

УДК 351.0

Управленческая практика в правоохранительной деятельности

*Д-р воен. наук, проф. Булавчик В.Г. bulavchikvg@yandex.ru
Санкт-Петербургский университет МВД России
198206, г. Санкт-Петербург, ул. Летчика Пилютова, д. 1*

Слабым звеном в управлении правоохранительными органами является излишняя жесткость организационных структур медленно реагирующих на изменения, происходящие в государстве. Этот недостаток характерен и для организаций государственного сектора. Любая структура с позиций науки управления должна обладать определенной свободой. Это обеспечивает стимулирование потенциальных способностей и творческих возможностей членов любого коллектива. С точки зрения науки управления главная задача руководителя структурного подразделения состоит в том, чтобы не самому выполнять работу, а обеспечить организацию деятельности сотрудников, взять на себя ответственность и применить полномочия для достижения поставленной цели. В статье рассматриваются наиболее общие административно-правовые аспекты управления органами внутренних дел. Автор выделяет такой деликатный компонент профессиональной деятельности, как организация контроля действий подчиненных в полицейских подразделениях.

Ключевые слова: управление, административная деятельность, структура, контроль, организация, эффективность

Management practices in law enforcement

Bulavchik V.G. bulavchikvg@yandex.ru
*Saint-Petersburg University of MIA of Russia
198206, St. Petersburg, ul Pilot Pilutova, D. 1*

Weak link in the management of law enforcement agencies is excessive rigidity of organizational structures slowly react to changes taking place in the state. This deficiency is characteristic of the organization of the state sector. Any structure from the standpoint of management science should have some freedom. This provides incentives to potential abilities and creative opportunities members of any team. From the perspective of management science main task presiding a structural unit is not to do the work yourself, and ensure the organization of activity of employees, to take responsibility and the authority to use to achieve this goal. The article discusses the most common legal and administrative aspects of the internal affairs bodies. The author highlights a delicate component of professional activities such as control of subordinates in the police force.

Keywords: management, administration, structure, control, organization, efficiency

Любая управляемая система, в том числе и органы внутренних дел, согласно общей теории управления, должны развиваться и совершенствоваться. В них возрастает упорядоченность, оптимизируется структурная организация. Источником, причиной развития являются внутренние противоречия системы правоохранительных органов. Их эволюция зависит от своевременного определения этих противоречий, уменьшения или

устранения негативного влияния различных общественных факторов. Оптимизация управления органами внутренних дел служит условием их развития и гарантом эффективной деятельности [1].

Слабым звеном в управлении правоохранительными органами является излишняя жесткость организационных структур, медленно реагирующих на изменения, происходящие в государстве. Этот недостаток характерен и для всех организаций государственного сектора. Любая организация с точки зрения науки управления должна обладать определенной свободой (в рамках своего регламента, поскольку без действующих законов нет и реальной свободы). Это должно обеспечить стимулирование потенциальных способностей и творческих возможностей членов любого коллектива [2].

Неоптимальная структура управления — наиболее распространенный изъян в деятельности многих коллективов. Организационная структура должна отражать долгосрочную программу и комплекс основных целей организации, поскольку достижение целей является основой совместной деятельности сотрудников. Структура социальной системы должна реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Организационная структура эффективна только тогда, когда она способствует достижению поставленных коллективом целей при минимальных затратах труда и ресурсов. Важно отметить, что достижение целей — это не только эффективное решение служебных задач, но и другие способы мотивации: причастность к решению проблем, престижность работы и уверенность в служебном росте. Поиск оптимальной для данного времени структуры правоохранительных органов нередко сопровождается серьезными ошибками. Среди них превышение нормы управляемости, неверно выбранный стиль управления, попытками добиться эффективности за счет объединения близких по профилю работы структурных подразделений [3].

С научной точки зрения оптимизация лежит в основе любой организационной структуры независимо от применяющихся критериев оптимальности и действующей системы ограничений. Расшифровка этого смысла состоит в возможности передачи руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия. Этот оптимизационный прием обычно называется методом делегирования полномочий. Роль метода делегирования полномочий в управлении столь велика, что многие исследователи и практики склонны рассматривать его как отдельный принцип управления. Методологические основы этого принципа ясны, но следует более подробно ответить на некоторые практические вопросы, вытекающие из реализации принципа. Прежде всего, это вопрос о том, когда целесообразно применять этот метод, в каком объеме следует передавать подчиненным управленческие функции, какие методы контроля необходимо применять при этом [4].

Суть делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам. Главная практическая ценность делегирования полномочий состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, ру-

тинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня. При этом полностью обеспечивается соблюдение нормы управляемости. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности [5].

