канал связи);
- ✓ четко выраженная ответственность;
- ✓ оперативность в принятии решения;
- ✓ личная ответственность руководителя за конечный результат

деятельности своего подразделения.

Недостатки:

- ✓ высокие требования к руководителю, который отвечает за все;
- ✓ отсутствие звеньев по планированию и принятию решений;
- ✓ перегрузка руководителя информацией;
- ✓ затруднительные связи между инстанциями;
- ✓ концентрация власти в управляющей верхушке.

Эти недостатки могут быть устранены функциональной структурой³⁷.

Функциональная организационная структура управления организацией.

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для решений в системе линейного управления. Суть управления сводится к тому, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов (отдел маркетинга занимается исследовательской работой, плановый – планирует работу и т.д.). Функциональное управление существует вместе с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей, хотя с другой стороны это повышает эффективность управления. У функциональной структуры также имеются свои преимущества и недостатки.

Преимущества:

- ✓ высокая компетентность специалистов;
- ✓ освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов;

³⁷ <https://studwood.net>.

- ✓ стандартизация, формализация, программирование явлений и процессов;

- ✓ исключение дублирования в выполнении функций;
- ✓ уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки:

- ✓ чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;
- ✓ трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- ✓ длительная процедура принятия решений;
- ✓ тенденция к чрезмерной централизации;
- ✓ относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Недостатки этой структуры управления в значительной степени устраняются линейно-функциональной структурой³⁸.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При этом ему помогает специальный аппарат. Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки.

Преимущества:

- ✓ глубокая подготовка решений и планов;
- ✓ освобождение главного менеджера от глубокого анализа проблем;
- ✓ возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки:

- ✓ отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- ✓ недостаточно четкая ответственность, поскольку тот, кто готовит решение, не всегда участвует в его реализации;

³⁸ <https://studwood.net>.

✓ чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, т.е. тенденция к чрезмерной централизации³⁹.

Матричная организационная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управления воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации. Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется на интеграции всех видов деятельности, создании условий для выполнения целевой программы. Руководитель программы (проекта) определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе, а линейный руководитель определяет, кто и как будет выполнять ту или иную работу⁴⁰.

Преимущества:

✓ возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям организации;

- ✓ повышение творческой активности;
- ✓ рациональное использование кадров;
- ✓ увеличение мотивационной деятельности;
- ✓ усиление контроля над отдельными задачами проекта;
- ✓ сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;

✓ повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.

Недостатки:

- ✓ сложная структура соподчинения;
- ✓ между руководителями программ постоянное соперничество;

³⁹ <https://studwood.net>.

⁴⁰ <https://studwood.net>.

- ✓ постоянный контроль над соответствием задач управления и целей;
- ✓ трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.

Матричные структуры управления открыли новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

В организационной системе управления с иерархической структурой цели подсистем разного уровня исследуются и формируются в соответствии с выполняемыми ими функциями. При этом совокупность целей подсистем одного уровня должна обеспечивать выполнение цели той подсистемы более высокого уровня, которой они подчинены. Совокупность последовательно дробящихся целей в соответствии с понижающимся уровнем подсистем называют деревом целей. Таким образом, цели отдельных подсистем увязываются в схеме дерева целей, которое является наглядной графической моделью иерархической взаимосвязи целей системы в целом и отдельных ее подсистем⁴¹.

В зависимости от характера работ и принятого разделения труда может существовать два типа организационных структур: бюрократическая (иерархическая) и органическая (адаптивная)⁴².

Для более точного понимания данных структур, проведем анализ по двум типам организационных структур управления в зависимости от характера работ и принятого разделения труда.

1. В бюрократическом типе, иерархия определена четко. В органическом типе в зависимости от решаемых проблем, происходят постоянные изменения лидеров.

⁴¹ <https://studwood.net>.

⁴² Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

2. В бюрократическом типе, существует система обязанностей и прав, в органическом, преобладает система норм и ценностей, которая формируется в процессе обсуждений и согласований.

3. В бюрократическом типе, происходит разделение каждой задачи на ряд процедур. В органическом типе, только процессный подход к решению проблемы.

4. В бюрократическом типе, преобладает обезличенность во взаимоотношениях. В органическом типе, существует возможность самовыражения и саморазвития.

5. В бюрократическом типе, только жесткое разделение трудовых функций. В органическом типе, временное закрепление работы за интегрированными проектными группами.

В рассмотренной характеристике по двум типам организационных структур управления в зависимости от характера работ и принятого разделения труда видно, что при органическом типе, работа в органе будет проходить планомерно, без периодической мобилизации сил и средств.

2.2 Организация системы управления в правоохранительных органах

Правоохранительные органы, их подразделения и первичные звенья – это разновидности социальных систем, представляющие собой целевые, иерархические общности людей. Вследствие определенной организационной оформленности такие общности обладают чрезвычайно важным системным качеством – способностью более или менее успешно реализовывать те цели, ради достижения которых они создаются, функционируют и развиваются. В то время как это не под силу отдельным индивидам или их случайным неорганизованным совокупностям.

Внешняя среда – это совокупность политических и экономических, научных и технических, правовых и криминогенных, оперативных,

географических и экологических факторов, прямо либо косвенно влияющих на формирование, функционирование и развитие организационных звеньев⁴³.

Внешняя среда органов внутренних дел представляет собой множество факторов, которые оказывают влияние на функционирование и структуру этих органов. Она включает в себя следующие элементы:

1. Социальные факторы. Изменения в демографии, уровнях преступности и общественной безопасности. На эти факторы влияет также мнение общества о работе полиции и доверие граждан.

2. Экономические условия. Финансирование, уровень преступности, связанную с экономическими реформами, безработицей и бедностью. Экономическая ситуация влияет на ресурсы, доступные для ОВД.

3. Политическая среда. Политические решения и законы, которые могут изменить рабочие условия ОВД. А также взаимодействие органов власти и правоохранительных структур.

4. Технологическое развитие. Внедрение новых технологий, таких как системы видеонаблюдения, аналитика больших данных и криминалистические технологии. Это может, как улучшить работу ОВД, так и представлять новые вызовы.

5. Конкуренция на рынке безопасности. Появление частных охранных компаний и различных систем безопасности, которые могут оказывать влияние на функции ОВД и их взаимодействие с гражданами.

6. Экологическая среда. Сложные экологические вопросы, которые могут приводить к правонарушениям или требовать нового подхода к охране общественного порядка, особенно в сферах, связанных с природными катастрофами.

Понимание внешней среды ОВД позволяет эффективно разрабатывать стратегии для повышения уровня безопасности и улучшения взаимодействия с обществом.

⁴³ <https://mvd.ru/upload/site119>.

Внутренняя среда органов внутренних дел включает в себя ряд факторов, которые влияют на их функционирование и эффективность. Рассмотрим ключевые составляющие внутренней среды:

1. Структура организации. ОВД имеют четкую иерархическую структуру, которая включает различные подразделения и отделы. Это определяет распределение обязанностей и полномочий.

2. Кадровый состав. Кадровая политика и профессиональная подготовка сотрудников играют важную роль в работе ОВД. Квалифицированные и мотивированные сотрудники обеспечивают высокое качество выполнения задач.

3. Культура и моральный климат. Внутренняя культура, ценности и моральный климат в коллективе влияют на уровень отдачи работников, их лояльность и желание работать на благо организации.

4. Материально-техническое обеспечение. Доступность современного оборудования, технологий и ресурсов определяет возможность выполнения задач на высоком уровне.

5. Внутренние процессы и процедуры. Эффективные внутренние процедуры, регламенты и инструкции способствуют упрощению работы и повышению оперативности в принятии решений.

6. Финансовые ресурсы. Бюджетное финансирование и распределение финансовых средств влияют на возможность реализации программ и проектов, а также на оплату труда сотрудников.

Понимание внутренней среды позволяет ОВД улучшать свои процессы, повышать мотивацию работников и адаптировать свою структуру под возникающие вызовы, что в итоге приводит к более эффективному выполнению задач по обеспечению безопасности и правопорядка.

Характеристика организационных звеньев предполагает рассмотрение их целей и функций, составов и структур.

Цели организационных звеньев — это необходимые, ожидаемые и желаемые для руководителей их состояния, результаты предстоящего

функционирования. Все цели взаимосвязаны, находятся между собой в различных отношениях субординации или координации и образуют в совокупности целевые подсистемы организационных звеньев. Возможность формирования целевых подсистем базируется на качествах, основными среди которых считаются следующие: развертываемость, соподчиненность и соотносительная важность⁴⁴.

Развертываемость целей проявляется в том, что более общие по содержанию, времени либо уровню цели конкретизируются (развертываются) в нескольких более частных (локальных) целях (подцелях). Соподчиненность целей выражается в том, что стратегические цели обуславливают тактические, долгосрочные – обуславливают среднесрочные и краткосрочные. Соотносительная важность целей выражается в том, что в тех или иных ситуациях отдельные из них имеют более, либо менее важное значение для организационных звеньев. Практически целевые подсистемы фиксируются в основном с помощью описательных или графических моделей. Среди последних наибольшее распространение получила модель, известная под названием «дерево целей».

Функции организационных звеньев – это основные виды их деятельности по достижению заранее определенных целей. Функции предопределяются целями и составляют фундаменты (нижние уровни) целевых подсистем. Как и цели, они взаимосвязаны и находятся в различных отношениях субординации и координации. Составы организационных звеньев – это совокупности компонентов (подсистем), образующих в целом эти звенья, то есть разнообразные объединения сотрудников. Конечными (неделимыми) элементами являются отдельные сотрудники⁴⁵.

Среди этих подсистем выделяются, в зависимости от выполняемых функций, необходимых для достижения определенных им целей, две основные разновидности:

⁴⁴ <https://mvd.ru/upload/site119>.

⁴⁵ <https://mvd.ru/upload/site119>.

1) субъекты управления – это руководители, формирующие, применяющие и оценивающие управленческие решения в ходе реализации управленческих функций;

2) объекты управления – организационные звенья, отдельные исполнители, реализующие в процессах служебной деятельности базовые (правоохранительные) функции.

Между данными подсистемами не существует абсолютных границ: подсистемы, будучи субъектами управления по отношению к тем или иным объектам, сами являются объектами управления по отношению к другим субъектам. Например, оперативные сотрудники являются руководителями по отношению к внештатным сотрудникам и исполнителями по отношению к начальникам отделений.

Структуры организационных звеньев – это их строение, взаимное расположение их составных компонентов (подсистем) и связи между ними. Как правило, они имеют иерархический, ступенчатый характер. Ступени (уровни) – это совокупности организационных звеньев, расположенных на определенных иерархических позициях структур⁴⁶. Например, первый уровень – руководители отдельных правоохранительного органа. Второй – руководители отделов. Третий – руководители отделений. Четвертый – оперативные сотрудники. Пятый – внештатные сотрудники.

Все организационные звенья взаимосвязаны. Связи между ними имеют информационный характер и подразделяются на два типа:

1) вертикальные связи (связи между организационными звеньями, расположенными на различных иерархических уровнях) - связи субординации;

2) горизонтальные связи (связи между организационными звеньями, расположенными на одних и тех же иерархических уровнях) - связи координации.

⁴⁶ <https://mvd.ru/upload/site119>.

В свою очередь, вертикальные связи подразделяются на: линейные (подчинение по всем функциям) и функциональные (подчинение по отдельным функциям).

Вертикальные связи характеризуются диапазоном управляемости, а горизонтальные – количеством звеньев, с которыми устанавливаются контакты в процессе деятельности. В организационных звеньях цели и функции, составы и структуры могут возникать, существовать и развиваться или нормативным способом, или самопроизвольно. В первом случае речь идет о формальных организационных звеньях, во втором – о неформальных звеньях⁴⁷.

Формальные организационные звенья характеризуются наличием целей, порядка деятельности по их достижению, составов и структур, установленных соответствующими положениями, штатами, должностными инструкциями, инструкциями, методическими рекомендациями.

Неформальные организационные звенья возникают на основе реальных взаимных отношений людей, единства и противоречивости их взглядов, склонностей, интересов и т.д.

Необходимость создания и использования формальных организационных звеньев в правоохранительных органах обусловлена следующими объективными обстоятельствами.

Известно, что различные организационные звенья, как разновидности социальных систем, относятся к числу сверхсложных систем. Причем специалисты выделяют четыре основных вида сложности этих звеньев.

Первая степень сложности (абсолютная - объективная, заложенная в природе самих организационных звеньев) характеризуется множественностью элементов-исполнителей. Сам количественный объем этих звеньев ставит пределы их организованности. Вторая степень сложности (относительная - субъективная, обусловленная способностями их руководителей) возникает из-за разнообразия элементов-исполнителей. Такое разнообразие касается не только целей и функций, прав и обязанностей, ответственности исполнителей,

⁴⁷ <https://mvd.ru/upload/site119>.

но и их природных (психологических и физиологических) качеств. Третья степень сложности организационных звеньев предопределяется многообразием связей между элементами-исполнителями, тем более, если эти звенья имеют иерархическое строение. Причем максимум сложности возникает из-за противоречий между отдельными исполнителями, группами исполнителей на различных уровнях. Четвертая степень сложности вызывается известной автономией отдельных исполнителей, групп исполнителей на различных иерархических уровнях. Руководители при этом имеют дело со своей главной проблемой – неопределенностью, субъективностью основного «материала» организационных звеньев, то есть наличием у исполнителей собственных потребностей, интересов, установок, мотивов, большей или меньшей свободы выбора действий⁴⁸.

В результате сложность организационных звеньев часто превышает возможности их руководителей управлять этими звеньями, включенными в них исполнителями, происходящими в них процессами⁴⁹.

Естественно, что в такой обстановке возникают различные проблемы. В принципе эти проблемы руководители могут разрешить с помощью следующих способов: сужением диапазона управления и упрощением устройства звеньев. Сужение диапазона управления практически заключается в том, что руководители организационных звеньев стремятся ограничить количество исполнителей, непосредственно им подчиненных в различной форме, приближая его к нижней границе диапазона. Однако это не всегда возможно сделать по различным причинам. Диапазон управления определяется количеством исполнителей, в какой-либо форме непосредственно подчиненных тому или иному руководителю.

В настоящее время среди специалистов-управленцев отсутствует единство в отношении теории диапазона управления швейцарского консультанта по управлению В.А. Грайкунаса. Основу этой теории составляет

⁴⁸ <https://mvd.ru/upload/site119>.

⁴⁹ <https://mvd.ru/upload/site119>.

положение о том, что диапазон управления ограничивается (лимитируется) количеством отношений между руководителями и исполнителями, а также между самими исполнителями. Результат, полученный В.А. Грайкунасом: максимальное количество исполнителей, непосредственно подчиненных одному руководителю, не может превышать 5 (пяти) человек при условии, что их обязанности не являются повторяющимися. В дальнейшем диапазон управления оценивался многими специалистами-управленцами, которые выступали как эксперты⁵⁰.

Обобщение экспертных оценок позволяет сделать вывод о том, что нижняя граница диапазона управления определяется в 3-5 исполнителей, а верхняя в 6-11. В среднем диапазон управления составляет семь плюс-минус два исполнителей. Необходимо подчеркнуть, что этот вывод лучше всего применим к сферам деятельности руководителей верхнего и среднего иерархических уровней в организационных звеньях. Правоохранительные органы не составляют исключения из данного правила.

Из многочисленных факторов, определяющих потенциальный диапазон управления, основными являются: степень трудности, важности и разнородности заданий исполнителей; наличие (отсутствие) устойчивых связей между руководителями и исполнителями; территориальное размещение исполнителей; степень самостоятельности руководителей; наличие (отсутствие) у руководителей помощников; уровень культуры исполнителей и руководителей; квалификация исполнителей и руководителей и так далее.

Что касается второго способа, то в принципе существуют различные варианты «ухода» от сложности конкретных организационных звеньев. Например, может использоваться метод «черного ящика»: руководители отделов не вникают в особенности функционирования того или иного подразделения либо в мотивацию действий сотрудников, применяя стимулы на «входе» и оценивая результаты на «выходе». Тогда часть отдела (например, крупное отделение) субъективно как бы переводится в ранг элемента.

⁵⁰ <https://mvd.ru/upload/site119>.

Относительная сложность отдела снижается. Однако в правоохранительных органах в интересах упрощения организационных звеньев чаще других применяется метод формализации, понимаемый как синоним метода стандартизации поведения⁵¹.

Формализация выступает в виде сознательно создаваемых образцов (статусов, процедур и так далее), а также в качестве элемента организованности. Все они фиксируются в единой системе самых разнообразных норм (правовых, организационных, технологических и так далее). При этом организационные звенья строятся как безличные системы.

Эффект формализации (устойчивое и стабильное, успешное функционирование) организационных звеньев достигается путем концентрации и оптимизации их деятельности за счет сокращения амплитуды поисков решений в каждой конкретной ситуации⁵².

Так снижается сложность организационных звеньев. Основными элементами формальных организационных звеньев являются:

1) системы должностей, создаваемые в процессах специализации, каждая из которых наделяется конкретными обязанностями, правами и ответственностью так, что все они не повторяются, как правило, даже у двух из них;

2) системы коммуникаций, образующие каналы организационных связей, которые обеспечивают прохождение служебной информации, необходимой для успешного взаимодействия и функционирования;

3) системы процедур, обеспечивающие упорядоченное, наиболее успешное выполнение важных видов деятельности.

Формальные организационные звенья в правоохранительных органах – неотъемлемый атрибут и основное условие их успешного функционирования. Степень их совершенства во многом определяет эффективность функционирования этих органов.

⁵¹ <https://mvd.ru/upload/site119>.

⁵² <https://mvd.ru/upload/site119>.

Строение формальных организационных звеньев в правоохранительных органах характеризуется взаимным расположением тех или иных компонентов в их составе и наличием совокупностей безличных связей между ними. Такие связи целенаправленно вводятся с помощью соответствующих норм. В соответствии с характером взаимного расположения определенных типов компонентов и типов связей между ними могут создаваться следующие типы организационных звеньев: линейного, функционального и линейно-функционального строения.

