

**В.С. Четвериков**

**В.В. Четвериков**

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОВД**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**МОСКВА Новый  
Юрист 2011**

Рецензенты:

М.Н. Кузнецов, доктор юридических наук, профессор (Академия государственной службы при Президенте РФ),

Катенкарь Н.Т., кандидат юридических наук, доцент (Московская государственная юридическая академия)

**Ч 52 Четвериков В.С., Четвериков В.В. Основы управления в органах внутренних дел: Учебное пособие. — М.: Новый Юрист, 1997. — 128с.**

**ISBN 5-7969-0008-0**

Учебное пособие подготовлено в соответствии с программой курса «Основы управления в органах внутренних дел», утвержденной Учебно-Методическим Центром при Главном Управлении Кадров МВД РФ. На основе общих понятий науки управления раскрываются общие положения социального управления и управления в органах внутренних дел. Даются основные аспекты теории, методологии и практики организации управления в органах внутренних дел; раскрывается процесс организации сбора, обобщения и анализа информации, подготовки и принятия управленческих решений и организации их исполнения. Уделяется внимание кадровому обеспечению, социально-психологическим проблемам, НОТ и НОУТ в органах внутренних дел, совершенствованию делопроизводства в управленческой деятельности ОВД.

В пособии приводится также Программа курса «Основы управления в органах внутренних дел».

Пособие предназначено для слушателей высших учебных заведений МВД РФ и практических работников. Может быть полезно для преподавателей и научных работников занимающихся проблемами управления в органах внутренних дел.

**ISBN 5-7969-0008-0**

©Четвериков В.С.,  
Четвериков В.В., 1997  
©Новый Юрист, 1997

# Предисловие

Изучение в высших учебных заведениях МВД России курса «Основы управления в органах внутренних дел» имеет главной задачей дать слушателям основные положения теории, методологии и практики управления органами внутренних дел в целях качественного повышения уровня управленческой деятельности. Структура и содержание подготовленного учебного пособия по курсу «Основы управления в органах внутренних дел» соответствует названному курсу учебной программы, подготовленной автором на основе примерной учебной программы, утвержденной УМЦ при ГУК МВД РФ в 1994 г.

Учебное пособие для слушателей высших учебных заведений органов внутренних дел:

позволит им получить знания о закономерностях возникновения, формирования социальных систем в целом и органов внутренних дел в частности (как подсистемы социального управления), методологии научного управления социальными системами;

прививает интерес к изучению теории и практики сбора, обработки и анализа социальной информации, выработки, принятия и организации исполнения управленческих решений, подбора и расстановки кадров, налаживания работы с управленческой документацией и научной организации управленческого труда;

знакомит слушателей с современными отечественными и зарубежными достижениями и передовым опытом в управлении органами внутренних дел;

способствует выработке у слушателей навыков и умений применения современных научных методов управления в их практической работе в различных подразделениях и службах органов внутренних дел страны.

Настоящее учебное пособие представляет собой обобщенный опыт работы профессорско-преподавательского коллектива управленческих кафедр Академии МВД РФ, кафедры административного права и административной деятельности органов внутренних дел Юридического института МВД РФ, а также других ученых-управленцев в системе органов внутренних дел. Особый вклад в становление и развитие изучаемого курса «Основы управления в органах внутренних дел» внесли такие ученые-юристы, как Аванесов Г.А., Бере-кашвили Л.Ш., Веселый В.З., Вицин С.Е., Зуйков Г.Г., Ипакян А.П., Колодкин Л.М., Корнев А.П., Кутушев В.Г., Малков В.Д., Майдыков А.Ф., Минаев В.А., Минин А.Я., Миндагулов А.Х., Михайловская И.Б., Наумкин Ю.В., Рассолов М.М., Роша А.Н., Томин В.Т., Туманов Г.А., Чернявский В.С. и многие другие.

При подготовке учебного пособия автором были использованы также материалы фондовых лекций кафедры, передовой опыт и учебное пособие (альбом схем), изданный автором в 1989 г. с грифом МВД СССР «в качестве учебного пособия для высших учебных заведений МВД СССР» структура и содержание которого, по отзыву научно-методической секции УМЦ при ГУК МВД РФ, соответствует новой (примерной) программе, утвержденной в 1994 г.

Для более глубокого изучения предмета данного учебного пособия слушателям следует изучить не только новые нормативные документы, но и дополнительную литературу, указанную в учебной программе курса и самом учебном пособии.

В целом же учебное пособие окажет существенную помощь слушателям в самостоятельном изучении всех тем курса «Основы управления в органах внутренних дел» и овладении основными навыками в практической работе по управлению органами внутренних дел.

# ВВЕДЕНИЕ В КУРС «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ»

## Тема 1. Сущность и содержание социального управления

### 1.1. Основные понятия и положения

Прежде чем приступить к рассмотрению этого вопроса необходимо отметить, что наука управления изучает социальные системы с целью приведения их в соответствие с познанными объективными закономерностями и законами общественного развития.

**В обществе управление проявляется в двух основных видах:** управлении государственным и управлении общественном.

**Государственное управление** - это управление делами общества, осуществляемое политической системой данного государства.

**Общественное управление** делами, осуществляется политическими партиями, профессиональными союзами и иными негосударственными организациями.

Эти два вида управления не противостоят одно другому, а взаимно дополняют друг друга, образуя целостную систему социального управления.

Важным и необходимым **элементом** государственного управления является правовая регламентация его задач и функций. Она закрепляет разделение труда, способствует повышению ответственности каждого звена государственного звена государственного аппарата, исключает дублирование и подмену одних органов другими. Фиксируя полномочия государственных органов, нормативный акт закрепляет их деятельность, придает им упорядоченность и целеустремленность.

Осуществляя управление, государство выражает свою волю в виде **юридических норм**, применение которых создает правовые отношения, стабилизирующие связи между различными элементами общества.

**Механизм правового регулирования** состоит в том, что правовые нормы, устанавливаемые государством, определяют поведение участников общественных отношений, предоставляя им соответствующие права и возлагая на них соответствующие обязанности.

**Применение права** - ответственный юридический процесс, основанный на принципе соблюдения законности - прочной основе госу-

дарственной дисциплины, обуславливающий эффективность государственного управления. Само право и его применение входят в механизм государственного управления, в механизм управления и руководства всем обществом.

Применительно к сфере управления **цели нормотворческой деятельности** заключаются в следующем:

а) юридически закрепить соответствующие отношения и обеспечить их правовое регулирование;

б) обеспечить формирование новых отношений, отсутствующих на данном этапе, но необходимых с точки зрения реализации перспективных задач;

в) ликвидировать отношения и санкции, отжившие и тормозящие развитие новых прогрессивных тенденций.

Вопросы организации управления в деятельности государственного аппарата находят свое правовое разрешение в определении правового статуса и компетенции органа управления.

**Компетенция органа управления** находит свое отражение в положениях об органе управлениями его отдельных звеньях. В положении об органе государственного управления определен не только его правовой статус и компетенция, но и его функции. Конкретизацией положений об отдельных звеньях государственного аппарата являются инструкции о направлениях деятельности органа управления и должностных лиц.

Актуальность проблемы организационного совершенствования деятельности органов внутренних дел имеет особенно важное значение в настоящее время, когда радикально меняются социально-экономические условия, идейно-мировоззренческие основы, влияющие на рост преступности.

Наиболее общее понятие управления выработано кибернетикой - наукой, обобщающей закономерности всякого управления, происходящего в живой природе, в человеческом обществе, в механических системах<sup>1</sup>. В общем виде **управление** определено как упорядочение системы, то есть приведение ее в соответствие с объективной закономерностью, действующей в данной среде<sup>2</sup>.

Под подсистемой же понимается совокупность таких составных частей, взаимодействие которых порождает новые качества, не присущие образующим ее компонентам (частям). Таковы, например, живая клетка организма человека, трудовые коллективы, общество в целом. Составляющие элементы системы, будучи относительно самостоятельными, выполняют определенную функцию, их совокупность и взаимодействие являются условием существования не толь-

См.: Философский энциклопедический словарь. - М., 1983. С. 704.

2

Винер Н. Кибернетика и общество. - М., 1958. С. 13-14.

ко каждого из этих элементов, но и системы в целом. Поэтому такие системы принято называть **целостными системами**'.

Посмотрим это на примере горрайоргана внутренних дел.

Структурные подразделения и отдельные сотрудники горрайоргана относительно самостоятельны в плане выбора варианта действий, форм и методов решения индивидуальных заданий в рамках соблюдения законности и задач, стоящих перед их органом. Совокупность и взаимодействие сотрудников и подразделений в конкретном горрайоргане не только влияет на эффективное решение поставленных перед ними задач, но и является условием существования этих звеньев и системы в целом, то есть отдельные и даже структурные подразделения горрайоргана не могут сами по себе успешно решать задачи охраны порядка и борьбы с преступностью, естественно, они не могут существовать обособленно друг от друга. Следовательно, совокупность и взаимодействие сотрудников и подразделений горрайоргана внутренних дел порождает новые качества, не присущие образующим его отдельным элементам. Поэтому горрайорган внутренних дел и представляет собой целостную социальную систему.

Рассматривая горрайорган внутренних дел как систему социального управления, мы называем ее одновременно управляющей системой по отношению к подчиненным ей подразделениям и службам; по отношению же к вышестоящему органу управления, например, УВД, МВД, горрайорган внутренних дел является подсистемой управления или управляемой подсистемой<sup>2</sup>.

Управление является сложным замкнутым процессом. Процесс управления в относительно замкнутой части включает в себя сначала формулирование целей и постановку задач, подготовку и принятие решения, организацию его исполнения, контроль и учет<sup>3</sup>. Затем на основе информации о результатах (то есть достижениях или не достижениях 1-й цели) ставятся новые задачи, и цикл процесса начинается снова. **Циклы** состоят из определенных последовательных управленческих операций или стадий. **Стадия** цикла - это относительно обособленная часть процесса управления, определенный этап работы.

Итак, **управленческий цикл** представляет собой повторяющуюся совокупность последовательно осуществляемых управленческих операций или стадий, по мере и в ходе реализации которых субъект управления достигает желаемых результатов.

О количестве стадий управленческого цикла в литературе нет единого мнения. Например, В.Г. Афанасьев и Г.И. Петров считают,

См.. Советский энциклопедический словарь - М , 1980. С.1225. Туманов Г А Орган внутренних дел

как система управления. - М , 1972 С 542

Ипакян А П. Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел.-М , 1971 С. 20-26

что необходимо выделить только основные стадии, среди которых выработка и принятие решения, исполнение решения, контроль исполнения и отчетность об исполнении<sup>1</sup>.

В результате анализа процесса подготовки и принятия управленческих решений (описанного А.П. Ипакиным)<sup>2</sup> и процесса организации исполнения управленческих решений в органах внутренних дел описанном Г.А. Тумановым<sup>3</sup>, можно обобщить, на наш взгляд, цикл управления в следующем виде:

- 1) формулирование целей и постановка задач;
- 2) подготовка и принятие управленческих решений;
- 3) организация исполнения управленческих решений;
- 4) корректирование управленческого решения и регулирование системы управления<sup>4</sup>.

Особое место и роль в управлении социальными системами имеют принципы управления. Под **принципом управления** понимаются общезначимые исходные положения, идеи в которых отражаются объективные закономерности управленческой деятельности, ее направленность, тенденции и основные цели. Принципы имеют в целом объективный характер, хотя являются продуктом логического мышления, поскольку отражают в сознании человека объективно существующие закономерности управления в их различном сочетании. В то же время принципы управления относительно субъективны, так как формулируются людьми на основе обобщения эмпирических фактов и знаний. Зависимость принципов от объективной практики управления относительна, т.к. будучи сформулированные, они становятся исходным моментом в объяснении фактов реальной действительности. Принципы и закономерности различны, т.к. одна закономерность может составлять основу или участвовать в формировании ряда принципов.

**Основными принципами управления (научными)** являются: объективность, конкретность целей, задач и функций, эффективность, стимулирование, актуальность (не только приоритет проблемы, но и в наличии силы и средства, способные их разрешить), системный подход, территориально-отраслевой, оптимальность и др.

**К организационным принципам управления** следует отнести<sup>5</sup>:

1

Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. - М., 1977 С.207 Петров Г.И. Основы советского социального управления. - М., 1974 С. 235

2

Ипакин А.П. Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел. -М., 1971.

3 Туманов Г.А. Организация исполнения управленческих решений в органах внутренних дел. -М., 1971

4 Четвериков В.С. Основы управления в органах внутренних дел. - М., 1989. С. 16.

Четвериков В.С. Указ. раб. С. 64.

принцип дифференциации и фиксации функций и полномочий (компетенция органа и должностного лица);

принцип ответственности должностных лиц и органов;

принцип сочетания отраслевых и территориальных начал в управлении;

принцип сочетания линейных и функциональных начал в управлении; сочетания коллегиальности с единоначалием принятия решения.

Не менее важным после выявления принципов управления, является **процесс формулирования цели**. В общей теории социального управления общепринятым является положение о том, что любой процесс управления начинается с формулирования целей, то есть определения того результата, такого состояния объекта управления, к достижению которых субъект управления стремиться. При этом всегда имеется в виду то конечное состояние, которое должно быть достигнуто на определенном этапе<sup>1</sup>.

Цели управления в обществе в своей основе объективны, обусловлены требованиями законов экономического и социального развития, а также особенностями конкретной среды. Но в то же время цели всегда осознаны, они выдвигаются и формулируются людьми. Следовательно, **субъективный фактор** имеет всегда важное значение. Именно люди, составляющие органы управления, олицетворяющие волю субъекта управления, формируют цели, определяют содержание основных видов управленческой деятельности (функции), осуществляют выбор методов управления, организационных структур, подбор кадров и т. п. В то же время компетентность (глубокое знание существа вопроса) кадров аппарата управления обеспечивает правильное определение целей.

Гибкость и оперативность управления заключается в умении правильно определить не только долгосрочные, но и ближайшие цели, определить очередность задач реализации целей и т. д. Из множества выдвигаемых целей надо уметь выбрать ближайшие, определить очередность их реализации с помощью поставленных задач в конкретных условиях.

Этим обусловлена **классификация целей**:

по содержанию (например, экономические, социальные, политические, идеологические, научно-технические);

по уровням управления (от общегосударственного, отраслевого и территориального до уровня групп и подразделений);

по времени (от стратегических целей до тактических).

Такое понятие цели соответствует и филологическому знанию этого слова. «Цель -это то, к чему стремятся, что намечено достигнуть, предел, намерение, которое должно осуществить». См.: Ушаков. Толковый словарь русского языка. - М., 1940. С 1211, а также Философский энциклопедический словарь. - М , 1983 С 763.

Все цели находятся в соподчинении друг с другом (*иерархия целей*); общие, стратегические цели конкретизируются во множестве подцелей (*разветвленность целей*), одни цели более важны, первостепенны по сравнению с другими (*ранжирование целей*).

Руководствуясь отмеченными целями соподчиненности, разветвленное™ и ранжирования целей, их упорядочивают соответствующим образом.

Важно уяснить, что метод упорядочения целей имеет не просто теоретический аспект. Это - средство выбора правильной, реально достижимой цели в каждый определенный момент. Этим средством должны пользоваться как «ориентиром» при установлении достижения целей, корректировки нормативов, распределения ресурсов и т. д.

Именно в этом заключается суть *целевого подхода* в управлении: обеспечение органического единства постановки целей и организаторской работы по их достижению на всех уровнях и во всех звеньях социального управления.

Орган внутренних дел как было уже отмечено представляет собой разновидность социальной системы управления. Рассмотрим основные ее элементы.

Система управления содержит в себе следующие элементы:

субъект управления (управляющая система),  
объект управления (управляемая подсистема),  
прямые и обратные связи.

От субъекта к объекту воздействие имеет характер прямых связей. Информация о результатах воздействия от объекта к субъекту - обратная связь. Это упрощенная схема взаимодействия субъекта и объекта, так как мы не учитываем их взаимодействия с другими системами внешнего мира. Например, подразделения горрайоргана внутренних дел (отделение, группа УР или ГАИ) выступают в качестве объекта управления по отношению к руководству органа (субъект управления), но они одновременно взаимосвязаны и с другими социальными системами (различными комиссиями, инспекциями, общественными формированиями, трудовыми коллективами, гражданами и др.)<sup>1</sup>.

## 1.2. Функции управления

Важное место в понятии социального управления занимают *функции управления*, их классификация проводится различными авторами далеко не однозначно<sup>2</sup>.

1 Туманов Г.А. Орган внутренних дел как система управления: Лекция. - М., 1972. С. 8-12.

2 См.: Афанасьев В.Г. Системность и общество. - М., 1980. С 131-148; Методы и формы государственного управления - М., 1977. Глава 2; Атаманчук Г.В. Сущность советского государственного управления. - М., 1980. Глава 3 и др.

Функции органа управления, как и функции его подразделений или их исполнителей, - это уже конкретные виды деятельности, осуществляемые определенным субъектом управления.

В научной и учебной литературе даются различные классификации функций, в том числе в зависимости от объекта и субъекта управления. Так, в зависимости от специфики объекта управления выделяют, например, функции управления экономикой, функции управления административно-политическим строительством, функции управления в сфере охраны общественного порядка и борьбы с преступностью и др.

Для уяснения содержания самого процесса управления важное значение имеет классификация функций с точки зрения **субъекта** (или органа) управления. Функции, осуществляемые субъектами управления, классифицируются на основные (отраслевые) и обеспечивающие (функциональные). Например, **основными функциями** органов внутренних дел являются: охрана общественного порядка; борьба с преступностью; раскрытие и расследование преступлений; исполнение наказаний; исправление и перевоспитание осужденных; обеспечение пожарной безопасности и др. К **обеспечивающим функциям** относятся: кадровая, финансово-плановая, материально-техническая и др. К **общим функциям** науки управления относятся: прогнозирование, планирование, подготовка и принятие решений, организация исполнения решений, контроль и учет, корректирование решений и регулирование системы управления. Эти функции управления реализуются субъектами управления. Рассмотрим их более подробно.

**Прогнозирование** призвано обеспечивать научность, обоснованность, рациональность любого вида человеческой деятельности. Характерно, что необходимость в прогнозировании по-настоящему понята в связи с осознанием роли и содержания управления, формированием соответствующих теоретических положений. Совершенствование прогнозирования является следствием и условием повышения научности управления и возрастания его значения в развитии общества. Прогнозирование в XX веке превратилось в реальную человеческую деятельность, осуществляемую с помощью количественных методов и моделей на базе ЭВМ<sup>1</sup>.

Эта деятельность заключается в получении информации о будущем состоянии какого-то объекта (в данном случае - социальной системы) путем анализа его состояний в прошлом и в настоящем. Принципиальная возможность разработки прогноза, т. е. научно обоснованного предсказания о направлении и вероятных изменениях изучаемого объекта, базируется на философских положениях о познаваемости мира. Чтобы социальный прогноз был правдивен,

1 Четвериков В.С. Количественные методы в управленческой деятельности органов внутренних дел. - М., 1986. С. 5-12.

требуется знание фактов и законов общественного развития, а также выявление и объективная оценка совокупности действующих здесь причинно-следственных факторов<sup>1</sup>.

Если исходить только из информации, характеризующей систему в данный момент, и не принимать во внимание будущие условия ее функционирования, то управление не только будет неоптимальным, но, хуже того, система станет неуправляемой. Поэтому прогнозирование является своеобразной исходной функцией управления, без реализации которой невозможно научное управление вообще.

Прогнозирование позволяет активно воздействовать на будущее в желаемом для общества направлении. Такая возможность предоставляется при практическом использовании прогностических выводов, в частности при планировании деятельности органов внутренних дел. Например, неблагоприятный прогноз преступности может служить основанием для принятия новых нормативных актов, совершенствования правовой пропаганды среди населения, внедрения прогрессивных форм, методов профилактики правонарушений и т. п. Подобные действия направлены на снижение преступности по сравнению с ее прогнозируемым уровнем.

Прогнозирование требует необходимого информационного обеспечения, использования различных количественных методов и моделей, применения ЭВМ<sup>2</sup>. Указанные виды деятельности, составляющие содержание прогнозирования, осуществляются последовательно.

**Планирование** есть общая функция управления, предполагающая определение целей, задач социальных систем на предстоящий период деятельности, средств их достижения и выполнения. Оно служит организационным средством обеспечения планомерного функционирования социальных систем.

Как функция управления планирование закладывает основы будущей работы с учетом разнообразных факторов развития как самой системы, так и условий ее деятельности. Результатом реализации данной функции являются установочные управленческие решения типа программ, директив, планов и т. д. Особенности плана состоят: в сложном характере его содержания, представляющего собой совокупность взаимосвязанных отдельных решений; в его специфической форме и четком определении календарных сроков выполнения намеченных мероприятий; в установленной процедуре его выработки

См.: Аванесов Г.А Криминологическое прогнозирование и планирование борьбы с преступностью - М., ВШ МВД СССР, 1972. С 34-38, Вицин С.Е , Москвин А.И. Методологические основы-прогнозирования в управленческой деятельности в сфере обеспечения правопорядка - М , 1982 С 5-9, 11-14

Четвериков В.С. Методологические и организационно-правовые основы применения количественных методов в управленческой деятельности органов внутренних дел. -М., 1989 С.22-34.

и принятия, в использовании для составления плана разнообразных методов.

В плане обязательно отражаются: общие цели и задачи системы; средства решения задач; ресурсы; конкретные мероприятия с указанием очередности их осуществления; мероприятия на случай непредвиденных обстоятельств; исполнители намеченных мер; сроки реализации последних; способы контроля за выполнением мероприятий и плана в целом. Совокупность указанных элементов, составляющих содержание плана, позволяет рассматривать его как сложное управленческое решение, принятое на основе выбора главного направления развития системы и конкретных практических действий, путей, способов и средств выполнения поставленных задач, достижения намеченных целей.

Для повышения эффективности охраны правопорядка в органах внутренних дел практикуется разработка перспективных, текущих и специальных планов.

Перспективное планирование осуществляется с перспективой на 5 и более лет с учетом основных направлений социального и экономического развития страны и соответствующих республик. К стратегическому уровню планирования относится разработка долгосрочных комплексных целевых программ, предусматривающих решение наиболее сложных проблем борьбы с преступностью, охраны общественного порядка, совершенствования функционирования органов внутренних дел.

Текущее планирование предполагает разработку текущих (годовых, полугодовых и квартальных) планов. Оно состоит в определении основных задач и направлений деятельности органов внутренних дел на соответствующий период, а также конкретных мероприятий организационного характера.

**Организация** - это организационно-регулирующая функция управления. Рассматривая ее сущность, следует иметь в виду, что понятие «организация» трактуется неоднозначно<sup>1</sup>. В одних случаях под данной научной категорией подразумевается определенное социальное образование (оргструктура): государственный или общественный орган, трудовой коллектив; в других - состояние объекта или субъекта управления, их упорядоченность и целостность в функционировании и структурном отношении. Наконец, организация может быть представлена как одна из важнейших функций управления, т. е. сознательная деятельность, направленная на упорядочение тех или иных социальных образований.

См Ипакян А.П. Методы организации управления в органах внутренних дел Лекция. - М., ВШ МВД СССР, 1972. С II: Туманов Г.А. Организация исполнения управленческих решений в органах внутренних дел - М, 1971

Следовательно, между различными аспектами организации существует тесная связь. Организация, выступающая как упорядоченное состояние системы (т. е. оргструктура), есть одновременно результат целенаправленного осуществления организаторской функции управления.

Содержание организационной деятельности во многом зависит от ее конкретной цели - создания новой системы либо совершенствования существующей. В органах внутренних дел формирование систем чаще всего осуществляется на основе уже сложившихся, но нуждающихся в улучшении. Однако в любом случае при этом необходимо в первую очередь четкое определение либо уточнение предназначения создаваемой системы, т. е. ее целей, задач и функций<sup>1</sup>.

Общая цель системы органов внутренних дел едина для всех ее элементов. Вместе с тем фактические условия деятельности того или иного органа обуславливают обязательность конкретизации его задач и функций с учетом, например, социально-экономических, демографических и иных особенностей обслуживаемой им территории. В результате такой конкретизации определяется функциональная структура системы. При этом уточняются и нормативно закрепляются объективно необходимые функции, реализация которых органами внутренних дел в изменяющейся обстановке обеспечивает достижение ими соответствующих целей.

Процесс создания системы предполагает далее формирование ее организационной структуры. В данном случае главным является определение состава структурных подразделений органа внутренних дел в зависимости от выполняемых ими конкретных функций. Формирование организационной структуры требует соблюдения следующего правила: каждый элемент системы должен специализироваться на осуществлении одной функции либо группы однородных или тесно взаимосвязанных функций (подфункций). Наряду со строгой специализацией подразделений органов внутренних дел здесь следует также обеспечить согласованность их деятельности для решения общих задач. Таким образом, организация системы предполагает определение и формирование ее звеньев, разделение труда между ними и создание условий для их согласованных действий.

Формирование организационной структуры требует выяснения потребностей системы в штатной численности работников и установления номенклатуры должностей (руководителей, специалистов, технического персонала)<sup>2</sup>. Важное значение имеет также установление между сотрудниками организационных связей, закрепляющие коор-

Четвериков В.С. Указ. раб С 23-27

2

Четвериков В.С. О применении математических моделей в процессе оптимизации штатного обеспечения в органах внутренних дел/ Сборник статей - Академия МВД СССР, 1977. С 23-24

динационные отношения и взаимодействия в системе управления. При этом определяются состав и полномочия руководителей органа и его отдельных звеньев с обязательным учетом нормы управляемости, т. е. числа работников, которыми их непосредственный начальник может руководить достаточно эффективно. Следовательно, формирование организационных связей приводит к наличию различных уровней управления в органе внутренних дел и созданию в нем соответствующей системы информации.

Для разработки организационной системы необходим и перечень функциональных обязанностей руководителей, их заместителей, всех сотрудников органа внутренних дел. Здесь фиксируются конкретные виды их работы, права, обязанности и ответственность (компетенция), организационные отношения руководства и подчинения, служебные взаимосвязи сотрудников и др.

Процесс создания системы предполагает обязательное нормативное закрепление организационных отношений. Для этого, например, разрабатываются положения об органах и подразделениях внутренних дел определенного уровня, где фиксируются их цели, задачи, функции, компетенция, организационно-штатная структура, номенклатура должностей, права и ответственность должностных лиц.

Как отмечалось, наряду с определением функциональной и организационной структур создание системы предусматривает работу по подбору и расстановке кадров, формирование коллектива, материально-техническому обеспечению сотрудников помещением, оборудованием, средствами транспорта, связи, организационной и специальной техникой и т. п.

Сложность функции организации, многообразие составляющих ее видов деятельности обуславливает создание в относительно высокого уровня социальных системах специализированных служб и аппаратов (оргштатных, кадровых, материально-технических, финансовых, информационных), а также учебных заведений. Однако это не освобождает руководителей от обязанности реализации данной функции. Более того, с повышением уровня управления она занимает все большее место в их работе.

**Регулирование** представляет собой управленческую деятельность, в процессе которой производится своего рода корректировка уже организованной системы применительно к изменяющимся внешним и внутренним условиям ее функционирования. Изменения условий вызывают отклонения системы от заданных параметров. Устранение таких отклонений, обеспечение нормального функционирования системы является главной задачей регулирования. Необходимость регулирования определяется постоянством изменений, происходящих даже в самой организованной системе, которые приводят к нарушениям, сбоям в ее функционировании. При этом следует заметить, что отсутствие изменений (а если рассматривать их природу более

глубоко - противоречий) в развитии системы есть явление совершенно нереальное и даже регрессивное. Именно существование противоречий, их устранение выступает важнейшей объективной предпосылкой развития общества, всех социальных образований, в том числе и органов внутренних дел.

Как функция управления регулирование является по существу организаторской деятельностью (распорядительством) его субъекта. Она заключается в организации оперативного управления, т. е. налаживании повседневной работы подразделений и сотрудников, взаимодействия структурных звеньев в конкретных ситуациях, обучения и воспитания кадров. Регулирование конкретизирует управление, способствуя успешному решению оперативно-служебных задач. Поэтому объем работы по выполнению данной функции возрастает по мере приближения к исполнительскому уровню системы.