С точки зрения науки управления главная задача руководителя полицейского подразделения состоит в том, чтобы не самому выполнять работу, а обеспечить организацию деятельности сотрудников, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели. Строить отношения между начальником и подчиненными на хитрости, обмане или лести — аморально и безнадежно ошибочно. Люди, при всех их индивидуальных различиях, ведут себя в обычной, штатной ситуации предсказуемо. Если коллектив знает свои задачи и понимает применяемые руководителем методы для достижения цели с минимальными трудностями, то можно уверенно рассчитывать на поддержку большинства и находить исполнителей, которым можно доверять самостоятельное решение локальных, а иногда и многофункциональных задач. Делегирование полномочий возможно и целесообразно в том случае, если руководитель подготовил достойных исполнителей, доверяет им и может искусно руководить ими. Исполнитель во всех случаях должен быть профессионально подготовлен, иметь опыт практической работы и быть подготовленным к самостоятельной деятельности [1].

Методы и способы решения организационных задач, при управлении органами внутренних дел, всегда многовариантны. Если подчиненный применяет свою, самостоятельную, пока еще, может быть, и неоптимальную тактику решений, то в этом проявляется еще одна положительная черта принципа делегирования полномочий — исполнитель проходит хорошую и совершенно необходимую школу управленческого развития, приучается к самостоятельности. Растет его уверенность в своих силах и инициатива. При этом важно помнить, что исполнитель имеет право на ошибку, и в этом случае руководитель обязан оказать ему всемерную помощь в самой тактичной форме. Ведь одна из основных задач руководителя — развивать способности и мастерство подчиненного [6].

Особо деликатный аспект — организация контроля действий подчиненных в полицейских подразделениях. Мелочная опека ничего, кроме вреда, не даст. Вместе с тем отсутствие контроля может привести к срыву управления и деятельности. Решение проблемы контроля — в четко налаженной обратной связи, в свободном обмене информацией между сотрудниками и, конечно, в достаточно высоком авторитете и управленческом мастерстве руководителя [7]. Кстати, опытный начальник полицейского подразделения высокого уровня, желая составить объективное мнение о качестве работы руководителя подразделения, всегда интересуется, как работают его подчиненные. Это очень хорошо характеризует эффективность деятельности руководителя [8].

Делегирование полномочий в полицейских подразделениях эффективно, если подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности переданы им. Кроме того эффективность обеспечивается тогда, когда сотрудник подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно и есть уверенность в его способности выполнить задание, а так же обеспечено действие механизма стимулирования и мотивации. Важным аспектом эффективности является то обстоятельство, что с одной стороны подчиненные не будут получать "ценных указаний" от другого начальника через голову своего непосредственного руководителя, а с другой исполнители знают свои права и обязанности без каких-либо неопределенностей [9].

С точки зрения общей теории управления исполнитель должен быть свободен в своих действиях: чем менее заметно участие руководителя в выборе путей реализации поставленных задач, тем лучше. Кроме того, исполнитель должен быть уверен в своем праве идти на продуманный риск и в праве совершения ошибок. Это важно и как способ борьбы с рутинной и косностью в деятельности аппарата управления. Во всех случаях необходимо устанавливать конкретные цели и сроки выполнения задания, а подчиненные должны правильно понимать необходимость контроля хода выполнения служебных заданий. Постоянно исполнитель должен исходить из того, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но, и обязан применить его в случае необходимости. Сотрудник полицейского подразделения, получивший полномочия, не только может, но и обязан, действовать, если этого требует ситуация, он должен знать, что ему придется отчитываться не только за свои решения, но и за бездействие. Особенно это положение важно при возникновении экстремальных ситуаций, когда человеческий фактор приобретает особое значение [10].

В практике органов внутренних дел перед руководителем часто возникает своеобразная задача психологического выбора, выполнение какой задачи поручить исполнителю, знакомой или принципиально новой. Чаще всего делегируется выполнение новой задачи, особенно если она кажется руководителю малопривлекательной, рутинной. Пожалуй, такое решение далеко не всегда верно. Проблема в том, что, передав решение задачи кому-либо, руководитель все равно несет ответственность за ее выполнение и контролировать, а тем более просто наблюдать за ходом реализации знакомой проблемы значительно легче. Возникает опасность, что в скором времени уполномоченный настолько продвинется в решении порученной ему задачи, что руководителю придется "нагонять" исполнителя, т.е. все-таки изучить проблему и предложенные методы ее решения. Опытные руководители полицейских подразделений часто поручают способным сотрудникам немного более сложные задачи, чем подчиненный привык выполнять. В этом случае желательно подготовить задание в форме письменного распоряжения. Получив сложную задачу, сотрудник раскрывается более полно и получает искреннее удовлетворение от выполнения задания и оказанного ему доверия [3].