Для организационных звеньев с линейными структурами характерно то, что каждый исполнитель подчинен и подотчетен только одному руководителю и, следовательно, только через него связан с вышестоящими руководителями. Линейные руководители-единоначальники отвечают за весь объем деятельности вверенных им организационных звеньев. Это приводит к централизации полномочий в отношении принятия общих стратегических и тактических решений. При этом информация передается только по двум взаимосвязанным направлениям: сверху вниз и снизу вверх в управленческой иерархии⁵³.

Организационные звенья линейного строения – эффективны, так как в них прослеживаются четкие и простые взаимосвязи. Их применение целесообразно тогда, когда круг определенных целей невелик, а сами цели достаточно просты.

Основные недостатки: слабая координация организационных звеньев, подчиненных не одному руководителю; руководители должны быть достаточно компетентными во всех вопросах деятельности подчиненных звеньев; велика перегрузка руководителей высшего уровня.

В чистом виде организационные звенья линейного строения – это отделы, отделения, а также первичные звенья – группы, бригады, аппараты внештатных сотрудников и так далее. Для организационных звеньев функционального строения характерно то, что каждый исполнитель должен быть подчинен и

⁵³ <https://mvd.ru/upload/site119>.

подотчетен нескольким руководителям, которые специализируются на выполнении отдельных функций, и через них связан с вышестоящими руководителями. При этом информация должна передаваться по нескольким перекрестным направлениям⁵⁴.

Функциональные руководители должны отвечать только за реализацию определенных им функций. Например, одни - за кадровое обеспечение, другие - за информационное обеспечение, третьи – за материально-техническое обеспечение и так далее. Это приводит к децентрализации полномочий в отношении принятия общих стратегических и тактических решений.

Решения функциональных руководителей становятся более эффективными (квалифицированными), но более частными. К тому же возникает новая трудность: нижестоящие звенья не знают, чьи распоряжения выполнять в первую очередь, как согласовывать их друг с другом. Нарушается единство распорядительства. Это значительно усложняет управление и снижает его эффективность. Поэтому в правоохранительных органах организационные звенья функционального строения в чистом виде практически не применяются.

Наличие недостатков в организационных звеньях линейного и функционального строения привело к возникновению смешанных звеньев, в которых недостатки одного типа компенсируются преимуществами другого.

Организационные звенья линейно-функционального строения основаны на сочетании линейных и функциональных связей: линейные руководители принимают решения по всем проблемам деятельности вверенных им звеньев, функциональные – консультируют и обеспечивают их деятельность всеми видами ресурсов. Связи «руководители-исполнители» формируются иерархическим способом так, чтобы каждый исполнитель был подчинен и подотчетен только одному руководителю. Функциональные руководители все свои решения могут реализовывать только через руководителей высшего уровня.

⁵⁴ <https://mvd.ru/upload/site119>.

Среди организационных звеньев смешанного строения следует выделить две разновидности: линейно-штабные и дивизиональные⁵⁵.

Особенностью организационных звеньев линейно-штабного строения является то, что при тех или иных руководителях возникают консультанты, помощники и эксперты, оказывающие им помощь в обработке информации, анализе ситуаций, выявлении различного рода проблем, разработке и оценке вариантов их разрешения, проведении контроля, оценивании полученных результатов и так далее.

Как правило, при руководителях правоохранительных органов создаются также коллегиальные штабные звенья (коллегии, советы) из руководителей ключевых подразделений и специалистов, которые не освобождаются от своих основных должностных обязанностей. Все эти звенья непосредственно подчинены данным руководителям и обычно не наделяются правами принятия решений⁵⁶.

Организационные звенья дивизионального строения характеризуются тем, что они имеют относительную самостоятельность и выделяются, например, по территориальному признаку – областные правоохранительные органы, районные – городские отделы – отделения. При этом внутри каждого территориального звена формируются, наряду с линейными, собственные функциональные звенья, находящиеся во взаимодействии с аналогичными центральными подразделениями.

Описанные выше организационные звенья того или иного строения успешно функционируют в относительно стабильных условиях, хорошо приспособлены для повседневного разрешения типичных проблем. Однако они плохо приспособлены для разрешения важных, срочных и нестандартных проблем, когда требуются усилия многих специалистов различного профиля.

В последних случаях возникает необходимость дополнять традиционные линейно-функциональные звенья организационными звеньями проблемно-

⁵⁵ <https://mvd.ru/upload/site119>.

⁵⁶ <https://mvd.ru/upload/site119>.

целевого строения. Это постоянно существующие, но временно функционирующие, либо временно существующие и функционирующие звенья.

Обычно различается несколько разновидностей организационных звеньев проблемно-целевого строения: координационного, проектного и смешанного типов. В проблемно-целевых организационных звеньях координационного типа руководители только обеспечивают взаимодействие между исполнителями, разрешающими те или иные проблемы. Они не наделяются правами принятия решений и несут частичную ответственность за разрешение проблем. Такие организационные звенья в правоохранительных органах характерны для различного рода головных и кураторских подразделений⁵⁷.

В проблемно-целевых организационных звеньях проектного типа руководители несут ответственность за качество и сроки разрешения тех или иных проблем. Они наделяются всеми правами распорядительства. В их полное подчинение переходят исполнители, занятые разрешением этих проблем. Внутри таких звеньев могут формироваться линейно-функциональные структуры. Аналогичные звенья в правоохранительных органах характерны для оперативно-следственных групп и так далее.

В проблемно-целевых организационных звеньях смешанного типа руководители обладают всеми функциональными правами, однако не имеют прав непосредственного распорядительства исполнителями, занятыми разрешением тех или иных проблем. Они могут принимать решения относительно существа, качества и сроков разрешения этих проблем. Но организация их выполнения возлагается на непосредственных линейных руководителей каждого из исполнителей⁵⁸. Такие организационные звенья в правоохранительных органах характерны для некоторых групп разработчиков и групп аналитиков.

⁵⁷ <https://mvd.ru/upload/site119>.

⁵⁸ <https://mvd.ru/upload/site119>.

Если между создаваемыми проблемно-целевыми звеньями того либо иного типа и существующими традиционными звеньями происходит перераспределение функций, то это приводит к возникновению матричных организационных звеньев. При этом упорядочиваются и резко сокращают длину горизонтальные связи, минимизируются недостатки многоуровневого линейного подчинения, ускоряется принятие решений, повышается ответственность за их качество и результаты реализации.

Функционирование формальных организационных звеньев в правоохранительных органах представляет собой реализацию различными звеньями тех функций, ради выполнения которых они создаются, на основе различного рода норм. В зависимости от характера функционирования все формальные звенья подразделяются на три вида: механистические, органические и смешанные.

Для механистических организационных звеньев характерным является жесткая регламентация практически всех видов их деятельности⁵⁹. Аналогичные звенья военного типа М. Вебер обозначал термином «рациональная бюрократия». Они обладают следующими свойствами:

- ✓ высокой степенью специализации;
- ✓ четкими иерархическими структурами;
- ✓ зависимостью числа руководителей и уровней иерархии от числа исполнителей;
- ✓ зависимостью числа исполнителей от количества и масштабности поставленных целей (разрешаемых проблем);
- ✓ подбором кадров по формальным признакам с последующим продвижением в зависимости от стажа службы и достигнутых ранее результатов;
- ✓ построением внутренней системы отношений как взаимосвязей между должностями;

⁵⁹ <https://mvd.ru/upload/site119>.

✓ регламентированием всех видов служебной деятельности должностных лиц с помощью разнообразных инструкций.

Органические организационные звенья характеризуются следующими признаками:

- ✓ слабой иерархичностью;
- ✓ значительной самостоятельностью отдельных звеньев;
- ✓ преобладанием неформальных отношений;
- ✓ созданием условий для максимального «высвобождения» творческого потенциала исполнителей;
- ✓ слабой регламентацией служебной деятельности исполнителей с помощью разнообразных методических рекомендаций⁶⁰.

В правоохранительных органах в чистом виде механистические и органические звенья создаются и используются довольно редко. Как правило, в них функционируют организационные звенья смешанного типа, те или иные части которых обладают преимущественными свойствами «жестких» либо «мягких» разновидностей, но полностью им не соответствующие.

Организационные звенья, близкие по своим свойствам к механистическим, в большей степени характерны для функциональных подразделений, которые специализируются в сфере обеспечения исполнителей различного рода ресурсами, например, финансовыми или материально-техническими.

Организационные звенья, близкие по своим свойствам к органическим, в большинстве случаев характерны для функциональных (штабных) и проблемно-целевых подразделений, которые специализируются в сфере консультирования, разработок, аналитико-прогностической деятельности.

По разным причинам в правоохранительных органах наряду с формальными звеньями складываются и функционируют звенья незапрограммированные, спонтанно возникающие — неформальные

⁶⁰ <https://mvd.ru/upload/site119>.

организационные звенья. Они подразделяются на две разновидности: внеформальные и социально-психологические.

Внеформальные организационные звенья характеризуются наличием связей (отношений), спонтанно развиваемых их сотрудниками. Эти связи позволяют достигать цели данных звеньев способами, отличными от формально предписанных.

Основными признаками внеформальных организационных звеньев являются:

- ✓ спонтанность (незапланированность) возникновения;
- ✓ существование и функционирование наряду (параллельно) с формальными звеньями;
- ✓ служебное содержание, как в случае совпадения, так и в случае расхождения направлений их деятельности с целями формальных звеньев⁶¹.

В целом внеформальные организационные звенья возникают «по поводу» формальных и тесно с ними связаны. Источником их возникновения является функциональная недостаточность формальных звеньев. «Неисправность», вызывающая нарушение деятельности формальных организационных звеньев, может компенсироваться за счет функционально направленной самоорганизации. Однако иногда внеформальные звенья могут оказывать отрицательное воздействие на функционирование тех или иных организационных звеньев целиком. В таких случаях их отрицательное воздействие следует рассматривать как патологическое состояние этих звеньев в целом, как общеорганизационный конфликт⁶².

Социально-психологические организационные звенья характеризуются наличием спонтанных межличностных отношений, возникающих как результат более либо менее длительного общения, основанного на взаимодействии сотрудников как личностей. Такие звенья не имеют непосредственно служебного содержания. Причинами их возникновения выступают

⁶¹ <https://mvd.ru/upload/site119>.

⁶² <https://mvd.ru/upload/site119>.

потребности, взаимные интересы. Все дело в том, что некоторые из своих потребностей сотрудники могут удовлетворить только в общении. Такова природа самих этих потребностей. Например, уважение, признание можно получить только в глазах окружающих сотрудников в процессе продолжительных контактов. Реальное распределение уважения и признания сотрудников часто значительно отличается от формального. В результате увеличивается зависимость сотрудников от неформальных отношений. Поэтому необходимость в удовлетворении ряда своих потребностей в условиях организационных звеньев приводит их к образованию социально-психологических общностей.

Сила указанных потребностей оценена давно. Еще в древности людей наказывали отказом в общении, а одиночное заключение считается особенно суровым до сих пор. Кроме того, большое значение имеет совпадение взглядов, мнений по различным вопросам, а также взаимные симпатии, антипатии и так далее. В качестве основных факторов самоорганизации социально-психологического характера можно выделить лидерство, престиж и так далее. Они составляют «вечный» механизм социально-психологической самоорганизации. Ни одно самое тотальное, максимально формальное, организационное звено не может их избежать.

Неформальные и социально-психологические организационные звенья взаимодополняют друг друга. В ряде случаев они сосуществуют, и их элементы сочетаются друг с другом. Различие между ними часто условное. Нередко они сливаются. В реальных условиях практически невозможно провести между ними абсолютно четкую грань. Следует подчеркнуть, что нельзя преувеличивать «достоинства» неформальных организационных звеньев. Ведь то, что служит делу в одном из звеньев, может вызвать дезорганизацию в другом, и наоборот⁶³. Кроме того, в некоторых случаях в правоохранительных органах такие организационные звенья нецелесообразны и даже вредны с точки зрения их основных функций.

⁶³ <https://mvd.ru/upload/site119>.

В целом организационные звенья в правоохранительных органах представляют собой сложные сочетания формальных и неформальных разновидностей. Эти организационные звенья формируются, функционируют и развиваются в определенных (внешних по отношению к ним) социальных и природных условиях, совокупность которых обозначается термином «внешняя среда»⁶⁴.

Понимание как внешней, так и внутренней среды органов внутренних дел имеет ключевое значение для их эффективной работы. Рассмотрим основные аспекты важности этого понимания:

1. Оптимизация работы. Знание внутренней среды помогает выявить сильные и слабые стороны организаций, что способствует оптимизации процессов, распределению ресурсов и повышению эффективности.

2. Адаптация к изменениям. Понимание внешней среды позволяет ОВД быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям, реагировать на новые вызовы и угрозы, включая изменения в законодательстве, обществе и технологиях.

3. Повышение доверия граждан. ОВД, осознающие потребности и ожидания общества, могут лучше взаимодействовать с гражданами, что способствует повышению доверия и сотрудничества.

4. Стратегическое планирование. Анализ внешних и внутренних факторов позволяет вырабатывать стратегические цели и планы, что помогает более эффективно справляться с задачами и вызовами.

5. Предотвращение правонарушений. Знание о тенденциях в преступности и социально-экономических факторах позволяет лучше прогнозировать и предотвращать правонарушения, а также разрабатывать соответствующие программы.

6. Улучшение взаимодействия с другими структурами. Понимание окружения помогает наладить взаимодействие как внутри организации, так и с

⁶⁴ <https://mvd.ru/upload/site119>.

другими учреждениями, что важно для комплексного подхода к охране общественного порядка.

В итоге, знание как внешней, так и внутренней среды становится основой для эффективной работы и достижения целей органов внутренних дел, что ведет к улучшению безопасности и качества жизни граждан.

Контрольные вопросы:

1. Системный подход в управлении организацией.
2. Внутренняя среда организации.
3. Внешняя среда организации.
4. Основные виды организационных структур управления.
5. Сущность и структура организационной структуры.
6. Среда прямого воздействия на органы правоохранительной системы.
7. Среда косвенного воздействия на органы правоохранительной системы.

Раздел 3. Менеджмент как процесс управления

3.1 Классификация функций менеджмента

Современный этап развития общества предполагает широкое применение науки управления. Сложность, выдвигаемых жизнью социальных задач, настоятельно требуют совершенствования управленческой деятельности правоохранительных органов.

Тенденция общественного развития, происходящих экономических преобразований такова, что в настоящее время экстенсивные пути улучшения процессов управления неприемлемы, необходимо искать и находить другие способы оптимизации управленческой деятельности на основе использования передовых идей современного менеджмента, информационных технологий и социального опыта передовых стран.

Общие функции менеджмента – это работа в области управления или виды управленческой деятельности, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на управляемую подсистему для достижения определенного результата⁶⁵.

Функции отражают содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы. Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, которые направлены на достижение поставленной цели.

Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления. Функции управления обеспечивают управление организацией, определяют структуру, закрепляют вертикальное и горизонтальное распределение прав и ответственности. Функции управления помогают совершенствовать управленческий процесс. К общим функциям менеджмента относятся: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.

Планирование – целенаправленный процесс, состоящий из трех этапов формирования миссии, комплектизации целей, составление планов. Данная функция управления представляет собой набор действий, предпринимаемых для оптимального достижения организацией своих целей. Реализация стратегического плана охватывает тактику и политику органа⁶⁶.

Любой план должен ответить на три вопроса: Что делать? Как делать? Кто будет делать?

Для увязки всех видов планов (перспективных, стратегических, текущих) необходима выработка политики органа, которая представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, облегчающее достижение целей. Данная политика предполагает разработку, и соблюдение правил, которые точно определяют порядок действий в конкретной ситуации.

⁶⁵ Сидорова Н., Анисинкова Е. Тайм-менеджмент, 24 часа это не предел: практическое пособие. – М.: Издательство: RUGRAM, 2021. – 220 с.

⁶⁶ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

Организация – это работа или вид деятельности для реализации намеченных планов. Она предусматривает наличие полномочий и ответственности, а также возможность делегирования полномочий⁶⁷.

Полномочия – право руководителя использовать определенные ресурсы органа, а также направлять усилия отдельных его сотрудников на выполнение тех или иных задач.

Ответственность – обязательство выполнить поставленные задачи и нести наказание за их неправильное исполнение.

Делегирование означает передачу полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за выполнение определенных задач. Полномочия делегируются не конкретному лицу, а должности. Делегирование практикуется очень редко, так как некоторые руководители боятся, что кто-то сделает его работу лучше. А также не доверяют подчиненным, боясь рисковать⁶⁸.

Разберем подробнее, какие препятствия к эффективному делегированию полномочий возникают со стороны руководителей и со стороны подчиненных. Препятствия к эффективному делегированию полномочий, возникающие со стороны руководителей: отсутствие доверия к подчиненным; боязнь потери власти; отсутствие способности руководить, видеть перспективу, обучать; боязнь риска; отсутствие системы контроля над работой подчиненного; уверенность, что руководитель сам выполнит работу лучше.

Препятствия к эффективному делегированию полномочий возникающие со стороны подчиненных: боязнь ответственности, неуверенность в себе; боязнь риска; боязнь критики, нареканий; перегрузка подчиненного; отсутствие стимулов; отсутствие необходимых ресурсов для выполнения работы; отсутствие знаний по алгоритму выполнения задания.

Построение организации – важный аспект организационной деятельности, который предполагает создание аппарата управления, в максимальной степени соответствующего стратегическим планам организации

⁶⁷ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

⁶⁸ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

и обеспечивающего ее эффективное взаимодействие с окружающей средой, а также достижение намеченных целей.

В организации работу выполняют люди, поэтому важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению.

Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая, таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю⁶⁹. Делегирование – это средство, позволяющее руководству осуществлять выполнение работы с помощью других лиц.

Построение организации предусматривает разделение труда в управлении на общее, частное и единичное. Общее разделение управленческого труда предполагает его распределение между сферами⁷⁰.

Например. Система ОВД РК: полиция; уголовно-исполнительная система; военно-следственные органы; Национальная гвардия⁷¹.

Частное разделение управленческого труда проявляется в образовании различных самостоятельных отраслей. Например. Полиция: криминальная полиция; административная полиция; подразделения следствия, дознания и иные подразделения⁷².

Единичное разделение управленческого труда находит свое отражение в разделении труда непосредственно внутри организации (подразделения, отделы, отделения).