**Контроль** как функция управления вызывается необходимостью постоянной проверки результатов любой деятельности с тем, чтобы, своевременно устраняя недостатки, повышать ее эффективность.

Выступая в качестве одного из эффективных инструментов повышения уровня всей организаторской работы, контроль является и методом воспитания кадров, средством обеспечения реального выполнения управленческих решений. Как функция управления, он представляет собой наблюдение и проверку соответствия процесса функционирования системы принятым законам, планам, стандартам, правилам, приказам и т. п. В процессе контроля выявляются результаты управленческих воздействий, допущенные отклонения от принципов организации и регулирования. Контроль - своеобразная форма обратной связи, позволяющая устанавливать, насколько точно соблюдаются заданные системе параметры.

Следовательно, контроль служит двум основным целям. Во-первых, он позволяет направлять всякую деятельность на выполнение предварительно установленных заданий посредством проверки фактического состояния дел, степени реальности осуществления принятых решений. Во-вторых, он дает возможность совершенствования деятельности путем своевременного обнаружения и устранения возникших отклонений и их причин.

Контроль обладает особой целенаправленностью, которая находит отражение в решаемых с его помощью управленческих задачах. Ими являются: неуклонное соблюдение положений законов и нормативных актов, регламентирующих деятельность государственных органов и иных объектов управления; своевременное и качественное выполнение управленческих решений; повышение исполнительской дисциплины, ответственности за порученное дело; быстрое устранение вскрытых в процессе контроля недостатков; оказание соответствующей помощи подчиненным аппаратам и сотрудникам, повышение деловитости и оперативности, сокращение бумажного потока, пре-

одоление кабинетного стиля работы, тяги к многочисленным заседаниям и совещаниям. К числу задач контроля относятся и выявление передового опыта с внедрением его в практику, содержание правильного подбора и расстановке кадров, своевременное предупреждение их от ошибок в работе.

Особенности содержания контрольной деятельности позволяют специализировать на ней определенные подразделения и конкретных сотрудников. Контроль всегда обуславливается какой-то уже совершенной работой и поэтому имеет производный, вторичный характер. Представляя собой сбор и переработку информации о функционировании системы или отдельных ее элементов, контроль, однако, не ограничивается фиксацией достигнутых результатов. Он обязательно дополняется управленческим воздействием, направленным на устранение выявленных недостатков. Контроль осуществляется всеми субъектами управления, но его объем, формы и методы дифференцируются с учетом уровня соответствующего аппарата.

## Тема 2. Наука управления.

### Предмет, задачи и система курса «Основы управления в органах внутренних дел»

#### 2.1. Предмет, содержание и методы науки управления

**Наука социального управления** (или наука управления, как ее обычно называют) относится к общественным наукам. Это обусловлено тем, что ее объект включает в себя общественные отношения, складывающиеся в связи с реализацией объективно необходимой социальной функции - управления обществом и социальными системами.

**Методологическим фундаментом** науки управления является философия, который обеспечивает ее знанием основных законов развития общества, дает общетеоретические мировоззренческие установки по разработке конкретных задач управления.

По отношению к общественным наукам, выполняющим преимущественно теоретические функции (описание, объяснение, прогнозирование), науку управления, непосредственно воздействующую на преобразование практики, можно считать прикладной отраслью знания. Это не исключает наличия в ней собственных фундаментальных теорий.

**Объектом социального управления** является само управление как реальный феномен, объективный участок социальной практики, своеобразная человеческая деятельность, характеризующаяся специфическими общественными отношениями.

**Предметом науки управления** (как и любой другой) является определенный круг объективных закономерностей реальной действительности. В отличие от объекта науки предмет ее субъективен в том смысле, что он зависит от степени развития человеческих знаний и с их углублением расширяет свои рамки. По существу предмет науки представляет собой определенную сторону ее объекта, отражая степень познания последнего.

Объективные закономерности управления действуют независимо от воли и сознания людей, отражают причинно-следственные связи в организации ее систем и процессов. В то же время наряду с общими закономерностями в различных сферах общественной жизни существуют и специфические закономерности управленческой деятельности,

Поэтому **предметом науки управления** являются как общие закономерности управления людьми и коллективами, относящиеся ко всем сферам общественной жизни, так и специфические закономерности управления в различных сторонах жизни общества (производственной, государственной, в том числе правоохранительной и т.д.).

Одной из наиболее важных общих закономерностей является **обусловленность** организации субъекта управления особенностями его объекта. Эта закономерность получила наименование **закона необходимого разнообразия**. В соответствии с этим законом для обеспечения эффективности управления степень разнообразия субъекта (управляющей системы) должна быть не меньше степени разнообразия объекта (управляемой системы).

В социальной сфере изменение внешних условий функционирования какой-либо системы вызывает ее усложнение и в результате - усложнение ее управляющей подсистемы. Немало примеров в этом плане имеется и в управлении такой системы, как органы внутренних дел. Так, развитие автомобильного транспорта в стране обусловило появление новой социальной функции - обеспечение безопасности дорожного движения, которая возложена на МВД РФ. В структуре органов внутренних дел сформирована служба ГАИ. Для ее многочисленных подразделений выполнение этой функции стало непосредственной задачей, предметной деятельностью. В соответствии с таким функционально-структурным усложнением системы усложнилась ее управленческая подсистема: в МВД РФ, МВД республик, ГУВД (УВД) появились новые управленческие подразделения и должности.

Подобным же образом объективные потребности общества пре-  
дetermined возникновение таких функций, как административный надзор, надзор за условно осужденными и условно освобожденными с обязательным привлечением к труду, обеспечение безопасности полетов воздушных судов и т. п. функциональные изменения повлекли за собой в одних случаях усложнение обязанностей сотрудников различных служб, в других - создание новых самостоятельных структурных подразделений (специальных комендатур, органов внутренних дел на воздушном транспорте). Следствием этого явилось усложнение системы управления, использование его специфических форм и методов.

Новые формы проявления преступности (ограбления банков, касс, инкассаторов, угоны воздушных судов, факты незаконного изготовления, приобретения, хранения, перевозки и сбыта наркотических средств и др.), возросшая мобильность преступников обусловили возникновение новых форм в оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел и в управлении ими: создание специальных групп сотрудников, подготовка типовых планов действий и т. п.

Следует специально оговориться, что из закона необходимого разнообразия не вытекает обязательности увеличения аппарата управления (хотя в отдельных случаях это неизбежно). Речь идет в первую очередь о повышении интеллектуального потенциала управленцев, их компетентности, привлечении в управленческий аппарат специалистов, обладающих системными знаниями, способных оценить все взаимосвязи элементов управления системы. Речь также

идет о рационализации организаторской деятельности, совершенствовании информационного обеспечения, количественных методов, о внедрении современной информационной технологии и ЭВМ, научной организации труда.

К числу рассматриваемых закономерностей управления можно отнести и свойственное всякой деятельности развитие **функциональной специализации**. Применительно к управленческой деятельности эта закономерность управления проявляется в специализации на высших уровнях системы отдельных подразделений и сотрудников на выполнении разнообразных функций и подфункций: информационного обеспечения, подбора и подготовки кадров, аналитической работы, планирования, контроля и т.п.

Следующая закономерность управления - **оптимизация соотношения централизации и децентрализации**. Она находит свое выражение в непрерывном поиске оптимальных форм централизованного и децентрализованного управления силами и средствами системы МВД. Это проявляется в создании ГУВД в одних городах и ликвидации их в других; объединении управления органами внутренних дел области и областного центра в едином аппарате; формировании и организации работы строевых подразделений патрульно-постовой службы, межрайонных служб органов внутренних дел в сельской местности и т. п.

Закономерностью управления является также то, что его эффективность достигается тем успешнее, чем более **близки цели управляемой и управляемой систем**. Для органов внутренних дел это, в частности, означает необходимость единого понимания руководителями и подчиненными целей, общественной значимости их деятельности, строгого соблюдения законности. Данное обстоятельство требует активной работы руководителей по воспитанию сотрудников и сплочению коллективов органов внутренних дел.

Управлению присуща и такая закономерность, как **цикличность** его процесса, единство в нем познавательной-программирующей и организационно-регулирующей деятельности. Работа любого руководителя всегда состоит из ряда постоянно повторяющихся операций по подготовке управленческих решений и организации их исполнения.

Данные операции обязательно **взаимосвязаны с информационными процессами**. Это также одна из закономерностей управления. Управление и информация неразделимы. Информация, циркулирующая по каналам прямой (от субъекта к объекту) и обратной (от объекта к субъекту) связи, служит основой для подготовки и реализации управленческих решений. Преобладающее значение здесь имеют обратные связи, отражающие реакцию объекта управления на воздействия его субъекта. Учет руководителями органов внутренних дел указанной закономерности особенно важен для обоснования принимаемых решений, оценки их действительности, исключения дублирования и

противоречий в отдаваемых распоряжениях, своевременного установления и устранения причин неисполнительности подчиненных.

Закономерностью управления является **влияние на его эффективность особенностей психофизиологических свойств человека**. Не случайно в нормативных актах МВД РФ, определяющих качества сотрудников органов внутренних дел наряду с глубокими профессиональными знаниями называются и бесстрашие, самоотверженность, умение быстро оценивать обстановку и предвидеть ход ее развития, выдержка, самообладание, способность при необходимости пойти на риск, физическая закалка, выносливость. Эти личностные качества сотрудников необходимо учитывать руководителю органа внутренних дел, особенно при формировании специальных групп для действий в экстремальных условиях.

Научность управления определяется глубиной познания его закономерностей. По мере развития общества использование знаний о нем в практике возрастает; соответственно снижается значение в управлении стихийных регуляторов. Однако неизбежно, что какая-то часть объективных условий, какие-то законы и их требования остаются не познанными субъектами управления. Таким образом, постоянной задачей науки управления остается все более полное исследование своего предмета, формирование принципов и правил управленческой деятельности.

**Содержание науки управления** составляет система научного знания и нем. Данная система включает в себя теории, законы, понятия, определения, принципы, вырабатываемые указанной наукой на основе познания ими своего предмета и служащие источником подготовки практических рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности. Содержание науки управления зависит от степени познания ее предмета, который всегда богаче и разнообразнее, чем фактически полученные о нем знания. Развитие науки управления отражается именно в постоянном расширении ее содержания, в появлении на основе дифференциации и интеграции научных знаний обобщенной информации об управлении.

В целом содержание рассматриваемой науки имеет комплексный характер, обусловленный комплексностью самого социального управления. В ней необходимо выделять следующие аспекты: организационно-правовой; социально-психологический; организационно-технологический; кибернетический и экономический.

Управление характеризуется **целями, стоящими перед системами управления и задачами организационной деятельности**. При этом важная роль принадлежит **праву**, поскольку управленческие отношения в значительной мере являются правовыми: они прямо регулируются правом или осуществляются в соответствии с общими правовыми явлениями. Право выступает средством управления. Вместе с тем оно же регулирует саму управленческую деятельность.

обеспечивает реализацию в управлении воли народа, воплощенной в законах.

При разработке проблем науки управления учитывается **психологический аспект**, поскольку субъектами и объектами управления выступают отдельные лица или социальные общности. Положения психологии используются указанной наукой при исследовании таких проблем, как идеологическое воздействие на участников процесса управления, привитие им определенных взглядов и формирование для повышения творческой активности и эффективности труда, создание в системе управления благоприятного психологического климата, предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций и т. п.

Наконец, в исследовании социального управления важно изучение его **организационно-технического аспекта**. Здесь разрабатываются проблемы, не являющиеся предметом изучения других отраслей знания, а составляющие часть собственного содержания науки управления: функциональная и структурная организация управления, информационное его обеспечение, управленческий цикл, НОТ и т. п. При исследовании организационно-технических проблем науки управления на основе накопленных ее эмпирических данных вырабатывает собственные научные понятия. При этом она использует достижения ряда других наук, в частности кибернетики.

Кибернетика есть наука об общих чертах процессов и систем управления в технических устройствах, живых организмах и социальных общностях. Она обогатила науку управления новыми идеями, которые углубили и наполнили конкретным содержанием понятия системы управления, его стадий и элементов, управленческого цикла как информационного процесса, подчиняющегося объективным организационным закономерностям. Техническая кибернетика служит научной основой для создания быстродействующих устройств обработки информации, необходимой для управления.

Наука управления, будучи комплексной, приводит в единую систему всю совокупность знаний об управлении. Она использует их для решения задач, связанных с организацией и функционированием социальных систем управления. В творческом процессе формирования интегративной науки управления данные других наук преобразуются в соответствии с ее задачами и потребностями управленческой практики. В таком виде они ассимилируются в структурных частях указанной науки, т. е. в теориях: функций, организационных структур, решений, научной организации труда и т. д. Наиболее концентрированно содержание рассматриваемой науки выражено в принципах управления.

Предмет и содержание науки управления находят отражение в ее **структуре**. Как отмечалось, данная наука состоит из общей теории управления, исследующей общие закономерности управленческой деятельности, и отраслевых теорий управления, изучающих ее специфические закономерности в государстве, экономике, духовной жиз-

ни общества и т. п. Одной из таких отраслевых наук является и **наука государственного управления**. Она исследует объективные закономерности данной деятельности, обусловленные характером государственного управления, особенно его ролью в осуществлении государственной власти.

В рамках науки государственного управления правомерно выделить как самостоятельную **теорию управления органами внутренних дел**<sup>1</sup> Она, естественно, использует понятия и иные научные категории иерархически вышестоящих управленческих теорий, наполняет их новым содержанием, наполняет их новым содержанием, обусловленным спецификой управления органами внутренних дел.

Особое значения для науки управления имеет метод изучения ее предмета. Он основывается на теории познания и предусматривает взаимосвязанные исторический и логический подходы к исследованию.

**Исторический подход** позволяет учесть опыт управления, проследить и оценить его изменения в зависимости от характеристики внешней среды. **Логический подход** объединяет функциональный и системный методы. **Функциональный** - фиксирует внимание на содержании управленческой деятельности, помогает вскрыть связи структуры с задачами, уяснить определяющую роль функций по отношению к организационным структурам. **Системный** - акцентирует внимание на организационно-структурных формах, в которых осуществляется управленческая деятельность, на системе органов управления и их звеньях.

Метод науки управления включает в себя также различные **способы конкретных социологических исследований**, применяемых для изучения управленческой деятельности и выработки рекомендаций по ее совершенствованию.

Таким образом, **наука управления** - это общественная комплексная наука, изучающая общие и специфические закономерности, объективно присущие управлению, и вырабатывающая на основе их познания интегративные принципы, правила, методы, приемы управленческой деятельности, направленные на ее совершенствование.

## 2.2. Исторический анализ теорий управления

Возникновение науки управления относится к началу нашего века и единодушно связывается с именем американского инженера **Фредерика У. Тейлора** (1856-1915). Концепции Ф. Тейлора лежат в основе так называемой «классической» теории управления, элементы

См. Веселый В. З. Формирование теории управления в сфере правоохранительной деятельности - М, 1988 С. 86-94

которой, несмотря на различное отношение к ней, до сих пор используются в современных теориях управления.

Определяя средства управления, Тейлор исходил из принципа технологического детерминизма, согласно которому человек подчиняется технической системе. В соответствии с этим функции умственного труда и руководства производственным процессом отделяются от непосредственных производителей, рабочий подвергается своеобразной «манипуляции», становится «винтиком» производственного механизма.

Это достигается, во-первых, при помощи технических средств, которые диктуют ритм труда, во-вторых, путем нормирования труда, специальных форм заработной платы, использования мастеров, которые подгоняют рабочих. Система Тейлора наиболее успешно функционирует там, где преобладает простой труд и существует резервная армия безработных. Организация рабочего места, учет факторов времени в процессе труда, выработка рациональных приемов работы, разработка системы четких и твердых заданий, хронометраж работы, введение рационального порядка в организации распределения работ; подбор и расстановка людей - вот главное в работах Тейлора.

Важным элементом системы Тейлора являлось внедрение функционального начала в руководство рабочими. Там, где раньше действовал один мастер, Тейлор ввел четырех, которые непосредственно в цехе должны были контролировать рабочих и оказывать им помощь по четырем узким направлениям (качество работы, транспортные потоки, ремонт, режим труда). Кроме того, в бюро цеха действовали еще четыре мастера: распределяющий место, время и сроки выполнения работ; разрабатывающий инструкционные карты; устанавливающий расценки, размеры премий и штрафов; заведующий общим порядком.

Функциональная система, нашедшая выражение в институте мастеров, представляла собой попытку разложить на составные части не только физический труд рабочего, но и деятельность по управлению.

В то же время многие ученые отметили и ее прогрессивные черты, касающиеся организации труда.

В 20-30-е годы система Тейлора распространилась на промышленных предприятиях США и Западной Европы. В обиход был введен термин «научное управление», имеющий отношение преимущественно к управлению людьми в процессе производства. В это время основные положения «научного управления» активно разрабатывали видные ученые, которые вывели ояд принципов организации и управления, действующие, по их мнению, безотносительно к цели организации, ее социальное основе' распределение ответственности, баланс власти и ответственное"! и, специализация, координация, четкое фиксирование функции, иерархический принцип, диапазон кот роля, делешоровани оперативных полномочий, дифференцировании функций и др.

Если Ф. Тейлор создавал свою систему применительно к промышленным предприятиям, то французский исследователь **Анри Файоль** (1841-1925) сделал попытку разработать принципы организации административной деятельности.

Файоль поставил вопрос о необходимости выделения собственно управленческой деятельности в особый объект исследования. Он одним из первых выделил пять основных функций управления: предвидение, планирование, организация, координирование, контроль. При этом Файоль не рассматривал управление как «исключительную привилегию» только высшего руководства. Он дискутировал с Ф. Тейлором, доказывая, «что административные функции существуют на любом уровне организации и их выполняют в известной мере даже рабочие.

Особое место среди «классиков» научного менеджмента занимает немецкий социолог **Макс Вебер** (1864-1920). Он является основоположником учения об «идеальной» или «рациональной» бюрократии. Вебер считал, что идеальный руководитель должен управлять своим аппаратом «без гнева и пристрастия», а следовательно, не проявляя никаких эмоций или энтузиазма, вся его деятельность должна быть регламентирована инструкциями, уставами, правилами. По его концепции это делает руководителя непопулярным, но полностью отвечает интересам подчиненных, а в конечном счете, и граждан.

Вебер определил четкие нормы для организации. Конспективно они могут быть выражены следующим образом: жестко установленные иерархия учреждения и сфера его компетенции, подбор кадров на основе квалификационных требований; фиксированная заработная плата; работа в учреждении - единственное занятие служащего; независимость служебной карьеры — как системы продвижения - лишь от оценки начальника; отделение службы от какого-либо права собственности.

Большинство представителей «классической» теории исходили из представлений о человеке в системе управления как о простом и технологически заменимом элементе любой производственной или административной организации. Ограниченность «инженерного» подхода «классической» теории привела к расширению исследований в таких отраслях как индустриальная (или промышленная), психология и социология. В результате как бы в дополнение «классической» теории, а также в противовес ей возникла доктрина «человеческих отношений».

Ее зарождение связывают с именем американского социолога **Элтона Мэйо** (1880-1949). Предметом его изучения стали малые неформальные группы, социально-психологические аспекты управления - чувства людей, их отношение к труду, к коллективу, к лидеру, социальные роли и притязания, вкусы, мотивы, настроения. Если «классики» разрабатывали организационно-технологический аспект

управления, то представители школы «человеческих отношений» -аспект социально-психологический. Многочисленные учебники, пособия. «рецептурные справочники» по управлению, написанные как социологами, так и психологами дают советы как, эффективно используя достижения социологии и психологии, управлять людьми

Каждое из направлений «классическое», развивающее организационно-технологические основы управления, и социально-психологическое - имели своих последователей. Однако на практике возникла необходимость синтезировать прагматические стороны обеих школ, включая в деятельное"!" ь по управлению и современные достижения науки. Так появились труды, а которых соединялись выводы самых различных школ и направлений, делались полезные для практики рекомендации, все проверялось опытом

Для этого направления, иногда называемого **«эмпирическим»**, характерно, что в нем делается попытка синтезировать основные идеи школ - «классической» и «человеческих отношений);, - придается определяющая роль непосредственному опыту управления, считается, что сама по себе управленческая деятельность является в значительной мере искусством, которому учит не столько теория, сколько практика

Главное, по мнению «эмпириков» — это изучение практической деятельности предприятия, менеджера, производственной группы и разработка конкретных рекомендаций, использование достижений социальной психологии. Значительное место среди исследований по психологии управления занимают работы по мотивации, под которой понимаются факторы, способствующие лучшей организации труда

Современные ученые активно исследуют процессы принятия решений с применением математических методов и новейших технических средств, включая электронно-вычислительную технику, ставят перед собой задачу повышения рациональности решений, что может быть достигнуто лишь путем научных исследований, связанных с кибернетикой, исследованием операций, системным анализом. Почти все школы и направления исследуют такие вопросы, как формирование целей управления, разработка формальной структуры, оптимизация организационной структуры, проблема авторитета, процесс принятия решений, делегирование ответственности, принципы децентрализации, диапазон контроля, вопросы коммуникации и организации. Почти все школы придают особое значение проблеме мотивации поведения людей. В этой связи растет интерес к неформальным факторам и структурам, оказывающим значительное влияние на эффективность организационной деятельности

Следует отметить характерные для современного периода быстрое развитие производительных сил и появление принципиально новых средств производства, быстрый рост автоматизации производственных процессов и управленческого труда - все это стало толчком к

возникновению т. п. ситуационных теорий. Суть ситуационного подхода выражается в том, чтобы на основе всестороннего анализа, определять, при каких обстоятельствах и в каких ситуациях наиболее эффективна та или иная модель организации.

Считается, что универсалистские концепции «классической» теории и доктрины «человеческих отношений» недостаточно хорошо обслуживают управление в современных условиях. Вместо этого провозглашается требование более скрупулезного изучения конкретных условий - ситуаций в управлении и гибкого приспособления организационно-управленческих форм и методов к специфике этих ситуаций.

Многие ученые отмечают несколько направлений, по которым будет развиваться управление в будущем.

Во-первых, это практическое **всеобщее применение системного подхода**, что в свою очередь, должно вызвать изменение в подходе применения количественных методов и моделей к информации и применению ЭВМ. В настоящее время, по мнению многих теоретиков, ЭВМ дают неполную отдачу из-за того, что они рассчитаны на старую иерархическую структуру организации и на старую систему информации (снизу - осведомительная информация, сверху - командная).

Во-вторых, значительно увеличится роль **моделирования и оргпроектирования**.

В-третьих, произойдет **эволюция самих организаций**, они станут более адаптированными и «временными системами», рассчитанными на определенную временную цель. Это, в свою очередь, вызовет к жизни новый тип организации - матричный.

И наконец, по мнению многих теоретиков, **должна полностью измениться роль управляющего (менеджера)**, предполагается, что менеджер будущего должен обладать гораздо большими знаниями психологии, социальных наук, международных отношений и других гуманитарных наук. Он должен быть катализатором, который интегрирует информацию и технологию.

### **2.3. Предмет, задачи и система курса «Основы управления в органах внутренних дел»**

Учебный курс «Основы управления в органах внутренних дел» базируется на общих положениях науки управления и теоретико-прикладных выводах теории управления в сфере правоохранительной деятельности. В его рамках изучается управленческая деятельность в самой крупной подсистеме правоохранительной системы страны - в органах внутренних дел.

**Предметом настоящего учебного курса** являются закономерности, принципы, правила управления системой «органы внутренних дел», познание и использование которых обеспечивает упорядочение ее функциональной и организационной структур, оптимизацию ее

деятельности и развития в целях повышения эффективности борьбы с преступностью и охраны общественного порядка.

Приведенное определение предмета учебной дисциплины обуславливает принципиальный подход к уяснению ее содержания. Прежде всего необходимо отметить, что осуществление основных функций органов внутренних дел по охране общественного порядка и борьбе с преступностью рассматривается в учебном курсе лишь в той степени, которая требуется для раскрытия управленческой деятельности. С учетом этого названный учебный курс концентрирует внимание слушателей на организационных вопросах, связанных с формированием систем управления и технологией его процессов.

Известно, что в учебных дисциплинах фиксируется лишь наиболее достоверные, на данном этапе неоспоримые конечные выводы исследований. Поэтому любой учебный курс не может охватить весь научный материал, всю систему доказательств и гипотез, а также точки зрения по вопросам, пока еще не решенным в науке; он дает своего рода основные понятия из науки, то есть то, что общепризнано и доступно усвоению всеми изучающими этот курс.

Содержание рассматриваемого учебного курса включает в себя, таким образом, установившиеся положения науки управления применительно к конкретной системе - органам внутренних дел. При этом изучаются:

- цели, задачи, функциональная и организационная структуры органов внутренних дел;

- система и компетенция органов и должностных лиц, образующих аппарат управления;

- информационное и документационное обеспечение их деятельности (организация системы управления);

- особенности подготовки, принятия и исполнения планов и иных управленческих решений;

- специфика осуществления внутреннего и внешнего взаимодействия, контроля, организации личной работы руководителей, а также управления органами внутренних дел, функционирующими в различных условиях и ситуациях.

Изучение содержания курса направлено на решение (путем совершенствования управления) главной задачи органов внутренних дел - повышение эффективности их практической деятельности по борьбе с преступностью и охране общественного порядка.

В частности, принципиальное методологическое значение для учебного курса «Основы управления в органах внутренних дел» имеют разработанные научной философией положения о диалектической связи объективных условий и субъективного фактора в управлении. о соотношении функций и структуры, о возможностях и методах научного предвидения социально-экономических изменений.

Обеспечение эффективной борьбы с преступностью (и правонарушениями в целом) требует глубокой оценки степени влияния на это социальное явление объективных условий, с одной стороны, и субъективных усилий - с другой. Совершенно очевидно, что данная оценка должна влиять: на управленческие решения, связанные с организацией и функционированием органов внутренних дел; на критерии, используемые для определения эффективности их деятельности; на методы, последовательность и темпы работы. Столь же важно при определении перспективных и текущих задач органов внутренних дел основываться на научном предвидении социального развития общества.

Основываясь на положениях различных научных теорий, учебный курс предусматривает **использование многих общих и частных методов** естественных, общественных и технических наук. Это закономерно. Во-первых, современный процесс интеграции научных знаний обуславливает взаимопроникновение научных методов. Во-вторых, все управленческие теории и изучающие их учебные курсы находятся еще в периоде становления и не могут не использовать уже сформировавшиеся в иных науках методы.

Наиболее значим для настоящего учебного курса такой общенаучный метод, как **системный подход**. Он предполагает рассмотрение органов внутренних дел как целостной системы, функционирующей в определенной среде и состоящей из взаимообусловленных и взаимосвязанных элементов. Системный подход позволяет учитывать, наиболее объективно оценивать все важные связи и взаимоотношения в системе органов внутренних дел, точно определять и ранжировать цели, направлять механизм управления на их достижение.

Управление органами внутренних дел имеет конечной целью эффективное воздействие на социальный процесс (правонарушения). Поэтому в соответствующем учебном курсе предусматривается знакомство слушателей с **методами теории социологии**. Так, изучение вопросов, связанных с организацией аналитической работы, подготовкой и принятием управленческих решений, определением эффективности деятельности органов внутренних дел, требует применения методов статистического анализа, группировки, выборки, наблюдения, опроса.

Поскольку в изучаемом курсе речь идет об управлении правоохранительными органами, то в нем используются правовые понятия и категории. Без опоры на выводы государственно-правовых наук невозможно решать вопросы, связанные: с нормативным закреплением целей, задач, функций структурных подразделений и обязанностей сотрудников органов внутренних дел; с правовым обеспечением организационной структуры последних и структуры аппаратов управления; с нормативным регламентированием процедуры управленческой деятельности.