Следует отметить, что отдельные начальники, управляя полицейскими подразделениями, робко осуществляют свою руководящую роль. Как правило, это свойственно лицам, недавно получившим повышение в должности, поскольку отдельным из них трудно отказаться от привычного стереотипа прошлой деятельности. Иногда делегирование полномочий не дает ожидаемого эффекта — исполнитель не в полном объеме выполняет возложенные на него новые функции. Чаще всего это происходит в тех случаях, когда необходимо принимать непопулярные решения. Под различными предлогами исполнитель старается передать решение этих проблем своему руководителю, чтобы выглядеть в глазах коллектива с лучшей, как ему кажется, стороны. Среди других причин чаще всего наблюдается неуверенность в правильности принимаемого ответственного решения, недостаточный опыт, иногда и принципиальное несогласие с мнением руководителя. Однако существует комплекс управленческих задач, решение которых всегда следует оставлять за руководителем. Это в первую очередь принятие принципиальных решений. Долг первого лица полицейского подразделения принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, особо доверительного характера и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции [2].

Эффективность делегирования полномочий очевидна, но не все руководители полицейских подразделений спешат его применять по ряду причин. Основная из них, это боязнь потерять власть и занимаемую должность. Отдавая часть своих полномочий другим, рассуждают они, я сокращаю, естественно, свои права, а это к добру не приведет. Если исполнитель не выполнит свои новые задачи, то придется срочно вмешиваться и исправлять чужие ошибки. Если же подчиненный выполнит задания слишком хорошо, то начальство вполне резонно может задуматься о моем соответствии занимаемой должности. Кроме того, это амбициозность и недоверие к подчиненным. Низкая оценка способностей своих сотрудников и завышенная самооценка рождает недоверие к ним. Вместе с тем, отдельным руководителям свойственна боязнь, получить негативную оценку своих действий со стороны начальства: сам, мол, бездельник, работать не хочет, уваливает от службы и поэтому любит перепоручать свою работу сотрудникам [11].

Определить соответствие сотрудника занимаемой должности — задача не из легких. Необходим опыт и умение отделить профессиональные деловые качества от словесной мишуры и внешней помпезности сотрудника. Обычно человек весьма высокого мнения о своих способностях и интеллекте. Значительно реже встречаются случаи недооценки своих возможностей, робости и застенчивости. Если человеку с юридическим образованием поручить выполнять рутинную канцелярскую работу, то значительная часть его знаний пропадет без пользы, а сам сотрудник будет стараться сменить место работы ради более интересной должности [12].

Существует много методов помочь сотруднику полицейского подразделения в поисках его истинного места в коллективе, найти свое призвание. Можно достигнуть

этой цели путем ротации, т.е. перемещением сотрудника с одного места работы в другие структурные подразделения. Чаще всего эти перемещения производятся "по горизонтали", но иногда и с повышением в должности — "по вертикали". Многие дает система наставничества, когда к новичку прикрепляют опытного специалиста, а так же частые контакты руководителя со своими сотрудниками, иногда и в неофициальной обстановке. Положительный эффект даёт практика обязательных квартальных письменных отчетов о деятельности ведущих сотрудников. Составление отчета позволяет исполнителю глубже вникнуть в конкретные детали, а руководителю — объективно оценить результаты работы сотрудника и сделать обоснованные выводы о его соответствии занимаемой должности [13].

Выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям сотрудника полицейского подразделения. Принцип соответствия необходимо применять каждому руководителю при подборе и расстановке управленческих кадров и в первую очередь при оценке возможностей и соответствия выполняемых служебных обязанностей. Главная задача и основное свидетельство умения руководителя — это способность дать сотруднику работу по его способностям и добиться выполнения порученного задания. Следствием принципа соответствия является разумная, но редко реализуемая на практике рекомендация: каждый человек должен трезво и объективно оценивать свои возможности и опасаться попасть в "зону своей некомпетентности".

Список литературы:

1. Булавчик В.Г., Грищенко Т.А., Игошин Н.А. Основы управления в органах внутренних дел: курс лекций / под ред. Н.В. Бугеля. СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2010.
2. Бугель Н.В., Булавчик В.Г. Право как средство управления в социальных системах. Монография. СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2008.
3. Бугель Н.В., Булавчик В.Г., Игошин Н.А. Методология управления сложными социальными системами: монография: СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2009.
4. Кнорринг В.И. – Теория, практика и искусство управления, Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд. Изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528 с.
5. Коробов В.Б. Теория и методология социального управления: учебник. М.: Изд-во Акад. управл. МВД России, 2006.
6. Кнорринг В.И. Об обращении с людьми. – Дубна: Феникс 1994.
7. Приказ МВД России от 17.04.2009 №880 «Об организации законодательного и особого контроля деятельности органов внутренних дел Российской Федерации».

8. Приказ МВД России от 19.01.2010 №25 «Вопросы оценки деятельности органов внутренних дел, отдельных подразделений криминальной милиции, милиции общественной безопасности и органов предварительного расследования».
9. Бугель Н.В., Булавчик В.Г., Грищенко Т.А. Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под общ. ред. В.П. Сальников. - М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2002.
10. Томин В.Т. Проблемы оптимизации среды функционирования органов внутренних дел: учеб. пособие. СПб., 2008.
11. Кнорринг В.И. Искусство управления. - М., 1997.
12. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.
13. Приказ МВД России от 04.12.2006 №987 «О документационном обеспечении управления в системе органов внутренних дел».