⁶⁹ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

⁷⁰ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

⁷¹ Закон Республики Казахстан «Об органах внутренних дел Республики Казахстан» от 23 апреля 2014 г. № 199-V (с изм. и доп. по сост. на 17.07.2024 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31538985.

⁷² Закон Республики Казахстан «Об органах внутренних дел Республики Казахстан» от 23 апреля 2014 г. № 199-V (с изм. и доп. по сост. на 17.07.2024 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31538985.

Координация – процесс согласования воздействия внутренней и внешней среды с порядком выполнения стоящих задач. Главная задача координации это достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться как всевозможные документальные источники, так и результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях и т.д. большую роль при этом играют технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации.

С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля).

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей стоящих перед органом. Осуществление мотивации требует четкого представления потребностей и вознаграждений. Мотивация работников должна осуществляться руководителем с учетом знаний потребностей своих подчиненных⁷³.

Потребность – ощущение человеком физиологически и психологически недостатка чего-либо⁷⁴.

Вознаграждение – все, что человек считает ценным для себя.

Мотивация работников должна осуществляться руководителем с учетом знаний потребностей своих подчиненных⁷⁵.

Контроль – процесс обеспечения сбора информации, измерения полученных результатов, определение качества выполняемой работы. Контроль выполнения заданий начинается с момента постановки цели и доведения задачи до исполнителя, он предполагает сопоставление намеченных целей и

⁷³ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

⁷⁴ <https://ru.wikipedia.org>.

⁷⁵ <https://psychologos.ru>.

достигнутых результатов, а также проведения необходимых корректировок, если намеченные результаты не достигнуты⁷⁶.

Функции менеджмента реализуются на всех уровнях управления и во всех видах деятельности организации⁷⁷.

3.2 Разделение труда

Разделение труда в организации – это разграничение деятельности людей в процессе совместного труда⁷⁸. Оно предполагает специализацию отдельных исполнителей на выполнение определенной части совместной работы, которую невозможно осуществить без четкой согласованности действий отдельных работников или их групп.

Обеспечение рационального разделения труда в организации в рамках того или иного трудового коллектива является одним из важнейших направлений совершенствования организации труда. От выбора форм разделения труда во многом зависит планировка и оснащение рабочих мест, их обслуживание, методы и приемы труда, его нормирование, оплата и обеспечение благоприятных производственных и социальных условий. Разделение труда обуславливает количественные и качественные пропорции между отдельными видами труда, подбор и расстановку персонала в технологическом процессе, их подготовку и повышение квалификации⁷⁹.

Правильно выбранные формы разделения труда позволяют обеспечить рациональную загрузку персонала, четкую координацию и синхронность в их работе, сократить потери времени и материальных ресурсов, в конечном итоге зависит уровень производительности труда. В организациях разделение труда подразделяют на: технологическое, функциональное, профессиональное, квалификационное.

⁷⁶ <https://studme.org>

⁷⁷ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

⁷⁸ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

⁷⁹ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

Технологическое распределение труда предполагает обособление групп сотрудников по признаку выполнения ими технологически однородных работ по отдельным фазам, видам работ и операциям⁸⁰.

Технологическое разделение труда во многом определяет функциональное, профессиональное и квалификационное разделение труда в органе. Оно позволяет установить потребность в сотрудниках по профессиям и специальностям, а также уровень специализации их труда.

Функциональное разделение труда различается по роли отдельных групп работников в технологическом процессе⁸¹. По этому признаку выделяют две большие группы сотрудников: основные и обслуживающие.

Обеспечение в органе правильного соотношения численности основных и вспомогательных работников на базе рационального функционального разделения их труда, ведет к значительному улучшению организации труда – это важные резервы роста производительности труда в органе.

Профессиональное разделение труда осуществляется в зависимости от профессиональной специализации сотрудников и предполагает выполнение на рабочем месте работ в той или иной специальности⁸². Исходя из объемов каждого вида этих работ, можно определить потребность в сотрудниках по профессиям для органа в целом и его отдельных подразделениях, службах, отделах.

Квалификационное разделение труда обуславливается сложностью, требующей определенного уровня знаний и опыта сотрудников⁸³. Для каждой профессии устанавливается состав операций или работ различной степени сложности, которые группируются согласно должности. На этой основе определяется численность сотрудников каждой профессии по штатной численности.

⁸⁰ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

⁸¹ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

⁸² Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

⁸³ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

В условиях любой организации имеются возможности для выбора наиболее рациональных форм разделения труда. В каждом случае выбор должен осуществляться на основе всестороннего анализа специфики технологий и производства, характера выполняемых работ, требований к их качеству, степени загруженности работников и ряда других факторов⁸⁴.

Сами по себе планы и программы отражают желаемую ситуацию, но в ходе ее достижения в самой системе управления и в окружающей среде происходят изменения, которых могло не быть в момент формирования планов или программ.

Меняются законы, трансформируются системы ценностей, создаются новые технологии и т.д. Для того чтобы адекватно отреагировать на эти изменения, организации необходим механизм оценки воздействия этих перемен на объект управления. Такой механизм является контролем⁸⁵.

Контрольные вопросы:

1. Функции менеджмента.
2. Планирование как функция управления.
3. Организация как функция управления.
4. Делегирование полномочий как составная часть функции организации.
5. Координация как функция управления.
6. Мотивация как функция управления.
7. Контроль как функция управления.
8. Разделение и кооперация труда.

⁸⁴ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

⁸⁵ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

Раздел 4. Система методов управления

4.1 Классификация методов управления

Учение о методах управления является одним из важных разделов науки об управлении во всех социальных системах. В конечном счете, именно методы управления в значительной мере определяют его эффективность.

Известно, что управление в системе органа складывается из двух сторон. Внешней – обеспечение охраны общественного порядка и общественной безопасности, борьба с преступностью и внутренней – понимаемой как внутриорганизационная деятельность в самом органе.

Необходимо отметить, что внутренние методы управления напрямую связаны с внешними методами управления и совершенствованием внутриорганизационной деятельности органов, способствуют повышению эффективности управления в сфере охраны общественного порядка и борьбы с преступностью.

В последние годы в связи с проведением экономических реформ и соответствующей перестройкой управления в органах, активным внедрением в программу управления электронно-вычислительной техники, интерес к вопросу о методах научной организации управления заметно повысился, в настоящее время эта проблема является предметом оживленной научной дискуссии между представителями различных отраслей знаний.

Представляется, что при определении сущности методов управленческой деятельности основная задача должна быть отведена не столько к критике отдельных взглядов и концепций, сколько к последовательному и комплексному анализу рассматриваемой категории, что наиболее полно можно сделать с позиции науки управления⁸⁶.

⁸⁶ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

Процесс управления системой органов осуществляется непосредственно путем целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления, а также на волю людей, под которой понимается регулирующий фактор сознания, выражающийся способностью человека совершать целенаправленные действия. Поведение людей регулируется их волей, которая непосредственно направляет действия людей по целенаправленному руслу для достижения поставленной, цели⁸⁷.

Осуществляя управленческую деятельность, субъект управления воздействует на объект управления посредством разнообразных приемов, средств, а также способов, которые именуются методами управления.

Исходя из этого, можно сделать вывод: метод управления – это способ практического осуществления целей, задач и функций управления⁸⁸.

Методы управления напрямую связаны с целями управления. Цели обуславливают специфику использования методов, в свою очередь, методы определяют реальную возможность достижения целей, а также показывают, каким образом достигаются цели управления.

Из вышесказанного можно сделать вывод:

- ✓ методы – способ осуществления управленческого воздействия субъекта управления на объект управления;
- ✓ методы – выражают связь субъекта управления с объектом управления;
- ✓ методы – это приемы, посредством которых достигаются цели и задачи совместной деятельности людей;
- ✓ методы управления являются наиболее активными элементами в системе управления.

Все существующие методы управления в системе органа можно поделить по следующим характеристикам:

⁸⁷ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Шит-М», 2000. – 396 с.

⁸⁸ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Шит-М», 2000. – 396 с.

✓ по характеру воздействия: прямого воздействия, косвенного воздействия;

✓ по способам воздействия: единоличное, коллегиальное, коллективное;

✓ по временной характеристике: краткосрочные, долгосрочные, стратегические;

✓ по характеру: стратегические, тактические.

Исходя из специфики деятельности правоохранительных органов, посредством методов управления осуществляется воздействие на:

1) аппарат данного органа с целью совершенствования его внутренней организации, обеспечивающий условия для деятельности по внешнему управлению, подразделения и должностных лиц в их работе по непосредственной борьбе с преступностью и обеспечению общественного порядка:

2) непосредственное воздействие подразделений и должностных лиц правоохранительных органов на конкретные антиобщественные проявления, правонарушения и криминогенные факторы в целях их устранения (воздействия осуществляются методами оперативно-розыскной, следственной, профилактической работы, средствами охраны общественного порядка и безопасности)⁸⁹.

Сущность методов управления в государстве определяет его социальной природой. Субъекты государственного управления применяют методы воздействия в целях осуществления задач и функций государства, общества, для решения экономических, социальных, оборонных правоохранительных и иных задач.

Методы социального управления важно отграничивать от иных близких по своей значимости понятий: методов исследования процессов управления, методов осуществления отдельных функций управления,

⁸⁹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

методов разрешения управленческих вопросов, познавательно-программирующих методов⁹⁰.

Методы осуществления отдельных функций управления воздействуют на состояние и развитие этих функций. К ним относятся методы выработки и принятия управленческих решений, методы планирования работы, методы контроля в управлении и др.

К методам разрешения управленческих дел и вопросов относятся единоначальные, коллегиальные, коллективные, совместные способы разрешения дел и вопросов управления.

Методы социального управления в деятельности правоохранительных органов, так же как и в других системах управления, призваны обеспечить высокую эффективность деятельности трудовых коллективов, их слаженную работу, способность развитию творческой инициативы каждого работника. Назначение любого метода управления состоит, в конечном счете, в воздействии на человека, конкретного сотрудника.

Методы управления представляют собой систему способов и приемов, с помощью которых реализуются цели, задачи и функции управления. Существование множества методов обусловлено сложностью процессов управления. Методы управления не исключают, дополняют друг друга, так как каждый метод характеризуется способом реализации целей управления.

Правильное понимание единства и взаимной связи методов управления, их классификация важны для познания сущности более эффективного их использования.

Методы управления подразделяются на две группы и представляют собой систему способов и приемов, с помощью которых реализуются цели, задачи и функции управления. Существование множества методов обусловлено сложностью процессов управления. Методы управления не исключают, дополняют друг друга, так как каждый метод характеризуется

⁹⁰ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

способом реализации целей управления⁹¹.

4.2 Специфика применения методов управления в деятельности правоохранительного органа

Методы управления подразделяются на две группы: всеобщие и специальные.

Существуют два универсальных способа воздействия на сознание и волю людей: убеждение и принуждение, Они составляют всеобщие методы управления.

Убеждение – это такое воздействие, которое затрагивает ум и эмоции в их единстве, изменяет неправильные взгляды, отношения, формирует новые, существующие требованиям науки или моральным требованиям общества⁹².

Основными видами убеждения являются:

1. Разъяснение – т.е. если при исполнении управленческого решения субъекта управления объект управления, сталкивается с какими либо трудностями, либо не знает, как поступить в определенной ситуации, субъект управления должен ему помочь, разъяснить сущность выполняемого задания⁹³.

2. Обсуждение – данный метод предполагает коллективный разбор выполняемого задания объектом управления, обсуждение его положительных и отрицательных моментов⁹⁴.

3. Агитация – устная, печатная и наглядная политическая деятельность, воздействующая на сознание и настроение людей, с целью побудить их к политическим или другим действиям⁹⁵.

4. Предостережение – комплекс мер направленный на предупреждение с определенным прогнозированием о возможных последствиях в случае совершения того или иного деяния⁹⁶.

⁹¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

⁹² Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

⁹³ <https://ru.wikipedia.org/wiki>.

⁹⁴ <https://ru.wikipedia.org/wiki>.

⁹⁵ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

5. Показ положительного опыта (предполагает использование в своей деятельности передового опыта других сотрудников, использование опыта работы какого – либо органа в целом)⁹⁷.

6. Поощрение – является одним из самых значимых видов убеждения. Поощрение – это публичное признание заслуг человека, его награждение, оказание ему общественного почета за достигнутые им успехи в работе, или выполнение общественного долга. Меры поощрения могут быть морального, материального и морально-материального характера⁹⁸.

Принуждение состоит в утверждении воли субъекта управления вопреки воле управляемого. В случае неисполнения воли субъекта управления последний воздействует на моральную, имущественную, организационную, физическую сферу объекта управления с целью преобразования его воли, подчинения воле субъекта управления⁹⁹.

Однако когда мы говорим о применении метода принуждения, следует иметь в виду, что принуждение применяется к меньшинству на базе убеждения большинства, что прежде чем принудить, мы обязаны и должны убедить. Принуждение рассчитано на крайние случаи и применяется практически в отношении незначительного числа подчиненных.

К государственным принудительным мерам, осуществляемым субъектами управления в целях поддержания дисциплины, обеспечения законности и правопорядка относятся меры: дисциплинарного, административного, материального, уголовного принуждения¹⁰⁰.

Дисциплинарное принуждение практикуется в сфере служебных отношений должностных лиц, а в широком его понимании – субъектов и объектов управления. Дисциплинарное принуждение применяется для

⁹⁶ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

⁹⁷ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

⁹⁸ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

⁹⁹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹⁰⁰ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

обеспечения надлежащего и своевременного выполнения объектом управления распоряжений вышестоящего органа, должностного лица и основывается на дисциплинарной ответственности¹⁰¹.

Административное принуждение применяется уполномоченными на то органами и должностными лицами. Его использование не ограничено сферой служебных отношений и не зависит от служебной подчиненности. Оно преследует общие цели обеспечения законности, государственной дисциплины, правопорядка и включает в себя: административно-предупредительные меры; меры административного пресечения; административные взыскания.

Под мерами административного предупреждения понимаются способы и средства принудительного воздействия, применяемые для профилактики правонарушений и устранения обстоятельств, представляющих общественную опасность. В частности, к таким мерам относятся временное прекращение движения транспорта на технически неисправных участках магистралей, введение карантина при эпидемиях и т.п.¹⁰²

Меры административного пресечения реализуются в целях прекращения совершаемого правонарушения, предотвращения его вредных последствий, а также создания возможности для последующего привлечения виновного к ответственности. К ним, например, относятся: требования прекратить правонарушение, физическое воздействие на злостных правонарушителей, задержание, принудительное лечение от хронического алкоголизма, венерических заболеваний, наркомании¹⁰³.

Административное взыскание является мерой государственного принуждения, применяемой уполномоченными на то законом судьей, органами (должностными лицами) за совершение административного правонарушения, и заключается в лишении или ограничении прав и свобод лица, совершившего

¹⁰¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹⁰² Кодекс Республики Казахстан об административных правонарушениях от 5 июля 2014 г. № 235-V (с изм. и доп. по сост. на 04.12.2024 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31577399.

¹⁰³ Кодекс Республики Казахстан об административных правонарушениях от 5 июля 2014 г. № 235-V (с изм. и доп. по сост. на 04.12.2024 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31577399.

такое правонарушение¹⁰⁴. Эти взыскания могут выражаться в моральном или материальном воздействии на нарушителя, либо во временном лишении его специального права. К административным взысканиям относятся: предупреждение; административный штраф; конфискация предмета, явившегося орудием либо предметом совершения административного правонарушения, а равно имущества, полученного вследствие совершения административного правонарушения; лишение специального права; лишение разрешения либо приостановление его действия, а также исключение из реестра; приостановление или запрещение деятельности; принудительный снос незаконно возводимого или возведенного строения; административный арест; административное выдворение за пределы Республики Казахстан иностранца или лица без гражданства¹⁰⁵.

Материальное принуждение направленно на возмещение материального ущерба, нанесенного незаконными действиями предприятиям, учреждениям, организациям и гражданам. Размер причиненного ущерба определяется, как правило, судом, который вносит решение о взыскании соответствующей компенсации. Вместе с тем, в предусмотренных законодательством случаях, такое решение принимается уполномоченными на то органом, или должностным лицом.

Мера уголовного принуждения – это наказание, применяемое за совершение проступка или преступления только судами в порядке, установленном законодательством. К мерам уголовного наказания относятся: штраф; исправительные работы; привлечение к общественным работам; арест; выдворение за пределы Республики Казахстан иностранца или лица без гражданства; ограничение свободы; лишение свободы; конфискация имущества; лишение специального, воинского или почетного звания, классного чина, дипломатического ранга, квалификационного класса и государственных

¹⁰⁴ Кодекс Республики Казахстан об административных правонарушениях от 5 июля 2014 г. № 235-V (с изм. и доп. по сост. на 04.12.2024 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31577399.

¹⁰⁵ Кодекс Республики Казахстан об административных правонарушениях от 5 июля 2014 г. № 235-V (с изм. и доп. по сост. на 04.12.2024 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31577399.

наград; лишение права занимать определенную должность или заниматься определенной деятельностью; лишение гражданства Республики Казахстан¹⁰⁶.

Убеждение и принуждение могут носить государственный и общественный характер. Метод убеждения применяется всеми субъектами управления. Метод принуждения осуществляется специально на то уполномоченными государственными органами и общественными организациями на основании правовых норм в установленном порядке.

Данные методы являются универсальными методами и выражаются в других производственных от них методах, к числу которых относятся специальные методы управления.

К категории специальные методы управления относятся три большие группы методов – это административные, социально-психологические и экономические методы.

Административный метод как методы воздействия субъекта управления на управляемый объект характеризуются подчинением воли управляемого воле управляющего.

Административные методы управления обеспечивают прямое воздействие субъекта управления на объект управления. Они характеризуются подчинением воли управляемого воле управляющего по схеме «власть – подчинение». Отсюда следует, что власть предусматривает возможность управления. Субъект управления, в пределах предоставленных ему полномочий односторонне, через соответствующие формы (акты) выражает свою волю в обязательных для исполнения предписаниях, распоряжениях¹⁰⁷.