В то же время правовые дисциплины, из которых ближе всего к настоящему курсу стоят государственное и административное право, ограничиваются изучением лишь тех отношений в области управления, которые регулируются или нуждаются в регулировании соответствующими правовыми нормами Учебный же курс «Основы управления в органах внутренних дел» изучает реальную управленческую практику в комплексе, т е предусматривает исследование вопросов применения норм права лишь как частность Здесь основное внимание уделяется рассмотрению роли управленческих органов в осуществлении государственных властных функций, а также проблемам построения систем управления, его технологии, методам, стилю, техническому обеспечению

Учебный курс с учетом достижений кибернетики знакомит слушателей с количественными методами<sup>1</sup> математической логикой, сетевым планированием, математической статистикой и т п При этом принимается во внимание необходимость формирования у слушателей понимания постоянного возрастания значения количественных методов. Например, в управленческую деятельность органов внутренних дел уже внедряются технические достижения кибернетики -электронные средства обработки информации, требуемой для принятия обоснованных решений и реальной организации управления<sup>1</sup>.

Таким образом, настоящий учебный курс формируется в значительной мере на основе тех знаний, которые предоставляют дисциплины более высокого уровня научной иерархии Это - один из путей формирования рассматриваемой учебной дисциплины.

Другой путь состоит в исследовании и изучении самой практики органов внутренних дел, и прежде всего управления ими Он особенно важен, поскольку и сама теория, и учебный курс находятся в стадии формирования. Здесь большое значение приобретает метод накопления информации, отражающей передовую практику управления органами внутренних дел. Накопление ее осуществляется посредством изучения нормативных актов и соответствующих документов, опроса руководителей, наблюдения за их работой и т. п.

Опыт разработки учебного курса свидетельствует о том, что общий путь совершенствования управления может быть определен в результате развития соответствующих положений научных дисциплин. Конкретные же формы, методы, правила улучшения управления органами внутренних дел, соответствующей деятельности их руководителей могут быть найдены в процессе изучения, обобщения и научного осмысления практики.

Все это обуславливает следующие задачи учебного курса:

Четвериков В С Количественные методы в управленческой деятельности органов внутренних дел -М 1986 С 4—16

всестороннее изучение и обобщение опыта организации систем и процессов управления в органах внутренних дел, управленческой деятельности их руководителей;

формирование теоретических, организационных и правовых основ управления органами внутренних дел;

управленческая подготовка кадров органов внутренних дел

В результате изучения курса слушатели должны овладеть знаниями о закономерностях, принципах, функциях и методах управления, целях, задачах, функциональной и организационной структуре органов внутренних дел, компетенции руководителей об информационном обеспечении управленческой деятельности на основе научной организации управленческого труда,

умениями анализировать оперативную обстановку, оценивать эффективность оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел, планировать работу органа внутренних дел, принимать обоснованные управленческие решения и организовывать их исполнение в обычных и экстремальных условиях, обеспечить комплексное использование сил и средств органа внутренних дел в охране общественного порядка и борьбе с преступностью, взаимодействовать с государственными органами и общественными организациями, осуществлять эффективный контроль за исполнением решений,

навыками работы с информацией, подготовки управленческих документов, расчета сил и средств в соответствии со сложившейся оперативной обстановкой, решения актуальных проблем оперативного оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел, проведения служебных совещаний, инструктажей, оглашения и обоснования, планирования и организации личной работы

Содержание курса раскрывается в его структуре, отражающей разносторонний характер управления, наличие в нем статических и динамических элементов

Курс состоит из четырех разделов. Во введении в курс рассматриваются сущность и содержание социального управления. Темы раздела обеспечивают определенную преемственность в преподавании общественных и управленческих дисциплин. Изучение этого раздела должно дать слушателям знания об основах социального управления, науке управления, предмете и задачах курса, функциях и методах управления, организации системы управления органами внутренних дел

Последующие разделы посвящены динамике управления, т. е. процессу управленческой деятельности, в ходе которого организуются все общие функции управления. В разделах рассматриваются методы оперирования информацией, обоснования и оптимизации управленческих решений, их исполнения, работа с кадрами, основы делопроизводства и научной организации управленческого труда

Таким образом, учебный курс обеспечивает рассмотрение наиболее актуальных проблем научной организации управления органами внутренних дел.



## **Тема 3. Система социального управления. Организация системы управления органами внутренних дел**

### **3.1. Понятие и содержание системы**

Понятие «системы» имеет широкое толкование в различных отраслях науки. Это объясняется и сложностью системного образования и различными целями исследования. Одним из первых в нашей литературе дал определение понятия «системы» В. Н. Садовский. Проанализировав различные определения системы, он пришел к выводу, что под нею необходимо понимать «упорядоченное определенным образом множество элементов, взаимосвязанных между собой и образующих целостное единство»<sup>1</sup>. По его мнению, существенными признаками системы являются: множественность элементов (не менее двух); существование связей; целостный характер данного образования. Системы могут составлять - технические устройства, биологические организмы и общественные образования. В связи с этим их можно разделить на три типа: механические, биологические и социальные.

Социальные системы, в отличие от других, получивших программу своего поведения извне, саморегулированы, что внутренне присуще обществу на любой ступени его развития.

Социальная система как целостная совокупность обладает специфическими устойчивыми качественными. Эти характеристики позволяют различать между собой социальные системы и носят названия системных признаков.

Следует отличать понятия «признаки системы» и «системные признаки». Первое характеризует основные черты системы, т. е. те особенности общества, социальной группы, коллектива, которые дают нам основание называть данное социальное образование системой.

Например, отделение уголовного розыска Н-ского РОВД можно назвать социальной системой управления, если оно имеет следующие признаки (черты): количество сотрудников не менее двух; они взаимосвязаны и взаимозависимы; целостность образования характеризуется совместностью действий по достижению общей цели.

Второе, что присуще конкретной системе и отличает ее от другой. Например, систему уголовного розыска и систему БЭП отличают друг от друга специфическими признаками, а именно - различными целями, методами и формами их деятельности.

Садовский В. Н. Основание общей теории систем - М. 1974 с. 83

Уяснив понятия «признаки системы» и «системные признаки», можно привести определение самого понятия «система».

**Система** - это два или более элементов, определенным образом взаимосвязанных и взаимодействующих, образующих при этом целостное единство, обладающие специфическими свойствами.

Социальную систему отличает от других типов систем наличие цели, объединяющей людей.

Орган внутренних дел любого уровня **одновременно является функциональной (целевой) системой и системой управления**

В приведенном выше определении системы, в основном, отражен структурно-функциональный аспект. Рассмотрение системы без учета функционального аспекта не отражает в полной мере ее сути и направленности. Система всегда представляет собой функциональную структуру. Система должна рассматриваться как структурно-функциональное единство, в котором структура и функции представляют соответственно статический и динамический аспекты системы.

Один и тот же объект в зависимости от целей исследования может рассматриваться и как статика (в смысле структуры) и как процесс. И то и другое неразрывно связано между собой.

Таким образом, **система** - это целостное единство структурно расчлененных, но взаимосвязанных элементов, реализующих определенные функции в условиях конкретной внешней среды. При этом связь между всеми элементами самой системы прочнее, чем связь любого элемента системы с элементами иной системы, в том числе с элементами внешней среды. Данная особенность и позволяет проводить границы между различными системами, а также отделять систему от среды функционирования.

Система является сложным образованием Она включает в себя следующие элементы:

субъект управления (управляющая система);

объект управления (управляемая система),

прямые и обратные связи;

внешняя среда функционирования.

Каждый субъект управления может одновременно быть и объектом управления в зависимости от условий его деятельности и места в системе управления.

Высшим уровнем социального управления является общество. Государство, как форма политической организации является элементом (подсистемы) этой системы. В свою очередь, государство как система состоит из множества элементов (подсистем) - государственных структур различного назначения.

Например, УВД области является субъектом управления по отношению к горрайделам внутренних дел (объекты управления в этом случае) и одновременно является объектом управления для МВД

Российской Федерации и конкретно местной администрации (наличие принципа двойного подчинения органов внутренних дел).

Таким образом, МВД России и все его структурные подразделения являются **специализированными социальными системами управления**. Они **одновременно** выступают в роли субъекта и объекта управления.

Организованные структуры органов внутренних дел в первую очередь создаются для наиболее успешной реализации поставленных перед ними задач по охране общественного порядка и борьбы с преступностью.

Достаточно распространенной оргструктурой в органах внутренних дел является линейный или отраслевой тип. Создается он для решения основных задач, стоящих перед системой органов внутренних дел. К таким структурам относятся УР, подразделения по борьбе с экономической преступностью, ГАИ и др. Достоинство этого типа оргструктуры - простота соподчинения (меньше времени на организацию исполнения, четче контроль, оперативность принятия решения и т. п.)

Недостаток (основной) этого типа оргструктуры - затруднения при решении комплексных задач, требующих знаний в смежных отраслях. Функциональные структуры в органах внутренних дел реализуются в кадровых аппаратах, финансово-плановых подразделениях и др.

Достоинство этого типа структур - возможность решения комплексных задач, недостаток (основной) - теряется много времени на согласование решений, сложность соподчинения.

Наиболее часто встречающийся тип оргструктуры управления - линейно-функциональный, или смешанный, например, административно-территориальные органы (ГО (РО) ВД, УВД краев и областей, а также МВД республик в составе Российской Федерации и МВД России).

При анализе типов оргструктур управления необходимо отличать понятия «системный подход» и «системный анализ». **Системный подход** можно характеризовать как общенаучный метод исследования, применимый во всех сферах науки и техники. Эта черта роднит системный подход с философской методологией.

**Системный анализ** - это прагматическое, прикладное применение идей и метод системного подхода к решению конкретных задач.

Системный подход в настоящее время проникает во все области научного знания и человеческой деятельности как наиболее плодотворной путь исследования по решению сложных проблем.

Комплексность проблемы организации системы охраны общественного порядка и борьбы с преступностью и связанные с этим трудности решения, усиление взаимосвязей, учета многих обстоятельств - все это требует идей и методов системного подхода, т. е. непосредственное использование системного анализа в познании процессов управления органами внутренних дел.

Рассматривая социальные системы управления, мы уже отмечали, что они могут быть управляемыми и неуправляемыми. Системы, поддающиеся целенаправленному воздействию, называются **управляемыми**. При этом используются объективные закономерности, познанные людьми в целях повышения эффективности управления.

Социальные системы управления имеют свою структуру - набор определенных и определенным образом расположенных и взаимосвязанных элементов. Органы внутренних дел, являясь подсистемой государства, как система состоят, в свою очередь, из множества взаимосвязанных структурных подразделений (элементов): управлений, отделов, частей, отделений, групп сотрудников.

Взаимосвязь элементов системы предопределяет ее **форму**, т. е. ее организационную структуру. Все элементы системы органов внутренних дел взаимосвязаны между собой и выходят в систему в целом. Они оказывают друг на друга информационные или непосредственно управляющие воздействия. В первом случае, например, отношение уголовного розыска, ГАИ и других служб одного УВД. Во втором - воздействие соподчиненности также базируется на информационной основе, но является формой взаимосвязи субъекта и объекта управления. Например, в отделении ГАИ начальник и его заместители оказывают управляющее воздействие на сотрудников этого отделения (отдавая приказы, распоряжения, указания и т. п.)

Каждый орган (подразделение) внутренних дел обладает специфическими системными признаками, отличающими его от других. Наличие целостности как признака системы в подразделениях органов внутренних дел также налицо, т. е. качество и свойства системы (конкретного подразделения) не сводятся к суммарным качествам и свойствам их элементов (сотрудников).

Все органы внутренних дел представляют собой совокупности субъектов и объектов управления, взаимосвязанных между собой каналами прямой и обратной связи, испытывая одновременно разнообразные управляющие и информационные воздействия.

Управляющее воздействие как субъект управления может оказывать любое должностное лицо на подчиненных ему сотрудников, а также постовой милиционер на нарушителей общественного порядка.

Рассмотрим структуру управляющих и управляемых систем органов внутренних дел

МВД Российской Федерации является управляемой системой (объектом управления) по отношению к Президенту и Правительству РФ и одновременно управляющей системой (субъектом) управления по отношению к своим структурным подразделениям.

По линейным службам могут быть свои уровни, обеспечивающие эффективность управления. Например, система органов внутренних дел на транспорте возглавляется Главным управлением на уровне

МВД РФ, Которому подчинены управления и отделы, последние же имеют з своем подчинении отделения и группы.

Системе управления свойственна **иерархичность** Она проявляется при осуществлении управляющих воздействий от высшего уровня управления до самого низшего. Понятие «уровень управления» отражает смысл иерархичности системы Объективный фактор иерархичности, к сожалению, не всегда учитывается при осуществлении взаимодействия Осуществляя взаимодействие при решении комплексных задач, необходимо оговорить условия, при когорых одна из сторон, не связанная сподчинением, будет выполнять функции субъекта управления

Управление в органах внутренних дел включает в себя сложную систему прямых и обратных связей. При этом структура системы информационных связей отражает организацию системы управления и ее функционирование Процесс управления есть процесс циркуляции и преобразования информации

Специфичность задач в системе органов внутренних дел объективно обуславливает осуществление принципа единоначалия. Реализации этого принципа способствует иерархичность системы и субординация ее структурных элементов. Управляющая информация (приказы, распоряжения и т п.) идет от субъекта к объекту управления и является прямой связью. Однако, возможны случаи (ЧП), когда допускается отдача распоряжений, минуя уровни управления.

В отличие от прямых связей обратные более разнообразны Их систему можно разбить на три подсистемы связей:

- информирующая об изменении функционирования подсистем внутри системы органов внутренних дел;
- информирующая о состоянии преступности и общественном порядке;
- осуществляющая информационное воздействие других государственных и общественных органов.

### **3.2. Формально-логические признаки системной организации и управления**

Органы внутренних дел как система управления должны обладать рядом **формально-логических признаков** системной организации и управления. К этим признакам относятся, детерминированность элементов системы, динамичность, наличие управляющего параметра в системе, усилительные свойства и наличие обратной связи

**Детерминированность** элементов системы означает четкую определенную взаимосвязь и взаимозависимость элементов в системе Практически это выражается в определении функций всей системы >л каждого из ее элементов. Например, определение функций структурных подразделений УВД области для решения специфических задач

**Динамичность** (устойчивость и вариативность) означает способность сохранять управляемость в процессе преодоления дезорганизующих воздействий Применительно к органам внутренних дел это требование заключено в способности справляться со своими задачами в любых условиях, принимая наиболее правильный вариант их решения

**Наличие управляющего параметра** в системе необходимо для реального руководства ею Субъект управления может эффективно выполнять свои обязанности, если ему предоставлены необходимые полномочия (права и обязанности), у него имеются соответствующие субъективные качества (образование, знание, опыт и т п ), он обеспечен материально-техническими средствами и достаточным временем

**Усилительное свойство** необходимо каждой системе управления для беспрепятственного доведения управляющего воздействия к объекту и получение от него сигналов обратной связи, несмотря на возможные объективные трудности Эти трудности могут выражаться в отрицательном действии следующих так называемых информационных барьеров,

территориального (сложность взаимосвязи из-за большой территории),

ведомственного (различные критерии оценки деятельности служб),  
организационного связанного с финансовым, материальным и людским обеспечением),

смыслового (ясная, четкая и грамотная информация),

психологического (учет личных психологических качеств сотрудников)

**Способность обратной связи** - наиболее важное требование к организациям системы Оно входит составной частью во все вышеперечисленные, т к суть обратной связи заключена в циркулировании информации

Обратная связь в управлении органами внутренних дел представляет собой разветвленную сложную сеть Однако, это не означает, что каждая нижестоящая система во всех случаях передает всю осведомительную информацию вышестоящему уровню Практически информация, идущая снизу вверх, принимается и оценивается на каждом уровне управления и, конечно, не вся она направляется выше

Большой объем осведомительной информации является предпосылкой принятия более обоснованного управленческого решения Однако, чрезмерно большой объем информации отрицательно сказывается на своевременности, а значит эффективности решения В целях повышения эффективности принятия решения необходимо **оптимизировать информационные потоки** (прямые и обратные связи)

В заключение необходимо отметить, что организация системы управления органами внутренних дел представляе<sup>1</sup> собой сложную ди-

намическую систему со специфическими особенностями воздействия на объекты внешней среды. Посредством целенаправленных и целеустремленных действий органы внутренних дел добиваются снижения уровня преступности и правонарушений. Изучение системы управления органами внутренних дел, основывающееся на идеях и методах, разработанных как отмечалось ранее кибернетикой, будет способствовать повышению эффективности управления органами внутренних дел.



## Тема 4. Методы социального управления

### 4.1. Понятие и системы методов

Объективная обусловленность применения методов управления состоит не только в том, чтобы развернуть теоретические исследования основных вопросов управления и усвоить минимум организационных знаний практическим работникам. Важным обстоятельством является и проникновение научных методов анализа, прогнозирования и планирования повседневную практику управления процессами борьбы с преступностью и охраны общественного порядка. Управление должно иметь научный характер и основываться на совокупности научных методов, отражающих интересы не только настоящего, но и будущего. «Разработка проблем управления процессами борьбы с преступностью не может быть делом одних лишь ученых. Она является важной обязанностью всех руководящих работников»<sup>1</sup>.

**Системой методов** называется совокупность взаимосвязанных способов и путей исследования реальных объектов, правил и приемов осуществления воздействия на процессы с целью приведения их в устойчивое состояние и совершенствование.

Методы управления можно условно разделить на **две основные группы**<sup>2</sup>:

1. Общенаучные и частнонаучные методы познания.
2. Методы взаимодействия.

Имеется и другая классификация методов научной организации управления<sup>3</sup>.

В процессе подготовки и принятия решений, в аналитической работе, в планировании и в других элементах процесса управления мы используем такие общенаучные и частнонаучные методы познания, как анализ и синтез, индукция и дедукция, гипотеза, обобщение, абстракция, аналогия, моделирование, системный подход, системный анализ, исторический подход, математические методы, эксперимент, прогнозирование и др.

Аванесов Г И Криминалистика *gpoihocrnKd* Управление л орькии ВШ МВД СССР 1975, с 347

2 Четвериков В С Основы управления в органах вн;лреиних дал М , 1989, С 70-71

3 Ипалян А П Методы научной организации в управлении орі анами внутренних дел М , 1972, с 5-13

## 4.2. Общенаучные и специальные методы познания

**Общенаучными методами познания** считаются способы и пути исследования объектов в целях эффективного применения методов воздействия на эти объекты.

Кроме общенаучных методов познания в наук управления используются **специальные (часгпнонаучные) методы познания**: аналитическое обследование (группировка, ранжирование и др.); социологическое обследование (выборка, контент-анализ, экспертные оценки и др.), статистический анализ (аппроксимация, экстраполирование и др.); социологические методы (опрос, анкетирование, интервью и др.); функциональный анализ (дисперсионный и корреляционный); графические методы и др.

**Методами воздействия** следует считать способы, приемы организации и регулирования процессов и явлений с целью их совершенствования. Методы воздействия классифицируются на всеобщие методы управления (убеждение и принуждение), административные методы, социально-психологические методы и экономические.

Под **научным методом познания** понимается способ, путь исследования реальных объектов с целью их познания и использования выводов для решения практических задач. В практике управления метод чаще всего понимается как способ воздействия на определенные объекты, явления с целью их оптимизации. Иногда под методом понимается подход к изучению объекта и воздействию на него на основе полученных знаний. По мнению Ф. Энгельса, метод является субъективным отражением или аналогом действительности, сознательно используемым для получения информации.

Именно поэтому различие между теорией и научным методом признается относительным, научный метод рассматривается по существу как практическое применение теории, теория в действии.

Применительно к каждому конкретному виду деятельности используются определенные научные методы познания, т. е. пути, способы исследования, образы действий, способы достижения цели. Так, например, о методах управленческой деятельности можно говорить как о способах исследования и реализации конкретных мероприятий; в других случаях, например, при разработке и построении оргструктур управления, целесообразно говорить о методах как о путях, ведущих к обеспечению эффективности функционирования системы. Следовательно, каждое толкование метода имеет свою определенную направленность в совершенствовании процессов управления. Сущность метода любой практической деятельности может быть полностью понята лишь в связи с объектом приложения этого вида деятельности.

При классификации методов управления весьма важным является выбор признака, посредством которого раскрывается сущность мето-

да управления. Таким признаком является **содержание деятельности по управлению, т.е. цели, функции, задачи, особенности объектов и субъектов управления и виды их воздействия**. Например, по своей природе функции управления могут быть либо функцией познания, либо функцией действия (воздействия). В процессе управления происходит соединение функции познания и функции воздействия посредством перехода первой во вторую. Например, изучение оперативной обстановки в регионе (реализация функции познания) необходимо для рационального распределения сил и средств в борьбе с преступностью (реализация функции воздействия).

Альтернативный характер методов управления реализуется в необходимости выбора одного из нескольких возможных вариантов решений для достижения цели. Если бы процесс совершения правонарушений и преступлений не носил бы вероятностный характер, о не было бы проблемы выбора вариантов решений в обстановке сил и средств.

**Единство методов познания и методов воздействия** является условием научной обоснованности управления.

Субъективное начало в реализации методов управления обусловлено наличием определенных знаков, опыта и квалификации субъектов и объектов управления. Объективное начало реализации определяется степенью эффективности применения научных результатов познания.

Рассмотрим функции управления и соответствующие им методы управленческой деятельности. Функция выработки и принятия решения может быть определена как деятельность субъекта управления, связанная с определением цели, выбором путей, способов и средств ее достижения.

Метод выработки и принятия управленческого решения - это прежде всего способ исследования, сбора и анализа необходимой информации. Следовательно, функция выработки и принятия управленческого решения - это, по существу, содержание метода познания управленческой деятельности. Одновременно метод выработки и принятия управленческого решения - это средство, способ реализации функции познания. В заключение необходимо отметить, что включают в себя **методы управления органами внутренних дел** (познавательные и воздействия). Классифицирующим признаком метода управления является **цель**. **Познавательные методы** помогают исследовать реальные объекты, методы же воздействия способствуют реализации результатов познания для достижения устойчивости и совершенствования управления.

Познавательные методы исследуют состояние и перспективу изменения реальных объектов и общественных отношений и обеспечивают научно обоснованное применение методов воздействия на них в целях регулирования и развития этих процессов. Например, обще-

научные методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, исторический и логический методы, обобщение и абстракция, гипотеза, эксперимент, аналогия, моделирование, формализация; ча-стнонаучные методы исследования: социологические методы, статистический анализ, графические методы и др. Общенаучные методы познания постоянно реализуются в практической деятельности органов внутренних дел. Например, методы **анализа и синтеза** используются при оценке оперативной обстановки, подведения итогов работы подразделений и служб за месяц, квартал, полугодие и т. д. Анализируя состояние охраны общественного порядка и борьбы с преступностью, управленческую деятельность органов внутренних дел, мы мысленно расчленяем явления и процессы, выявляем отношения между ними. Примером служит статистика учета преступлений по видам, способам совершения, объектам преступной деятельности, лицам совершившим преступления и т. д. Процедурой обратной анализу является синтез, последняя сочетается с первой в познавательной деятельности. Анализ входит органической составной частью во всякое научное исследование и обычно образует его первую стадию. В результате анализа мы выявляем признаки, свойства и отношения состояния преступности и охраны общественного порядка. Используя методы синтеза, мы выявляем тенденцию изменения охраны общественного порядка и борьбы с преступностью. При расследовании преступлений следователь использует общенаучные методы познания реальной действительности. Методом анализа выявляется последовательная цепь фактов, как бы расчленяя весь процесс. Одновременно он пользуется методом дедукции (выведение), т. е. логического вывода от общего к частному. Например, принимая решение о расстановке сил и средств (на основании анализа прошедшего этапа работы РОВД) субъект управления (руководитель) использует также метод индукции, вид обобщения, связанный с предвосхищением результатов наблюдений и экспериментов на основе данных опыта, т. е. принимая любое решение руководитель предвосхищает положительный результат, основываясь на элементах индукции как метода познания.

**Исторический метод** в управлении базируется на подходе к действительности, изменяющийся во времени (развивающийся).

**Логический подход** связан с интенсивным процессом математизации науки и развитием методов формализации. Например, процесс выработки и принятия решения можно логически формализовать по элементам: осмысление проблемы; формулирование цели и постановка задачи; сбор, переработка, анализ и использование информации; построение вариантов решений; обоснование и выбор наиболее рационального решения; принятие решения в соответствующей форме (устно, письменно). Метод обобщения (мысленный подход) от отдельных фактов, событий к отождествлению их в мыслях к более об-

щему. Например, анализируя случайную выборку административных правонарушений в г. Москве, результаты своих выводов мы можем переносить на всю генеральную совокупность административных правонарушений в г. Москве. Другими словами, мы считаем выборку репрезентативной (соответствующей) всей генеральной совокупности событий. Абстракция используется в управлении путем отвлечения от несущественного (малозначительного), выделяя тем самым главное, что существенно упрощает задачу познания. Однако, научная абстракция предполагает не только умение упрощать ситуацию, но и усмотрение общего принципа для решения множества однотипных задач. Одновременно для решения комплексных задач можно использовать методы формализации и моделирования

**Гипотеза** в управлении является допущением или предположением истины, значение которой неопределено. Гипотеза в управлении предполагает выдвижение и последующую экспериментальную проверку предположений. Например, гипотеза о неравномерности поступления сообщений о происшествиях в дежурную часть органов внутренних дел подтверждается экспериментальным методом хронометража в различное время суток и дней недели. Метод аналогии (соответствие, сходство) широко используется в управлении. Изучая результаты социального эксперимента в УВД одной области, мы переносим полученные выводы на типовые УВД (имеющие структурно-штатное подобие и примерно равные условия функционирования)

**Методы исследования** широко используются в управлении органами внутренних дел. Они подразделяются на **методы сбора информации и методы ее анализа**. К числу первых относятся различные формы опроса (массовое анкетирование, интервью, экспертные опросы и т. д.), наблюдение, обработка документов. К числу методов анализа материала относятся использование статистических группировок, ранжирование, шкалирование, индексирование, выявление зависимостей. Применение ЭВМ для анализа этой информации (факторный, регрессионный, дисперсионный анализ) выявляет устойчивые типы признаков, необходимых для принятия решения. При проведении конкретного социологического исследования необходимо разработать методику его проведения. Если метод - это путь исследования, способ построения системы знаний или совокупность приемов и операций изучения действительности, то методика - это конкретные правила, приемы и средства реализации методов познания действительности.

**Организация исполнения управленческих решений** начинается с доведения решений до исполнителей, разъяснение их смысла, инструктирование и т. д. Все это относится к арсеналу методов убеждения. **Методы убеждения** опираются на систему мер поощрений, моральное и материальное стимулирование сотрудников. Эти меры

тесно соприкасаются с вопросами психологическими. Руководитель должен умело сочетать эти меры и правильно их использовать.

### 4.3. Методы воздействия

**Административные методы** - это способы воздействия на деятельность предприятий, учреждений, организаций, должностных лиц и граждан со стороны органов государственного управления путем прямого установления их обязанностей, путем приказа, опирающегося на властные полномочия и систему подчиненности.

Административные методы подразделяются на административно-правовые и административно-организационные

**Административно-правовые методы** выражаются в форме нормативных или индивидуальных актов.

**К административно-организационным методам** воздействия можно отнести совещания, заседания, методические сборы, схемы расстановки сил и средств и т.д.

Особо следует выделить **организационные методы** управленческой деятельности - это способы воздействия на структуру системы, ее внутреннюю организацию, с целью обеспечения наиболее эффективного ее функционирования

Административный метод как способ регулирования отношений между управляющими и управляемыми системами может быть признан наиболее распространенным методом управления в системе государственного аппарата; он имеет характер «власти-подчинения» и базируется в основном на методе принуждения. Приказы, запреты, распоряительство - это разновидности административного воздействия, без которого государственное управление невозможно. Административному методу присуще централизованное и прямое воздействие на управляемые объекты. Административный метод сочетает в себе правовое и организационное начало. Содержание административного метода регулирования как способа воздействия на объекты управления с одной стороны носит организационный характер, а с другой, являясь отношениями между субъектом и объектом управления, - отражает волевою взаимосвязь между ними. Разделение правовых и организационных начал в административном методе условно и имеет лишь цель подчеркнуть неправоеую природу последних.

