

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Юридический институт  
Кафедра профессиональной подготовки и управления  
в правоохранительной сфере

«РАБОТА ПРОВЕРЕНА»

Рецензент  
Начальник ОРЛС ОМВД России  
по Сосновскому району Челябинской  
области подполковник внутренней  
службы

А.И. Луканин  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 года

«ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ»

Заведующий кафедрой  
д. п. н., доцент

З.Р. Танаева  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 года

Технологии руководства в управлении правоохранительным органом

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ-40.04.01 2017.375 ВКР

Консультант  
Доцент кафедры,  
к.п.н., доцент

\_\_\_\_\_ /Г.А. Казарцева/  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 года

Руководитель работы  
Доцент кафедры ППУПС, к.ю.н.

\_\_\_\_\_ /Л.Ф. Иванова/  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 года

Автор работы

Студент группы Ю-307

\_\_\_\_\_ /А.А. Мурадова/  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 года

Нормоконтролер

Специалист кафедры по УМР

\_\_\_\_\_ /С.Г. Кондратьева/  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 года

Челябинск, 2017

## АННОТАЦИЯ

Мурадова А.А. Технологии руководства в управлении правоохранительным органом – Челябинск, ЮУрГУ, гр. Ю-307, 2017. – 100 с., иллюстраций – 2, библиографический список – 100 наименований, 3 приложения.

**Объектом** исследования являются общественные отношения, возникающие в управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа.

**Предмет** исследования – организация и правовые основы применения технологий руководства в управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа.

**Целью** научного исследования является разработка научно обоснованной концепции применения технологий руководства в управлении правоохранительным органом, а также выработка рекомендаций по совершенствованию профессиональной деятельности руководителя правоохранительного органа.

### **Задачи:**

1. Уточнить содержание и основания разграничения понятий «управление» и «руководство».

2. Обосновать место технологий руководства в системе социальных технологий и раскрыть их сущность в деятельности руководителя правоохранительного органа.

3. Дать характеристику современных технологий руководства, раскрыть правовые основы их применения в управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа.

4. Проанализировать организацию, правовое регулирование и современные подходы к подготовке управленческих кадров правоохранительных органов в России и за рубежом.

5. Разработать рекомендации для руководителей правоохранительных органов по применению технологий руководства в управленческой деятельности.

**Результаты работы (положения, выносимые на защиту):**

1. Отсутствие терминологического единообразия в употреблении понятий «управление» и «руководство» приводит к негативным последствиям, препятствующим созданию устойчивой системы управления в правоохранительной сфере. Руководство является персонифицированной правовой формой управленческой деятельности, представляет собой воздействие на сотрудников; деятельность руководителя, направленную на организацию, регулирование, анализ, коррекцию действий подчиненных, позволяющую добиться результатов. Управление – это воздействие на систему с целью достижения желаемых изменений в ее состоянии; в правоохранительной сфере – воздействие на систему правоохранительного органа и её структурные подразделения с целью обеспечения эффективности их деятельности, направленной на выполнение задач в сфере правоохранительной деятельности государства.

2. Технология руководства представляет собой систему последовательно выполняемых операций и процедур, процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством, основанный на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики, позволяющий получить прогнозируемый и стабильный результат.

3. В целях повышения эффективности управленческой деятельности, формирования высококвалифицированного кадрового состава правоохранительных органов требуется нормативно-правовое закрепление наставничества как технологии руководства. Таким нормативно-правовым актом должно стать Положение о наставничестве, закрепляющее цели, задачи, ответственность, права и обязанности, порядок, правила, последовательность процедур и операций, этапов деятельности и руководителя, и наставника,

оценочного алгоритма и критериев для определения эффективности наставничества.