В административных методах, как не в каких других, особо проявляется властная природа управленческой деятельности. Административные методы в той или иной мере используются повсюду, где осуществляется управление. Важную роль административные методы играют

¹⁰⁶ Уголовный кодекс Республики Казахстан от 3 июля 2014 г. № 226-V (с изм. и доп. по сост. на 09.09.2024 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31575252.

¹⁰⁷ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

в системе управления, рассмотрим административные методы, применяемые в системе управления правоохранительных органов.

Административные методы подразделяются по форме выражения на:

✓ административно – правовые. Они носят государственно–властный, юридический характер. В эту группу входят указания, распоряжения субъекта управления, выраженные в правовой форме, обязательные для тех, кому они адресованы.

✓ административно – организационные (направлены на совершение субъектом управления непосредственных организационных воздействий, которые основываются не на нормативных предписаниях, а на его авторитете. Например, такими мероприятиями являются организация и проведение руководителем органа ВД занятий с подчиненными по изучению приказов; обобщение и распространение передового опыта работы и т.п.).

Исходя из юридических свойств административных методов, последние могут носить нормативный и индивидуальный характер.

Общеобязательные или нормативные административные методы рассчитаны на неопределенное количество объектов управления и к ним относятся: разработка органом правил, наставлений, инструкций; образцов служебных документов; установления административно – процессуального порядка осуществления управленческих действий и т.п.

Индивидуальные административные методы выражаются в прямых обязательных распоряжениях, указаниях адресуемых индивидуальным исполнителям.

Индивидуальные предписания – это основные способы разрешения конкретных ситуаций, как предусмотренных в нормативных актах, так и в случаях, когда возникшая ситуация не укладывается в установленные нормативными актами границы (к ним могут, относятся приказы, резолюции, распоряжения)¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

К группе индивидуальных административных методов относятся также способы дисциплинарного воздействия на управляемых.

По способу воздействия на поведение объектов управления административные методы делятся на:

- ✓ обязывающие к совершению определенных действий (данные методы предписывают субъекту управления совершать те или иные действия);
- ✓ уполномочивающие совершать определенные действия (данная группа позволяет объекту управления совершать те или иные действия);
- ✓ поощряющие совершение социально – полезных действий (данные методы воздействуют на объект управления посредством мер морального и материального поощрения, стимулов к труду, выполнению служебного долга, мерами поощрения могут быть награды, премии, льготы);
- ✓ запрещающие совершение тех или иных действий – содержат запрет совершать то или иное действие, реализуются путем воздержания от совершения запрещенных действий, при этом необходимо наличие строгой дисциплины исполнения.

По форме предписания административные методы могут быть подразделены на:

- ✓ категорические методы (характеризуются однозначностью предписаний, в которых непосредственно определяется поведение объекта управления);
- ✓ поручительные методы (обязывают управляемого к разрешению того или иного вопроса, или к совершению конкретных действий);
- ✓ рекомендательные административные методы содержат определенные советы, рекомендации о целесообразности совершения объектами управления тех или иных действий;
- ✓ диспозитивные административные методы управления (содержат предписание, которое предоставляет объектам управления по взаимной

договоренности сами определить взаимные права и обязанности, связанные с выполнением задачи поставленной субъектом управления)¹⁰⁹.

И в завершении необходимо отметить, что:

- административные методы управления, есть методы прямого воздействия субъекта управления на объект управления;
- административные методы обладают волевым, обязывающим характером;
- посредством административных методов управления, субъект управления выражает свою властную волю по отношению к объекту управления;
- административные методы используются повсеместно в деятельности органа;
- все административные методы действуют по схеме «власть – подчинение» и носят государственно–властный, юридический характер, а также основываются на авторитете верховенства органа управления.

Рассматривая социально–психологические методы управления, необходимо сказать, что они направлены на создание в коллективах органов благоприятного и устойчивого морально–психологического климата, способствующего наиболее успешному решению стоящих задач, следовательно, социально–психологические методы, это методы, предназначенные для воздействия на процессы и развитие коллективов¹¹⁰.

Социально-психологические методы – это такие методы воздействия субъекта управления на объект управления, которые опираются на объективные законы развития социологии и психологии, воздействуют с учетом коллективной психологии, психологических особенностей различных социальных групп и отдельной личности¹¹¹.

¹⁰⁹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹¹⁰ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹¹¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

Данные методы неоднородны и поэтому возникает задача их классификации. В научной литературе, по проблемам социального управления, по разному подходят к решению этого вопроса. Поэтому условно разделим их на социологические и психологические методы управления.

Социологические методы управления по направленности их действий разделяются на следующие методы:

- ✓ методы повышения социально–производственной активности (обмен опытом, почин, новаторство и т.д.);
- ✓ методы социальной преемственности (посвящение в профессию, присяга, чествование ветеранов, торжественные собрания, смотры и т.д.);

По объекту воздействия выделяют методы управления:

- ✓ методы социально-массовыми процессами;
- ✓ методы управления коллективами, органами, группами и процессами;
- ✓ методы управления индивидуально-личностным поведением.

Методы социально-массовыми процессами – это регулирование движения кадров, плановая подготовка и распределение кадров, закрепление кадров, повышение престижа и др.

Методы управления коллективами, органами, группами и процессами относятся социальное планирование развития коллектива, методы повышения социальной и групповой активности, преемственность традиций и др.

Методы управления индивидуально-личностным поведением – создание благоприятных условий труда для работников¹¹².

Психологические методы управления воздействуют на взаимоотношения между людьми путем создания работоспособности коллектива с оптимальным психологическим климатом.

¹¹² Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

Психологические методы управления можно разделить на следующие группы:

✓ методы комплектования малых групп и коллективов. Данная группа методов дает возможность определения места каждого члена на основе психологической совместимости работников в коллективе. От психологической совместимости работников, основанной на оптимальном сочетании их психологических свойств, в значительной степени зависит психологический климат в коллективе, а также выявление симпатий и антипатий внутри группы, коллектива;

✓ методы гуманизации труда. Данная группа методов заключается в том, что дает возможность внести элементы творчества в трудовой процесс, тем самым, исключая монотонность труда, то есть, в каждом трудовом коллективе должна быть комната психологической разгрузки, оформленная в расслабляющей цветовой гамме. Желательно, чтобы при этом присутствовала легкая, успокаивающая музыка, тренажеры и др. элементы;

✓ методы психологического побуждения. Дают возможность достижения необходимой активности работника, создания в коллективе условий, способствующих мотиваций всех работников. Достигнуть этого можно посредством таких методов как убеждение, внушение, подражание, вовлечение, принуждение;

✓ методы профессионального отбора и обучения. К данной группе методов относятся: отбор работников, обладающих психологическими характеристиками наиболее соответствующими выполняемой работе (так на задержание опасного преступника отбираются сотрудники, наиболее подготовленные в физическом и психологическом плане) развитие необходимых психологических характеристик для успешного выполнения порученного дела¹¹³.

Следовательно, из всего вышесказанного можно сделать вывод что:

¹¹³ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

- социально–психологические методы управления есть методы косвенного воздействия;
- социально–психологические методы управления призваны улучшать взаимоотношения людей, содействовать созданию в коллективе здорового психологического климата;
- специфика социально–психологических методов управления состоит в том, что их использование преодолевается ограниченностью административных и экономических воздействий.

Здесь главными стимулами выступают интересы высшего порядка – стремление личности к творческой самореализации, общественно-полезному труду, участию в делах общества, при этом вступают в действие наиболее эффективные стимулы – моральные, духовные и нравственные, при наличии которых каждый работник старается оптимизировать свой труд.

Экономические методы управления – это способы достижения цели управления на основе реализации требований экономических закономерностей¹¹⁴.

Их назначение состоит в том, чтобы работники в максимальной степени проявляли заинтересованность в принятии и выполнении напряженных планов, изыскании резервов и наиболее полном использовании производственных ресурсов.

К экономическим методам относятся все те методы, посредством которых осуществляется материальное стимулирование, как трудовых коллективов, так и отдельных работников, это главным образом: заработная плата и премии.

Экономическое стимулирование как метод управления представляет собой систему планомерно разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, направленных на усиление заинтересованности трудовых

¹¹⁴ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

коллективов и каждого работника в повышении эффективности работы в своем коллективе¹¹⁵.

Экономическое стимулирование базируется на сочетании: общественных и личных интересов; экономического стимулирования с моральным стимулированием, основанным на высокой сознательности работников.

Однако если, скажем, затрагивать деятельность следственных подразделений и подразделений криминальной полиции то, метод материального стимулирования имеет ограниченную сферу применения, поскольку, финансирование этих органов приходится главным образом за счет государственного бюджета.

В данных структурных подразделениях наиболее широко используются такие экономические методы как, поощрение работников за достижение больших успехов в труде путем награждения ценными подарками, деньгами, а также повышением должностного оклада.

Подводя итог вышесказанному, необходимо отметить, что:

➤ экономические методы управления отличаются от других методов управления косвенным воздействием субъекта управления на объект управления, кроме того, затруднительно точно определить силу воздействия экономических методов управления. Можно рассчитывать лишь на рост усилий работников и их заинтересованность в достижении высоких конечных результатов;

➤ главной отличительной чертой экономических методов является возможность их количественного соизмерения. Они позволяют соизмерить реакцию системы управления при той или иной силе экономического воздействия на нее;

¹¹⁵ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

➤ в новых экономических условиях важно, то обстоятельство, что под воздействием экономических стимулов, объект управления сам выбирает должный вариант поведения.

Многообразие методов воздействия, используемых в управлении, обуславливает существование различных форм их выражения. Эти формы могут быть правовыми и неправовыми.

Правовые – предусматриваются законодательством, к неправовым относятся формы, посредством которых выражаются методы негосударственного, общественного и иного воздействия¹¹⁶.

Управление в системе правоохранительных органов связано с решением традиционных и новых задач. В первом случае, проблема избрания методов управления, как правило, не возникает. Ими овладевают в результате обучения, приобретения опыта работы. Выполнение же новых, нестандартных задач, особенно в условиях резкого изменения оперативной обстановки, факторов внешней среды, функционирования системы, требует перестройки в организации управления.

Все применяемые в процессе управления административные, экономические, социально–психологические и другие методы тесно связаны между собой, дополняют друг друга, используются в органическом единстве. Так, любое принимаемое административное решение должно подкрепляться экономическими и воспитательными методами. Искусство руководителя и заключается в том, чтобы из всего комплекса методов управления, выбрать наиболее действенные, надежно ведущие к цели, составить их гибкую комбинацию и использовать ее, отдавая в зависимости от обстоятельств предпочтение, в одних случаях – административным, в других случаях экономическим или социально – психологическим способом воздействия. Правильное, разумное сочетание различных методов, является

¹¹⁶ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

одним из важнейших направлений совершенствования управления на современном этапе.

В настоящее время, когда в нашем государстве происходят коренные изменения, претерпевает реформирования систем правоохранительных органов, назревает необходимость переходить преимущественно к тем методам руководства, которые, в полной мере, позволяют обеспечить сознательное, активное, творческое участие людей в трудовой деятельности, т.е., стимулировать интерес работника к ней путем учета его интересов.

Применение методов без учета изменяющихся объективных условий и происходящих изменений в деятельности органа ведет к шаблону и стереотипности в применении методов управления, а, следовательно, к снижению их действенности. И, наоборот, использование методов управления окажется эффективным, если их применение осуществляется с учетом развития процессов управления, накопления опыта.

Контрольные вопросы:

1. Метод управления: понятие и их классификация.
2. Всеобщие методы воздействия в деятельности правоохранительных органах: понятия и виды.
3. Убеждение: понятие, виды.
4. Принуждение: понятие, виды.
5. Специальные методы управления: понятие, классификация.
6. Административные методы управления: понятие, виды.
7. Социально-психологические методы управления: понятие, виды.
8. Экономические методы управления.
9. Специфика применения методов воздействия в правоохранительных органах.

Раздел 5. Процесс принятия решений

5.1 Сущность управленческих решений, критерии принятия и оценка эффективности. Моделирование в принятии решений и их классификация

Важнейшее место в организации процесса управления органа, занимает подготовка и принятие управленческих решений, а также контроль над их исполнением. Значение решений определяется тем, что принятие большинства из них осуществляется на основе реализации плана.

Несмотря на очевидность необходимости и важности принятия управленческих решений в деятельности правоохранительных органов, их подразделений и сотрудников еще, к сожалению, не изжит скептицизм к данному вопросу. Это выражается, чаще всего, в формальном подходе к подготовке решений, а иногда и в постановке вопросов о возможности или целесообразности принятия управленческих решений. Подготовка и принятие управленческих решений является необходимой предпосылкой и характерным показателем целенаправленности человеческого труда. В этой связи представляется необходимость вооружить сотрудников знаниями организационно – методических основ выработки и принятия решений.

Цели, обусловленные ими задачи и функции системы правоохранительных органов, реализуются в процессе управления. Сущность его состоит в осуществлении субъектом управления целенаправленных волевых воздействий на управляемый объект или объекты с тем, чтобы обеспечить их эффективное функционирование в рамках установленных правил¹¹⁷.

Процесс управления, представляющий собой обмен информацией между социальными системами, элементами-подсистемами и средой функционирования непрерывен. Постоянные изменения среды и самих социальных систем управления, в том числе правоохранительных органов, неизбежно побуждают системы управления оказывать те или иные воздействия

¹¹⁷ Бусов В.И. Управленческие решения: учебник. – М.: «Юрайт», 2021. – 254 с.

на управляемые объекты. Воздействия, обращенные на элементы системы правоохранительных органов, составляют процесс внутрисистемного управления. Воздействия направленные вовне, на объекты внешнего управления системы Министерства составляют процесс внешнесистемного управления, и тот и другой протекают одновременно и непрерывно¹¹⁸.

Непрерывность процесса управления обуславливает его цикличность, т.е. постоянное воспроизведение управляющих воздействий, повторения всех стадий управленческого цикла.

Можно выделить две крупные стадии процесса управления: выработка и принятие управленческого решения; организация исполнения принятого решения.

Начиная разговор о подготовке и принятии управленческого решения необходимо вначале уяснить, что же такое управленческое решение. Так, Ипакян А.П. в своей работе «Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел» пишет, что: управленческое решение – это «сознательный акт (действие) субъекта управления, связанный с выбором цели действия, путей, способов и средств ее достижения»¹¹⁹. В свою очередь, Коренев А.П. указывает, что «управленческое решение, представляет собой программу действий, выраженную в форме предписания (директивы), содержащего постановку целей, определяющую трудовые и материальные ресурсы, пути и средства достижения этих целей, а также формы организующей деятельности субъектов и объектов управления в реализации решения»¹²⁰.

В литературе даются и иные определения управленческого решения, но во всех случаях процесс подготовки и принятия решений признается важнейшей функцией управления.

Исходя из сказанного, можно сделать вывод, что, несмотря на многообразие, решения обладают следующими признаками:

¹¹⁸ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹¹⁹ Ипакян А.П. Организация системы информационно-аналитической работы в органах внутренних дел. М., 2011 г.

¹²⁰ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

1. Управленческое решение принимается людьми, следовательно, оно носит субъективный характер. Однако качество решения предопределяется, прежде всего, тем, в какой мере оно учитывает объективно существующие закономерности и связи в обществе. Знание закономерностей общественного развития, среды функционирования и состояния управляющей и управляемой систем, учет особенностей конкретной ситуации позволяют подходить с научных позиций к выработке решений.

2. Управленческое решение обладает директивным, властным характером и обязательно для тех, кому адресовано. Исполнение решения гарантируется, а при необходимости обеспечивается мерами принуждения. Это, ни в коей мере не исключает обязанности субъекта управления, принявшего решение, вести разъяснительную и организационную работу в целях добровольного исполнения решения.

3. Управленческие решения принимаются в результате либо согласования воли субъекта управления с волей другого участника управленческого отношения, либо одного лишь волеизъявления субъекта управления. Однако в том и другом случае решение принимается в одностороннем порядке. Оно исходит от компетентного органа, должностного лица – субъекта управления. Причем в таком же порядке принимаются те решения, которые являются результатом совместных действий (на основе сотрудничества) нескольких, не связанных отношениями подчиненности, органов – субъектов управления. В данном случае речь идет лишь о совместном решении, о выражении коллективной воли в одностороннем порядке.

4. Управленческое решение либо устанавливает обязательные правила поведения, либо регулирует отдельные управленческие отношения. В последнем случае оно влечет возникновение, изменение или прекращение управленческих отношений, например, решение об освобождении лица от должности. Следовательно, решение может регулировать как абстрактные, так и конкретные общественные отношения в социальном управлении. И в этом смысле управленческое решение является решением-регулятором.

5. Субъект управления обязан избрать оптимальный вариант решения. Стало быть, процесс принятия и само решение носят творческий характер. Субъект управления решает вопросы, связанные с хозяйственной деятельностью, социально-культурным строительством, обороной страны, охраной общественного порядка, обеспечением общественной безопасности и т.п. Эта деятельность затрагивает прямо или косвенно интересы большого круга лиц. Поэтому от субъекта управления требуются творческий научный подход, предвидение, осмотрительность, учет и глубокий анализ фактических данных¹²¹.

6. Управленческие решения принимаются субъектами управления в пределах своей компетенции. Так, к примеру, в правоохранительных органах субъектами подготовки и принятия решений являются руководители Министерства, департаментов, аппаратов, служб и подразделений, уполномоченные на то работники отраслевых служб и подразделений (инспектора). Субъектами принятия текущих оперативных решений практически являются все работники. В процессе своей деятельности им постоянно приходится иметь дело с возникающими в сфере правоохранительных органов задачами, проблемами, в том числе и конфликтными ситуациями, которые необходимо решать, чтобы достичь поставленных перед ними целей по борьбе с преступностью и иными правонарушениями. Компетенция правоохранительных органов и их работников по принятию решений определяется соответствующими положениями об органах, уставами, должностными инструкциями и другими актами¹²².

7. Управленческое решение принимается в установленном порядке. Процедура принятия решений регламентируется соответствующими нормативными актами¹²³.

¹²¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹²² Бусов В.И. Управленческие решения: учебник. – М.: «Юрайт», 2021. – 254 с.

¹²³ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

С учетом понятий управленческого решения приведенных выше и, исходя из признаков присущих управленческим решениям, можно сформулировать понятие управленческого решения в правоохранительных органах.