**Экономические методы**, связанные с процессами управления, оказывают на последние существенное влияние.

В основе общественного производства лежат экономические отношения, характер которых определяется господствующим в обществе способом производства, действием объективных экономических законов

Экономический метод - это своего рода способ воздействия на управляемую систему основанный на использовании объективных за-

кономерностей развития экономики. Вместе с тем следует иметь в виду, что экономические и административные методы - это способы воздействия на систему и процессы управления не прямо, а через сознание и психику людей, участвующих в управлении. Люди - субъекты и объекты управления - ставят перед собой определенные цели и принимают волевые усилия для их достижения, устанавливают сложную систему психологических отношений между собой.

В общей проблематике психологии руководства и подчинения можно выделить **методы:**

**а) психолого-педагогические,**

**б) социально-психологические**

Психолого-педагогический метод руководства исследует приемы индивидуально направленного управляющего воздействия. Например, начальник оказывает на подчиненного определенное воспитательное, педагогические воздействие прямо или косвенно. Прямо в том случае, когда он дает ему советы или указания лично. Косвенно оказывает влияние на подчиненного своим примером.

Объединения людей как психологические образования (по службе или взаимным интересам) изучаются с позиции социальной психологии, предметом которой являются особенности групповой, коллективной и массовой психологии.

Для руководителя очень важно объективно оценивать труд исполнителей и морально стимулировать, используя поощрения как фактор мотивации их поведения. Значительный интерес в плане повышения эффективности управления представляет проблема психологии межличностных отношений в коллективе. В рамках достаточно большого подразделения всегда существует несколько групп сотрудников, объединенных не только служебными (официальными) связями, но и чувствами взаимной симпатии или общего интереса. Такие **неофициальные (неформальные) группы** в социальной психологии называются микрогруппами.

Возможны три вида отношений руководителя (формального лидера) с неформальными группами и их лидерами:

1) неофициальная группа и ее лидер активно поддерживает официальную организацию и ее лидера;

2) случай, когда обе стороны не испытывают отчетливо выраженных эмоций друг к другу;

3) случай неприязненных отношений между ними. Первый вид отношений наиболее предпочтительный, второй - требует организационной работы руководителя совместно с сотрудниками.

Третий вид отношений требует совместный усилий всех, но, как правило он решается радикально, т. е. перевод формального или неформального лидера в другое подразделение (последнее более распространено).

Руководитель обязан постоянно оказывать воздействие на психологический климат в первую очередь своим авторитетом, компетентностью, умением организовать подчиненных, быть общительным не только с подчиненными, но и с коллегами и руководством, т.к. последнее является одним из необходимых и всеобщих условий формирования и развития общества и личности.

В заключение необходимо отметить, что все эти методы воздействия могут быть выражены в правовой и неправовой форме (организационной, психологической).



# РАЗДЕЛ I. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ В ОВД

## Тема 5. Система информационного обеспечения в органах внутренних дел

### 5.1. Понятие информации и требования, предъявляемые к ней

Данная тема посвящена изучению информации, признанной наукой и практикой основой процесса управления. Процесс управления связан с движением информации, то есть с ее получением, переработкой, хранением и использованием.

Под **информацией** в общем виде понимаются сведения, данные, снимающие неопределенность с какого-либо вопроса, связанного с познанием реального процесса или объекта.

Информационная сущность процессов управления заключается в непрерывном **обмене информацией между субъектом и объектом управления**, а также **между данной системой и внешней средой** (другими системами). Рациональная обработка информации является основой принятия управленческих решений.

В информационных процессах управления следует выделить **два содержательных аспекта**: во-первых, процесс обмена информации между элементами системы; во-вторых, процесс сбора, обработки, хранения и использования информации. Иными словами, первая информация - это информационные связи внутри подразделений и служб органов внутренних дел (по горизонтали и по вертикали); вторая - система сбора, обработки, хранения и использования информации.

Как показывает анализ основных направлений в России и за рубежом, важнейшим из них является переход к интегрированным информационным системам.

В последнее время для правоохранительных органов стали разрабатываться новые информационные системы - криминальные информационные системы или оперативные информационные системы (ОИС), объединенные в интегративные системы.

Наиболее полно эта концепция была реализована в Концепции развития системы информационного обеспечения органов внутренних дел в борьбе с преступностью, утвержденной приказом МВД РФ от 12.05.93 г. №229. В этой концепции определены основные задачи и принципы построения интегрированных информационных вычислительных систем (ИВС). Наиболее важными являются:

- интеграция баз данных и вычислительных ресурсов;

- формирование и сопровождение проблемно-ориентированных банков данных массового пользования;
- обеспечение санкционированного оперативного доступа пользователей;
- внедрение безбумажной информационной технологии на всех уровнях управления

Управление и информация в управленческой деятельности органов внутренних дел неразрывно связаны между собой. Информация является базой, на основе которой строится система в целях достижения сформулированных целей

Рассмотрим понятие, сущность и виды информации в управлении органами внутренних дел

**Понятие информации в социальной сфере** по своему смысловому значению ближе всего подходит к понятиям «сведения», «данные» со всеми присущими им свойствами, достоверностью, полнотой, первичностью, вторичностью, старением и др

Под **информацией в управлении** следует понимать любые сведения, об объекте и окружающей среде, интересующие нас при достижении поставленных целей.

**Информация в органах внутренних дел** - это прежде всего сведения, отражающие состояние охраны общественного порядка и борьбы с преступностью, окружающей среды, характеризующие силы и средства, а также результаты их деятельности.

Информация в управляемых системах **характеризуется рядом свойств** имеет определенную самостоятельность, может неоднократно использоваться, храниться, поддается обработке и математическому анализу, преобразованию, количественно измерима, обладает непрерывностью, системностью и другими качествами. Информация в управленческой деятельности имеет ряд аспектов:

правовой, количественный, вероятностный, смысловой, прагматический и др.

В управленческой деятельности органов внутренних дел циркулирует разнообразная информация. Ее материальными носителями могут быть правовые и нормативные документы, табулеграммы, магнитные ленты, диски и другие.

К информации в органах внутренних дел **предъявляется ряд требований**, непрерывность, достоверность, полнота, своевременность, обновляемость, систематичность, выбор оптимального объема и доступность для машинной обработки

Управление представляет собой **замкнутый цикл** процесса упорядочения, согласования усилий различных элементов системы в целях выполнения поставленных задач. По большинству мнений специалистов, управленческий цикл включает в себя: формулирование цели, постановку задач, сбор, обработку и анализ информации с целью выработки, обоснования и принятия решения, организации его ис-

полнения, регулирования и контроля. Все перечисленные элементы и стадии управленческого цикла информация как бы пронизывает. Буквально каждый элемент (стадия) управленческого цикла связан с оперированием или работой с информацией. Следовательно, требование непрерывности информации является основополагающим, т.к. без постоянно поступающей информации невозможен процесс управления.

Требование **достоверности** не нуждается в особом разъяснении. Само собой разумеется, что при отсутствии достоверной информации невозможно осуществлять управление. Кроме того, в реальной жизни, в том числе в управлении органами внутренних дел, приходится часто сталкиваться со случаями поступления ложной информации, и лицу, принимающему управленческое решение, следует ее распознавать. Например, ложные сообщения о преступлениях, поступающие по телефону в дежурную часть органа внутренних дел. Эта задача весьма актуальна в связи с большой плотностью поступающих сообщений и ограниченностью сил и средств в распоряжении дежурного.

Требование полноты информации в управлении в настоящее время весьма злободневно. Особо остро эта проблема стоит на уровне горрайорганов внутренних дел (см. приказ МВД СССР № 100 от 13 мая 1987 г.). В низовые подразделения идет большой поток управляющей информации, в свою очередь от них требуется значительное количество информационно-аналитических материалов, не предусмотренных нормативными актами. Кроме потока циркулирующей информации по вертикали немалую долю в работе горрайлинорганов внутренних дел занимает подготовка информации по горизонтали. В связи с этим возникает проблема полноты информации на всех уровнях управления в системе органов внутренних дел. Информации должно быть столько, чтобы можно было подготовить и принять рациональное решение.

**Своевременность поступления информации** порой решает исход дела. Органы внутренних дел организуют управление силами и средствами в условиях быстро меняющейся оперативной обстановки, следовательно, своевременность поступления информации о многом определяет успех операции. В частности, в раскрытии преступлений «по горячим следам».

**Систематичность поступления информации** способствует непрерывности процесса управления в условиях резко меняющейся оперативной обстановки. Например, при реализации специального плана по предупреждению и пресечению групповых нарушений; по розыску скрывающихся и задержанию вооруженных преступников и др.

С появлением современных электронно-вычислительных машин, математического обеспечения, а также научных методов (в том числе количественных) обработки информации **существенными требованиями являются** обновляемость информации, выбор ее оптимального объема и доступность для машинной обработки.

Ранее проблема **обновляемое/ли** была чрезвычайно сложна из-за неэффективных способов сбора, обработки, хранения и поиска необходимой информации. С появлением современных ЭВМ эта проблема значительно упростилась. Поиск и стирание устаревшей и ненужной, а также запись новой информации происходит теперь намного быстрее.

Несмотря на наличие быстродействующих ЭВМ и новых методов обработки информации, проблема **выбора ее оптимального уровня** постоянно актуальна. На каждом уровне управления информацией должно быть столько, чтобы система могла успешно осуществлять свои функции. Избыток же информации затруднит процесс выработки, обоснования и принятия управленческого решения.

Информация должна быть **доступной** для машинной обработки. Так как ЭВМ воспринимает информацию в двоичной системе исчисления, а мы пользуемся алфавитной десятичной системой, то информацию с алфавитной и цифровой мы должны преобразовать в машинный язык (двоичный). Буквы алфавита и десятичные цифры записываются на машинные носители комбинацией двух цифр 0 и 1. На выходе ЭВМ стоит ретранслятор, который автоматически преобразует машинный язык в обычную алфавитно-цифровую информацию и отпечатывает ее на АЦПУ (алфавитно-цифровом печатающем устройстве).

## 5.2. Виды информации в органах внутренних дел

В управленческой деятельности циркулирует различного рода информация. В укрупненном плане ее можно классифицировать на **следующие виды**: о состоянии преступности и общественного порядка, о результатах деятельности подразделений и служб (служебная), о состоянии сил и средств, об условиях функционирования внешней среды, информация об оперативной обстановке в соседних регионах.

Информация о состоянии охраны общественного порядка и борьбы с преступностью включает в себя сбор, систематизацию и анализ поступающих заявлений и сообщений о преступлениях, правонарушениях общественного порядка, дорожно-транспортных происшествиях, пожарах за сутки, декаду и месяц. На основании этой информации в горрайорганах внутренних дел подготавливаются управленческие решения и различного рода информационно-аналитические документы в вышестоящие органы и местные муниципальные органы.

Количественные методы применяются не только в процессе сбора, систематизации и анализа информации, но и для разработки планов неотложных мероприятий реагирования на изменение оперативной обстановки, рациональной расстановки сил и средств, улучшения их взаимодействия при реализации комплексных операций и др.

В информационных центрах МВД, ГУВД, УВД, УВДР анализируется статистическая отчетность о состоянии охраны общественного порядка и борьбы с преступностью, результатах оперативно-служебной деятельности подразделений, эффективности использования сил и средств, в том числе и научно-технических, а разрезе горрайинорганов внутренних дел, а также по линиям служб и направлениям работы

Анализ перечисленной информации дает возможность установить постоянный контроль на местах, принимать управленческие решения об оказании практической помощи по отдельным конкретным службам; подготавливать информационные документы в местные органы, отчеты в МВД РФ в установленные сроки; составлять проблемные записки руководству по наиболее актуальным направлениям борьбы с преступностью; готовить материалы к различного рода совещаниям, семинарам и др

Информация об условиях внешней среды состоит из: социально-экономических характеристик (трудовой занятости населения, сведений об удовлетворении спроса в жилье, товарах, обслуживании населения, о наличии культурно-просветительных учреждений и спортивных сооружений, крупных построек, о количестве общежитии и др.); демографической (поло-возрастная структура, миграция, урбанизация и др.); социально-психологической (традиции, обычаи, мнения, настроения и т. д.); географической, климатической и др.

Особое значение в настоящее время имеет информация об оперативной обстановке в соседних регионах. С ростом миграции и транспортной мобильности граждан проблема борьбы с преступниками-гастролерами приобретает особую остроту. Оперативный обмен информацией позволяет более эффективно вести борьбу с подобными преступлениями.

Рассматривая классификацию правовой информации в научной литературе, следует особо остановиться на классификации, предложенной А.Ф. Шебановым<sup>1</sup>. Это наиболее простая и одновременно наилучшая для управленческой деятельности градация информации. В управленческой деятельности органов внутренних дел информацию можно условно разделять на **«Эеа вида»** официальную и неофициальную.

**К официальной правовой информации** относятся все сведения о праве в широком смысле слова, т. е. о действующих нормативных актах в сфере управления и законах, являющихся для этих актов основой. Некоторые авторы считают, что отмененные и прекратившие свое действие нормативные акты следует тоже включить в этот вид<sup>2</sup>, хотя это, на наш взгляд, неправильно.

В качестве **неофициальной правовой информации** рассматриваются все сведения и данные о праве, которые отражены в научных материалах, выступлениях и иных негосударственных источниках. Это сведения, содержащиеся в юридических монографиях, учебниках, статьях и др. Однако в управленческой деятельности органов внутренних дел часто используется информация, не имеющая правового характера.

К информации неправового характера относятся сведения социально-экономического, научно-технического, демографического, географического и климатического порядка. Сюда же следует отнести информацию о наличии сил и средств органов внутренних дел, результаты их деятельности, не имеющую специального графика.

Заслуживает, по нашему мнению, внимания **классификация информации в управляемых правовых системах**<sup>1</sup>. Основными признаками разграничения являются функциональное назначение и характер правовой системы, отношение сообщения к данному управляемому объекту (например, рассмотрение информации от муниципальных органов), тип связи управляемой правовой системы и внешней среды (сюда же следует отнести влияние внешней среды на результативность управленческой деятельности органов внутренних дел), отношение к структуре и целевой функции (выделение сообщений, касающихся субъектов и объектов управления, характеристики прямых и обратных связей между ними и др.); физические носители информации (тексты закона или подзаконного акта, протеста прокурора, перфокарты, магнитные ленты, таблицы, графики и др.), логическое содержание информации в управляемых системах (о субъектах управления и их связях), процедура преобразования информации (нормативно-правовая, математико-статистическая, моделирующая, вычислительная и др.); степень преобразования информации (сгруппированная информация, переведенная с алфавита но-цифровой в двоичную систему для машинной обработки и др.), время и периодичность получения обработки информации.

С точки зрения управления могут быть определены и **другие признаки и основания классификации информации** в управленческой деятельности органов внутренних дел. Можно также подразделять ее по кратности использования, времени обновления, степени дополнительной переработки, сфере применения, формах и методах получения упорядоченности и т. п.

Информация и ее потоки в управленческой деятельности могут различаться **в зависимости от источника поступления** (от граждан, государственных и общественных организаций, правоохранительных органов, вышестоящих уровней управления и др.) и др.

<sup>1</sup> Расселов М. М. // *Вестник МВД России*. 1998. № 1. С. 66-67.

пения движения (управляющая или командная и обратная, идущая от объекта и окружающий ее среды к субъекты управления), качественного содержания (достоверная информация, информационный шум, полная информация и др.), количественных потребностей (вероятностные структуры), семантические и иные меры информации)

Вся информация в управляемых системах в настоящее время требует не только упорядоченности в плане ее классификации, но и обработки преобразования, хранения и использования в процессе управления с помощью старых способов сбора, обработки и анализа информации мы уже не можем оперативно принимать эффективные управленческие решения в сфере общественного порядка и борьбы с преступностью с появлением ЭВМ особенно третьего и четвертого поколения и совершенствованием прикладной математики появилась реальная возможность интенсификации управленческой деятельности в органах внутренних дел

Основной широкой использования математических методов и ЭВМ в интенсификации управленческой деятельности являются достижения науки кибернетики и, в частности, ее подотрасли - теории информации. Основные пути и способы измерения информации мы рассмотрим в следующем параграфе

В приказе МВД РФ от 14.01.95 г. «О мерах по повышению эффективности управленческой деятельности в органах внутренних дел» указано, что не обеспечивается своевременный сбор и анализ информации о процессах и явлениях, влияющих на состояние, уровень и динамику преступности, выработки на этой основе эффективных управленческих решений

Адекватность принимаемых решений о воздействии на криминальную ситуацию реализуется во многом своевременным, достоверным и полным информационным обеспечением органов внутренних дел

Пути совершенствования информационного обеспечения

Организационно-техническое направление

- совершенствование организационной структуры информационных подразделений,
- организация рационального взаимодействия информационных подразделений,
- организация работы отдельных информационных подразделений,
- повышение ответственности за предоставление недостоверной информации и др.

Совершенствование методов сбора, обработки, хранения и выдачи информации

- оптимизация объемов и потоков информации,
- формализация носителей информации и повышение их емкости

{ - разработка и внедрение единой системы классификации и кодирования информации,

- определение категории срочности и секретности информации,

- внедрение современных методов переработки информации, обновления и др

Применение современных технических средств и математических методов

- применение современных технических средств сбора, передачи, хранения и выдачи информации,

- применение математических методов (теории игр, теории массового обслуживания, теории поиска, сетевого планирования, линейного и динамического программирования и др ) для оптимизации управленческих решений,

- разработка и применение научнообоснованных критериев эффективности информационного обеспечения процессов управления

## Тема 6. Аналитическая работа в органах внутренних дел

### 6.1. Основные понятия и направления аналитической работы

Современная наука управления располагает обширным арсеналом научных методов решения управленческих задач, позволяющих субъекту управления наиболее эффективно их решать. Обеспечение тесной интеграции науки с практикой, совершенствование методов управления - одна из важнейших задач совершенствования деятельности органов внутренних дел.

Внедрение в практику органов внутренних дел этих методов является одной из неотложных задач научной организации управления.

Возрастание роли научного подхода к управлению теми социальными процессами, которые являются сферой приложения управляющих воздействий со стороны органов внутренних дел, существенно подняло значение аналитической работы.

Увеличение объема информации, повышение требования к эффективности управления и усиление интенсивности работы органов внутренних дел вызывает повышенное внимание к вопросам анализа факторов, влияющих на состояние преступности к вопросам анализа факторов, влияющих на состояние преступности и результаты борьбы с ней. Успешная деятельность органов внутренних дел по предупреждению правонарушений возможна только при систематическом изучении причин, порождающих эти правонарушения, предпринимаемых мер по борьбе с ними и выработки на основе данного изучения эффективных профилактических мероприятий.

В процессе познания сложных социальных объектов для решения проблем управления **методы познания**, как правило, применяются в единстве, что наглядно иллюстрируется примером выработки управленческого решения.

Что же такое анализ?

**Анализ** - это метод теории познания, когда путем мыслительной деятельности целое делится на части.

Анализ как целостная функция управления может быть представлен<sup>1</sup> следующим из двух блоков.

1 Познавательно-программирующая функция.

2 Функция воздействия.

Первый блок связан с выработкой и принятием управленческих решений.

<sup>1</sup> Второй блок связан с реализацией исполнения управленческих

решений.

В первом блоке мы можем выделить следующие дьисщца .*шг* лиз, прогнозирование, планирование

Нет такой социальной системы, которая функционировал<sup>а</sup> б только ради себя Любая система существует для чего-то, воздействует на что-то конкретное Цель функционирования системы органов внутренних дел состоит в обеспечении установленного правопорядка и борьбы с преступностью, эта цель определяет и направление управляющих воздействий Следовательно, мы можем говори гь об управляющих воздействиях системы органов внутренних дел на правопорядок и преступность Преступность может быть рассмотрена как своего рода специфическая система, являющаяся для органов внутренних дел одновременно и компонентом внешней среды и объектом управления, а внутренняя сторона системы органов внутренних дел направлена на поддержание самой управляющей системы

Анализ обеспечивает изучение отклонений в заданном состоянии функционирования системы, особенностей среды, а также условия способствующих или мешающих достижению стоящих перед системой целей Сущность аналитической работы обуславливает ее роль и место в процессе управленческой деятельности

Дадим определение аналитической работы в органах внутренних дел «Аналитическая работа в органах внутренних дел - это постоянная исследовательская деятельность, охватывающая своим содержанием широкий комплекс организационных мероприятий и методических приемов для изучения и оценки информации о состоянии преступности и общественного порядка, результатах практической деятельности органов внутренних дел по выполнению стоящих перед ним задач, а также об условиях, в которых эти задачи решаются, и обеспечивающая целенаправленное управление и оценку эффективности управляющих воздействий»<sup>1</sup>

МВД РФ уделяет особое внимание совершенствованию аналитической работы

В 1987 году разработан и принят нормативный (ведомственный) акт о совершенствовании информационной и аналитической работы в органах внутренних дел<sup>2</sup> В нем упорядочен порядок составления аналитических справок и перечислены адреса отправки

Существенные изменения в вопросах информационно-аналитической работы внесены приказом МВД РФ №433-1995 г

Приказом категорически запрещается направление в нижестоящие органы внутренних дел документов, не установленных нормативными актами Письменные отчеты и информация об организации

Масленников Э П Организационно правовые основы и методика аналитической работы в органах внутренних дел М 1979 С 13

Об организации информационно аналитической работы и планирования в (ргг внутренних дел/Приказ МВД СССР №100 от 13 05 1987 г

и результатах работы МВД, ГУВД, УВДТ, УЛИТУ, РУОП представлять в МВД РФ, если есть предписание в приказе Министра МВД РФ

Ежемесячно по каждому подразделению органов внутренних дел определен объем, источники и периодичность получения и использования криминологической, социально-экономической, оперативно-розыскной, административно-правовой, производственно-хозяйственной и другой информации, необходимой для глубокого и всестороннего анализа оперативной обстановки и принятия эффективных управленческих решений

Проблема оптимизации информации на различных уровнях управления органами внутренних дел в настоящее время одна из наиболее актуальных С развитием электронно-вычислительной техники и науки управления на данном этапе эти задачи (оптимизации информации) могут быть успешно решены

**По срокам** информационно-аналитической работы в органах внутренних дел подразделяется

- 1) за сутки, декаду, месяц - постоянно,
- 2) оперативная информация за каждые сутки,
- 3) обобщения в установленные сроки и мере необходимости

Аналитические справки готовятся за месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев и год Известно, что любой процесс исследования имеет своей целью получение определенных знаний, то есть новой социальной информации, снижающей неопределенность тех или иных процессов или явлений

Применительно к органам внутренних дел это будут знания о состоянии системы данных органов, среде их функционирования и результатах воздействий на эту среду

В ходе аналитической работы в органах внутренних дел изучаются массовые статистические явления, которым свойственны определенные закономерности Познание этих закономерностей обеспечивает аналитическая работа В структуре преступности, например, опосредованы социальные отношения также как и в любом другом общественном явлении

Чтобы познать причины преступности, мало одного лишь знания процедуры, приемов сбора и анализа информации и ее состоянии Важен сам методологический подход к изучаемому явлению Одним из важнейших методологических положений, вытекающих из диалектического и исторического материализма, является **подход к преступности как социальному явлению**, причины которого коренятся в условиях жизни общества и который носит исторически преходящий характер С этим положением неразрывно связано и другое, обязывающее рассматривать социальные явления **в единстве их количественной и качественной определенности**

При анализе социальной информации следует учитывать данное правило, так как закономерности в ходе анализа выявляются в массе единичных фактов

Методику изучения причин и условий преступности разработывает прежде всего криминология, которая по своему содержанию является основой аналитической работы в органах внутренних дел

Изучение причин преступности есть лишь часть общего объема задач, решаемых в ходе аналитической работы органов внутренних дел. Не менее важен и необходим анализ собственной деятельности органов, их служб и подразделений, правильности расстановки сил и средств, состояние организационно-штатной работы и т. д. Поэтому в аналитической работе широко используются общие категории и понятия науки управления. Большую роль при анализе социальной информации играют статистические методы. Как уже отмечалось, преступность - сложное социальное явление, для которого характерны так называемые статистические закономерности, представляющие собой диалектическое единство необходимого и случайного

Статистические методы, используемые в аналитической работе, основаны на определении количественных соотношений в больших массах единичных фактов, которые позволяют дать качественную характеристику изучаемого явления. Наряду с ними все время используются и математические методы

Каковы же **основные направления аналитической работы органов внутренних дел**?

Первое - это **прогнозирование и перспективное планирование**

Второе предусматривает **комплексный анализ оперативной обстановки по результатам отчетных периодов**. Информация, обеспечивающая комплексный анализ оперативной обстановки, собирается непрерывно в течение всего предшествующего периода и накапливается, как правило, в специальных картах

Третье направление аналитической работы, обеспечивать **текущее оперативное руководство органами внутренних дел**. Здесь предполагается изучение и оценка фактов большого объема суточной и декадной информации, которые осуществляются непрерывно. Основной объем работы по сбору, оценке, использованию текущей информации выполняет дежурная служба, которая составляет суточные сводки о зарегистрированных преступлениях, количестве лиц, доставленных в дежурную часть и переданных в органы внутренних дел и общества. Результаты анализа оперативной обстановки за сутки предоставляются руководителям подразделения, рассматриваются на оперативных совещаниях

## 6.2. Требования, предъявляемые к аналитической работе в органах внутренних дел

**1. Достоверность и полнота** используемой при анализе информации

Это требование, относящееся к информации, является обязательным условием научно обоснованного анализа. Отсутствие объективной и полной информации, ее недостоверность искажает общую картину изучаемых данных.

### **2 Всесторонность**

Ни один объект анализа нельзя рассматривать обособленно, в отрыве от других объектов и явлений, не вскрывая связей с ними, необходимо учитывать влияние и воздействие на состояние преступности и охраны общественного порядка субъекта управления и окружающей среды.

### **3. Сопоставимость** анализируемых данных

Сопоставляемые при анализе данные должны относиться к однородным явлениям. Нельзя, например, сопоставлять результаты работы по борьбе с преступностью двух органов внутренних дел с различными экономическими и географическими условиями обслуживаемой территории.

**4. Систематичность и планомерность** проведения аналитической работы.

Это требование вытекает из непрерывности самого процесса управления.

### **5. Массовость наблюдения.**

Данное требование связано с необходимостью при использовании некоторых аналитических приемов, например, выведения процентных соотношений, обращаться к большой массе исходного материала

**6. Комплексное использование** различных методов анализа. Применение различных методов анализа гарантирует от возможных ошибок и способствует полноте и объективности выводов. Их сочетание зависит от целей аналитических исследований.

**Главная направленность анализа** в органах внутренних дел в конечном итоге -- поиск путей повышения эффективности собственной работы, вскрытие причин успехов и недостатков. Являясь базой перспективного и текущего планирования, обеспечивая нужды оперативного руководства, позволяя своевременно корректировать планы работы, анализ дает возможность наиболее эффективно использовать имеющиеся силы и средства, быстро принимать конкретные меры по улучшению оперативно-служебной деятельности, объективно оценивать результаты

**Методы аналитической работы** можно условно разделить на две большие группы-

**1. Методы предварительной аналитической работы.**

2 Методы **основной аналитической работы** или собственно анализа.

К первой группе относятся методы сбора информации, изучение документов, наблюдение, опрос, беседа, анкетирование, интервью.

Ко второй группе - всеобщий, общенаучным методы, частнонауч-ные и специальные методики

Сама аналитическая работа тоже фактически состоит из двух элементов: **предварительная** (определение необходимой информации и ее сбор) и **основная** (собственно анализ собранной информации)

В результате проведенного с использованием названных методов анализа информации должны быть получены и сформулированы выводы (а не просги описание изучаемых явлений, объектов). Эти выводы кладутся за [ем в основу последующей управленческой деятельности.

## Тема 7. Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел

### 7.1. Понятие и виды управленческих решений

Подготовка и принятие управленческих решений является основой управления, от их качества в значительной мере зависит эффективность последнего

Что же понимается под решением<sup>9</sup> Это один из необходимых моментов волевого действия, состоящий в выборе цели действия и способов его выполнения Но нас интересует не решение вообще, а управленческое решение, принимаемое субъектом в процессе управления Следовательно, **решение** в этом случае может быть определено как сознательный акт (действие) субъекта управления, связанный с выбором цели действия, путей, способов и средств ее достижения

Такому решению всегда присущи обоснованность выбора и сознательность

Сложность и разнообразие задач управления органами внутренних дел обуславливает необходимость принятия рациональных управленческих решений по вопросам организации охраны общественного порядка и борьбы с преступностью

Принятие управленческих решений производится на основе обработки и анализа информации и является в известной мере реакцией субъекта управления на изменения, возникающие в системе управления и окружающей среде

**Основные виды управленческих решений**, принимаемых в органах внутренних дел, по форме выражения можно классифицировать на **письменные** (приказы, инструкции, положения, уставы, наставления, планы работ, схемы расстановки сил и средств и др) и **устные** (приказы, распоряжения, указания и др )

К таким решениям предъявляется **ряд требований** научная обоснованность, законность, своевременность и конкретность

Подготовка и принятие решений **включает в себя следующие элементы**

- выявление проблемы и ее осознание или получение приказа «сверху»,
- формулирование целей и постановка задач,
- сбор и анализ информации,
- «конструирование» вариантов решений,
- выбор рационального решения, то есть наиболее эффективного в настоящее время,
- принятие решений в определенной форме

Исходя из того, что формулировка определения цели в социальном управлении является его отправным моментом, можно считать что управленческий цикл начинается с указанного действия

В целом управленческий цикл подчиняется общему замыслу решения, в котором с наибольшей силой выражается управленческое воздействие. К нему как бы тяготеют для своего завершающего выражения другие функции, ибо решение имеет директивно-властную форму.

**Управленческое решение** есть план действий, который намечается субъектом управления (коллегиальным органом, руководителем) для выполнения поставленных задач.

Наиболее важные решения находят свое выражение в актах государственных органов, в законах, директивах, постановлениях и инструкциях, издаваемых государственными и негосударственными органами управления, руководителями, наделенными соответствующими полномочиями.

Выработка, принятие, реализация решений есть главный стержень всего социального руководства и управления социальными процессами. В управленческом решении формулируется цель, устанавливается последовательность действий, предусматривается согласованность функций исполнителей и ответственность организаций и лиц за последующее выполнение намеченной программы.

Управленческие решения весьма многообразны. Они могут быть экономическими, социально-политическими, идеологическими, иметь общегосударственное и местное значение, определять задачи различных уровней управления.

Подготовка и принятие управленческого решения представляет собой исключительно важную сторону управленческой деятельности. Эта деятельность многогранна, она требует глубоких знаний, управленческого опыта, навыков и творчества. Здесь воедино сливаются наука и искусство управления.

Качество, научная обоснованность решения во многом определяет последующие результаты управления.

Сказанное позволяет определить **управленческое решение** как обладающее активной организующей, созидательной ролью, ведь именно реализация решения означает реальный переход управляемой системы в новое состояние.

## 7.2. Содержание аналитической работы

Рассмотрим теперь вариант содержания функции выработка и принятия управленческого решения.

Управленческое решение в концентрированной и яркой форме несет в себе заряд управляющего воздействия, выражает главное во взаимоотношениях между иерархически соподчиненными субъекта-

ми и объектами. Поэтому оно не может восприниматься альтернативно с предоставлением права и возможности оценивать обязательность или необязательность его восприятия и исполнения.

Сбор и обработка информации	1 Формулировка цели (постановка задач)
- сопутствует (предшествует)	2 Выбор критериев, оценка вариантов решений
всему процессу принятия решения	3 Оценка обстановки и разработка вариантов решений
	4 Оценка вариантов решения
	5 Выбор варианта решения
	6 Оформление проекта решения
	7 Принятие решения руководством

Можно поэтому сказать, что как правило управленческое решение носит директивно-обязательный характер и как бы автоматически порождает действие управляемой системы по осуществлению принимаемых директив, команд, предписаний

Управленческое решение есть, таким образом, социальный акт, подготовленный на основе вариантного анализа, оценки, принятый в установленном порядке, имеющий общеобязательное или рекомендательное значение, содержащий постановку цели и обоснование средств его осуществления, организующий практическую деятельность субъектов и объектов управления

Процесс выработки и принятия управленческого решения проходит с учетом конкретной обстановки, он не приемлет шаблона, застоя, рутины, инерции и формализма Поиск нового, передового в управленческой деятельности необходим всегда.

Управленческое решение в области борьбы с преступностью и охраны общественного порядка имеет особую значимость

Во-первых, потому, что это область государственного управления в самом прямом смысле этого слова. Поэтому такие решения - это прежде всего решения государственные, политические.

Во-вторых, потому, что управленческие решения принимаются в сфере правоприменительной и правоохранительной деятельности государства. Всякое решение в области борьбы с преступностью и охраны общественного порядка принимаются во имя торжества права и в рамках права Оно должно основываться на законе и не может существовать без такой основы.

В-третьих, потому, что управленческое решение в области борьбы с преступностью и охраны общественного порядка затрагивает интересы общества в целом и абсолютного большинства граждан персонально. В сфере принудительной деятельности органов внутренних

дел ежегодно попадают миллионы людей, каждый из которых имеет родственников, сослуживцев, знакомых и т. п.

Стало быть, деятельность органов внутренних дел в определенной мере формирует социальный и социально-психологический климат общества. Следовательно, управленческие решения в области борьбы с преступностью и охраны общественного порядка являются решениями актуальными в самом широком смысле этого слова. Такое понимание управленческих решений, принимаемых руководителем любого уровня системы органов внутренних дел, обязывает предъявлять повышенные требования к этим решениям.

По своему содержанию, например, управленческие решения в системе органов внутренних дел можно разделить на **три большие группы**

1. Решения в области борьбы с преступностью и охраны общественного порядка

2. Решения в области кадровой работы.

3. Решения в области финансово-хозяйственной деятельности и материально-технического обеспечения

Наиболее важной является классификация решений **по их значимости для организации борьбы с преступностью и охраны общественного порядка**

По этому критерию решения можно разделить на **четыре группы** программные, установочные; частные; оперативные

**К программным** решениям относятся прежде всего перспективные планы развития органов внутренних дел, приказы начальников органов внутренних дел, рассчитанные на длительную перспективу, определяющие наиболее важные направления совершенствования работы.

По продолжительности действий это решение долгосрочные.

**Установочные** решения - это планы работы органов внутренних дел на год и специальные приказы начальника, в которых оцениваются итоги работы подразделения за минувший год и ставятся задачи на предстоящий год.

По своей продолжительности это решения среднесрочные.

**Частные** решения содержат меры по отдельным проблемам борьбы с преступностью и охраны общественного порядка, по отдельным линиям работы органов внутренних дел (планы операций типа «Подросток», «Колесо», «Бега» и т. п.)

Сюда же относятся планы единой дислокации, типовые планы охраны общественного порядка в дни праздников, массовых гуляний, в период проведения спортивных состязаний и г. д.)

Частными решениями являются планы действий служб и сотрудников органов внутренних дел при массовых беспорядках, эпидемиях, эпизоотиях, при крупных пожарах, задержании вооруженных преступников (план «Сирена»), других осложнениях оперативной обстановки. В эту группу управленческих решений входят также планы работы органов внутренних дел на квартал, приказы о создании специальных групп по раскрытию наиболее опасных и распространенных преступлений, о мерах по устранению выявленных иным путем недостатков в работе, распространении передового опыта.

По длительности действия решения этой группы, как правило, среднесрочные.

Наконец, последняя группа решений - **оперативные** решения. Они, как правило, среднесрочные. Эти решения - команда о выезде оперативной группы на место происшествия, принятии конкретных мер по заявлениям и сообщениям о правонарушениях, рекомендации по организации работы по определенным уголовным делам, делам оперативного учета и т. д.

Каждое управленческое решение имеет временные рамки, форма выражения управленческого решения - письменная и устная.

Для того, чтобы принятое управленческое решение оказалось наиболее эффективным, оно должно отвечать **следующим требованиям**.

#### **1. Научная обоснованность**

основывается на учете объективных закономерностей и потребностей общественного развития;

обеспечивает соответствие объективным закономерностям, действующим в системе управления;

базируется на анализе достоверной и полной информации;

наличие прогностического подхода.

#### **2 Законность**

все управленческие решения независимо от уровня субъекта управления, должны основываться на строгом соблюдении законности.

#### **3 Всесторонность**

учет всех сторон и существенных взаимосвязей изучаемой проблемы при выработке управленческого решения;

учет всевозможных последствий, так как нередко реализация управленческих решений органов внутренних дел происходит в сложных запутанных ситуациях.

#### **4. Компетентность**

выражает степень знания субъектом управления явления, на которое он собирается реагировать, воздействовать

#### **5 Непротиворечивость** (согласованность)

единство задач, методов и средств реализации решения. Соответствие решениям вышестоящих субъектов управления, а также ранее принятым решениям

## **6 Полномочность**

принимается именно тем субъектом управления, которому предоставлено такое право.

## **7. Конкретность**

всякое управленческое решение должно быть сформулировано так, чтобы исключить возможность его двусмысленного толкования

## **8. Своевременность**

умение найти основной звено, учет конкретных условий бюджета времени для выполнения задачи<sup>1</sup>

**Планированием называется** сознательный акт субъекта управления по выбору на основе имеющейся информации цели действия, методов и средств ее достижения. По сути дела план является разновидностью комплексного управленческого решения, с помощью которого реализуются различные задачи социального управления.

Планирование объективно присуще управлению, которое призвано обеспечить сознательную, целенаправленную, а следовательно заранее спланированную совместную деятельность,

Планирование является одним из основных социально-политических принципов управления, в то же время представляет собой важнейшую общую функцию управления

Планирование как функция управления определяет основные задачи отдельных подразделений на основе общих целей системы органов внутренних дел и обеспечивает разработку взаимосвязанных заданий, определяет порядок и сроки выполнения комплекса мероприятий. Таким образом, планирование представляет собой одновременно функцию управления и средство организации процесса целенаправленной деятельности.

В органах внутренних дел приказом МВД СССР № 100-1987 г. определены следующие **основные виды планов перспективные** планы (на 5 лет по производственно-хозяйственной, финансово-плановой деятельности НИР, НИОКР); **текущие** планы (годовые) - основные организационные мероприятий, **полугодовые** — работа коллегий, **квартальные** - работа структурных подразделений; специальные планы

Планирование в органах внутренних дел является частью социального планирования, **принципами** которого, общими для всех сфер управления, служат.

научность;

законность,

демократический централизм (сочетание отраслевого и территориального начала);

Венделин А Г Подготовка и принятие управленческих решений  
Методологический аспект М 1977

Ипакян А П Подготовка и принятие управленческого решения в органах  
внутренних дел - М ВШ МВД СССР, 1971

системность,  
непрерывность<sup>1</sup>  
К разработке планов в органах внутренних дел предъявляются следующие **требования**  
актуальность,  
своевременность,  
конкретность,  
напряженность,  
реальность,  
преемственность,  
стабильность,  
комплексный характер  
Содержание процесса планирования включает следующие элементы  
осознание проблемы, формулирование цели и постановка задачи,  
сбор, накопление и анализ исходной информации,  
«конструирование» плановых решений,  
выбор рационального плана,  
согласование и принятие плана

**Виды планов в системе МВД РФ (Приказ  
МВД РФ №433-1995 г.):**

- 1 План основных организационных мероприятий на 1 год
  - 2 План работы коллегий на полгода
  - 3 График инспекторских, контрольных проверок, комплексных в МВД, УВД на 1 год
  - 4 Командировки на квартал
  - 5 Правовоподготовительные работы на 1 год
  - 6 Документационные, ревизии, финансово-хозяйственные ~ на 1 год
  - 7 План капитального строительства - 1 год
  - 8 План НИР - на 1 год
  - 9 План НИР и ОКР - на 1 год
  - 10 Учебные планы - на 1 год
  - 11 Выполнение решений федеральных представительных и исполнительных органов власти по мере необходимости
- В структурных подразделениях планы основных организационных мероприятий - на полгода также и в городских и районных органах внутренних дел, а в их структурных подразделениях - на 1 квартал и  
Все остальные планы по необходимости  
В аппарате МВД РФ ведется ежедневное личное планирование работы сотрудников по часам

## Специальные планы

1 По обеспечению общественного порядка и безопасности при проведении общественно-политических и спортивно-массовых мероприятий

2 Комплексной оперативной профилактики правонарушений наиболее распространенных преступлений

3 По предупреждению и пресечению групповых нарушений

4 По розыску скрывшихся и задержанию вооруженных преступников

5 По розыску угнанного автотранспорта

6 По координации совместных мероприятий органов внутренних дел по борьбе с тяжкими преступлениями

7 На случаи возникновения ЧП и стихийных бедствий

8 Оперативно-розыскные мероприятия и следственные действия по конкретным делам<sup>1</sup>

## Структура плана (организационных мероприятий горрайлинорганов внутренних дел)

1 Выводы и оценки прошлого периода

2 Организационные мероприятия

3 Предупреждение преступности, укрепление правопорядка

4 Раскрытие и расследование преступлений, розыск преступников

5 Борьба с экономическими преступлениями

6 Обеспечение безопасности дорожного движения и пожарной безопасности

7 Работа с кадрами, укрепление законности

8 Финансово-хозяйственная деятельность

Приказ МВД СССР от 13.05.78 № 100

## Тема 8. Организация исполнения управленческих решений в органах внутренних дел

Теория управления отводит организации исполнения управленческого решения особое место, так как в конечном счете от нее зависит насколько продуктивным окажется весь управленческий цикл.

Выявление и осмысление проблемы, формирование цели ее решения, обоснование путей и средств достижения выдвинутых целей, изолированных от организации исполнения, не имеют для эффективности решения какого-либо практического значения

Слушателям необходимо осмыслить технологию организации исполнения решений. Понятие **«организация»** в науке управления употребляется в **двух основных значениях**, организация как состояние управляемого объекта (системы) и организация как функция управления.

В первом значении организация - это упорядоченное состояние управляемой системы, ее внутренняя структура. Данная тема посвящена деятельности по проведению в жизнь (реализации) управленческих решений.

Организация исполнения решений может быть как своих собственных, так и решений вышестоящих органов управления.

Организаторскую деятельность субъекта управления нельзя сводить лишь к контролю исполнения. Вначале необходимо организовать исполнение, добиться воплощения управленческого решения в жизнь. **Организаторская деятельность** - последний этап управленческого цикла, когда подчиненные должностные лица на практике реализуют принятое управленческое решение. От исполнителей прямо и непосредственно зависит, какую оценку при встрече с реальной жизненной ситуацией получит решение руководителя, насколько оно окажется продуктивным.

Одна из особенностей исполнительской деятельности заключается в том, что в ней накапливаются все ошибки, допущенные руководителем, в том числе при изучении обстановки и принятии решений. Поскольку по времени и в пространстве выявление просчетов совпадает со временем и пространством исполнительской деятельности, создается иллюзорное мнение, будто мы имеем дело исключительно с ошибками исполнителей.

Все это обязывает руководителя обращать особое внимание на организацию исполнения принятых решений, личной ответственности каждого сотрудника, укреплению исполнительской дисциплины. И уделять этому слагаемому управленческого цикла следует не меньше внимания, чем всем остальным компонентам своего труда

Необходимо всегда создавать такие условия - экономические и организационные, которые стимулировали бы качественный производительный труд, инициативу и предприимчивость И наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны самым непосредственным и неотвратимым образом сказываться и на материальном вознаграждении, и на служебном положении, и на моральном авторитете работников

Организация исполнения управленческого решения следует за стадией его подготовки и принятия. **Под организацией исполнения управленческого решения** понимается деятельность субъекта управления, направленная на точное, своевременное и экономическое претворение в жизнь принятого решения

Исполнение решений зачастую связано с введением чего-то нового. Нередко это нарушает привычно сложившиеся связи, сталкивается с устоявшимися традициями, иногда даже вызывает противодействие со стороны отдельных исполнителей Поэтому после организации исполнения решения необходимо регулирование новой системы для ее сохранения и усовершенствования Оно осуществляется путем показа на деле на конкретных результатах преимуществ введенных новшеств, путем проведения разъяснительной работы, обучения сотрудников, предъявления более высоких требований и своевременным устранением негативных моментов, которые выявились в решении при его осуществлении с тем, чтобы отдельные ошибки и упущения не могли дискредитировать управленческие решения в целом.

Управленческие решения в органах внутренних дел **рассчитаны на различные сроки действия**, что, естественно, требует более или менее продолжительной организаторской работы. К длительно действующим управленческим решениям относятся приказы, инструкции, наставления, уставы, регулирующие деятельность подразделений органов внутренних дел и отдельных категорий сотрудников.

Организация исполнения управленческих решений (Организаторская работа) представляет собой систему, состоящую из ряда **элементов-операций**.

### **1. Уяснение управленческого решения.**

Любая управленческая деятельность начинается с уяснения стоящей перед субъектом задачи. Основная цель, достигаемая на данном этапе, - максимально четкое уяснения смысла и содержания принятого к исполнению управленческого решения

### **2. Детализация управленческого решения.**

Разъяснение управленческого решения должно проводиться по принципу, от общего к менее общему и далее к частному Уровень детализации должен соответствовать и отражать уровень решения.

### **3 Подбор и расстановка исполнителей.**

Четкий, конкретный, всесторонне обдуманный и обоснованный подбор и расстановка исполнителей создают необходимые предпо-

сылки для точного и безусловного исполнения управленческого решения

#### **4 Обеспечение деятельности исполнителей**

Реальным и обоснованным может считаться только хорошо продуманное и обеспеченное управленческое решение. С целью обеспечения общего управленческого решения, а также детализации команд управления каждый субъект управления на своем уровне предварительно решает возникающие задачи.

#### **5 а) Контроль и учет б) Корректирование**

а) Эта функция управления рассмотрена нами в предыдущей лекции.

б) Корректирование - процесс внесения поправок, уточнений и изменений в принятые ранее и реализуемые управленческие решения.

Крайним случаем корректирования управленческого решения условно можно считать отказ от его выполнения в формах либо его отмены, либо полного приостановления его действия.

Деятельность по организации исполнения управленческого решения завершается достижением поставленной цели и оценкой результатов выполнения работы, что оформляется документально в приказе, распоряжении, указании или другом управленческом документе.

Организаторская работа по исполнению решений **включает в себя также** установление и разъяснение компетенции и персональной ответственности, организацию взаимодействия и координацию.

Обеспечение деятельности исполнителей можно классифицировать **по следующим видам**

нормативно-правовое (предоставление прав и полномочий исполнителям),

материально-техническое и финансовое (транспорт, средства связи, оружие, снаряжение, денежное довольствие и др.),

кадровое (подбор квалифицированных специалистов),

психологическое (создание благоприятного микроклимата в коллективе) и т.д.

При организации исполнения решений необходимым элементом эффективного решения задач является обеспечение координации и взаимодействия.

Слушателям необходимо усвоить эти понятия.

**Взаимодействие** - это согласованная по времени, способам и средствам совместная деятельность нескольких структурных подразделений (или сотрудников), не связанных между собой прямым соподчинением для реализации общих целей и решения общих задач. Главный фактор эффективности взаимодействия - это обеспечение более успешного решения поставленных задач.

**Координация** - это властное согласование усилий различных подразделений или лиц, не имеющих прямого соподчинения и иногда не имеющих общих задач, но имеющих общие (или тесно взаимосвязанные) цели функционирования<sup>1</sup>.

Основное отличие координации от взаимодействия заключено в наличии властных полномочий у субъекта управления, осуществляющего координацию усилий не соподчиненных друг с другом подразделений, то есть координация успешно реализуется при наличии властно-распорядительных функций у субъекта управления

Важное значение в организации исполнения решений в органах внутренних дел имеет **контроль за выполнением** планов, приказов, указаний и других решений

Как функция процесса управления и элемент организационной работы, **контроль** — это система наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования объекта принятым управленческим решениям законам, планам, нормам, стандартным правилам, приказам и т.д., выявление результатов воздействия субъекта на объект, допущенных отклонений от требований управленческих решений, от принятых принципов организации и регулирования

**Основные виды контроля** в органах внутренних дел классифицируются по субъектам, по характеру, по назначению и по форме

**По субъектам контроля** различаются народный, государственный (ведомственный), прокурорский надзор судебный и арбитражный контроль

**По характеру контроль** различается на предупредительный, текущий и последующий

**По назначению контроль** бывает общий и специальный, **по форме** - документальный и непосредственный<sup>2</sup>

Шванков В М Теоретические основы координации и взаимодействия органов внутренних дел -М 1978 с 4 М

## РАЗДЕЛ II. КАДРЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

### Тема 9. Организация работ с кадрами органов внутренних дел

Вопрос о кадрах управления - один из важных в науке и практике управления. **Управленческие кадры** - это люди, деятельностью которых реализуется управление, практически осуществляется целенаправленное воздействие управляющей системы на управляемую. Выполнение непосредственной работы по управлению стало профессией большого количества людей.

В приказе №433-1995 г отмечено, что не уделяется должного внимания подбору и обучению кадров для управленческой деятельности, что приводит к снижению их профессионализма и отрицательно сказывается на практике управленческих подразделений в целом.

Совершенствование управленческой деятельности рассматривается как важнейший резерв повышения эффективности работы органов внутренних дел

Главный критерий оценки управленческой деятельности руководящего состава - способность обеспечить решение поставленных перед подразделением задач. Это обеспечивается упорядочением функциональных обязанностей каждого сотрудника, перечня задач и ответственности за их решение

Установить ежедневный контроль за исполнением личных планов и учета работы сотрудников

Обеспечить целенаправленное и систематическое обучение руководящего состава и сотрудников штабных подразделений эффективным формам и методам управления.

Кадровая политика является могучим рычагом, посредством которого государство, а также общественные организации воздействуют на ход общественного развития, обеспечивают реализацию целей, задач и функций управления.

Особое значение при этом имеет личность руководителя в организации управления в органах внутренних дел осуществляется по принципу единоначалия, что играет огромную роль. Руководитель направляет деятельность подразделения, обеспечивает эффективность его функционирования, в глазах общественности и других организаций олицетворяет авторитет данного органа внутренних дел.

Сотрудники органов внутренних дел, оказывая управляющее воздействие на правонарушителей, должны проводить одновременно

воспитательную работу с гражданами. При всем этом необходимо помнить, что надо культурно бороться за соблюдение законности Поэтому нетерпимы проявления грубого, бездумного и высокомерного отношения представителей власти к гражданам, даже если они и нарушают общественный порядок.

**Основные требования к личности руководителя** в органах внутренних дел является его высокопозитивная ценностная ориентация, включающая в себя убежденность в целях и законности выбора пути, средств и методов их достижения. Это особенно должно проявляться в стиле работы каждого сотрудника органов внутренних дел Важность этого требования применительно к руководителям и исполнителям органов внутренних дел имеет особую актуальность Это повышенное требование объясняется с одной стороны общением с нарушителями правовых и моральных норм, что вынуждает сотрудников иногда использовать средства принуждения, если меры убеждения не эффективны.

С другой стороны, сотрудники органов внутренних дел являются невольными свидетелями трагических жизненных ситуаций, которые эмоционально влияют на их психику, что в какой-то степени создает угрозу психологической деформации их личности и снижения профессионального уровня

Деформация личности может проявиться двояко. Сотрудник в какой-то мере утрачивает веру в морально-этические ценности и станет активным сторонником волевых методов управления и жестких решений. В другом случае не будет учитывать важности политического и воспитательного значения своей деятельности и станет выполнять все предписания автоматически

Руководитель **должен обладать способностями** к воспитанию и склонностью к управленческой деятельности не только подчиненных, но и окружающих его лиц. Способность к руководству людьми - качество, в основном, приобретаемое в ходе практической деятельности. Предпосылки к успешному руководству закладываются в процессе накопления социального опыта и углубления профессиональных знаний Средством углубления этих знаний является изучение руководителями науки управления, психологии и педагогики.

Однако знания сами по себе не решают проблему эффективного управления коллективами людей, т. е. конечная основная цель образования - это не знание, а правильные действия на основе полученных знаний. Поэтому надо уметь эффективно пользоваться полученными знаниями.

Особо следует подчеркнуть необходимость приобретения навыков к воспитанию Педагогические способности руководителя являются проявлением его способностей к управленческой деятельности. Руководители, добивающиеся эффективных результатов, - это всегда хорошие психологи и умелые воспитатели.

Организаторские способности руководителя включают в себя умение вовремя провести анализ и синтез информации для осмысления проблемы, выявить изменения условий, выработать и принять управленческое решение, организовать его исполнение, учитывая способности подчиненных, предусматривая контроль и учет выполненной работы. Организаторские способности руководителя определяют его авторитет в системе управления.

**Авторитет руководителя** включает в себя его деловые качества (знание дела), стиль мышления и поведения, его индивидуальность, уровень общей культуры, ценность ориентации<sup>1</sup>.

Рассмотрим более подробно составные элементы авторитета.

**Знание дела** - минимальное условие авторитета лица, руководящего специалистами. При этом знание дела нельзя сводить только к профессиональным знаниям, так как функции руководства в органах внутренних дел гораздо шире, чем область специальных знаний. Профессионализм руководителя в органах внутренних дел должен сочетаться с широкой эрудицией.

Авторитет руководителя невозможен без творческого стиля мышления, самостоятельности поступков и манеры поведения. Особенно ценится подчиненными способность руководителя взять на себя ответственность за действие своих подчиненных и умение отстаивать интересы своего подразделения перед вышестоящим руководством.

Индивидуальность руководителя характеризует неповторимость, выделяющую его из среды других людей. Руководитель должен уметь пользоваться положительными проявлениями своей индивидуальности.

Общая культура руководителя проявляется чаще всего в его устной и письменной речи. Грубость, несдержанность в обращении с подчиненными роняет не только авторитет руководителя но и порождает конфликтные ситуации в подразделении органов внутренних дел. Особенно нетерпимым становится низкий уровень общей культуры сотрудников милиции на фоне резкого повышения уровня культуры и самосознания граждан.

Важным личным качеством руководителя являются его коммуникативные свойства, проявляющиеся в умении устанавливать и поддерживать психологический контакт с подчиненными. Положительность этого свойства вызывает чувство симпатии, снимает психологические напряжения и конфликты, возникающие в процессе организации управления. Однако при осуществлении руководства различными подразделениями органов внутренних дел требуются различные проявления личных качеств начальника с учетом того, что его подчиненные - люди с собственными неповторимыми психологическими свойствами.

Ценностная ориентация - совокупность взглядов и интересов и средств, с помощью которых человек намеревается их достигнуть

В заключении сведем все виды требований к кадрам органов внутренних дел в **три основных группы требований**<sup>А</sup>:

личные качества: коммуникабельность, мужество, честность, дисциплинированность, принципиальность, авторитетность и др.;

деловые качества: знание своего дела, наличие специального образования по занимаемой должности, опыта практической работы, организаторские способности и др.;

специальные профессиональные качества: владение специальными знаниями, навыками, умениями по своей специальности и т. д.

Необходимым условием научно обоснованной работы с кадрами является **классификация кадров**. Она проводится по.