Управленческое решение в правоохранительных органах – это решение, принимаемое в одностороннем порядке в соответствии с установленной процедурой компетентными органами и их сотрудниками, которое направлено на разрешение вопросов, а также дел и ситуаций, возникающих в сфере управления обеспечения общественной безопасности, обладающее творческим, организующим, государственно-властным характером¹²⁴.

В управленческом решении находят свое непосредственное выражение цели, задачи, функции, методы и средства деятельности органа. Посредством решения разрешаются вопросы и дела, возникающие в процессе осуществления органами, возложенных на них функций. Решения принимаются по вопросам управленческой (административной) деятельности, оперативно-розыскной деятельности, а также дознания и следствия. Так скажем, при осуществлении следствия либо дознания принимают черты управленческого решения юридические решения (акты) уголовно-процессуального характера. Порядок их принятия регламентируется уголовно-процессуальным законодательством. Большое количество принимаемых решений органами относится к сфере деятельности, направленной на решение вопросов возникающих в процессе управления внутри системы, и в ходе осуществления внешней административной деятельности осуществляемой органом¹²⁵.

Рассматривая сущность управленческих решений в деятельности органов, следует исходить из того обстоятельства, что эти системы функционируют в постоянно изменяющихся условиях внешней среды, реагируя на различные ее воздействия. Для обеспечения нормального функционирования органов надо

¹²⁴ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹²⁵ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

соответствующим образом реагировать на возникающие всевозможные воздействия последних, т.е. принимать и выполнять решения.

Изменения оперативной обстановки в первую очередь связанные с возникновением новых задач правоохранительных органов, требующие принятия соответствующих решений, могут быть как единовременными (например, совершение преступления), так и длящимися, происходящими в течение определенного периода (например, наметившиеся негативные тенденции в социально-политической жизни, рост численности населения, развитие промышленности, транспорта и т.д.).

Важное значение, для повышения качества управления в органах, имеет учет требований, предъявляемых к принимаемым в его процессе решениям.

К основным требованиям, предъявляемым к решениям, относятся: научная обоснованность, законность, вариативность решения, своевременность и конкретность, полнота и достоверность, непротиворечивость и реальность¹²⁶. Рассмотрим их подробнее.

Прежде всего, принимаемые управленческие решения в правоохранительных органах должны быть научно обоснованными. Это достигается соблюдением ряда условий:

- ✓ правильным отражением в решении объективных закономерностей общественного развития, влияющих на выбор проблем, нуждающихся в анализе;

- ✓ использованием полной и достоверной информации;

- ✓ системным подходом к обоснованию целей;

- ✓ применением научных методов исследования.

Научная обоснованность решений зависит от конкретности, т.е. знаний, опыта, классификации работников, подготавливающих и принимающих решение, их умение ориентироваться в разнообразных управленческих ситуациях, правильно оценивать обстановку.

¹²⁶ Бусов В.И. Управленческие решения: учебник. – М.: «Юрайт», 2021. – 254 с.

Обязательным требованием является законность управленческих решений, понимаемая как строгая их направленность на реализацию положений закона.

Необходимо отметить, что принятие решения в пределах компетенции органа или его сотрудника – это не только их право, но и обязанность, вытекающая из той роли, которую они выполняют в системе управления. Правоохранительные органы, их руководители и сотрудники несут ответственность за неправильное использование прав по принятию решений.

Решение должно быть издано по установленной форме и подписано надлежащими должностными лицами. Форма решения активно воздействует на содержание. Она побуждает субъекта управления с особой тщательностью подходить к решению дела.

3. Важным требованием является вариативность решения, т.е. возможность выбора оптимальных его альтернатив. Это не противоречит закону, поскольку он предполагает всестороннюю оценку субъектом управления конкретной обстановки и самостоятельное принятие им в рамках и на основе закона одного из нескольких возможных вариантов решения.

4. Условием эффективной управленческой деятельности и требованием, предъявляемым к каждому принимаемому решению, выступают его своевременность и конкретность¹²⁷.

Соблюдение своевременности предполагает обязательное обоснование целесообразности каждого решения с учетом реальных потребностей, оценки новизны целей и задач, выяснения ожидаемых последствий. Формальное же отношение либо игнорирование указанного требования приводят к бессмысленному росту невыполненных бумажных предписаний, дезорганизует управление. Эффективность решения, во многом зависит от определенности и конкретности, сформулированных в управленческом решении целей, задач, правил, полномочий, предписаний, разрешений, запретов, которые адресуются

¹²⁷ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

исполнителям. Соблюдение требования конкретности облегчает осуществление контроля над реализацией решения, повышает уровень его исполнительности.

Для правильности и обоснованности решений требуются полнота и достоверность используемых субъектом управления данных. При их сборе необходимо учитывать действие факторов, влияющих на получение достаточной и объективной информации.

Важным требованием, обеспечивающим обоснованность управленческих решений, является компетентность лиц, участвующих в их подготовке и принятии, т.е. всестороннее знание ими существа изучаемых вопросов.

Управленческое решение должно быть логичным, непротиворечивым, доступным для быстрого и правильного восприятия теми, кому оно адресуется¹²⁸.

Сложность и разнообразие задач выполняемых органами, обуславливают необходимость принятия ими множества самых различных управленческих решений. Важное теоретическое и практическое значение имеет их классификация. Она позволяет выделить виды решений по признаку их относительной однородности¹²⁹.

Существуют различные основания для классификации управленческих решений, однако необходимо отметить, что на сегодняшний день в теории управления нет единой классификации управленческих решений. В литературе дается множество классификаций, но, обобщая их, мы предлагаем Вам следующую классификацию:

По направленности воздействий решения можно классифицировать на внешние и внутрисистемные. К внутрисистемным решениям относятся те, которые связаны только с организацией деятельности структурных звеньев органов Министерства (например, с работой по планированию, контролю, профессиональной подготовке кадров и т.п.).

¹²⁸ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹²⁹ Бусов В.И. Управленческие решения: учебник. – М.: «Юрайт», 2021. – 254 с.

К внешним управленческим решениям относятся обеспечивающие взаимодействие органов Министерства со средой функционирования. Так решения, определяющие основные направления борьбы с организованной преступностью являются внешними.

Необходимо отметить, что деление управленческих решений на внутрисистемные и внешние имеет в ряде случаев относительный характер. В одном и том же решении могут обнаруживаться признаки обоих видов. Например, план расстановки кадров содержит вопросы взаимодействия с объектами внешней среды и расстановки сил, средств Министерства внутренних дел¹³⁰.

В зависимости от круга разрешаемых вопросов управления различают общие, частные и локальные решения. Общие решения охватывают всю управляющую или управляемую систему или обе сразу. Частные решения относятся к отдельным направлениям деятельности системы органов. Локальные решения касаются деятельности отдельных элементов системы – подразделений, групп, отдельных работников органов.

По инициативе принятия управленческие решения подразделяются на два основных вида:

- ✓ решения, направленные на исполнение распоряжений вышестоящих субъектов управления;
- ✓ инициативные, т.е. принимаемые самостоятельно на основе выявленных проблем, исходя из характера складывающейся обстановки и возникающих конкретных задач.

По юридическим свойствам управленческие решения подразделяются на нормативные, общезначимые, индивидуальные и смешанного характера.

Нормативными являются решения, которые содержат в себе нормы права. Нормативные решения в свою очередь подразделяются на императивные, т.е. содержащие строго обязательные предписания и диспозитивные,

¹³⁰ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

определяющие лишь общие правила поведения. Кроме того, можно выделить решения, носящие рекомендательный характер (например, указания и методические письма).

Общезначимые решения не содержат норм права. Они разрешают дела и вопросы управления, имеющие общее значение (например, решение об образовании или ликвидации того или иного подразделения в системе органов)¹³¹.

Индивидуальные решения разрешают конкретный вопрос управления. Они принимаются на основе нормативных решений и являются актами применения норм права (например, о назначении или освобождении от должности руководителей органов, служб, подразделений).

Решения смешанного характера содержат в себе как нормы права и разрешение вопросов общего значения, так и разрешение индивидуальных дел. Также решения принимаются по целому комплексу взаимосвязанных вопросов управления общего, частного, индивидуального значения.

По масштабности решаемых задач управленческие решения подразделяются на установочные, частные и оперативные.

Установочные решения рассчитаны на достаточно продолжительный период их реализации и включают в себя весь комплекс или основные направления организации деятельности органов¹³². Например, приказы руководителей, перспективные и годовые планы работы.

К частным относятся решения тактического характера: квартальные планы работы служб; различные виды социальных планов; проблемные планы (например, усиление борьбы с отдельными видами преступлений) частные решения конкретизируют сущность установочных управленческих актов.

Оперативные решения, как правило, направлены на выполнение неотложных задач, возникающих в процессе повседневной работы с силами и

¹³¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹³² Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

средствами правоохранительных органов. К их числу относятся решения, связанные с организацией раскрытия преступлений.

По сроку действия управленческие решения делятся на три вида: рассчитанные на определенный период времени (установочный приказ, план на год); срок действия, которых заранее не устанавливается, и они имеют силу до их официальной отмены (например, инструкции); прекращающие свое действие по мере их исполнения. Они часто принимаются в случаях, когда в момент их принятия предусмотреть конкретный срок их реализации не представляется возможным (например, решение о создании следственно-оперативной группы)¹³³.

По форме выражения управленческие решения подразделяются на словесные и конклюдентные. Преимущественно в правоохранительных органах решения выражаются посредством слов. Словесные решения могут быть письменными или устными. Письменное решение рассматривается как надлежащим образом оформленный письменный документ. Наряду с письменными решениями существуют устные (приказы, указания, распоряжения и т.п.). Чаще всего они применяются в процессе оперативного решения вопросов управления¹³⁴.

Управленческое решение может выражаться посредством определенных жестов, сигналов, знаков и других конклюдентных действий (например, решение начальника отдела о начале задержания преступника сотрудниками органа может быть выражено с помощью определенного жеста или условного сигнала).

По месту в управленческом цикле решения подразделяются на основные и дополнительные. Основные, это такие как, годовой или квартальный план работы органа. Дополнительные принимаемые в порядке корректировки плановых мероприятий.

¹³³ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹³⁴ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

По степени обязательности управленческие решения можно разбить на ориентирующие, рекомендательные и директивные. Ориентирующие – определение единого для всех направлений. Рекомендательные управленческие решения не носят обязательного характера. Директивные решения обязательны для всех, принимаются высшим руководством¹³⁵.

Рассмотренная нами классификация управленческих решений принимаемых в правоохранительных органах, позволяет раскрыть содержание и особенности различных видов решений, более детально рассмотреть их место и назначение в организации работы, определить особенности их информационного обеспечения, аналитического обоснования, процедуры подготовки и принятия.

Практическая значимость рассмотренной классификации состоит в том, что она позволяет на научной основе подходить к выбору и принятию того или иного решения, посредством которого предоставляется возможность наиболее целесообразно разрешить конкретный вопрос управления¹³⁶.

5.2 Подготовка и принятие управленческих решений

Выработка и принятие решения осуществляется в определенной последовательности и состоит из ряда стадий. Основные стадии: подготовка решения и принятие решения, в свою очередь данные стадии можно разбить на этапы.

Подготовка решения:

- 1) выявление и обоснование проблемы, подлежащей решению;
- 2) сбор, обработка и анализ информации по проблеме, подлежащей решению;
- 3) построение набора возможных вариантов решения;
- 4) выбор наилучшего варианта решения.

Принятие решения:

- 1) оформление выбранного варианта в виде проекта решения;

¹³⁵ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹³⁶ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

- 2) согласование проекта;
- 3) обсуждение проекта;
- 4) придание решению юридической силы (принятие решения).

Рассмотрим все стадии в отдельности. Выявление и обоснование проблемы, подлежащей решению. Подготовка решения начинается с выявления проблемы и определения вытекающих из нее целей и задач. В сфере правоохранительных органов ввиду большой динамичности общественных отношений непрерывно возникают различные проблемы, противоречия, требующие своего разрешения.

Опытный, квалифицированный руководитель характеризуется умением своевременно обнаружить возникающие проблемы, правильно оценить их роль и значение, а также предупредить наступление возможных нежелательных последствий, которые может вызвать проблема¹³⁷.

Выявление проблемы связано с множеством факторов как объективных, так и субъективных, с выявлением относительной значимости каждого из них. В качестве объективных выступают такие факторы, как оперативная обстановка, материально-техническая оснащенность правоохранительных органов, уровень подготовки кадров и т.д. Субъективные факторы определяются способностью руководителя органа находить с помощью специалистов оптимальный вариант использования имеющихся сил и средств, его умением организовать коллектив, развить творческую инициативу сотрудников органа и т.д.

Выявленная проблема подлежит формулированию. Формулировка проблемы может происходить по инициативе самого руководителя органа, когда исходным пунктом является ситуация, требующая разрешения, а также по указанию вышестоящего органа, предписывающего разрешить проблему. Так или иначе, практическим выходом первой стадии принятия решения должна быть четкая и ясная формулировка проблемы с указанием цели ее

¹³⁷ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

решения, под которой понимается желаемое состояние системы управления, отличное от существующего. Правильное определение цели помогает уточнить и сформулировать задачу, которая состоит в том, чтобы устранить расхождения между фактическим и желаемым состоянием системы управления¹³⁸.

Таким образом, правильная постановка задачи имеет важное значение для управления, ибо в случае неточной формулировки задачи действия по принятию решений окажутся бессистемными и нецеленаправленными.

Сбор, обработка и анализ информации по проблеме, подлежащей решению. Выявление проблемы предполагает сбор и использование информации. Речь идет, прежде всего, об информации, собираемой и обрабатываемой регулярно в порядке обратной связи при осуществлении функций учета и контроля над деятельностью объекта управления, а также информации, поступающей из внешней среды, то есть среды функционирования органа. Кроме того, используется информация, которая собирается и обрабатывается специально для подготовки отдельных решений¹³⁹.

В каждом случае, когда появляются основания для принятия решения, перед руководителем органа встает вопрос: принимать ли решение на основе того, что известно, или предварительно разработать и реализовать программу сбора соответствующей информации, которая потребует отдельных материальных затрат и рабочего времени. Качество решения во многом зависит от того, насколько правильно будет разрешен этот вопрос. При всех условиях оптимальной считается такая информация, которая по полноте, содержанию и достоверности позволяет принять обоснованное решение.

На основе обработки и анализа текущей информации, как правило, принимаются решения по вопросам оперативного управления. Что касается перспективных решений, то они принимаются на основе специально собираемой и обрабатываемой информации. Часть такой информации может

¹³⁸ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹³⁹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

содержаться в памяти работников органа, готовящих проект решения, а также в имеющихся документах, другую часть информации нужно целенаправленно собирать.

Сбор информации в целях принятия решения производится посредством применения различных методов:

- ✓ использование имеющейся учетно-статистической информации;
- ✓ изучение документов, таких как: отчеты, справки, акты проверок, акты обследований и т.п.;
- ✓ производство запросов по специально разработанным формам;
- ✓ личное наблюдение за состоянием объекта управления и личное ознакомление с результатами работы;
- ✓ проведение бесед со специалистами и иными работниками;
- ✓ опрос экспертов;
- ✓ социологические исследования и др.

Собранная по проблеме информация подвергается обработке и анализу с помощью различных методов: сравнения, аналогии, обобщения, индукции, дедукции и других методов. Если информация формализуемая, то применяются математические и иные методы.

Построение набора возможных вариантов решения. На основе собранной информации и ее анализа составляется проект решения. Для разрешения новых сложных вопросов метод разработки одного проекта решения, как правило, не обеспечивает принятие оптимальных решений. В связи с этим разрабатывается несколько взаимозаменяющих вариантов – альтернатив решения проблемы, и из них в результате анализа избирается оптимальный вариант.

Предварительные наброски вариантов проектов решений рождаются еще на стадии анализа информации. Эти наброски получают свое развитие в ходе их специальной разработки (оценки, сравнения и т.п.). На этой стадии важно определить оптимальное количество вариантов. В процессе отбора вариантов необходимо руководствоваться соответствующими критериями, которые определяются на основе цели, сформулированной на стадии выявления

проблемы. При отборе вариантов проектов решений любой предлагаемый вариант при условии, если он позволяет достичь цели и не выходит за пределы существующих материальных, финансовых, кадровых и иных ограничений, следует признать пригодным для включения в число вариантов для выбора решения¹⁴⁰.

При разработке вариантов проектов решений могут браться за основу ранее принятые решения, если задачи и обстоятельства, при которых было принято решение, совпадают с задачами и обстоятельствами, в которых предстоит принять новое решение.

На рассматриваемой стадии более полно формулируются цели, задачи и содержание проекта решения. Определяются пути и средства достижения намеченных целей. Учитываются имеющиеся возможности фактической реализации решения, такие как, силы, средства, финансовые и иные ресурсы, так же фактор времени. Прорабатываются вопросы взаимодействия и координации между органами, службами, подразделениями, группами, сотрудниками. Оцениваются возможные последствия принятия того или иного варианта проекта. Особенно это необходимо при решении сложных перспективных вопросов управления.

Подготовку вариантов проектов решений осуществляют с помощью методов, позволяющих соизмерить затраты и результаты от реализации того или иного варианта. Наибольшего внимания среди методов разработки и избрания варианта проекта заслуживает метод обоснования решений с помощью экспертов. Руководитель, как бы ни была высока его деловая квалификация, не может быть достаточно компетентным во всех необходимых для управления областях знаний. В связи с этим для обоснования решений, требующих особых знаний и опыта работы, и привлекаются эксперты-консультанты, обладающие соответствующей квалификацией.

¹⁴⁰ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

Для получения экспертных оценок могут создаваться рабочие группы или временные комиссии, различного рода советы и совещания. Мнения экспертов могут быть выявлены посредством их опроса с помощью анкет-вопросников и получения от них обобщенного заключения. Опрашиваемые эксперты и специалисты дают оценку вариантов решений.

Для решения ряда проблем может оказать помощь и проведение специальных совещаний, известных под названием метода «мозговой атаки». Суть его заключается в привлечении достаточно большого числа лиц к формулированию и критическому рассмотрению возможно большого количества подходов к решению той или иной проблемы¹⁴¹.