**профессиональной принадлежности**, то есть все лица в сисw-ive отнесены к той или иной профессии или специальности;

**объективным признакам личности** (пол, возраст, образование, национальность, стаж и др.);

**должностному положению** (руководители, специалисты, вспомогательный персонал);

**правовому положению** в системе управления, основным критерием которого является наличие у работника властных полномочий,

**занятости в том или ином структурном подразделении** системы управления;

**функциональной роли** в процессе управления.

## Тема 10. Социально-психологические аспекты работы с кадрами органов внутренних дел

Социально-психологические аспекты управления в целях обеспечения эффективного руководства должны рассматривать и учитывать психологические закономерности групповой деятельности людей

Массовидные объединения - коллектив, группа, масса являются социально-психологическими образованиями, которым присущи свои психические процессы и состояния. Существуют такие определенные закономерности поведения людей в группах и то и другое необходимо учитывать, организуя и осуществляя управление социальными системами на научной основе

Для коллектива сотрудников вполне естественны взаимоотношения, сближающие людей и усиливающие единство их действий или наоборот, могут проявляться тенденции, ведущие к ухудшению взаимоотношений. Процесс этого строится на селективных закономерностях человеческой психики, однако эти особые отношения ни в коей мере не должны наносить ущерб работе

Эти отношения могут базироваться на основе симпатий и антипатий, общих интересов, вкусов, наклонностей, а также возрастных признаков и как бы жестоко не были регламентированы служебные отношения, личностные мотивы так или иначе дают о себе знать

Положительные взаимоотношения свидетельствуют о беспрепятственном функционировании информации между людьми взаимного доверия и признании, взаимной готовности активно сотрудничать во имя достижения общих целей. Неприязненные взаимоотношения являются показателем резкого расхождения в оценках и мнениях, взаимного недоверия, столкновения интересов и целей. **Типы взаимоотношений** можно квалифицировать по ряду признаков<sup>1</sup>

**1 По социальной роли**, которую выполняют люди в системе управления начальники и подчиненные, старшие по служебному положению и младшие, равные по служебному положению

**2 По социометрическому статусу** (престижу) неформальные лидеры друг с другом, формальные и неформальные лидеры среди сотрудников, пользующихся наибольшим уважением и членов коллектива, пользующихся наименьшим престижем

**3 По половозрастным признакам** (среди сверстников, разновозрастных людей, представителей одного пола и разных полов)

**4 По взаимности отношений друг к другу** взаимовыбирающие (когда люди идут навстречу друг другу), взаимоотвергающие не-

Китов А И Психология управления М 1979 С 164-168 -

адекватные (когда один из партнеров не отвечает взаимностью), безразличные

**5 По мотивам**, побуждающим установить такие отношения политические (проистекающие из глубокого понимания заслуг данного человека), деловые, по общности интересов и т д

В рамках любого органа внутренних дел всегда имеется несколько групп сотрудников, которые связаны не только формальным (служебным), но и неформальными (частными, личными) отношениями. Такие неофициальные (неформальные группы) в социальной психологии именуются *микрoгруппами*^ Эти группы сослуживцев, как правило, не превышают 10 человек, а наиболее близкие отношения устанавливаются между двумя-тремя членами коллектива

Доверительные отношения, устанавливающиеся в группах, способствуют повышению работоспособности коллектива, служат оптимальным моральным фоном его развития и укрепления. Чем полнее совпадают формальные и неформальные структуры в социальной системе, тем эффективнее она функционирует, тем более она управляема

Неофициальная группа имеет своего **лидера**, который пользуется у своих друзей авторитетом, нередко превышающим в их глазах авторитет официального лидера - руководителя, начальника. С точки зрения создания в социальной системе оптимального психологического климата идеальным был бы вариант совмещения в одном лице официального и не официального лидера. Но это, понятно, возможно не всегда

**Коллектив** - это всегда формальная группа в том смысле, что взаимодействие людей происходит в рамках определенных организационных форм на основе установленных норм поведения. Для коллектива всегда характерны взаимоотношения руководства и подчинения. Между организационными и личностными отношениями всегда существует диалектическая связь. Отсутствие стремления к совместной работе разрушает любую организацию

Формальные структурные связи становятся высокоэффективными только при условии, если они дополняются соответствующими личностными взаимоотношениями. Тогда формальная и неформальная организационные структуры не противоречат, а дополняют и усиливают друг друга, формальный и неформальный лидеры зачастую совпадают. Так рождается коллектив

Все отношения формальных и неформальных лидеров базируются на основе общности служебных интересов, выполнения сотрудниками правил социалистического общежития. В нашей стране нет и не может быть антагонистических противоречий между руководителем и подчиненным, а возникающие конфликты не носят социального характера

Возможны **три вида отношений** между официальной организацией и ее руководителем и неофициальными группами и их лидерами

1 Неофициальная группа и ее лидер активно поддерживают официальную организацию и ее руководителя, работают с полной отдачей творческих сил и мотивы ревностного отношения к службе реализуются опосредованно через чувство личной преданности официальному руководителю. Такую неофициальную группу можно назвать **активной** и, если в структуре системы преобладают активные группы, данная система будет функционировать наиболее эффективно.

2 Неофициальная группа и ее лидер не испытывают к официальному лидеру отчетливо выраженных положительных или отрицательных эмоций. Они полагают, что система функционирует так, как это нужно, и не предпринимают усилий к изменению ее деятельности.

Личностные качества руководителя членов группы не волнуют. Данная неофициальная группа добросовестно выполняет свои служебные обязанности и поддерживает внутри себя доверительные товарищеские отношения. Такая группа может быть охарактеризована как **нейтральная**.

3 Неофициальная группа неприязненно относится к официальной структуре-организации и ее руководителю. Члены группы и ее лидер с трудом переносят официальное руководство со стороны определенного лица, стремятся различными способами противодействовать ему и все недостатки в деятельности социальной системы связывают лично с ним. Это **противодействующая** неофициальная группа.

Данная конфликтная ситуация предполагает глубокое ее изучение. Наиболее легким, а иногда и единственно верным **решением** является удаление неофициального лидера из организации, но это решение не всегда является наилучшим и верным, так как сама противодействующая группа, их интересы и связывающие их отношения могут остаться неизменными. Возможно, что в этих условиях группа выдвинет из своих рядов нового лидера и займет свою прежнюю негативную позицию в отношении официального лидера. Поэтому более предпочтительным является переориентация противодействующего лидера и группы в сторону официальной структуры и ее лидера.

И, наконец, если претензии, выдвигаемые неофициальной группой, объективны, то следует сменить официального руководителя. В любом случае такие противоречия должны быть **разрешены в кратчайшие сроки**.

Что касается нейтральной группы, то нередко ее нейтральность может вылиться в формальное, незаинтересованное отношение к служебным обязанностям, тогда как противодействующая неофициальная группа может быть искренне заинтересована в искоренении недостатков и улучшении деятельности официальной системы в целом.

Важное значение для повышения эффективности деятельности управляемой системы имеет благоприятный психологический климат в коллективе

Из всего многообразия определений «климат» коллектива в последнее время закрепляется понятие **«социально-психологический климат»**, как наиболее полно отражающее суть дела. Это понятие характеризует коллектив как объект исследования в политическом, правовом, нравственном и т.п. отношениях

На формирование социально-психологического климата коллектива оказывают влияние как объективные условия так и субъективные факторы

Объективная основа духовного мира - это способ производства материальных благ социальные условия существования. Наряду с экономическими и социальными факторами на формирование социально-психологического климата оказывает большое влияние общественно-значительная целенаправленная **организационно-воспитательная работа** органов управления, различных организаций, средств массовой информации (т.е. субъективный фактор)

Рассматривая психологический климат трудового коллектива, необходимо коснуться и такого важного момента, как **коллективное мнение** работников. Коллективное мнение - это сложившееся на основе общности интересов, целей и задач совокупность представлений о всех сторонах жизни и деятельности данного коллектива. Мнение коллектива с психологической точки зрения являются гласность, оперативность, правдивость. Чем своевременнее и объективнее информированы члены коллектива о задачах, ходе их выполнения, успехе и недостатках в работе, практическом опыте передовиков, тем здоровее психологический климат в коллективе, тем лучше в конечном счете и показатели работы.

Создание нормального психологического климата в коллективе во многом зависит от **стиля руководства**. Человек, как известно, сам управляет своим поведением и деятельностью в соответствии со своими потребностями, мыслями и чувствами, мировоззрением, поэтому проблема управления человеком - проблема актуальная.

«Общество, ~ отмечает известный В. Г. Афанасьев, - самоуправляемая система, но поскольку главным его компонентом является человек, образующий различные группы людей, главным в управлении обществом является именно управление человеком, группами людей. Управлять человеком - это значит воздействовать на него таким образом, чтобы его поведение, дела и поступки отвечали требованиям общества, коллектива, чтобы они были полезны и обществу и человеку, способствовала прогрессу и "б.шества и личности»<sup>1</sup>

Известно, что система рассматривается как управляемая, если она обладает рядом свойств детерминированностью, динамичностью, наличием управляемых параметров, свойствами усиления, обратной связью<sup>1</sup> Человек, обладая основными свойствами управляемой системы, и рассматривается как объект управления Исключительная сложность и диалектическая противоречивость закономерностей, обуславливающий жизнедеятельность человека, делают его объектом, управление которым требует от руководителя глубоко-его понимания природы и движущих сил личности

Личность и коллектив, будучи самоуправляемыми системами одновременно рассматриваются и как управляемые системы В практическом плане это значит, что, если руководитель глубоко знает возглавляемый коллектив и каждого его члена, умеет найти обоснованные формы и методы управления он получает возможность добиваться от подчиненных такой деятельности и, которая успешно реализует принятые им решения

Важное значение для эффективной работы коллектива имеет своевременное разрешение возникших конфликтных ситуаций

**Конфликты** - явление социальное и их значение предупреждение и преодоление - проблема не только психологическая Анализируя конфликты мы наблюдаем важное значение объективных противоречий общественного развития отражением которых в конечном счете является столкновение мнений и взглядов людей

Психологический конфликт представляет собой сложное психическое состояние, в котором осознается противоречие внутренних и внешних условий **Конфликты можно классифицировать** по следующим признакам по содержанию (характеру), по остроте и глубине переживаний, связанных с осознанием противоречий, по длительности времени, в течение которого актуально конфликтное состояние, по социальной значимости поведения, в котором разрешается конфликт (поступком или проступком) по последствиям для личности и коллектива и т.п.

Общество развивается, как правило, на отношениях товарищеского сотрудничества и взаимопомощи людей в коллективе и такие свойства людей как коллективизм проявляющийся в способности жить и работать в коллективе, в идеале исключает конфликтность Но, как известно, идеальное и реальное не тождественно, так как люди не одинаковы по их моральной воспитанности культурному уровню, особенностям характера

**Значительными причинами конфликта** являются эмоциональный и смысловой барьеры а также психологические особенности лучшего состава коллектива ^психологическая несовместимость, разный уровень чувствительности и просьюсionalной подготовки кад-

003 И Т Д )

ф-я 1 ь 2 у' ^тз рэб ( Рі

Даже тогда, когда конфликтуют два человека, на выяснение причин и преодоление противоречий отвлекаются многие сотрудники

Крупные конфликты потрясают всю группу и могут привести к ее распаду, так как коллектив как система может существовать и развиваться только тогда когда она стабильна, нарушение же стабильности может привести к разрушению системы

Конфликты неизбежны, их можно предупредить, если знать их источники, причины и пути профилактики. Одним из важных путей предупреждения конфликтов является подбор качественного личного состава и правильная расстановка кадров при учете совместимости характеров

**Конфликты предупреждаются** систематической воспитательной работой с коллективом и личностью, которую проводит руководитель. Ему, как и всему коллективу приходится не только воспитывать но и перевоспитывать отдельных людей, перестраивать их сознание, искоренять отрицательные привычки предрассудки

**К профилактическим мерам предупреждения конфликтов** относится знание членов коллектива, их индивидуальных особенностей. При соблюдении этого условия руководители могут предвидеть реакции членов коллектива на их действия и тем самым принять необходимые меры для предупреждения возможного конфликта. Особенно важно быть объективным и справедливым в распределении средств поощрения, в оценках деятельности сотрудников

Возникающие конфликты необходимо как можно быстрее и разумнее разрешить, для этого существует **два основных пути** педагогический и административный

**Педагогический путь** обеспечивает сохранность коллектива, а вместе с тем его нравственно-психологическое развитие. Основным средством педагогического влияния на конфликтующих является метод убеждения, применяемый как индивидуально, так и коллективно

**Административный путь** необходим только в крайних случаях, когда при затянувшемся и крайне обострившемся конфликте применяются крайние меры, к которым относится удаление конфликтующего из коллектива или его перевод в состав другого первичного коллектива. Конфликт должен быть преодолен только на принципиально-этической основе с учетом особенностей психического склада личности, объективных данных о сложившейся обстановке

## РАЗДЕЛ III. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

### Тема 11. Понятие и значение делопроизводства в органах внутренних дел

Для совершенствования управления большое значение имеет правильная организация документационного обеспечения управленческой деятельности

В органах внутренних дел также проводится работа по совершенствованию делопроизводства. Она особенно активизировалась после введения приказом МВД СССР №187 от 18 июня 1974 г в органах внутренних дел государственных стандартов (ГОСТ 6 38-72 и ГОСТ 6 36-72)

**Единая государственная система делопроизводства** (ЕГСД) утверждена Государственным комитетом Совета Министров СССР по науке и технике постановлением № 435 от 4 сентября 1973 года

ЕГСД представляет собой **научно упорядоченный комплекс правил, нормативов и рекомендаций по ведению делопроизводства**, начиная с момента поступления или создания документов до сдачи их в архив

**Основная цель ЕГСД** - усовершенствовать на единой основе делопроизводство в учреждениях страны путем установления рациональной организации форм и методов работы с документами, унификации и стандартизации документов, механизации делопроизводственных процессов, довести до уровня общей нормы апробированные и оправдавшие себя на практике рациональные формы и методы служебной информации

**Основными элементами делопроизводства** являются документирование и документооборот. **Документирование** управленческой деятельности заключается в записи по установленным формам необходимой для управления информации, то есть в создании документов

**Под документооборотом** понимается движение документов в учреждении с момента их получения или создания до завершения исполнения и отправки. Организация документооборота в каждом учреждении, в том числе в органах внутренних дел **должна отвечать определенным требованиям**<sup>^</sup>

ЕГСД (Основные положения)/Под ррц До<sup>n</sup>/у ф И М 1975 ВурьянюваГА Делопро изводство М 1982  
Зуйков Г г и до Чау<sup>^</sup>чая ор-dh/зэция труда в ОВД М 1981 С 79-91

прохождение документов в учреждении; они должны быть оперативные, целенаправленно регулирующие и оптимизирующие, следует исключить избыточные прохождения и действия с документами, не обусловленные деловой необходимостью, каждое перемещение документа должно быть оправданным, необходимо исключить или ограничить возвратные перемещения документов,

в порядке прохождения и в процессе обработки основных категорий документов необходимо добиваться максимального единообразия, для чего следует разрабатывать примерные схемы прохождения и обработки основных категорий и видов документов (ЕГСД, П 23-24)

## Тема 12. Документирование управленческой деятельности в органах внутренних дел

Слушателям следует обратить внимание на то, что документирование управленческой деятельности производится путем записи по установленным формам необходимой для управления информации, то есть **в создании документов**. **Основанием** для создания документов считается необходимость удостоверения наличия и содержания управленческих действий, передач информации, хранения и ее использования.

**Документы** (в соответствии с ГОСТ 16487-70) - это средство закрепления различным способом на специальном материале информации о фактах, событиях, явлениях объективной действительности

Управленческие документы должны составляться в соответствии с правилами, установленными ГОСТ.

Фиксируется управленческая деятельность в основном **организационно-распорядительными документами** (ОРД).

**Основные группы ОРД:**

**организационные** документы (уставы, инструкции, положения, и т. д.);

**распорядительные** документы (приказы, указания, распоряжения и др.);

**справочно-информационные** (письма, акты, справки и др.).

К подготовке документов предъявляются следующие **требования:**

**юридические** (подзаконность, полномочность и др.);

**информационно-технические** (соблюдение требований ЕГСД);

**организационные** (реквизиты и гриф).

Руководство проводит работу **по сокращению объема** служебной переписки в органах внутренних дел. Отбор документов, **необходимых и достаточных** для работы учреждения, должен производиться на основе классификаторов участков и вопросов его конкретной деятельности.

При разработке документов рекомендуется **придерживаться следующих этапов:** (1)

уяснение цели документа;

определение, на кого рассчитан документ, способы его выражения,

составление плана документа;

подбора и изучения необходимых источников формирования документов;

согласование документа и принятие

Наиболее употребляемые в управленческой деятельности **виды документов:**

**Положение** - правовой акт, определяющий порядок образования; права и обязанности и организацию работы учреждения, структурного подразделения. Положения могут быть типовыми и индивидуальными.

**Устав** - правовой акт, определяющий структуру, функции и права предприятия, организации и учреждения. Устав - это своего рода свод правил, регулирующих основы организации и деятельности отрасли, учреждения, условия образования, состав, строение и другие вопросы деятельности.

**Постановление** - правовой акт, принимаемый высшим и некоторыми центральными органами управления в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач, установление норм, правил поведения и др.

**Решение** — правовой акт, принимаемый в основном исполкомами местных Советов народных депутатов в коллективном порядке для решения важных вопросов жизни региона<sup>1</sup>

## Тема 13. Документооборот в органах внутренних дел

Документооборот в органах внутренних дел

*Схема 1*

Понятие документооборота - это прием,  
рассмотрение, анализ и реализация выводов

Т

Движение документов в органе внутренних дел

£

С момента их получения

До завершения исполнения (отправки)

*Схема 2*

Стадии документооборота



Прием и первоначальная  
обработка  
корреспонденции

Исполнение  
документа

Отправка  
корреспонденции

Хранение  
документов



**Документооборот** - это движение документов в учреждении с момента их получения или создания до завершения исполнения или отправки<sup>1</sup>.

**Документ** определяется как средство закрепления различным способом на специальном материале информации о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и мыслительной деятельности человека. (ГОСТ 16487-70).

Документы в органах внутренних дел как носители информации могут **подвергаться процессам** поиска, хранения, преобразования и передачи.

**Назначение документа** в органах внутренних дел в основном сводится к:

Е-ГСД (основные положения) М , 1974 С

фиксированию и сохранению информации или ее преобразованию и передаче;

официальному удостоверению событий, состояний, действий, имеющих значение для конкретного органа внутренних дел;

обеспечению контроля и проверки исполнения подчиненных подразделений;

осуществления связи служб и подразделений между собой с другими государственными органами, общественными организациями и гражданами.

Управленческие документы **должны составляться в соответствии с правилами**, установленными ГОСТ 6.38-72.

Организация документооборота в каждом подразделении или учреждении должна **отвечать определенным требованиям**.

прохождение документов в органе должно быть оперативным, т.е. за минимально возможное время;

целенаправленно регулироваться и оптимально осуществляться, следует исключить инстанции прохождения и действия с документами, не обусловленные деловой необходимостью;

каждое перемещение документа должно быть оправданным, необходимо исключить или ограничить возвратные перемещения документов;

в порядке прохождения и в процессе разработки основных категорий документов необходимо добиваться максимального единообразия, для чего следует разрабатывать примерные схемы прохождения и обработки основных категорий и видов документов<sup>1</sup>.

Например, рассмотрим основные этапы документооборота.

**1. Прием входящих** документов. Входящие документы можно квалифицировать:

по направлениям деятельности:

управленческие (внутриорганизационные-распорядительные, отчетные, общего характера, административные, уголовно-процессуальные, оперативно-розыскные);

по степени секретности (совсекретные, секретные, ДСП, несекретные);

по участию лиц, заинтересованных в принятии документов (односторонние, двухсторонние);

по характеру движения (входящие, исходящие и внутренние);

по сложности решаемых вопросов (простые и комплексные).

**2. Первоначальная обработка** поступающих документов. Выявление характера документов, откуда, полномочен ли орган внутренних дел принять этот документ и т. д.

**3. Предварительное рассмотрение и распределение** поступивших документов. Выявление компетентного адресата, уведомления нового адресата исполнения и др.

**4. Регистрация документов.** Документы имея различные по содержанию информации фиксируются в различных книгах (например, секретное или не секретное производство). Например книги: учета заявлений и сообщений о преступлениях и учета информации в дежурной части органов внутренних дел.

**5. Рассмотрение документов руководителем.** Уяснение цели и содержания документа, подбор исполнителей, ознакомление или изучение документов и т. п.

**6. Исполнение документов.** Руководитель распределяет документы по исполнителям и срокам исполнения. В ходе исполнения документов руководитель реализует функции контроля и проверяет исполнение.

**Дела в архив сдаются** после проведения экспертизы их ценности, заключающейся в определении их значения сроков хранения через год после завершения их в делопроизводстве.

Отбор на постоянное и временное хранение, а также уничтожение документов и дел производится экспертными комиссиями в составе трех человек, комиссия утверждается руководителем органов внутренних дел. Документы, подлежащие государственному хранению, до передачи их в Главное архивное управление, хранятся в архивах МВД СССР - 15 лет, МВД, УВД - 10 лет, ГО (РО) ВД - 5 лет. Материалы по личному составу хранятся в органах внутренних дел 40 лет. Документами с временными сроками хранения могут быть уничтожены в установлении порядке после их просмотра экспертной комиссией, что оформляется соответствующим актом.

Считается, что в аппарате управления существуют **два основных направления рационализации** документооборота.

**1. Организационное:**

- а) сокращение потоков документов;
- б) регулирование документооборота;
- в) совершенствование документооборота;
- г) нормирование документационных работ.

**2. Техническое** - механизация всех процессов, связанных с движением документов: применение оргтехники (множительной, печатающей и др.)

## РАЗДЕЛ IV. ОСНОВЫ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

### Тема 14. Понятие, задачи и ОСНОВНЫЕ направления научной организации труда в органах внутренних дел

В решении социальных и экономических задач значительная роль отводится научной организации труда (НОТ) вообще и управленческой в частности. Внедрение НОТ является большой государственной задачей, делом большой государственной важности. Отсюда вытекает, что внедрение НОТ - обязанность каждого министерства, ведомства, должностных лиц и всех граждан.

Слушателям необходимо обратить особое внимание на понятие и содержание управленческого труда

**Управленческий труд** - это специфический вид общественного труда. Он осуществляется особой группой лиц с помощью специально созданного аппарата управления. На производственные и иные социальные процессы он оказывает влияние через трудовые коллективы и отдельных исполнителей.

Управленческий труд - это **умственный труд**, т. е. органическая составная часть всеобщего труда как специально обусловленного процесса между человеком и природой, между человеком и обществом. К **основным видам управленческого труда** относятся: труд по подготовке и принятию управленческого решения; труд по организации исполнения решения; регулирование (как вид управленческого труда); работу по учету, контролю и подведению результатов; труд по переработке информации.

Приказом МВД РФ №86 от 12.02.97 г. «Об утверждении Временного наставления по службе штабов органов внутренних дел» отмечено, что штабы органов внутренних дел являются основными органами управления и решают общие задачи:

- непрерывный сбор, анализ, оценка данных и организация адекватного реагирования;
- подготовка управленческих решений начальника органов внутренних дел;
- информационно-аналитическое и организационное обеспечение управленческих решений;

- подготовка проектов и реализация комплексных программ, планов, иных управленческих решений;

- КОГ1ТрОль;

- организация работы средств автоматизации и вычислительной техники;

- изучение, обобщение и распространение передового опыта;

- правовой и организационно-методическое обеспечение;

- организация и совершенствование системы управления органами внутренних дел;

-- организация изучения общественного мнения и др. в целях подготовки работы'

заранее разрабатывают нормативную базу типовые оперативные планы и методические документы на случай чрезвычайной ситуации

- накапливают и анализируют поступающую информацию,

- производят моделирование и оценку возможных ситуаций и планируют процесс организации управления

Штабы организуют внедрение и эффективное использование АСУ и информационного обеспечения. Обеспечивают внедрение единой технической политики путем:

- выдачи исходных данных на разработку технических средств,

- согласовывают технические задания на их разработку;

- осуществляют закупку необходимых средств вычислительной техники, внедрению современных компьютерных технологий и организуют их эффективную эксплуатацию.

В связи с широкой компьютеризацией в управленческой деятельности органов внутренних дел, регламентированной рядом ведомственных актов. В частности приказом МВД РФ №229-1993 г., в котором реализована концепция развития системы информационного обеспечения в форме интегрированных информационно-вычислительных систем (ИВС).

В связи с широкими процессами компьютеризации в системе МВД РФ остро встает проблема защиты информации в системах и средствах автоматизации и связи.

Обеспечение информационной безопасности за счет комплексного обеспечения всей совокупности организационных, режимных, технологических, программных и криптографических методов защиты информации и контроля за их реализацией.

Защита информации "составляющей государственную тайну"; служебную информацию "интересов" э. и. свод; и, подпечати "акте регламентированной нормативной ? ежи актами" прежде всего "актом" Государственной тайны

8 с9? г б' п /одич приказ МВД 'Ф «О р^ах т укреплению пр жим,-; секретности при испр ,ьчоаа^, 1 ЭВМ в системе МВД России-

науч.-и ов ,"-i'v'3's.J.w гуда п^дгчз^п учетно-регистрационная в .г(-1 тисти41"ь:ея ра^-га d органах Згс/трел^х де".

Совершенствование учета и контроля в регистрационной и статистической работе осуществляется в процессе-

- регистрации и учета преступлений и административных правонарушений и лиц, их совершивших,
- формирования статистических отчетов,
- подготовки справочной информации;
- организации контроля за своевременной регистрацией;
- внедрения перспективных информационных технологий и средств вычислительной техники и автомагизированных рабочих мест (АРМ) для обобщения и анализа информации, информационной поддержки решений оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел;
- координации учетно-регистрационной и статистической деятельности

Для повышения научной организации труда в деятельности органов внутренних дел штабные подразделения проводят следующие мероприятия

- распределяют и закрепляют в должностных инструкциях обязанности, права и ответственность сотрудников,
- определяют распорядок и режим работы,
- обеспечивают информационно-аналитическими материалами,
- планируют работу;
- организуют выполнение решений,
- организуют контроль, учет и оценку деятельности исполнения нормативных актов;
- обеспечивают современными средствами вычислительной техники и их эксплуатацию;
- внедряют положительный опыт работы

Все эти меры научной организации труда направлены на повышение эффективности управленческой деятельности, которая оказывает позитивное влияние на деятельность органов внутренних дел в борьбе с преступностью и обеспечением правопорядка.

**Основными направлениями организации труда в органах внутренних дел** являются: рациональное использование рабочего времени; рационализация трудовых операций и процессов; улучшение условий труда, и организации рабочих мест<sup>1</sup>.

## Тема 15. Рациональная организация использования рабочего времени сотрудников органов внутренних дел

Рациональная организация рабочего (служебного) времени является необходимым условием повышения производительности и эффективности общественного труда Одним из значительных резервов повышения эффективности производства является ликвидация потерь рабочего времени, устранение неритмичности в работе Время представляет собой своеобразную материальную ценность Во времени протекает вся жизнедеятельность человека и общества Особенность времени состоит в том, что оно течет непрерывно и бесповоротно Его не возможно остановить, а тем более накапливать и сохранять

Свойство невозполнимости определяет особую значимость проблем экономии времени Закон экономии времени выступает как всеобщий экономический закон, присущий всем общественно-экономическим формациям и действующий объективно, независимо от воли и сознания людей Основным требованием этого закона является **экономия, сбережение времени**, то есть стремление к тому, чтобы при наименьших затратах времени производить большее количество материальных благ и других ценностей

Закон экономии времени распространяет свое действие не только на труд в сфере материального производства, но и в непосредственной сфере, в том числе и на труд всех работников органов внутренних дел, независимо от их должностного положения и специфики выполняемых функций Объективное проявление этого закона применительно к деятельности органов внутренних дел состоит в осуществлении различных операций по управлению с наименьшими затратами, что позволяет повысить эффективность управленческого труда, перевести его на рельсы интенсификации

При рассмотрении вопросов рационального использования служебного времени сотрудниками органов внутренних дел необходимо уяснить ряд понятий, связанных с **категорией служебного (рабочего) времени**

Время каждого работающего человека делится на рабочее и нерабочее Рабочим считается время, в продолжении которого работник занят общественно обязательным трудом непосредственно на своем рабочем месте Применительно к характеру деятельности большинства сотрудников органов внутренних дел под рабочим местом следует понимать не только служебный кабинет но и любое другое место, где они могут выполнять возложенные на них задачи

В сфере производства рабочее время по отношению к работникам измеряется такими основными показателями, как рабочий день,

фонд и бюджет рабочего времени за определенный период (неделю, месяц, квартал, год и т.д.) Эти измерители вполне применимы и к рабочему времени всех сотрудников органов внутренних дел

**Рабочий день** представляет собой ту часть времени суток, в течение которой сотрудник находясь в помещениях органа внутренних дел или, в силу служебной необходимости в ином месте, расходует свою умственную и физическую энергию на выполнение управленческих функций как в сфере борьбы с преступностью и охраны общественного порядка, так и в области внутриорганизационной деятельности

**Фонд рабочего времени** складывается из общего количества рабочего времени, которым располагает отдельный сотрудник или иная совокупность сотрудников (группа сотрудников, подразделение, орган внутренних дел в целом, группа органов и т.п.) в течение определенного периода, например, за день, неделю, месяц, год. Он рассчитывается в человеко-днях или в человеко-часах. Фонд рабочего времени состоит из двух частей: время непосредственной работы, т.е. той части фонда времени и деятельности, которая используется для выполнения управленческих операций и мероприятий в органах внутренних дел с потерей времени по организационным причинам, зависящим от работающих

**Бюджет рабочего времени** представляет собой часть фонда рабочего времени или части фонда времени отдельного сотрудника или группы сотрудников и формы трудовой деятельности и из которых выделяется рабочее время для их осуществления

Понятию бюджета рабочего времени в органах внутренних дел соответствует понятие **баланса времени**, и разница между ними заключается в том, что баланс времени характеризует распределение фонда времени не отдельного работника, а коллектива работников (группы, подразделения органа внутренних дел и т.п.)

Четкое понимание этих, в сущности синонимических понятий, являющихся измерителем рабочего времени, окажет помощь работникам и другим сотрудникам органов внутренних дел в работе по улучшению организации своего служебного времени

Управленческая работа в органах внутренних дел и труд в сфере материального производства, протекает во времени. Поэтому каждая операция, осуществляемая в процессе управленческой деятельности, требует определенных затрат рабочего времени. Умение экономить время, рационально планировать и использовать его позволит выполнять управленческие функции своевременно и в более короткие сроки, т.е. при меньшей затрате времени, что, безусловно, помогает повысить эффективность и производительность труда в органах внутренних дел

**Экономия служебного времени** заключается в экономии, в уменьшении потерь времени и, во-вторых, в сокращении затрат на выполнение тех или иных управленческих операций. Основными способами экономии являются:

вом достижения экономии времени является рациональная его организация.

Потерянное время в сфере управления эквивалентно невыполненным трудовым операциям. Цена потерь времени бывает весьма велика в некоторых сферах деятельности, в том числе и в органах внутренних дел, где своевременность принятия решений и их реализация, оперативность действий приобретает большое значение, поскольку упущенное время может повлечь весьма тяжкие, а порой необратимые последствия.

**Потери времени** могут возникать по различным причинам, в том числе, в связи с нарушением трудовой дисциплины (опоздания и преждевременные уходы с работы, отвлечение в рабочее время на посторонние занятия и прочее).

Только при высокой дисциплинированности, что включает в себя высокую степень организованности и безупречного исполнительность, возможно устранить потери времени по вине работающего, бережно его расходовать и тем самым повысить эффективность труда

Потери времени могут возникать и по другим причинам. Так, например, небрежность, невнимательность, недостаточные квалификация и опыт некоторых работников органов внутренних дел вызывают необходимость повторного выполнения тех или иных управленческих операций, на что расходуется дополнительное время как этих сотрудников, так и руководителей

Большие потери времени складываются в процессе выработки управленческих решений в тех случаях, когда руководители органов внутренних дел излишне централизуют принятие решений по второстепенным вопросам или когда они уклоняются от принятия решений, нечетко формулируют задачи подчиненным и т. п.

Значительные **резервы экономии времени** содержатся в упорядочении проведения совещаний и других коллегиальных мероприятий, разумном сокращении переписки и излишней отчетности и т. д

К числу факторов, оказывающих влияние на экономию служебного времени сотрудников органов внутренних дел, следует отнести в целом весь уровень рационализации рабочих операций, с осуществлением которых связан процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений; условия работы и организация рабочего места, а также психофизиологические явления, возникающие в процессе трудовой деятельности.

Рациональная организация индивидуального служебного времени основывается на учете и анализе затрат рабочего времени и его планировании.

Исследования действительных затрат рабочего времени имеет важное значение для более полного выявления и использования резервов повышения эффективности труда. Изучение фактического распределения времени на выполнение рабочих операций вскрыва-

ет существующую картину характера трудовых процессов и их продолжительность.

Данные учета фактического расходования времени являются основой организации личной работы, базой для анализа затрат времени. Результаты анализа дают возможность оценить существующее положение дел с организацией рабочего времени, изучить структуру расходования времени на различные виды трудовой деятельности, определить среднеориентировочные затраты времени на выполнение тех или иных видов работ, выработать рекомендации по улучшению планирования и использования рабочего времени и т. д.

**Учет затрат и анализ бюджета служебного времени** особенно нужен тем сотрудникам, у которых систематически возникают затруднения с выполнением всего необходимого объема работы. Изучение фактических затрат служебного времени дает возможность таким сотрудникам определить, на что ими расходуется фонд служебного времени, выявить затраты времени на выполнение различных видов работ, выделить непроизводительные затраты времени и их соотношение, установить, рационализация каких работ необходима в первую очередь.

**Цели учета и анализа фактических затрат служебного времени** могут быть различны. Однако во всех случаях задача заключается в том, чтобы в результате исследования бюджета времени получить наиболее полные и объективные данные. Для этого необходимо соблюдать **определенные требования**.

К ним относятся требования проведения изучения затрат служебного времени **в таких масштабах**, которые бы исключили различного рода случайности и обеспечили объективное представление о бюджете рабочего времени той или иной категории сотрудников органов внутренних дел. Для этого рекомендуется изучить затраты времени достаточно большой группы сотрудников и осуществлять его на протяжении сравнительно продолжительного периода, в течение которого были выполнены все трудовые операции, встречающиеся в деятельности этой категории работников.

При проведении исследований важно принимать во внимание **специфические условия деятельности** сотрудников. Для этого целесообразно изучать бюджет времени таких групп сотрудников, которые работают в примерно одинаковых условиях (например, в городе, в сельской местности).

В процессе исследования необходимо учитывать не только основные виды работ, требующие больших затрат времени, но и также, которые кажутся на первый взгляд **небольшими**. В своей совокупности они влияют на характер распределения общего бюджета времени.

В связи с этим возникает вопрос о классификации видов деятельности, который лежит в основе методики изучения бюджета времени. Причем для различных категорий сотрудников на том или ином уров-

не системы органов внутренних дел необходима разработка соответствующей классификации видов деятельности в силу присущих им особенностей.

В бюджете времени, представляющем сложную систему, отражается многообразие видов работ, относящихся к различным уровням. Исходя из этих уровней можно выделить макроструктуру деятельности сотрудников органов внутренних дел. Так, например, работы, связанные с осуществлением контрольных функций в деятельности руководителей органов внутренних дел, можно отнести к среднему уровню, входящему в макроструктуру (более высокий уровень) - организационную деятельность руководящего состава. В свою очередь, контрольные функции распадаются на ряд микроструктур:

- а) проверку выполнения приказов, указаний;
- б) проверку дел и материалов;
- в) проверку несения службы дежурными нарядами и т. п.

С другой стороны, функциональные обязанности реализуются в различных формах. В нашем примере работы, отнесенные к выполнению контрольных функций, могут осуществляться в форме приема сотрудников по служебным вопросам, заслушивания докладов, изучение материалов, документов, посещение рабочих мест и т. д.

***Разбивка и группировка конкретных работ и затрат времени на них*** должны строиться по определенному основанию или ряду оснований в зависимости от целей и задач исследования.

Классификации должен ***предшествовать полный учет и составление перечня всех фактически встречающихся видов работ*** в деятельности определенных категорий сотрудников. Только после этого можно приступить к классификации видов деятельности по тому или иному основанию (категории) и исследованию структуры затрат служебного времени. Например, различные конкретные работы, выполняемые руководителями органов внутренних дел, можно классифицировать по следующим основаниям:

1) по видам деятельности (руководство работой непосредственно подчиненных, административная работа, личная работа по предупреждению и раскрытию преступлений и т. д.);

2) по основным направлениям органов внутренних дел (административная деятельность, оперативно-розыскная деятельность, процессуальная деятельность);

3) по чьей инициативе выполняется работа (собственной, подчиненных, вышестоящего руководства и т. д.);

4) по форме деятельности (совещания и собрания, прием сотрудников и граждан, посещение рабочих мест сотрудников, работа с до-

кументами, телефонные переговоры и т. п.);

5) по степени рационализации затрат служебного времени (полезные затраты времени, потери служебного времени, которые могут

возникать: а) по организационно-техническим причинам, б) по вине работающего, в) в результате выполнения ненужных работ).

Осуществляя учет выполненных работ и затрат времени на них необходимо придерживаться избранной классификации, иначе не будет получено результата, достаточно верно отражающего действительную картину.

Так, если проводится изучение затрат времени на выполнение видов работ по их функциональному назначению, то нельзя виды деятельности подменять формами их осуществления. В противном случае, учет только формы, например, такой, как «прием сотрудника», не позволяет определить, какой вид работы был произведен, так как принимать сотрудника можно и для осуществления контроля за его деятельностью, и для проведения воспитательной работы, и для его инструктажа и т. д.

При подготовке к изучению фактического бюджета служебного времени, важно определить **метод учета затрат рабочего времени**. Сейчас разработаны и широко применяются в различных отраслях народного хозяйства разнообразные методы фиксации расходования рабочего времени, в том числе опрос или анкетирование, моментные наблюдения, фотография, самофотография, хронометраж, самохронометраж и другие. Они отличаются друг от друга областью применения, техникой учета и записи результатов измерения затрат времени, способом оценки и т. д.

**При опросе (анкетировании)** сотрудники в устной или письменной форме сообщают о перечне выполняемых ими работ и примерном времени, затраченном на их осуществление. Данный метод пригоден, для изучения бюджета рабочего времени тех сотрудников, которые постоянно выполняют небольшое число одних и тех же трудовых операций.

**Метод моментальных наблюдений** состоит в том, что специально выделенный наблюдатель путем периодического обхода рабочих мест фиксирует фактически выполняемые на момент наблюдения сотрудником или сотрудниками виды работ и затраты времени на их осуществление. Этот метод требует значительного числа квали-, 'фицированных наблюдателей, психологически отрицательно действует на обследуемых и эффективно может использоваться в отношении тех работников, которые выполняют свои функции постоянно на 'Одном рабочем месте.

**Фотографирование рабочего дня** отличается от метода моментных наблюдений тем, что наблюдатель на протяжении определенного периода времени (в течение рабочего дня или его части) фиксирует затраты времени на все выполняемые работником виды Трудовой деятельности.

**Метод самофотографии** заключается в том, что работающий сам ежедневно фиксирует на специальной карте (таблице, журнале)

все виды работ и время затраченное на их осуществление. С организационно-технической, экономической и психологической точек зрения этот метод является наиболее доступным и достаточно эффективным.

Фотографирование и самофотографирование рабочего дня проводится путем учета затрат времени с точностью до минут. Этим они отличаются от хронометража и самохронометража, где отсчет времени ведется в секундах.

С целью рациональной организации личной работы учет и анализ служебного времени целесообразно осуществлять и индивидуально каждым работающим. Такой учет можно вести с разной степенью детализации. Начинать следует с ежедневного укрупненного учета работ и затрат времени без подробной детализации. Учет можно вести в обычном блокноте в произвольной форме, но с обязательным указанием содержания выполненной работы, времени ее начала и окончания, завершена она, или нет. Более эффективно учет работы осуществляется при использовании оргблокнота. Такой учет позволит регистрировать и оценивать весь объем работы и время, необходимое для его выполнения. Последующий анализ данных самоучета позволяет сопоставлять фактически выполняемую работу с функциональными обязанностями, выявлять потери времени и причины их потерь, определять наиболее рациональный порядок и последовательность видов работ и даст возможность реально планировать личную работу.

Организация учета затрат времени связана с преодолением определенного психологического барьера, вызываемого различными причинами. Возникающие у некоторых сотрудников сомнения в полезности и необходимости этой работы порождаются, в частности, опасением, что в последствии могут быть установлены в качестве нормы работы слишком короткие промежутки времени, в течение которых будет невозможно выполнять работу в полном объеме. Подобные сомнения, конечно, обосновательны. Более того, работающим весьма важно оценить свою работу по степени ее трудоемкости. Следовательно, они должны быть заинтересованы в том, чтобы учесть и проанализировать все этапы работы, степень сложности управленческих операций и необходимые затраты времени на их выполнение.

Другая причина заключается в опасении, что измерения затрат служебного времени могут разрушить то представление, которое создалось на основе интуитивно оцениваемой (в определенном смысле) и поэтому несколько преувеличенной напряженности труда. Видимость перегрузки и трудового рвения нельзя сохранить там, где работа будет учтена и измерена во всех аспектах.

И последняя причина заключается в неумении, а в некоторых случаях, в нежелании отдельных работников учитывать расходование своего служебного времени из-за отсутствия привычки и навыков. Безусловно, планомерный и целеустремленный учет и самоучет време-

ни требует определенных волевых усилий и концентрированного устойчивого внимания.

Вопреки довольно распространенному предрассудку, что учет и регламентация работы соответствуют лишь интересам администрации и противоречат интересам работника, специально отметим, что они одинаково важны для тех и других. Специалисты в области управленческого труда справедливо отмечают, что с точки зрения интересов служащего очень важно, чтобы были проанализированы все этапы его работы и чтобы руководителю были известны степени сложности труда подчиненного и необходимые для выполнения его работы затраты времени. Если этого не происходит, то как показывает практика, такое положение приводит. Как правило, к чрезмерным требованиям и необъективной оценке работы сотрудника.

Основным содержанием рациональной организации служебного времени является ***правильное планирование различных видов работ и времени***, необходимого для их выполнения. Без планирования личной работы на определенный период времени (день, неделя, месяц, и т. д.), без максимально полного выполнения этого плана и четкого распорядка дня сотрудники органов внутренних дел вряд ли смогут плодотворно организовать свою личную работу. План личной работы представляет собой, по существу, целесообразное распределение подлежащих выполнению дел в соответствии с бюджетом времени. Такой план должен предусматривать время, необходимое для выполнения соответствующих управленческих операций, уменьшать опасность планирования видов работ, не обеспеченных временем. Говоря иными словами, планы личной работы должны быть реальными.

Чтобы обеспечить реальность планам личной работы, при их разработке необходимо представлять, хотя бы ориентировочно, какой отрезок времени потребуется для выполнения тех или иных мероприятий (видов работ). Таким образом, научно обоснованное планирование личной работы тесно связано с проблемой разработки нормативов управленческой деятельности, что, по существу, означает нормирование времени, т. е. определение количества служебного времени, необходимого для выполнения тех или иных управленческих операций.

Решение проблем нормирования труда большинства сотрудников органов внутренних дел является весьма сложной задачей, поскольку умственную, творческую работу трудно увязать с точно определяемой заранее продолжительностью времени, даже на выполнение аналогичных видов работ.

На основе изучения полного цикла конкретной управленческой деятельности по его структуре и элементам рабочего времени может быть

построена система среднеориентировочных норм труда для конкретных категорий сотрудников органов внутренних дел, занятых управленческим трудом.

Среднеориентировочные затраты времени должны рассчитываться дифференцировано для органов внутренних дел с учетом конкретных условий, в которых им приходится функционировать. Нет сомнения в том, что при разной площади территории обслуживания, плотности населения, штатной численности, различии транспортных связей, отдаленности населенных пунктов и т. п., нормативы, пригодные, например, для органов внутренних дел, расположенных в европейской части страны, не будут подходить для Дальнего Востока, Якутии и Магаданской области.

Следует отметить, что на распределение бюджета времени **влияют и другие факторы**, в частности, численность и квалификация личного состава, размеры территории обслуживания и его характеристика (сельская, городская местность, развитие промышленности и т. д.), оперативная обстановка, время года, (летние месяцы в курортных городах, период навигации в городах с морскими, речными портами и т. п.). личные качества сотрудника и другие обстоятельства. Например, при большой численности инспекторского состава и следователей начальнику следует основное время уделять организации их работы и контролю за деятельностью подчиненного состава. И наоборот, в органе внутренних дел, где численность личного состава невелика, руководителю целесообразно выделить больше времени на личное участие в проведении оперативно-розыскных и других мероприятий, направленных на предупреждение и раскрытие совершенных преступлений.

Таким образом, определение среднеориентировочных затрат служебного времени, необходимых для выполнения встречающихся видов работ, и знание их примерной повторяемости за конкретные периоды времени могут послужить исходной основой для:

- планирования служебных заданий и времени на их выполнение;
- составление планов и графиков работы;
- вывод об эффективности работы сотрудников, подразделений и органов внутренних дел в целом;
- установления критериев оценки штатной численности;
- разработки конкретных планов мероприятий по установлению недостатков в работе органов внутренних дел, отстающих от среднего уровня.

### **Личное планирование работы сотрудниками органов внутренних дел**

Слушателям необходимо усвоить основные элементы организации и использования личного времени: учет выполняемых работ и фактических затрат времени на них; разработка оптимального режима труда, планирование времени.

**1** Разработка оптимального режима труда сотрудников предусматривает исследование структуры затрат рабочего времени, выявление излишних потерь рабочего времени, рационализацию труда.

Учет фактических затрат времени сводится к следующим элементам:

- определение перечня работ;
- выявление устойчивых факторов, влияющих на трудовой процесс;
- учет времени, затраченного по операциям<sup>1</sup>.

Нормирование и научная организации труда Справочное пособие под  
ред Н А Лобанова (Л. 1978г)

- 103-



## Тема 16. Рационализация трудовых процессов и операций в деятельности сотрудников органов внутренних дел

Рационализация трудовых процессов и операций работы является одним из основных элементов НОУТ, обеспечивающим экономию времени и повышающим эффективность управленческого труда. По средству рационализации методов работы сотрудники получают возможность более эффективно организовывать свой трудовой процесс по выполнению своих обязанностей, высвобождаются в возможных пределах от трудовых операций технического характера и тем самым получают более благоприятные условия для осуществления функций творческого характера

Методы работы сотрудников органов внутренних дел можно разделить условно на **две группы** - общие и частные. **Общие методы** (они довольно близки к методам управленческого труда вообще) характерны для всех сотрудников органов внутренних дел (имеется в виду оперативно-начальствующий состав). **Частные методы характерны** для работников конкретных служб и видов деятельности в органах внутренних дел (оперативные работники, следователи, руководители органов внутренних дел и т. д.). Здесь рассматриваются общие методы работы сотрудников органов внутренних дел.

Рационализация работы сотрудников органов внутренних дел представляет собой **два взаимосвязанных направления**: организационное и техническое.

**Организационное направление** включает в себя комплекс мер, способствующих повышению эффективности труда сотрудников органов внутренних дел за счет наилучшей организации осуществления различных управленческих операций. К ним относятся рационализация технологии работы с документами, совершенствование организационно-технической подготовки, методики и стиля проведения совещаний, устранение избыточных перемещений и т. д.

**Техническое направление** заключается в использовании разнообразных технических средств, оргтехники и вычислительной техники, позволяющих сократить время на выполнение технических операций, облегчить управленческим работникам умственную и физический труд.

Использование различных средств механизации автоматизации управленческого труда тесно связано с организационным направлением и подчинено ему. Например, копировально-множительная техника позволяет размножить и заранее разослать материалы участникам совещания для предварительного ознакомления. В этом случае экономится время и совершенствуется организация проведения совещания, в ходе которого доклады не зачитываются, а лишь обсуж-

даются. Только сочетание этих двух направлений создает возможность максимально рационализировать управленческий труд и повысить его эффективность.

Использование средств механизации и автоматизации управленческого труда является одним из основных направлений, обеспечивающих значительное повышение эффективности труда работников в сфере управления. Средства механизации и автоматизации управленческих работ принято подразделять на **две группы**: средства оргтехники и средства вычислительной техники.

В действующем общесоюзном классификаторе выделяются следующие группы средств оргтехники:

- 1) средства составления документов (машины пишущие, диктофоны и т. д.);
- 2) средства размножения и копирования документов;
- 3) средства обработки документов (оборудование листоподборочное, для защитных покрытий, номенклатурно-адресовальное и т. д.);
- 4) средства хранения, поиска, транспортировки документов (картотеки, оборудование поисковых систем ручных перфокартой т. д.);
- 5) средства для чертежных работ и счетных операций (чертежные приборы, машины, инструменты и приспособления, справочные механические таблицы и т. д.);
- 6) мебель и оборудование для служебных помещений;
- 7) средства сигнализации и информации (поисково-вызывные и информационные устройства).

Средства вычислительной техники включает в себя электронно-вычислительные машины (ЭВМ) и другую счетную технику, отличающиеся исключительным быстродействием и способностью решать логические задачи.

Основное содержание работы по механизации и автоматизации управленческого труда заключается в широком использовании современных технических средств сбора, передачи информации, хранения, размножения, копирования и отображения информации.

К техническим средствам передачи информации, используемым в органах внутренних дел, относятся различные радиотелефонные и телевизионные установки, средства дистанционного наблюдения и контроля, аппаратура звуковой и световой сигнализации и связи, телетайп, фототелеграф и т. п.

В органах внутренних дел для фиксации информации широко используются магнитофоны и диктофоны, позволяющие записывать информацию на магнитную ленту или магнитные диски для последующего воспроизведения текста на бумаге. Большое распространение получают диктофонно-машинописные центры, создаваемые в крупных горрайорганах внутренних дел, МВД, УВД. Сотрудник в микрофон или, набрав по телефону соответствующий номер, может продиктовать на диктофон определенный текст, а затем тут же прослушать его.

и, в случае необходимости, исправить. Например, следователь диктует полученную в процессе допроса информацию на диктофон и дает указание отпечатать текст. Оператор-машинистка печатает дословно содержание допроса и передает его следователю. Он знакомит с содержанием протокола допроса допрашиваемое лицо и производит все другие предусмотренные уголовно-процессуальным законом действия по оформлению протокола.

В работе органов внутренних дел нередко возникает потребность в быстром изготовлении копий документов или в изготовлении значительного числа экземпляров одного документа. Для этих целей служат копируемые и множительные устройства, фотокопирующая и светокопирующая техника, средства изготовления копий на ротаторах, ротапронтах, ризографах и т. п. Использование того или иного типа копирующей техники зависит от необходимого количества копий требуемого их качества и ряда других факторов

Информация проходит техническую и логическую обработку. Для технической обработки используются средства первичной обработки и регистрации входящей и исходящей документации - ножницы, конвертовскрыватели, конвертооткрыватели, печати, штампы и т. п.; средства сортировки документации-папки, подставки, лотки с разделителями; средства подбора и систематизации документов - скрепки, бумагодержатели, средства брошюрования.

Логическая обработка информации осуществляется с помощью различных счетно-решающих устройств вычислительной техники, включая ЭВМ.

К средствам хранения информации, используемым в органах внутренних дел, относятся различные папки, скоросшиватели, а также специальные устройства для хранения перфокарт.



## **Тема 17. Улучшение условий труда и организация рабочих мест сотрудников органов внутренних дел**

Эффективность труда работников управления непосредственно зависит от той обстановки, в которой они трудятся, т. е. от оборудования и организации рабочих мест, устройства служебных помещений, соблюдение санитарно-гигиенических и эстетических требований к условиям труда. Вопросы оптимизации условий труда изучает новая научная дисциплина - **эргономика**. Эргономика использует данные технических наук, психологии, физиологии, гигиены, а также анатомии, антропологии и биофизики. Эта наука изучает функциональные возможности человека в процессе трудовой деятельности и имеет целью создание для него оптимальных условий труда, которые, делая труд высокопроизводительным, обеспечивают работнику необходимые удобства и сохраняют его силы, здоровье и работоспособность.

Условия труда, в которых протекает деятельность работников управленческого аппарата во многом предопределяют их физиологическую работоспособность и психологический настрой. Помимо рационально организованного и оборудованного рабочего места на повышение эффективности труда работающих благоприятно оказываются тишина, нормальная температура (18-20° С) и влажность воздуха, хорошее освещение, цветовое оформление интерьеров. При отсутствии надлежащих условий работающие определенную часть своего служебного времени расходуют на приспособление к неблагоприятным условиям труда. Сотрудники в большей степени устают не столько от своей непосредственной работы, сколько от шума, неправильной рабочей позы, плохого освещения, недостаточной вентиляции и т. п.

Уменьшения шума в служебном помещении можно достичь, если ставить рядом столы тех сотрудников, которым по работе приходится разговаривать. Работников, постоянно использующих пишущие машинки, издающие громкие звуки, целесообразно размещать в отдельных кабинетах.

Для нормального освещения рабочих мест рекомендуется располагать столы перпендикулярно по отношению к световому окну. Наилучшим считается такое положение, когда источник расположен слева, а для выполняющих работу на технических средствах (пишущих машинках и т. п.) под углом 45°. Освещенность рабочей поверхности стола должна быть не менее 100 люкс при люминесцентных лампах и не менее 30 люкс при лампах накаливания. Немаловажное значение для работоспособности имеет цветное оформление служебных помещений. Для окраски стен и оборудования рекомендуется применять наиболее благоприятные для человеческого зрения цвета сред-

неволевой части спектра (зелено-голубой, зеленовато-желтый, бежевый и др.). Эти цвета не только наиболее благоприятны для чело<sup>А</sup> века, но и значительно улучшают освещенность помещений.

Темно-зеленый, синий, серый тона (так называемые холодные цвета) вызывают утомление. В южных районах страны для создания ощущения прохлады целесообразен светло-голубой цвет. На производительность труда работника большое влияние оказывает организация рабочего места. Научная организация труда служащих невозможна без рациональной организации рабочих мест, предусматривающей максимальные удобства и наиболее благоприятные условия труда, обеспечивающие высокую его эффективность.

Большое значение для плодотворного труда работников управленческого аппарата имеет рациональное устройство рабочих помещений и создание благоприятных условий труда. Основные требования к рабочему помещению сводятся к тому, чтобы обеспечить:

1. Достаточные размеры помещения;
2. Достаточное количество воздуха и света и правильное сочетание их с окраской помещения;
3. Нормальное регулирование температуры и микроклимата;
4. Спокойную бесшумную обстановку и т. д.

Наиболее рациональной признается прямоугольная форма комнат о соотношением сторон 1:1,5 (и не более чем 1:2). Высота служебных помещений должна быть не менее 3,25 м, а минимальная ширина - 2,5 м. При двухстороннем освещении наибольшая ширина помещений не должна превышать 15 м, а при одностороннем - 6,7 м.

С учетом специфики труда работников органов внутренних дел размещаться они должны или в отдельных кабинетах или по 2-3 человека в кабинете. Решать вопросы размещения сотрудников в кабинете следует с учетом выполняемых ими обязанностей и характера взаимосвязей структурных подразделений и сотрудников. Это позволяет работникам избежать излишних перемещений, сократить время на выполнение совместных управленческих операций и дает им возможность работать более эффективно при меньшей утомляемости.

Поэтому при проектировании административных помещений органов внутренних дел и размещении сотрудников необходимо, чтобы:

1. Структурные подразделения, находящиеся в постоянном контакте, располагались на возможно более близком расстоянии друг от друга;
2. Учитывались последовательность движения документации и взаимосвязь отдельных видов работ;
3. Размер площади, отводимой сотрудникам, и их количество в одном кабинете соответствовали характеру выполняемой ими работы и специфическим условиям труда (например, позволяли принимать граждан и сотрудников, проводить совещания, осуществлять следственные и иные действия). Для этого важно правильно определить необходимое количество отдельных кабинетов и их площадь;

4. Средства организационной и вычислительной техники (средства связи, машинописные и счетные машины, картотеки, шкафы для

документации и различных бланков и прочее оборудование)

должны размещаться так, чтобы ими было удобно пользоваться.