При этом методе соблюдаются следующие правила:

- ✓ участники совещания могут высказывать любые идеи;
- ✓ каждый может дополнить и развить соображения любого участника совещания, но не имеет права их критиковать и опровергать;
- ✓ оценка значимости идей осуществляется только после обработки материалов совещания.

В зависимости от сложности проблемы, условий, в которых разрабатывается и принимается решение, руководитель органа может образовать группу разработчиков проекта решения.

Эта группа должна соответствовать определенным требованиям в отношении численности, состава, представительств от заинтересованных подразделений и служб, профессиональных качеств членов группы и т.д.

Выбор наилучшего варианта решения. Вслед за разработкой вариантов проектов решений наступает выбор наилучшего, оптимального варианта. На данной стадии подготовленные варианты подвергаются сравнительному анализу. После оценки каждого варианта проекта решения производится выбор, то есть принятие решения. И на этой стадии может оказаться два и более варианта. Окончательный вариант избирает руководитель органа.

¹⁴¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

Важным условием принятия оптимального решения является создание в органе деловой обстановки, которая стимулировала бы всех участников процесса выработки решения к активной и целенаправленной работе.

Задача руководителя состоит в том, чтобы вовлечь в выявление и разрешение проблемы коллектив органа, сформировать коллективное мнение, готовность к единому целенаправленному действию всех работников органа.

Участие в выработке решения сотрудников соответствующих служб и подразделений, исполнителей, представителей общественных формирований, коллектива сотрудников органа не только обогащает само решение, но и создает благоприятные предпосылки для его успешной реализации, ибо сотрудники органа, принимавшие участие в разработке решения, становятся его сторонниками и пропагандистами. Все это обычно повышает заинтересованность коллектива органа в выполнении решения.

Большое значение в принятии оптимального решения имеет умение руководителя органа создать в ходе коллективной работы над решением обстановку доброжелательности, доверия и уважения к мнению всех участников подготовки и принятия решения. Этому должна способствовать и процедура коллективного обсуждения, обеспечивающая возможность участникам обсуждения вносить необходимые дополнения и изменения в проект решения¹⁴².

На качество решения оказывает влияние способ его принятия – единоличный или коллегиальный. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. В тех случаях, когда решение, приказ исходят от руководителя органа, повышаются персональная ответственность за качество решения и оперативность в его принятии, но не исключается односторонний субъективный подход к разрабатываемой проблеме.

¹⁴² Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

Как правило, решения в правоохранительных органах принимаются единолично. Это обусловлено спецификой управления в сфере правоохранительных органах.

Решения, принимаемые коллегией или иным совещательным органом, соединяют в себе опыт многих лиц, разные точки зрения и интересы. Они как бы проходят дополнительную всестороннюю проверку в ходе принятия.

Принятие управленческих решений в правоохранительных органах в коллективном порядке не имеет широкого распространения.

Рассматриваемые стадии свойственны процедуре подготовки и принятия управленческих решений стратегического или тактического характера. Принятие же оперативных решений на уровне управления, нижестоящих подразделений и служб правоохранительного органа производится по упрощенной процедуре, нередко исключаящей, скажем, подготовку нескольких вариантов проектов решений, коллегиальное обсуждение и другое.

Что касается вышеперечисленных стадий принятия решений, то необходимо отметить, что они совпадают со стадиями подготовки плана.

Хотелось бы остановиться на особенностях принятия решения в условиях дефицита информации и времени. В деятельности правоохранительных органов часто бывает, что для решения вопроса в возникшей ситуации нужная информация отсутствует вообще или является не полной, или содержит много случайных, а иногда и умышленно допущенных искажений.

Трудность принятия решения в условиях отсутствия полноты и точности исходной информации часто усугубляется дефицитом времени для выработки и принятия решения. Между тем, в практической деятельности правоохранительных органов их работники довольно часто в силу не терпящих отлагательства обстоятельств вынуждены принимать решения немедленно. В связи с этим вероятны случаи принятия не оптимальных, а иногда и ошибочных решений.

В целях преодоления этих трудностей в принятии решений в правоохранительных органах разрабатываются типовые варианты решений,

рассчитанные на разрешение конкретных вопросов и ситуаций. Их использование позволяет в условиях дефицита информации и времени действовать более целенаправленно и оперативно¹⁴³.

5.3 Организация исполнения решений

За комплексом операций по подготовке и принятию решения следует сложная работа субъекта управления по организации его исполнения. Приступим к рассмотрению второй стадии процесса управления – организация исполнения принятого решения. Данная стадия направлена на точное и своевременное претворение в жизнь принятого решения. Эффективность принятого решения определяется степенью его реализации. Даже самые целесообразные и оптимальные решения само по себе не смогут обеспечить достижение целей управления, если не будет проделана соответствующая организаторская работа по созданию необходимых условий для их воплощения в жизнь.

Организация исполнения принятого решения – это трудоемкий и сложный вид деятельности управления, помимо руководителей органов и подразделений в организации участвуют и инспекторский состав аппаратов управления и штабных подразделений¹⁴⁴.

Особенность организаторской работы является ее непрерывность и повседневность, в процессе ее осуществления субъект управления чаще всего сталкивается с множеством организационных, технических и психологических проблем. И здесь большую роль играет опыт и знания субъекта, так как от умения субъекта управления решить эти проблемы и преодолеть возникшие трудности в значительной мере зависят эффективность управленческой деятельности, степень достижения конечных результатов подчиненными органами, подразделениями и сотрудниками.

В процессе организации исполнения решений субъекты управления решают следующие задачи:

¹⁴³ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹⁴⁴ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

- ✓ создание состояния упорядоченности элементов системы органа и отношений между ними, обеспечивающее успешное выполнение решений;
- ✓ поддержание и совершенствование вышеназванного состояния путем осуществления административно-правовых, оперативных, материально-технических и воспитательных мер;
- ✓ создание необходимых условий и предпосылок для успешной реализации решений, сюда можно отнести материально-технические условия, кадровые, финансовые, медико-санитарные и другие;
- ✓ наблюдение и проверка соответствия процесса функционирования органа принятым решениям;
- ✓ выявление отклонений от принятых решений и своевременное воздействия на исполнителей с целью устранения этих отклонений¹⁴⁵.

Помимо вышеперечисленных задач, субъекты управления должны соблюдать ряд требований к организации исполнения управленческих решений, выполнение которых обеспечивает должный уровень организаторской работы.

Основные требования к организации исполнения управленческих решений:

1. Сочетание административных и научных методов организации исполнения решений. Административная сторона организаторской работы заключается в умении руководить и решать поставленные задачи, опираясь на административную власть, на права старшего. В то же время администрирование не должно полностью подменять научную сторону организаторской работы, поскольку административному воздействию не поддаются многие аспекты реализации принятых решений, например, такие как: социально-психологические, морально-этические и т.д.¹⁴⁶

2. Эффективность и оптимальность. Соблюдение данного требования обуславливает наивысшие результаты при наименьших затрат времени, людских и материальных ресурсов.

¹⁴⁵ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹⁴⁶ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

3. Выделение основной задачи. Руководитель должен отыскать и поставить перед исполнителем такую задачу, решение которой позволит максимально приблизить к достижению поставленной в управленческом решении цели.

При рассмотрении практических примеров реализации управленческих решений часто можно увидеть, что руководитель, не владея методом определения главной задачи, тонет в мелочах, оставляя в стороне важные и проблемные вопросы, нанося тем самым большой ущерб интересам дела.

4. Инициативное и ответственное отношение к реализации решения. При наличии инициативы, личной дисциплины, как руководителей, так и иных сотрудников исполнение решений проходит быстрее и без заминок.

5. Конкретность. Субъект должен четко и недвусмысленно формулировать задачи для исполнителей, намечать конкретные пути, средства, способы и сроки исполнения решения.

6. Стимулирование интересов исполнителей. Здесь можно говорить о правильном распределении обязанностей, объективной оценке работы, а также о материальном и моральном поощрении за успешное исполнение управленческого решения¹⁴⁷.

Из перечисленных задач и требований к организации исполнения решений можно дать следующее определение. Организация исполнения управленческих решений представляет собой стадию управленческого цикла, на которой субъект управления осуществляет деятельность, состоящую из ряда мероприятий и операций организационного характера, направленных на создание и обеспечение оптимальных условий для успешного достижения исполнителями поставленных в управленческих решениях целей и задач.

Руководители, а также инспекторский состав аппаратов управления отраслевых, функциональных и штабных подразделений ежедневно занимаются организаторской работой по исполнению множества самых

¹⁴⁷ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

разнообразных решений. При этом они исполняют, как собственных решений, так и решений вышестоящих субъектов управления. Такая работа может занимать либо длительный промежуток времени, либо протекать скоротечно. Но независимо от вида и характера решения, продолжительности времени, требуемого для его реализации, организаторская работа по каждому из них предполагает совершение ряда однотипных действий, которые образуют элементы процесса организации исполнения решений. Эти элементы и составляют механизм исполнения решения¹⁴⁸.

Стадия организации исполнения управленческого решения включает следующие элементы:

1. Доведение решения до исполнителей. Значение данного элемента состоит в том, что качественное его осуществление создает необходимые предпосылки для последующей успешной реализации решения. Этот элемент может осуществляться различными путями, как непосредственным доведением до исполнителей решения на совещании, во время инструктажа, в индивидуальной беседе так и направлением исполнителям письменных решений, передачи по средствам связи. Доведение решений до непосредственных исполнителей не исключает необходимость информирования о принятом решении других служб, которые не являются его непосредственными исполнителями¹⁴⁹.

Например, по результатам проверки деятельности департамента одной области принимается решение, предписывающее данному органу осуществить мероприятия по устранению выявленных недостатков. Такое решение направляется не только непосредственным исполнителям, но и в адрес других департаментов.

2. Подбор и расстановка исполнителей. В процессе принятия решения субъект управления в определенной мере предпрещает состав исполнителей, заранее предвидя, что выполнять его будут конкретные органы, группы

¹⁴⁸ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹⁴⁹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

сотрудников и отдельные лица. Сотрудники, привлекаемые к исполнению решения аппаратов, обладают разными деловыми, моральными, психологическими качествами, поэтому субъект, организующий исполнение решения, должен подобрать таких сотрудников, чьи личностные и профессиональные качества в наибольшей степени соответствуют характеру предстоящей работы.

3. Обеспечение деятельности исполнителей. Данный элемент предполагает решение такой задачи, как создание условий, максимально способствующих выполнению решения. Всесторонне обеспеченные задания могут считаться выполненными.

4. Контроль над исполнением решений, корректирование и регулирование. После реализации всех рассмотренных элементов начинается воплощение данного элемента. Исполнители начинают действовать в заданных параметрах, информируя субъекта управления о выполненных, выполняемых пунктах заложенных в решении и о сбоях и отклонениях. При этом субъект управления корректирует управленческое решение (вносит поправки). В некоторых случаях, при необходимости регулирования, субъект управления производит замену, перестановку, изменение числа исполнителей.

5. Подведение итогов исполнения решения. Данный элемент является заключительным, его значение проявляется в двух органично взаимосвязанных аспектах – воспитательном и организационном¹⁵⁰.

Воспитательный аспект заключается в том, что знание сотрудника качества результатов и социальной значимости своего труда, объективная оценка его работы обеспечивают должную мотивацию его деятельности при исполнении последующих решений.

В организационном аспекте субъект получает возможность реально оценить качество принятого решения, выявить его недостатки, недостатки в организации исполнения; при этом выявляются новые проблемы, требующие

¹⁵⁰ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

дальнейшего разрешения. На основе этого принимается новое решение и таким образом управленческий цикл возобновляется¹⁵¹.

Проблема выработки и принятия эффективных решений известна с древних времен. До недавнего времени под способностью принимать качественное управленческое решение понималось искусство, в основе которого лежали опыт и интуиция человека. С ростом сложности решаемых задач, увеличением количества учитываемых при этом факторов, резким возрастанием потоков информации расчет только на интуицию и опыт все чаще дает отрицательный результат. Поэтому Министерство принимаются комплексные меры по совершенствованию кадровой политики.

Формирование правового государства немислимо без подготовки грамотных специалистов правоохранительной системы, способных осуществлять правотворческую деятельность в соответствии с новыми реалиями, происходящими изменениями в обществе.

Контрольные вопросы:

1. Сущность управленческих решений.
2. Критерии принятия и оценка эффективности управленческих решений.
3. Моделирование в принятии управленческих решений.
4. Признаки управленческих решений.
5. Классификация управленческих решений.
6. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
7. Основные стадии подготовки управленческого решения.
8. Основные стадии принятия управленческого решения.
9. Основные стадии организации исполнения управленческих решений.
10. Основные требования к организации исполнения управленческих решений.

¹⁵¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

Раздел 6. Руководство: власть и партнёрство

6.1 Руководитель в организации

Работа руководителя сложна и разнообразна. В первую очередь, ему приходится решать проблемы, связанные с основной деятельностью органа. Также, перед руководителем стоят задачи управления делом, людьми, органом и своей собственной работой. От руководителя требуется умение организовать и осуществлять стратегическое планирование.

Столь широкий спектр решаемых руководителем задач объясняет возникающие в его работе трудности и проблемы. Сложности, возникающие в ходе самой работы, непростой по своему характеру и чреватой ежедневными осложнениями. Дефицит профессиональной менеджерской подготовки, поскольку система управленческого обучения, и особенно – тренинга навыков управления, находится на первоначальном этапе развития. Различные свойства человеческой природы: эмоции, пристрастное отношение к каким-то вопросам и нелюбовь к каким-то делам, усталость от непомерных нагрузок и постоянных стрессов.

Основной задачей руководителя является постоянное управление людьми в процессе их труда, установление четких и ясных целей для исполнителей.

Цель управления людьми, вовлеченными в общий трудовой процесс – это выполнение реальной работы и получение результатов. В целом трудовую деятельность руководителя можно разделить на 4 функции: планирование, организация, мотивация, контроль¹⁵².

Руководитель исполняет много самых разных ролей каждый день. Например, помимо управления командой ему приходится разрешать конфликты, представлять подразделение, утверждать запрос на покупку новой компьютерной системы. Проще говоря, руководитель постоянно меняет роли, выполняет разные задания и оказывается в различных ситуациях.

¹⁵² <https://studbooks.net>.

Роль – это функция, нормативно-одобренный образец поведения, ожидаемый от каждого занимающего данную должность¹⁵³.

Конвенциональные роли – связаны с правами и обязанностями руководителя исполнителя. Они во многом определены должностью, которую занимает лицо. Межличностные роли – основываются на соблюдении социальных норм поведения, но выполняются в зависимости от индивидуально-психологических и личностных особенностей людей, вступающих в процесс общения. Социальные роли – проявляются в совместной работе в группе, и от того, как выполняются обязанности, зависит авторитет, уважение и признание данной личности¹⁵⁴.

Ученые, занимающиеся проблемами менеджмента, такие, как профессор Генри Минцберг, предлагают классификацию управленческих ролей, которые придется примерять каждому руководителю. И, каждая роль отличается не только функциями, но и моделью поведения, и даже мышлением.

Классификация управленческих ролей.

1. Главный руководитель осуществляет: работы социального и правового характера; ходатайство от имени организации; действия, определяемые статусом.

2. Лидер: осуществляет практически все действия в организации, в которых участвуют подчиненные; отвечает за мотивацию подчиненных, подготовку и набор персонала.

3. Связующее звено: участвует в совещаниях за рамками органа; контактирует с деятельностью других организаций.

4. Приемник информации – центр внутренней и внешней информации, поступающей в организацию: участвует в поездках, командировках; изучает всю почту организации; осуществляет нужные контакты.

5. Распространитель информации: поставляет всем членам организации достоверную информацию для формирования взглядов внутри предприятия;

¹⁵³ <https://dic.academic.ru>.

¹⁵⁴ <https://dic.academic.ru>.

отсылает почту; осуществляет общение с подчиненными (беседы, обзорная информация).

6. Представитель: передает информацию во все внешние организации; является экспертом по вопросам данной отрасли; участвует в заседаниях; выступает устно и обращается через почту.

7. Предприниматель: участвует в создании новых идей; разрабатывает проекты по совершенствованию организации; участвует в заседаниях по вопросам стратегии развития организации; обсуждает управленческие вопросы.

8. Устраняющий нарушения: отвечает за действия при неожиданных сбоях; решает проблемы и кризисы.

9. Распределитель ресурсов участвует в: принятии и одобрении всех управленческих решений по распределению ресурсов; составлении бюджета.

10. Ведущий переговоры: отвечает за представительство организации во всех значимых переговорах.

Эти роли принимают на себя руководители в разной степени, в разное время. Они взаимосвязаны. Все 10 управленческих ролей, вместе взятые, определяют содержание и объем работы руководителя, независимо от характера той или иной организации¹⁵⁵.

Руководителю для его работы необходимо, прежде всего, умение создавать благоприятные условия для нормального труда подчиненных и руководителей нижнего уровня управления, нужна способность прийти на помощь сослуживцам и поддержать их в трудную минуту, готовность делегировать свои полномочия «вниз», уверенное владение обстановкой, прогнозирование ситуаций, единство слова и дела.

В работе с людьми неприемлемы:

- ✓ навязывание своего мнения и режима труда подчиненным,
- ✓ подавление их инициативы,
- ✓ постоянная подозрительность и недоверие,
- ✓ злоупотребление административными методами,

¹⁵⁵ <https://studbooks.net>.

✓ игнорирование и вмешательство в деятельность нижестоящих руководителей,

✓ постоянное недовольство деятельностью персонала,

✓ грубые замечания,

✓ нудное «воспитание»,

✓ боязнь похвалить отличившегося сотрудника¹⁵⁶.

Для того чтобы обрести необходимые положительные качества и завоевать не только авторитет, но и уважение подчиненных, руководитель должен:

✓ постоянно и настойчиво культивировать в коллективе уважительное, тактичное отношение ко всем людям, с которыми приходится иметь дело, независимо от их социального положения и должности;

✓ воспитывать в себе умение выслушивать и понимать человека, стремиться быть доброжелательным, внимательным и чутким, избегать всего, что может унижить не только чужое, но и свое достоинство;

✓ по возможности быть мягким и улыбчивым, искренним и правдивым, с хорошим чувством юмора и меры;

✓ стремиться к саморазвитию, овладению необходимыми практическими навыками. Наиболее важные из них – умение творчески мыслить, видеть главное, предвидеть, планировать, быстро принимать решения. Это также умение идти на компромиссы, способность привлекать к себе людей и спланировать их на решение общей задачи, наконец, необходимые специальные рабочие навыки.