При организации рабочего места необходимо учитывать не только общие требования, но и особенности деятельности

отдельных категорий сотрудников органов внутренних дел. Одной из основных задач рациональной организации рабочего места является

максимально возможная разгрузка работающего от излишних физических усилий и избыточных перемещений. Правильная планировка рабочего места достигается путем определения наиболее и наименее удобных зон для выполнения трудовых операций. Нормальная рабочая зона определяется дугой, очерчиваемой длиной вытянутой правой или левой руки в горизонтальном и вертикальном направлении. При размещении предметов и орудий труда в пределах границ максимальной зоны досягаемости обеспечиваются минимальные перемещения и расход энергии в процессе трудовой деятельности.

Габариты мебели и их размещение должны соответствовать рабочей зоне. Поскольку большинство сотрудников управленческого аппарата органов внутренних дел основное служебное время проводят, сидя за письменным столом, стол и стулья должны быть приспособлены для выполнения конкретного вида работы. Недопустимо приспособлять работающего к письменному столу и стулу. Внешний вид мебели и интерьер служебного помещения должны быть приятны и способствовать хорошему настроению работающих.

Решение вопросов, рассмотренных выше, тесно связано с другими проблемами совершенствования управления и повышения эффективности функционирования органов внутренних дел. Так, например, дальнейшее улучшение работы по подбору, воспитанию и расстановке кадров, упорядочению системы профессиональной подготовки и воспитательной работы с ними, безусловно, связаны с решением проблем научной организации как труда, так и совершенствования системы управления в органах внутренних дел в целом. Это объясняется тем, что в современных условиях к кадрам управления предъявляются повышенные требования и, в первую очередь, к овладению ими в полной мере современными научными методами труда.

Повышение уровня общеобразовательной и специальной подготовки кадров становится таким образом, одним из важных и постоянных факторов организации труда и управления на научных основах.

Огромные возможности научно организованного труда заложены в

инициативе самих его сотрудников, желающих и умеющих использовать рекомендации науки управления и организационные резервы, способных действовать сознательно, творчески и рационально. Весьма важное значение для научной организации работы имеет укрепление трудовой дисциплины, предполагающей соблюдение сотрудника-

ми определенных законов, норм, правил, распоряжений, касающихся всех сторон их деятельности.

Ведутся активные научные исследования по нормированию труда в органах внутренних дел, в частности, по обоснованию норматив численности отдельных категорий работников; по определению Нс по обоснованным норм обслуживания, определяемых числом га дан, которых должен на определенном уровне обслуживать данный работник, по установлению норм управляемости для руководителей, исходя из научно-определенного количества подчиненных, непосредственно управляемых данным руководителем

Между тем увеличение масштабов и усложнение управленческой деятельности обуславливает необходимость разработки на научной основе единой комплексной программы по исследованию, разработке и внедрению научной организации труда в органах внутренних дел на всех уровнях

Поэтому прежде всего необходимо исследовать существующие методы труда, степень рационального использования служебного времени, условия работы и изучить другие вопросы влияющие на организацию труда Только после анализа полученных данных можно приступить к разработке соответствующих рекомендаций

Выработка рекомендаций по НОТ в органах внутренних дел должна осуществляться дифференцировано для соответствующих категорий сотрудников в зависимости от характера выполняемых ими функций

С учетом этого выделяются следующие группы сотрудников

1 Руководящий состав учреждений и подразделений органов внутренних дел,

2 Инспекторский состав и следователи,

3 Специалисты,

4 Аттестованный рядовой и сержантский состав,

5 Технические исполнители

Различие видов труда в управлении перечисленных категорий сотрудников отражает различные методы и приемы их деятельности, что и обуславливает необходимость специфики исследований и научных разработок в соответствии с особенностями условий их труда

В заключении необходимо отметить, что еще нередко можно наблюдать среди некоторых сотрудников пренебрежительное и скептическое отношение к рекомендациям по научной организации труда Речь идет, в частности, об установлении определенного порядка размещения документов на рабочем столе и его ящиках, применение и использование каких-либо простейших устройств хранения и поиска документов Особенно нежелательна недооценка таких «мелочей» со стороны руководителей, поскольку именно они должны преодолеть определенный «психологический барьер», вызываемый сомнением в нужности и полезности таких рекомендаций и привить вкус у всех работников к организации труда на научных основах

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ПРОГРАММЕ КУРСА «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОВД»**

Основная цель курса «Основы управления в органах внутренних дел» - помочь слушателям дневной, вечерней и заочной форм обучения ЮИ МВД России усвоить основные положения теории, методологии социального управления в целом и управления в органах внутренних дел в частности, овладеть практическими знаниями, навыками, необходимыми для решения профессиональных задач по организации управления в органах внутренних дел с учетом соответствующих изменений в организации, формах и методах их деятельности

К числу основных задач по организации управления в органах внутренних дел следует отнести следующие

- овладение слушателями ЮИ МВД России основными положениями теории, методологии и практики управления в органах внутренних дел,
- выработка навыков сбора, анализа и оценки информации,
- подготовка, принятие и организация исполнения управленческих решений,
- овладение современными методами науки управления и электронно-техническими средствами управления
- выработка умений и практических навыков составления и оформления управленческих и служебных документов,
- получение знаний о закономерностях и особенностях организации управления силами и средствами органов внутренних дел,
- психологическая подготовка для приобретения навыков своевременного (быстрого) принятия решений в конкретной ситуации, в условиях резкого изменения оперативной обстановки

Структура и содержание курса базируются на знаниях, полученных слушателями при изучении философии, теории права и государства, административного права и других дисциплин юридического профиля в соответствии с учебным планом Юридического института МВД России

Курс «Основы управления в ОВД» состоит из введения и четырех разделов, охватывающих основные понятия и содержание социального управления, сведения об организации системы управления в органах внутренних дел, различных методов познания и воздействия, применяемых в этой системе, вопросы аналитической (штабной) работы, кадрового обеспечения делопроизводства и научной организации труда в органах внутренних дел

Программа курса содержит перечень нормативных актов, списки основной и дополнительной литературы, рекомендуемой слушателям для изучения организации управления в органах внутренних дел

Основной материал учебного курса изучается на лекциях, семинарах,, практических занятиях с помощью литературы, рекомендуемой преподавателем, и выполнения контрольных работ /

Порядок проведения семинарских, практических и самостоятельных занятий подробно излагается в учебно-методических материалах, где содержится также план занятий, перечень литературы и нормативных актов

Для дневной формы обучения программа курса рассчитана на 50 часов, из них 24 часа лекций, 14 часов семинаров, 12 часов практических занятий

Для вечерней формы обучения, 12 часов лекций, 8 часов семинаров б часов практических занятий и 24 часа самоподготовки

Для заочной формы обучения (8 часов установочных лекций, 2 часа обзорных лекций, 8 часов семинарских занятий, 2 часа практических занятий и 32 часа самоподготовки

Изучение курса заканчивается выполнением контрольной работы с зачетом по всему теоретическому курсу «Основы управления в органах внутренних дел»

# ПРОГРАММА КУРСА «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ»

## РАЗДЕЛ I. ВВЕДЕНИЕ В КУРС <ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ>

### Тема 1. Сущность и содержание социального управления. Понятие управления. Особенности социального управления, его черты и виды. Цели и задачи социального управления.

Содержание социального управления, его комплексный характер Социальный, правовой социально-психологический, психолого-педагогический, кибернетический организационно-технический и экономический аспекты социального управления

Принципы социального управления Основные элементы социального управления субъект объект прямые и обратные связи

Иерархичность социального управления Внешняя среда систем социального управления

Процесс управления его цикличность и стадии Общие функции социального управления Классификация функций и их содержание

### Тема 2. Наука о праве. Проблемы, задачи и система курса < Основы управления в органах внутренних дел >

Объект и предмет науки управления Возникновение и развитие науки управления

Содержание науки управления "Юридическая и значение цели задачи проблемы, методы и функции

Роль науки управления в государственном управлении Организация управления (структура) как составная часть исполнительно-распорядительной власти: ипп и остачпл гос, "и" "и" снужного управления

Предмет и задачи курса «Основы управления в органах внутренних дел» Система курса «Основы управления в органах внутренних дел» и его связь с другими юридическими и специальными дисциплинами изучаемыми в ЮИ МВД России

### **Тема 3. Система социального управления.**

#### **Организация системы управления в органах внутренних дел**

Понятие системы, ее признаки (черты) и виды. Социальная структура) стемы социального управления. Внутренняя и внешняя сферы социального управления. Типы организационных систем социального управления.

Требования (формально-логические), предъявляемые к системе социального управления. Объективные и субъективные барьеры в системе социального управления.

Статика и динамика системы социального управления. Организация системы управления в органах внутренних дел как разновидность системы социального управления. Проблемы, цели и задачи организации управления в органах внутренних дел.

Объективные и субъективные предпосылки эффективности организации управления в органах внутренних дел.

### **Тема 4. Методы управления в органах внутренних дел**

Понятие и значение методов управления в органах внутренних дел. Классификация методов социального управления Их место и роль в совершенствовании организации управления в органах внутренних дел. Административно-правовые и социально-психологические методы управления в органах внутренних дел.

Количественные методы в управленческой деятельности органов внутренних дел. Математические методы и модели, статистические методы, методы теории массового обслуживания, теории поиска, теории игр и методы теории информации. Границы их применения и интерпретация полученных результатов для принятия управленческих решений.

Административные и организационно-технические методы управления в органах внутренних дел.

## **РАЗДЕЛ II. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

### **Тема 5. Информационное обеспечение управления \ в органах внутренних дел**

Щнятие информации Информация в системе органов внутренних дел. Количественный и качественный аспекты информации. Измерение информации, ее кибернетический аспект. Методы измерения информации Количественные методы измерения управленческой информации

Виды информации в органах внутренних дел.

Правовое регулирование информационного обеспечения в органах внутренних дел

Система информации. Сбор, обработка, анализ и хранение информации Обобщение и анализ данных о состоянии охраны общественного порядка и борьбы с преступностью с целью подготовки информационно-аналитических документов и принятия управленческих решений.

Понятие и содержание информационного обеспечения управления в органах внутренних дел. Организационно-структурное обеспечение информационной и аналитической деятельности в органах внутренних дел. Основные субъекты информационно-аналитической деятельности Информационно-вычислительные центры органов внутренних дел

Основные пути и меры совершенствования системы информационного обеспечения управленческой деятельности органов внутренних дел

### **Тема 6. Аналитическая работа в управлении органами внутренних дел**

Понятие аналитической работы. Цели, задачи и содержание аналитической работы по результатам прогнозирования.

Количественные методы как средство аналитической деятельности с целью подготовки и принятия рациональных управленческих решений в органах внутренних дел. Математические методы и модели, методы математической статистики, моделирования и функционального анализа

Требования, предъявляемые к аналитической работе, ее оргструктурное и функциональное обеспечение

Система количественных и качественных показателей состояния преступности как объект аналитической деятельности в органах внутренних дел

Субъекты аналитической деятельности в органах внутренних дел.

Единая техническая политика автоматизации процессов управления в органах внутренних дел как основной фактор повышения эффективности аналитической работы. Задачи, решаемые сотрудниками аналитических подразделений. Основные стадии организации аналитической работы. Методика

частного анализа Подготовка и оформление итоговых и отчетных аналитических документов /

Штабы органов внутренних дел - основные субъекты аналитической работы  
Понятие штабной функции, ее содержание и организационное обеспечение  
^

Направления и меры совершенствования аналитической работы в органах внутренних дел

## **Тема 7. Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел**

Понятие управленческого решения, его отличие от решения, принимаемого сотрудниками органов внутренних дел в своей деятельности Виды управленческих решений, принимаемых в органах внутренних дел

Субъекты подготовки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел Место и роль количественных методов в подготовке управленческих решений

Объективные и субъективные предпосылки принятия управленческих решений Основные требования, предъявляемые к подготовке и принятию управленческих решений в органах внутренних дел

Основные стадии подготовки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел

План как разновидность управленческого решения

Понятие и значение планирования работы в органах внутренних дел Сетевые методы планирования и управления Методика планирования, система планов и их виды Требования, предъявляемые к планам работы в органах внутренних дел

Планирование различных видов деятельности в органах внутренних дел Сроки планирования и субъекты планирования Методы планирования

Специальные планы и их характеристика

Организация планирования Роль и место штабных подразделений в планировании деятельности органов внутренних дел

## **Тема 8. Организация исполнения управленческих решений в органах внутренних дел**

Понятие организации, ее виды Организация исполнения управленческих решений Субъекты и объекты организации исполнения управленческих решений Требования, предъявляемые к организации исполнения управленческих решений в органах внутренних дел

Основные элементы процесса организации исполнения управленческих решений Виды обеспечения организации деятельности исполнителей (объектов) управления

\ Дежурные части органов внутренних дел - основные субъекты организации управления силами и средствами по раскрытию и расследованию преступлений

Понятие и содержание взаимодействия  
Формы взаимодействия при проведении комплексных операций органами внутренних дел  
Координация и ее роль в улучшении взаимодействия сил и средств органов внутренних дел

Контроль и учет как функция организации управления силами и средствами органов внутренних дел  
Субъекты контрольной деятельности

Критерии оценки результатов исполнения управленческих решений  
Количественные методы и средства электронно-вычислительной техники в оценке результатов организации исполнения управленческих решений



## **РАЗДЕЛ III. КАДРЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

### **Тема 9. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел**

Понятие кадров органов внутренних дел, их классификация Подбор, расстановка, обучение и воспитание кадров в органах внутренних дел Требования, предъявляемые к кадрам органов внутренних дел Организационно-правовое обеспечение, обучение и повышение квалификации кадров органов внутренних дел Административно-правовые методы работы с кадрами

Содержание кадровой функции, субъекты ее реализации Понятие управленческих кадров Их социальная и правовая природа Основные черты системы подготовки и повышения квалификации управленческих кадров в органах внутренних дел Формы и методы обучения управленческих кадров

Требования к подбору и расстановке управленческих кадров Принципы организации и функционирования системы обучения управленческих кадров в органах внутренних дел

### **Тема 10. Социально-психологические аспекты работы с кадрами в органах внутренних дел**

Понятие социально-психологических методов Цели, задачи и содержание социально-психологических методов управления в органах внутренних дел

Межличностные отношения в социальных системах управления и их роль в формировании психологического климата в коллективе

Социально-психологическая структура социальных систем управления, ее характеристика и виды

Виды социально-психологических конфликтов в социальных системах

Способы разрешения конфликтов, возникающих в коллективах

Требования к психолого-педагогическим способностям руководителя

Профессиональные и личностные качества руководителя в вопросах организации управления коллективами Объективные и субъективные факторы, влияющие на организацию управленческой деятельности руководителя органов внутренних дел

Психологические типы руководителей, их краткая характеристика

## **РАЗДЕЛ IV. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

### **Тема 11. Понятие делопроизводства и значение документационного обеспечения в органах внутренних дел**

Понятие делопроизводства и его основные элементы Основы правового регулирования делопроизводства в органах внутренних дел  
Виды, задачи и содержание делопроизводства в органах внутренних дел  
Понятие, цели и задачи документационного обеспечения управленческой деятельности в органах внутренних дел Обязанности сотрудников канцелярий органов внутренних дел по делопроизводству

### **Тема 12. Документирование управленческой деятельности в органах внутренних дел**

Понятие документирования Цели, задачи и функции документирования  
Основные требования, предъявляемые к составлению и оформлению документов Отличительные признаки управленческих документов Стандартизация управленческих документов, ее сущность и принципы

Понятие унификации документов управления и ее принципы Общие правила составления и оформления документов Реквизиты и структура служебного письма, справки, акта, рапорта и других документов Основные направления и меры совершенствования документирования управленческой деятельности в органах внутренних дел

### **Тема 13. Документооборот в органах внутренних дел**

Понятие документооборота Элементы документооборота и требования, предъявляемые к нему

Функциональные обязанности руководителей, исполнителей и сотрудников канцелярий по организации документооборота

Осуществление контроля за своевременным и качественным исполнением документов Субъекты организации документооборота и контроль за его осуществлением Методы контроля

Основные элементы архивной работы в органах внутренних дел

Автоматизированные системы контроля исполнения документов в органах внутренних дел

## **РАЗДЕЛ V. ОСНОВЫ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА (НОТ) В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

### **Тема 14. Понятие, задачи и основные направления НОТ в органах внутренних дел**

Объект и предмет научной организации труда и научной организации управленческого труда (НОУТ). Сущность и задачи НОТ и НОУТ. Основные виды управленческой деятельности. Подготовка к управлению Управленческий

ТРУД

Меры повышения управленческого труда в органах внутренних дел Основные направления НОТ в органах внутренних дел. Пути совершенствования управленческой деятельностью в органах внутренних дел Возможности применения количественных методов и компьютеризации в управленческой деятельности органов внутренних дел

### **Тема 15. Рациональная организация использования рабочего времени в органах внутренних дел.**

#### **Планирование личной работы сотрудников**

Понятие рациональной организации рабочего времени. Основные элементы рационального использования рабочего времени. Методы учета и анализа затрат рабочего времени.

Разработка оптимального режима труда руководителей и исполнителей. Планирование личной работы сотрудников органов внутренних дел

Формы личного планирования работы, ее особенности для разных категорий руководителей и исполнителей в органах внутренних дел

### **Тема 16. Рационализация трудовых операций и процессов в деятельности сотрудников органов внутренних дел**

Понятия, цели, задачи и содержание рационализации трудовых операций и процессов в органах внутренних дел.

Организационно-техническое направление рационализации трудовых процессов. Средства оргтехники: копировальная, машинописная, компьютерная и др.

Основные направления рационализации трудовых процессов в органах внутренних дел. Организационно-тактические приемы и методы рационализации трудовых процессов

## **Тема 17. Условия труда и рабочее место сотрудника органов внутренних дел**

Понятие рабочего места сотрудника органов внутренних дел Условия труда и их влияние на работоспособность сотрудников органов внутренних дел

Основные требования, предъявляемые к организации благоприятных условий труда. Благоприятные условия труда, содержание основных элементов Методы гуманизации деятельности сотрудников органов внутренних дел. Оборудование рабочего места руководителя и исполнителя Особенности оборудования рабочих мест сотрудников дежурных частей органов внутренних дел, следственно-оперативных групп, подвижных милицейских групп, ГАИ и других служб.

## НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ

Конституция Российской Федерации. М., 1994.

Закон РСФСР «О милиции» (постановление Верховного Совета РСФСР от 18.04.91 г. // Российская милиция: законы, указы, постановления, положения (1991-1993 гг.). М.- 1993.

Федеральный закон от 6.02.97 г. Мв27-ФЗ «О внутренних войсках Министерства внутренних дел Российской Федерации» // Ведомости ФС РФ, 1997. №6. С.208.

Положение «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации» (постановление Верховного Совета Российской Федерации от 31.12.92 г.) // Российская милиция: законы, указы, постановления, положения (1991-1993 гг.). М., 1993.

Положение «О министерстве внутренних дел Российской Федерации» Утв. Указом Президента РФ от 18.06.96 г. №1039. Рос. газета, 31 июня 1996 г.

Положение «О милиции общественной безопасности» // Российская милиция: законы, указы, постановления, положения (1991—1993 гг.). М., 1993.

Приказ МВД РФ от 16.12.92 г. №457 «Об утверждении формы статистической отчетности».

Приказ МВД РФ №84 от 02.03.93 г. «О мерах по реализации Указа президента РФ от 12.02.93 г. №209 «О милиции общественной безопасности (местной милиции) в Российской Федерации»».

Приказ МВД РФ №170 от 29.06-93 г. «О мерах по совершенствованию деятельности дежурных частей в органах внутренних дел».

Приказ МВД РФ №420 от 14.09.93 г. «О мерах по совершенствованию организации работы горрайлинорганов».

Приказ МВД РФ №10-1993 г. «Об утверждении инструкции по делопроизводству в центральном аппарате МВД РФ»

Приказ МВД РФ №26-0 от 20.09.94 г. «О введении в действие Наставления по организации работы городских, районных органов внутренних дел и линейных органов внутренних дел на транспорте».

Приказ МВД РФ от 14 ноября 1995 г. №433 «О мерах по повышению эффективности управленческой деятельности в органах внутренних дел».

Приказ МВД от 20 марта 1996 г. №145 «Концепция развития органов внутренних дел и внутренних войск МВД России».

Приказ МВД РФ от 12 февраля 1997 г. №86 «Об утверждении Временного постановления по службе штабов органов внутренних дел».

## ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основы управления в органах внутренних дел: Уч пособие/ Под ред. А.П. Коренева М.,1988.

Теория управления в сфере правоохранительной деятельности /Под ред. В.Д. Малкова. М., 1990.

*Четвериков В.С.* Основы управления в органах внутренних дел: Уч. пособие (альбом схем). М., 1986.

*Четвериков В.С.* Основы управления в органах внутренних дел: Уч. пособие (альбом схем). М , 1989.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

*Богатое Р.Х.* Основы делопроизводства в государственном аппарате Казань, 1989

*Веселый В.З.* Актуальные проблемы совершенствования управленческой подготовки кадров в органах внутренних дел: Уч пособие. М., 1989.

*Вицин С.Е.* Системный подход и преступность М , 1980.

*Вицин С.Е., Москвин А.И.* Методические основы прогнозирования в управленческой деятельности в сфере обеспечения правопорядка. М , 1982.

*Воскресенский Г.М. и др.* Статистические методы обработки и анализа социальной информации в управленческой деятельности органов внутренних дел. М.,1988.

*Герасимов А.П.* Контроль в управленческой деятельности органов внутренних дел: Лекция. М., 1983.

*Зуйков Г.Г., Черненко Г.И., Яськов Е.Ф.* Научная организация труда в органах внутренних дел. М.,1981.

*Ипакян А.П.* Понятия и научно-методические основы выработки управленческих решений в органах внутренних дел: Лекция. М., 1988.

*Китов А.И.* Психология управления. М., 1979.

*Козлов Ю.М., Фролов Е.С.* Научная организация управления и право: Уч. пособие. М., 1986.

*Коподкин Л.М.* Организация работы с кадрами: Уч. пособие. М., 1990.

*Комаров Е.И.* Организатор и организаторская деятельность. М., 1986

*Кутушев В.Г.* Научная организация труда в органах внутренних дел. Хабаровск, 1989.

*Майдыкое А.Ф.* Правовые и организационные основы осуществления функций управления в горрайорганах внутренних дел. М., 1978.

*Майдыкое А.Ф.* Предмет, задачи и система курса «Управления органами внутренних дел в экстремальных условиях». М., 1989.

*Малков В.Д., Веселый В.З.* Система функций социального управления: Лекция. М., 1987.

*Малков В.Д. Веселый В.З.* Теория социального управления. Предмет, система и задачи курса «Управление органами органов внутренних дел»: Лекция. М., 1987.

*Минаев В.А.* Кадровые ресурсы органов внутренних дел: современный подход к управлению. М., 1991.

*Минин А.Я.* Основы управления и информатика. Екатеринбург, 1993.

Организация делопроизводства, приема граждан и работы с письмами и жалобами: Уч. пособие. М., 1989.

Правовые аспекты компьютеризации управления. Киев, 1988.

*Распоев М.М.* Управление, информация и право. М., 1983.

*Романов В.И.* Учись применять закон: задачи, деловые игры, составление правовых документов. М., 1989.

Роша АН. Профессиональная ориентация и профессиональный отбор в органах внутренних дел: Уч. пособие. М., 1989.

*Роша А.Н.* Стимулирование служебной деятельности работников милиции: Уч. пособие. М., 1991.

Сазонов *Б.И.* Отделение и обеспечение целей социального управления и их правовое закрепление. М., 1983.

*Тчмохи Г.П.* Подготовка плана УВД. В сб. Штабная практика. - М., 1993, №6

*Четвериков В.С.* Применение количественных методов в управленческой деятельности органов внутренних дел.: Методические разработки. М., 1983.

*Четвериков В.С.* Изучение деятельности дежурной части УВД города на основе математических методов. М., 1985.

*Четвериков В.С.* Основы применения математических методов в управленческой деятельности органов внутренних дел. М., 1988.

*Четвериков В.С.* Методологические и организационно-правовые основы применения количественных методов в управленческой деятельности органов внутренних дел. М., 1991.

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	3
<b>Введение в курс «Основы управления в органах внутренних дел»</b> .....	<b>5</b>
<b>Тема 1.</b> Сущность и содержание социального управления .....	<b>5</b>
1.1. Основные понятия и положения .....	5
1.2. Функции управления .....	10
<b>Тема 2.</b> Наука управления. Предмет, задачи и система курса *Основы управления в органах внутренних дел» .....	<b>18</b>
2.1. Предмет, содержание и методы науки управления .....	<b>18</b>
2.2. Исторический анализ теорий управления .....	23
2.3. Предмет, задачи и система курса *«Основы управления в органах внутренних дел» .....	27
<b>Тема 3.</b> Система социального управления. Организация системы управления органами внутренних дел .....	<b>33</b>
3.1. Понятие и содержание системы .....	33
3.2. Формально-логические признаки системной организации и управления .....	37
<b>Тема 4.</b> Методы социального управления .....	<b>40</b>
4.1. Понятие системы методов .....	40
4.2. Общенаучные и специальные методы познания .....	<b>41</b>
4.3. Методы воздействия .....	45
<b>Раздел!. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ В ОВД.....</b>	<b>48</b>
<b>Тема 5.</b> Система информационного обеспечения в органах внутренних дел .....	<b>48</b>
5.1. Понятие информации и требования, предъявляемые к ней .....	48
5.2. Виды информации в органах внутренних дел .....	51

<b>Тема 6.</b> Аналитическая работа в органах внутренних дел .....	56
6.1. Основные понятия и направления аналитической работы .....	56
6.2. Требования, предъявляемые к аналитической работе в органах внутренних дел .....	60
<b>Тема 7.</b> Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел .....	62
7.1. Понятие и виды управленческих решений .....	62
7.2. Содержание аналитической работы .....	63
<b>Тема 8.</b> Организация исполнения управленческих решений в органах внутренних дел .....	70
<b>Раздел II. КАДРЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ.....</b>	<b>74</b>
<b>Тема 9.</b> Организация работ с кадрами органов внутренних дел .....	74
<b>Тема 10.</b> Социально-психологические аспекты работы с кадрами органов внутренних дел ..	78
<b>Раздел III. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО В ОВД .....</b>	<b>84</b>
<b>Тема 11.</b> Понятие и значение делопроизводства в органах внутренних дел .....	84
<b>Тема 12.</b> Документирование управленческой деятельности в органах внутренних дел .....	86
<b>Тема 13.</b> Документооборот в органах внутренних дел .....	88
<b>Раздел IV. ОСНОВЫ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В ОРГАНАХ     ВНУТРЕННИХ ДЕЛ .....</b>	<b>91</b>
<b>Тема 14.</b> Понятие, задачи и основные направления научной организации труда в органах внутренних дел .....	91
<b>Тема 15.</b> Рациональная организация использования рабочего времени сотрудников органов внутренних дел .....	94
<b>Тема 16.</b> Рационализация трудовых процессов и операций в деятельности сотрудников органов внутренних дел .....	104
<b>Тема 17.</b> Улучшение условий труда и организация рабочих мест сотрудников органов внутренних дел .....	107

**Пояснительная записка к программе курса «Основы управления в  
ОВД\* .....111**

**Программа курса «Основы управления в органах внутренних дел»  
.....113**

**Нормативные акты ..... 122**

**Основная литература ..... 123**

**Дополнительная литература.....123**

Издательство «Новый Юрист» Лицензия ЛР № ЛР №  
065219 от 17 июня 1997 г. Формат 60x88/16 Печать  
офсетная Печ.л. 8  
Тираж 3000 Заказ №397 Отпечатано в ОАО-  
"Оригинал" 101898, Москва, Центр, Хохловский  
пер., 7