Одним из самых важных профессиональных качеств руководителя являются профессиональные знания. Установлено, что по мере приближения к вершине управленческой пирамиды объем необходимых узкоспециальных знаний уменьшается. Так, руководителю не обязательно знать досконально этапы работы по всем профилям, однако он должен знать, соответствует ли процессы, проходящие в организации мировым стандартам, каковы связи

¹⁵⁶ <https://studbooks.net>.

между органами одной отрасли, каковы перспективы и так далее. То есть наряду с необходимыми знаниями в области управления ему необходимо иметь общее представление о специальных вопросах¹⁵⁷.

Об успехах руководителей судят по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать, или мотивировать, людей можно, только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.

6.2 Стили руководства

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях менеджера¹⁵⁸.

Возникновение понятия «стиль руководства» и его изучение можно связать с именем немецкого психолога Курта Левина. Стиль руководства – это система методов воздействия руководителя на подчиненных, также это «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующихся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя¹⁵⁹.

Стиль руководства, выступающий реальной характеристикой персонал-ориентированного руководителя, может складываться стихийно либо сознательно выбираться и выстраиваться.

От выбранного стиля руководства будут зависеть мотивация работников, их отношение к труду, уровень и качество производительности, дисциплина, взаимоотношения в коллективе и многое другое. Для осуществления всех управленческих функций руководителю необходимо выбрать наиболее эффективный стиль руководства, то есть систему методов воздействия на подчиненных для полной реализации потенциальных возможностей коллектива.

¹⁵⁷ <https://studbooks.net>.

¹⁵⁸ <https://ru.wikipedia.org>.

¹⁵⁹ <https://ru.wikipedia.org>.

Стили руководства во многом индивидуальны и неповторимы. Однако, обобщая, можно говорить об их основных видах. В 1939 году был проведен эксперимент под руководством Курта Левина. Группа детей-подростков под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства лидерства: авторитарный (директивный); демократический (коллегиальный); попустительский (разрешительный, либеральный)¹⁶⁰.

1. Авторитарный (директивный) стиль руководства. Этот стиль характеризуется высокой централизацией власти, жестким диктатом воли, доминированием единоначалия.

Позиция лидера – вне группы, он дает краткие, четкие, деловые распоряжения, его тон неприветлив, его голос решающий. Действия подчиненных строго контролируются, руководитель не дает возможности проявлять им инициативу. Авторитарный стиль предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость, критика в адрес руководителя не приемлема, ведь только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Все решения принимаются единолично, мнение подчиненных при этом не учитывается. Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными и информирует их только о тех фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Применительно к данному стилю можно сказать, что руководитель использует директивные жесткие методы управления, такие как принуждения и наказания как факторы мотивации труда. Также он ограничивает свободу и автономию

¹⁶⁰ <https://ru.wikipedia.org>.

подчиненных. Подчиненные являются средними, ленивыми людьми и, насколько возможно, отлынивают от работы, они нечестолюбивы, боятся какой-либо ответственности и сами желают быть руководимыми. Давление со стороны руководителя необходимо для достижения целей организации, строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Авторитарный стиль управления считается оправданным в кризисной ситуации (война, стихийное бедствие, кризисная ситуация в фирме) когда решения необходимо применять быстро. Жесткий диктат становится необходим для гарантии оперативности выполнения решений и их надежного контроля¹⁶¹.

Преимущества авторитарного стиля состоят из:

- ✓ успешности при повседневных, обычных работах, которые не требуют творческого подхода и новизны, а основные силы направлены на количество производимой продукции;
- ✓ обеспечения четкости управления, которое позволяет быстрее принимать производственные решения минимизировать затраты;
- ✓ обеспечения в малых организациях быстрой реакции на изменения условий внешней среды¹⁶².

Недостатки авторитарного стиля:

- ✓ выражаются в подавлении инициативы и творческого потенциала подчиненных, слабой мотивации, отсутствии действенных стимулов труда;
- ✓ у подчиненных наблюдается высокая степень зависимости от постоянной воли руководителя;
- ✓ работник выполняет лишь то, что скажет начальник, хотя в действительности, мог бы сделать больше и, возможно, качественнее;
- ✓ работа носит рутинный характер;

¹⁶¹ <https://ru.wikipedia.org>.

¹⁶² <https://academy-of-capital.ru>.

✓ исполнители не могут быть в полной мере удовлетворены своим трудом, так как их мнение, опыт игнорируются;

✓ цена ошибок очень велика, так как несет в себе не только экономические потери, но и наносит психологическую травму во взаимоотношения подчиненных и руководителя;

✓ адаптация подчиненных к резким преобразованиям в организации значительно снижается;

✓ общение в таком коллективе беднеет, творческий рост исключается уже только потому, что впоследствии перспективный сотрудник может составить конкуренцию руководителю¹⁶³.

2. Демократический (коллегиальный) стиль руководства характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными¹⁶⁴.

Позиция лидера – внутри группы, он всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Руководитель сознательно децентрализует свою власть, не навязывает свою волю и чаще всего делегирует свои полномочия подчиненным насколько это возможно. Общение проходит в доброжелательном, вежливом, товарищеском тоне, в форме просьб, советов и пожеланий. Только по мере необходимости руководитель может применять приказы. Дисциплина в коллективе основывается только на сознательности подчиненных, а не на страхе перед начальством. Все действия не планируются заранее, а обсуждаются в коллективе, так как руководитель сознает то, что не может все знать и предвидеть. Основная его функция – координация и ненавязчивый контроль над результатом работы, он включает подчиненных в процесс принятия решений, за которые несет ответственность. Допускается самоконтроль. Руководитель подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения производственных задач, в такой

¹⁶³ <https://academy-of-capital.ru>.

¹⁶⁴ <https://ru.wikipedia.org>.

организации имеет место свободный доступ к информации. Также руководитель открыт и доверяет своим подчиненным, во благо коллектива отказывается от индивидуальных привилегий и поощряет инициативу¹⁶⁵.

Сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем. Цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития. При благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.

Обычно демократический стиль управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески, со всех сторон подойти к ней, внести новизну¹⁶⁶.

Преимущества демократического стиля:

- ✓ позволяет решать нестандартные задачи, которые требуют творческого подхода;

- ✓ идеи, выдвинутые подчиненными, ложатся в основу решений руководителя и, таким образом, сотрудники остаются удовлетворенными, а ответственность руководителя подкрепляется их моральной поддержкой;

- ✓ в коллективе организации создается благоприятный психологический климат, что позволяет эффективнее использовать психологические механизмы мотивации подчиненных;

- ✓ руководитель освобожден от принятия малозначущих, не принципиальных вопросов деятельности организации;

- ✓ заботливое отношение со стороны руководителя, позволяет сочетать требовательность с готовностью прийти на помощь подчиненным;

- ✓ цели и задачи деятельности организации доступны и понятны подчиненным¹⁶⁷.

Недостатки демократического стиля:

¹⁶⁵ <https://ru.wikipedia.org>.

¹⁶⁶ <https://ru.wikipedia.org>.

¹⁶⁷ <https://academy-of-capital.ru>.

✓ не следует применять, если коллектив не устоявшийся, работники не обладают достаточной квалификацией и активностью, а производство основано не на экстремальных условиях;

✓ требует много времени на разработку и согласования управленческого решения;

✓ таит в себе опасность ослабления контроля;

✓ иногда приводит к безответственности¹⁶⁸.

3. Попустительский (разрешительный, либеральный) стиль руководства. Данный стиль характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом.

Позиция лидера – в стороне от группы. Работники предоставлены сами себе, имеют полную свободу принимать самостоятельные решения по основным производственным задачам. Похвала и порицания со стороны руководителя почти отсутствуют. Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность и преданность общему делу, компетенция и ответственность за действия передается сотрудникам, которые и принимают решения, предварительно согласовав их с руководителем. При таком делегировании полномочий поддерживается собственная инициатива работников, руководитель лишь создает необходимые организационные условия для их работы, которые предопределяют конечный результат, обеспечивает необходимой информацией, а сам отходит на второй план. Таким образом, руководитель находится в роли консультанта и эксперта, оценивающего полученные результаты.

Эффективность этого стиля зависит от стремлений подчиненных, их высокой квалификации, преданности делу и справедливостью со стороны руководителя в отношении результатов оценки и вознаграждении. При этом поощрения и наказания остаются на втором плане по сравнению с тем внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей. Такой стиль руководства

¹⁶⁸ <https://academy-of-capital.ru>.

оправдан, если коллектив укомплектован из высококвалифицированных специалистов, и они выполняют творческую или индивидуальную работу¹⁶⁹.

Как и любой другой стиль руководства, либеральный стиль имеет также ряд следующих преимуществ:

- ✓ подчиненным предоставляется значительная свобода действий, инициатива подчиненных не подавляется, они избавлены от постоянного контроля;

- ✓ работа в подобном коллективе приносит удовлетворение сотрудникам и формирует благоприятный психологический климат;

- ✓ руководитель максимально разгружен, подчиненным передается ответственность за действия;

- ✓ высокая трудовая мотивация сотрудников;

- ✓ подчиненные чаще всего хорошо информированы о положении дел в организации, а также о перспективах ее развития¹⁷⁰.

Недостатки либерального стиля:

- ✓ отсутствие у руководителя практического применения принципа делегирования полномочий;

- ✓ не умение поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами;

- ✓ не умение корректно ставить задачи и определять основные направления работы, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей;

- ✓ возникновение конфликтных ситуаций в коллективе;

- ✓ невысокий уровень требовательности к подчиненным, который приводит к низкому качеству исполнения производственных задач¹⁷¹.

Искусство управления предполагает гибкое применение того или иного стиля руководства, а взятие руководителем на вооружение одного из них

¹⁶⁹ <https://ru.wikipedia.org>.

¹⁷⁰ <https://academy-of-capital.ru>.

¹⁷¹ <https://academy-of-capital.ru>.

должно быть связано с групповой эффективностью применения конкретного стиля.

Необходимо отметить сразу, что не существует «плохих» и «хороших» стилей руководства, так как все зависит от ситуации, вида деятельности, сработанности, личных особенностей членов коллектива и многого другого.

При управлении организацией, руководителям невозможно использовать только один устоявшийся стиль руководства. Они склонны постоянно вносить изменения в сложившийся уже стиль, в соответствии с окружающей действительностью.

В настоящее время, руководителю необходимо уделять больше внимания человеческим отношениям внутри коллектива. Постоянные перемены в современном обществе вынуждают всегда быть готовым к проведению реформ в области управления организацией. Поэтому становится очевидным, что встретить какой-либо из рассмотренных нами стилей в крайнем своем проявлении невозможно, так как не каждый стиль может подойти сложившейся ситуации.

Таким образом, от выбора руководителя будет зависеть не только эффективность производства в организации и его авторитет, но и морально-психологическая атмосфера в коллективе. Чувство стабильности, удовлетворенность работой, взаимопонимание между руководителем и подчиненными становятся главным залогом успешного производства¹⁷².

Порядок организации и проведения служебных совещаний, также ложиться на плечи руководителя. От правильно определенного вида совещания, зависит не только понимание подчиненных, для чего их отвлекают от работы, но и для эффективного его проведения, и, в конечном счете, для слаженной дальнейшей работы. Совещание – это общение группы людей, имеющее цель, повестку и результат¹⁷³.

¹⁷² Бехтерева В., Бехтерев С. Лидер будущего. Как направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и фасилитации: практическое пособие. – М.: Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 304 с.

¹⁷³ <https://ru.wikipedia.org>.

Цель проведения совещаний – достижение более эффективных результатов, в случае когда решения вырабатываются всем коллективом, так как при дальнейшей их реализации они понимаются и принимаются всеми сотрудниками.

Разделяя совещания по жанрам, можно отметить три основных вида, это информационные совещания, совещания, при которых разрабатываются и принимаются решения, а также оперативные совещания, в рамках которых происходит процесс управления исполнением.

По основным видам совещания подразделяются на: информационные совещания, анализ и разработка решения, принятие решения, планерка и статус-встреча.

Во избежание не рационального использования трудовых ресурсов, каждый руководитель должен понимать, что определенные аспекты могут негативно повлиять, как на морально-психологический климат в коллективе, так и на низкие результаты в работе. А именно, большое количество совещаний, плохая их подготовка, проведения совещания в рамках «вещания», частый уход от повестки, слабые навыки управления дискуссией, отсутствие ведения протоколов.

К принципам подготовки и ведения совещаний относятся:

- ✓ вносите в повестку только вопросы, требующие реального вклада участников;
- ✓ правильно планируйте состав и количество участников;
- ✓ в приглашении указывайте цель и повестку, а не только тему совещания;
- ✓ приглашайте заблаговременно;
- ✓ ясно обозначайте роли: ведущий, секретарь, участники;
- ✓ начинайте и заканчивайте вовремя;
- ✓ фокусируйте дискуссию на повестке;
- ✓ уважайте участников;
- ✓ в конце совещаний подводите итоги и резюмируйте договоренности;
- ✓ оценивайте эффективность совещаний;

✓ создавайте краткие и содержательные протоколы.

Так как в совещаниях принимают участие не только руководители, но и подчиненные, конечно же, они тоже должны придерживаться определенных правил. Подчиненные должны готовиться к совещаниям, не нарушать регламент, не уходит в сторону от повести, высказываться кратко и ясно, не отвлекаться на гаджеты, слушать и проявлять уважение ко всем членам совещания.

Руководитель любого уровня должен осознавать, что совещания – это возможность донести основные цели и задачи сразу до всех сотрудников, получить обратную связь и скорректировать план действий.

Контрольные вопросы:

1. Классификация управленческих ролей.
2. Личные и профессиональные качества руководителя.
3. Взаимоотношения с подчиненными.
4. Стили руководства: основные виды, сравнительный анализ.
5. Факторы, влияющие на формирование личного управленческого стиля руководителя правоохранительного органа.
6. Порядок организации и проведения служебных совещаний.
7. Принципы подготовки и ведения совещаний.

Раздел 7. Основы управления персоналом

7.1 Технологии и методы управления персоналом

Современный этап развития общества предполагает широкое применение принципов менеджмента. Сложность, выдвигаемых жизнью социальных задач, настоятельно требуют совершенствования управленческой деятельности правоохранительных органов.

Тенденция общественного развития, происходящих экономических преобразований такова, что в настоящее время экстенсивные пути улучшения

процессов управления в правоохранительных органах неприемлемы, необходимо искать и находить другие способы оптимизации управленческой деятельности на основе использования передовых идей современного менеджмента, информационных технологий и социального опыта передовых стран¹⁷⁴.

К технологиям и методам управления персоналом в правоохранительных органах относятся следующие этапы:

- ✓ кадровое планирование;
- ✓ отбор сотрудников и способы замещения должностей;
- ✓ адаптация сотрудников;
- ✓ мотивация кадров;
- ✓ оценка сотрудников и кадрового потенциала;
- ✓ управление карьерой сотрудника;
- ✓ кадровый резерв: формирование, оценка и подготовка;
- ✓ информационное обеспечение системы управления персоналом;
- ✓ социальное обеспечение и защита кадров¹⁷⁵.

Обладание работниками теми или иными качественными характеристиками определяет структуру персонала организации по категориям: руководители, специалисты, служащие, рабочие. В системе правоохранительной службы, сотрудники и гражданские служащие, такое разделение осуществляется с реестром должностей. Категории персонала структурируются по профессиям и квалификации. Структура персонала должна быть адекватна целям и задачам организации. Это порождает необходимость планировать потребности в персонале – кадровое планирование.

Кадровое планирование реализуется посредством комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в стратегическом или оперативном плане работы с персоналом.

¹⁷⁴ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁷⁵ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

Оперативный план работы с сотрудниками в органе включает следующие основные этапы планирования: потребность в сотрудниках, найм сотрудников, служебная карьера, финансовые и материальные вложения в сотрудников¹⁷⁶.

Характерной чертой кадрового планирования в персонале является предварительная разработка прогноза потребности в персонале и подготовка опережающих кадровых решений. С прогнозированием потребности в кадрах связаны усилия по разработке мероприятий и путей достижения желаемого будущего кадрового состава органа. Поэтому под прогнозированием в органах понимается такая система комплексных решений, на основе которой можно строить прогноз развития состава персонала с учетом развития самого органа.

В период реорганизации органа или перехода на новые технологии используются экспертные методы. Рассчитывается количество рабочих мест и классификация по категориям сотрудников¹⁷⁷.

Расчет численности работающих формируется по четырем направлениям:

- 1) планирование потребностей в кадрах на предстоящий период;
- 2) зависимость потребности в кадрах от объема предоставляемых услуг;
- 3) планирование возможного выбытия (декретный отпуск, пенсия, увольнение по состоянию здоровья, увольнение по отрицательным мотивам);
- 4) планирование резерва.

Эксперты учитывают условия труда и специфику трудовой деятельности. Планирование потребности в сотрудниках является частью общего планирования в организации.

Потребность органа в сотрудниках – это установление необходимых количественных и качественных характеристик сотрудников, соответствующих выбранной стратегии развития органа.

Перед определением потребности в сотрудниках целесообразно сначала проанализировать имеющийся в органе кадровый состав с количественной и качественной стороны и на этой основе оценить будущий кадровый состав с

¹⁷⁶ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁷⁷ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

помощью имеющихся инструментов – информационной техники и методик оценки сотрудников в количественном и качественном отношении.

Конечная цель определения потребности в сотрудниках состоит в установлении его количества, необходимого для надлежащего выполнения сотрудниками должностных и профессиональных обязанностей. В этом случае принимаются решения о потребности в них – количестве и качестве, времени и продолжительности, а также месте.

Количественная потребность в сотрудниках подразумевает число сотрудников определенного возраста и пола, необходимых для исполнения возложенных на них функций. Качественная потребность рассматривается, если необходимо учесть квалификацию сотрудников. Потребность в сотрудниках устанавливается на определенное время или к определенному сроку. При планировании потребности в сотрудниках следует различать общую и дополнительную потребность. Общая потребность, представляет собой всю численность сотрудников, необходимую органу для выполнения должностных функций. Дополнительная потребность, представляющая количество сотрудников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленной текущими нуждами органа¹⁷⁸.

Среди кадровых технологий одной из важнейших является отбор персонала. Это комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в органе. Отбор – это многоактное действие, в котором человек участвует на протяжении всей своей активной профессиональной деятельности. Следует отличать отбор при поступлении на службу и отбор, многократно проводимый в период нахождения на службе¹⁷⁹.

При отборе человека на службу происходит идентификация его характеристик с требованиями, выдвигаемыми, как нормативно-правовыми

¹⁷⁸ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁷⁹ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

актами, так и конкретной должностью, ее предметной областью. Процесс отбора происходит из общих требований к человеку как носителю социальных качеств. Это, как правило, требования к уровню образования, физическому и психологическому состоянию, предельным границам возраста, знанию законодательной базы и другие.

Отбор в период прохождения службы – пролонгированный отбор – проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса сотрудника¹⁸⁰.

Пролонгированный отбор существует и при распределении профессиональных задач, которые выполняются сотрудниками по поручению руководителя в повседневной деятельности органа.

Так же можно отметить такие виды отбора, как отбор для обучения сотрудников, при сокращении, при переводе в другое подразделение. При всех этих видов отбора приоритет имеют профессиональные характеристики сотрудника, поскольку социальные характеристики, адекватны требованиям правоохранительной службы, иначе он не был бы сотрудником.

При отборе необходимо учитывать следующие базовые принципы:

- 1) принцип гарантии – равенство прав и свобод гражданина;
- 2) принцип запрещения любых форм ограничения прав – по социальной, национальной, религиозной принадлежности;
- 3) принцип равных прав и свобод и равных возможностей их реализации – по половому признаку;
- 4) принцип равного права – свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессии;
- 5) принцип равного доступа – граждан к государственной службе¹⁸¹.

Поскольку отбор сотрудников представляет собой одну из сложных кадровых технологий, то для ее осуществления важно соблюсти необходимые условия:

¹⁸⁰ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁸¹ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

1) определить наиболее общие характерные черты службы, как социального института и на их основе сформулировать существенные социальные требования к человеку;

2) раскрыть содержание, характер и условия профессиональной деятельности сотрудника, задаваемые службой как публичным, социальным, правовым и организационным институтом по обеспечению выполнения функций государства;

3) сформулировать и официально установить (конституировать) с учетом специализации должности и социальных требований к службе необходимые профессионально-квалифицированные требования (профессиограмму должности) к претендентам на замещение должности;

4) изучить, используя разнообразные методы, качества и способности претендентов на должности и произвести их сопоставление (идентификацию) с требованиями соответствующей должности;

5) установить полномочия субъектов управления процессом отбора, порядок его проведения и оформления его результатов¹⁸².

Подбор сотрудников отличается от отбора. При отборе происходит поиск людей на определенные должности, отвечающих установленным требованиям социального института. При подборе осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности в сфере правоохранительной службы, с известными возможностями, накопленным профессиональным опытом, стажем, способностями человека.

Трудовая адаптация сотрудников – это приспособление, привыкание к требованиям профессии, усвоение производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций¹⁸³. В процессе адаптации прослеживаются следующие стадии:

1) ознакомление – получение информации о новой ситуации, критериях оценки деятельности, нормах поведения;

¹⁸² Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁸³ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

2) приспособление – усвоение новым сотрудником основных ценностей органа, при одновременном сохранении большинства собственных установок;

3) ассимиляция – полное приспособление сотрудника к группе;

4) идентификация – отождествление целей сотрудника с целями организации¹⁸⁴.

Выделяют четыре типа поведения человека при его адаптации. Отношение к нормам поведения в органе: приемлет, не приемлет, разделяет, не разделяет. Первый тип (приемлет), полностью принимает нормы поведения, старается, чтобы его действия не входили в противоречие с интересами органа. Результаты действий такого сотрудника зависят в основном от его личных возможностей и способностей.

Второй тип (не приемлет), не приемлет ценностей организации, но ведет себя в соответствии с принятыми в организации нормами поведения. Является хорошим, но не надежным сотрудником¹⁸⁵.

Третий тип (разделяет), приемлет ценности организации, но не принимает норм поведения. В процессе трудовой деятельности возникают трудности во взаимоотношениях с коллегами и руководством.

Четвертый тип (не разделяет), не принимает норм поведения и не разделяет ценностей органа. Такие сотрудники провоцируют конфликтные ситуации, могут нанести ущерб органу.

Результаты адаптации оцениваются по количественным и качественным показателям труда, по отношению сотрудника к органу, которое проявляется в его ориентации на перемену или сохранение места работы, профессии, должности, повышения квалификации¹⁸⁶.

Под мотивацией понимается процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей. Важно различать

¹⁸⁴ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁸⁵ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁸⁶ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

мотивы и стимулы. Стимулы – это внешние причины, побуждения, которые могут вызвать разные мотивы. Они ориентированы на удовлетворение потребности, их можно проследить, спланировать, отменить. Чтобы стимул вызвал мотивы, необходимо, чтобы он был осознан и принят личностью. Если стимул требует от человека действий, которые не осуществимы в силу каких-то причин (физических, нравственных, финансовых и т.д.), то происходит его неприятие и мотив не актуализируется¹⁸⁷. Мотив это – внутреннее побуждение, определяющее направленность активности человека в профессиональном поведении в целом¹⁸⁸. Мотив порождает определенной потребностью и выражает готовность к действию, побуждает к активности. Превращение мотива в главную движущую силу человеческого поведения означает его актуализацию.

Постоянное мотивирование деятельности сотрудников на основе баланса их интересов и потребностей органа основывается на исследовании мотивов и потребностей. По теории мотивации Фредерика Герцберга ведущий мотив для работника это гарантия постоянной работы. По Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан важной частью системы мотивации стали немонетарные методы стимулирования, например, признание личностных профессиональных заслуг путем закрепления института наставничества (является одной из важных ступеней в служебной карьере). Учитывая, что моральное стимулирование является самым развитым видом мотивации, основанным на потребности человека в общественном признании, необходимо эффективнее использовать такие методы поощрения, как присуждение звания лучшего сотрудника, лучшего структурного подразделения, награждение грамотами, дополнительное обучение на курсах повышения квалификации¹⁸⁹.

¹⁸⁷ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁸⁸ <https://ru.wikipedia.org>.

¹⁸⁹ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

Мотивацию повышают материальные стимулы, прежде всего, это система денежного содержания. Эффективная система мотивации сотрудников является фактором, создающим прямые стимулы для высоких показателей в работе, удерживающим кадры на службе, и дополнительной мерой для профилактики коррупционных правонарушений.

Оценить, значит определить уровень ценности некоторого объекта, процесса, явления. Любая оценка есть результат сопоставления анализируемого элемента действительности с некоторым эталоном, отражающим современные представления об идеале. Основные цели оценки сотрудников:

- 1) аттестация – определение меры соответствия качеств каждого сотрудника требованиям конкретной должности;
- 2) диагностика – выявление факторов, определяющих уровень соответствия структуре квалификационных требований.

Предметом оценки – являются способности сотрудников. Оценка сотрудников производится в случаях: приема на работу; аттестации (очередная, внеочередная); перемещения по службе (повышение, понижение); присвоения (повышения, подтверждения, сохранения, снижения, снятия) классной квалификации; смены круга задач и обязанностей (не влекущей повышения); выдвижение в резерв; в иных случаях, требующих оценки различных качеств сотрудников.

Исходными данными для оценки сотрудников являются: нормативно-правовые акты о проведении аттестации; нормативно-правовые акты о присвоении, повышении, подтверждении, сохранении, снижении, снятии классной квалификации; правила внутреннего трудового распорядка; личные дела сотрудников; приказы по кадрам; социологические анкеты; психологические тесты; методика рейтинговой оценки кадров¹⁹⁰.

Результаты оценки сотрудников и кадрового потенциала органа призваны обеспечить обоснованность действий субъекта управления по следующим

¹⁹⁰ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

направлениям: администрирование – повышение по службе, перевод, понижение, увольнение; информирование руководителей и самих сотрудников о качестве их работы; мотивация повышения эффективности профессиональной деятельности¹⁹¹.

Система оценки сотрудников (комплекс единых и согласованных целей, задач и ожидаемых результатов) позволяет:

- 1) снижать конфликты в коллективе, что способствует созданию благоприятных социально-психологических отношений между сотрудниками, руководителями и подчиненными;
- 2) стимулировать работу сотрудников;
- 3) устанавливать справедливое соотношение между количеством и качеством труда и денежным содержанием сотрудника;
- 4) получать информацию об уровне профессионального развития сотрудников;
- 5) наблюдать динамику изменения оцениваемых показателей и производить сравнение по группам должностей, структурным подразделениям¹⁹².

Для совершенствования уже существующей или создания в органе принципиально новой системы оценки сотрудников необходим ряд условий:

- 1) заинтересованность и поддержка со стороны руководства;
- 2) наличие специалистов, реализующих данную систему;
- 3) легитимация документов, регламентирующих оценочную деятельность;
- 4) информирование, подготовка и мотивация сотрудников;
- 5) установление однозначной и «прозрачной» связи результатов оценки с системой оплаты и карьерного роста¹⁹³.

¹⁹¹ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁹² Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁹³ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

Оценка сотрудников и кадрового потенциала органа является механизмом обратной связи в управлении сотрудниками. Она обеспечивает принятие как оперативных, направленных на администрирование, информирование, мотивацию, так и стратегических, направленных на повышение качества кадрового потенциала, управленческих решений.

Управление карьерой сотрудников – это комплексная технология воздействия руководителей, кадровых служб на целенаправленное развитие способностей сотрудников, накопление ими профессионального опыта и рациональное использование их потенциала, как в интересах сотрудников, так и в интересах органа¹⁹⁴. Существуют следующие виды движения сотрудников «по вертикали»:

1. «Трамплин». Предполагает перемещение отдельных руководителей через несколько ступеней иерархической лестницы. Главным недостатком такого роста является недостаточное знание работы на нижестоящих уровнях. Это может привести к серьезным ошибкам при работе с сотрудниками и при принятии решений.

2. «Змея». Предусматривается движение сотрудника «по горизонтали» и только после этого – продвижение «по вертикали». При несоблюдении ротации кадров карьера «Змея» теряет свою значимость и может иметь негативные последствия. Это связано с тем, что сотрудники меланхолики (человек, склонный к грусти, к мрачным мыслям) не расположены к смене коллектива или должности. Такие перемены они воспринимают болезненно.

3. «Лестница». Используется принцип последовательного продвижения по административной лестнице. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта сотрудник поднимается по служебной лестнице.

4. «Двойная лестница». Не всех людей привлекает карьера управленческого работника. При осуществлении «двойной лестницы»

¹⁹⁴Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

сотрудник сам выбирает направление развития карьеры административное или научное.

5. «Перепутье». Предполагает по истечении определенного фиксированного срока (3 года) прохождения аттестации, по результатам которой принимаются решения о повышении, перемещении, понижении в должности¹⁹⁵.

Главный смысл управления карьерой сотрудников состоит в том, чтобы все ценное, чем обладает или может обладать человек, а именно его способности к профессиональной деятельности, было эффективно использовано для достижения целей правоохранительной службы и удовлетворения интересов личности. Управление карьерой выступает реальным комплексным инструментом кадровой политики субъекта управления подчиненными. Эта кадровая технология предполагает наличие социальных инструментов управления и осуществляется при определенных условиях.

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей¹⁹⁶. Сотрудники, включаемые в резерв, проходят отбор и систематическую квалификационную подготовку.

Эффективность использования института кадрового резерва обеспечивает:

- 1) своевременное удовлетворение дополнительной потребности в кадрах всех категорий в соответствии с реестрами должностей;
- 2) качественный отбор и целенаправленную подготовку кандидатов на выдвижение;

¹⁹⁵ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁹⁶ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

3) повышение профессионализма и улучшение качественного состава сотрудников¹⁹⁷.

Основными этапами формирования кадрового резерва являются: отбор кандидатов в состав резерва; их изучение; согласование состава с руководителем; определение сроков, форм и методов его подготовки.

Кадровый резерв должен формироваться: из числа перспективных сотрудников; из числа наиболее подготовленных в профессиональном отношении¹⁹⁸.

Формирование кадрового резерва способствует повышению эффективности деятельности организации. Существуют различные источники подготовки резервного состава, при этом организация рассчитывает потребность в кадровом резерве, устанавливает оптимальную численность.

Информационное обеспечение управления сотрудниками в системе правоохранительных органов представляет собой совокупность организационных, методических и интеллектуальных видов деятельности по сбору, систематизации, анализу, хранению и использованию сведений о тех, кто работает, или готовится к поступлению на службу.

Аналитическая работа, как важная составляющая часть управления сотрудниками в органе тогда эффективна, когда сбор и систематизация данных о сотрудниках ведутся на профессиональной основе и содержат достаточные сведения¹⁹⁹.

В числе задач аналитической работы выделяют три основные. Первая – мониторинговая, когда требуется постоянное получение сведений о качественном составе аппарата в соответствии с необходимыми критериями и характеристиками. Вторая задача, проекционная, когда в соответствии с поставленной целью по развитию органа и ее сотрудников проводится специальное исследование качественного состава сотрудников. И, третья

¹⁹⁷Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁹⁸Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

¹⁹⁹Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

задача, инновационная, когда необходимо выделить новые, ранее не привлекавшие к себе внимания тенденции развития сотрудников и проблемы управлениями им.

Информационно-аналитическое обеспечение управления сотрудниками имеет два аспекта: внутренний и внешний²⁰⁰. К внутреннему аспекту относится то, что с точки зрения права информационно-аналитическое обеспечение предусматривает накопление, систематизацию, использование персональных данных, другие виды операций с кадровой информацией только в рамках действующего законодательства. К внешнему аспекту информационно-аналитического обеспечения сотрудниками относится комплекс мероприятий по оповещению общественности о принципах и практике работы с сотрудниками правоохранительных органов.

В целом информационно-аналитическое обеспечении работы с людьми имеет принципиальное значение для повышения профессионализма сотрудников, укрепления деловых должностных отношений, нравственности и порядка.

Социальная защита сотрудников правоохранительных органов представляет собой элемент социальной политики государства, включающих комплекс целенаправленных действий по реализации гарантий юридического, экономического и организационного характера, обеспечивающих всем сотрудникам равное осуществление их социальных прав и эффективное исполнение служебных обязанностей. Социальная защита имеет сотрудников целью:

- 1) удовлетворение основных потребностей и интересов, реализацию социальных ожиданий, охрану здоровья и создание достаточного уровня качества жизни;
- 2) компенсацию ограничений, обусловленных характером службы;

²⁰⁰Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

3) нейтрализацию неблагоприятных факторов, препятствующих эффективной служебной деятельности;

4) стимулирование качественного решения служебных задач²⁰¹.

Концепция реформирования правоохранительной службы предусматривает основные направления ее совершенствования, что создаст условия для повышения эффективности государственного управления, конкурентоспособности на рынке труда.

Контрольные вопросы:

1. Формирование трудовых ресурсов.
2. Планирование потребностей в трудовых ресурсах.
3. Набор персонала.
4. Оценка результатов деятельности.
5. Повышение качества трудовой жизни.
6. Развитие трудовых ресурсов.
7. Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.
8. Управление продвижением по службе.
9. Совершенствование организации труда.
10. Мотивация, стимулирование и активизация.

²⁰¹ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

Заключение

Менеджмент является ключевым элементом успешного управления организацией, в том числе и правоохранительными органами.

В данном учебном пособии были рассмотрены основные принципы менеджмента, практики регулярного менеджмента, методы управления персоналом, планирование, процесс принятия управленческих решений и другие важные аспекты управления. Исследование и практическое применение этих знаний помогут вам улучшить управление своим подразделением, достичь поставленных целей, улучшить эффективность работы коллектива и обеспечить благоприятный морально-психологический климат.

Необходимо постоянно учиться, совершенствоваться и следовать современным тенденциям менеджмента. Развитие лидерских качеств, коммуникативных навыков, умение принимать решения и эффективно управлять ресурсами – всё это необходимо для успешного руководителя. Помните, что хороший менеджмент – это не только знания и навыки, но и постоянная практика и стремление к самосовершенствованию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Республики Казахстан (принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 г.) (с изм. и доп. по сост. на 19.09.2022 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/document/?doc_id=1005029
2. Кодекс Республики Казахстан об административных правонарушениях от 5 июля 2014 г. № 235-V (с изм. и доп. по сост. на 04.12.2024 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31577399
3. Уголовный кодекс Республики Казахстан от 3 июля 2014 г. № 226-V (с изм. и доп. по сост. на 09.09.2024 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31575252
4. Закон Республики Казахстан «Об органах внутренних дел Республики Казахстан» от 23 апреля 2014 г. № 199-V (с изм. и доп. по сост. на 17.07.2024 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31538985
5. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» (с изм. и доп. по сост. на 02.02.2022 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>

Научная, учебная, справочная литература

6. Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 368 с.
7. Бехтерева В., Бехтерев С. Лидер будущего. Как направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и фасилитации: практическое пособие. — М.: Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 304 с.

8. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник. – М.: «Юрайт», 2021. – 254 с.
9. Ипакян А.П. Организация системы информационно-аналитической работы в органах внутренних дел. М., 2011 г.
10. Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.
11. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.
12. Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.
13. Сидорова Н., Анисинкова Е. Тайм-менеджмент, 24 часа это не предел: практическое пособие. – М.: Издательство: RUGRAM, 2021. – 220 с.

Содержание

Введение.....	3
Раздел 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента	4
Раздел 2. Внешняя и внутренняя среда организации	22
Раздел 3. Менеджмент как процесс управления	47
Раздел 4. Система методов управления	55
Раздел 5. Процесс принятия решений	73
Раздел 6. Руководство: власть и партнёрство	98
Раздел 7. Основы управления персоналом.....	111
Заключение.....	126
Список использованных источников.....	127

Виктория Васильевна Мишковская

Менеджмент

Учебное пособие

Отпечатано в типографии Карагандинской академии МВД Республики

Казахстан имени Баримбека Бейсенова

г. Караганда, ул. Ермекова, 124