4. Современные технологии воспитания сотрудников правоохранительных органов (технология индивидуальной воспитательной работы, технология предупреждения и управления социальным конфликтом, технология командообразования и др.) следует рассматривать как технологии руководства, направленные на обеспечение устойчивого функционирования служб и подразделений правоохранительных органов.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА.....	13
1.1 Управление и руководство правоохранительным органом: соотношение понятий.....	13
1.2 Технологии руководства, применяемые в управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа, в системе социальных технологий.....	23
1.3 Организация и правовое регулирование подготовки управленческих кадров полиции за рубежом.....	38
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕХНОЛОГИЙ РУКОВОДСТВА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА.....	51
2.1 Технология наставничества в управлении правоохранительным органом..	51
2.2 Современные технологии воспитания личного состава.....	61
2.3 Совершенствование системы подготовки руководителей правоохранительных органов.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	126

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность.* Современный этап развития человечества обусловлен переходом мировой цивилизации из информационной стадии в интеллектуальную стадию развития. В управлении возникает системная работа, которую могут осуществлять только квалифицированные и высокопрофессиональные руководители. Речь идет о подготовке принципиально новых управленцев, способных руководить правоохранительными органами в сложных, переходных общественных условиях, в условиях возрастания факторов неопределенности.

Проблемы управления, внедрения передовых управленческих технологий в систему правоохранительных органов, приобретают всё большую актуальность. В управлении правоохранительным органом необходимо использовать управленческие технологии, состоящие из специально подобранных форм, методов, способов, приемов и средств, ориентированных на достижение конкретного управленческого результата и обеспечивающих его достижение.

Так, успешным решением множества правоохранительных задач является неуклонное соблюдение служебной дисциплины и законности, на которых основана деятельность государственных органов, руководящих кадров. Но существующая дисциплинарная практика не обеспечивает поддержание должного уровня служебной дисциплины в правоохранительных органах. Продолжающийся рост нарушений дисциплины и законности сотрудниками ОВД несет серьезную опасность, подрывающую нравственно-правовые и организационные основы правоохранительной деятельности. Согласно статистическим данным, в 2012 г. нарушения служебной дисциплины допустили 171860 человек, в 2014 г. – 181010 чел<sup>1</sup>. Это приводит к формированию неблагоприятного социально-психологического климата, снижает профессиональную активность сотрудников правоохранительных органов.

Применение технологий руководства может обеспечить понимание, учет и использование научно обоснованных подходов, способов, приемов при

---

<sup>1</sup> Состояние работы с кадрами органов внутренних дел Российской Федерации за 2013 год: сборник аналитических и информационных материалов. М., 2014. 84 с.

руководстве профессиональной деятельностью, действиями личного состава, и добиться, чтобы они приводили к личностному росту, совершенствованию организации управления и успешности решения правоохранительных задач.

Технологии руководства призваны помочь руководителю, вооружив его педагогическим «инструментом», средством для того, чтобы осознанно, педагогически компетентно рационализировать профессиональные действия специалистов, должностных лиц и всего служебного коллектива.

Таким образом, изложенное ставит задачу выявления и изучения технологий руководства, и разработки рекомендаций, направленных на совершенствование профессиональной деятельности в системе управления правоохранительного органа, что и определяет актуальность исследования.

**Степень разработанности.** Теоретико-методологической основой исследования выступают следующие труды: по теории управления – В.Г. Афанасьев, Л.А. Бурганова, Ю.В. Васильев и др.; по организации управления – В.П. Божьев, Ю.А. Кравченко, Г.М. Миньковский и др.; по социологии управления – А.И. Кравченко, Ю.Ф. Фененко, В.Н. Шевелев; по социальному управлению – Г.В. Атаманчук, И.Л. Бачило, А.П. Коренев; по идеям юридической педагогики – В.Я. Кикоть, В.Л. Кубышко, К.М. Левитан, А.М. Столяренко; применительно ОВД – Н.В. Бугель, В.Г. Булавчик, А.В. Жаглин, Н.А. Игошин, А.Д. Ульянов и др.

Однако понятие, содержание и сущность технологий руководства в управлении правоохранительным органом целенаправленно не изучались и поэтому нуждаются в более подробном исследовании.

**Объект исследования** – общественные отношения, возникающие в управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа.

**Предмет исследования** – организация и правовые основы применения технологий руководства в управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа.

**Цель и задачи исследования.** Целью научного исследования является разработка научно обоснованной концепции применения технологий руководства

в управлении правоохранительным органом, а также выработка рекомендаций по совершенствованию профессиональной деятельности руководителя правоохранительного органа.

Задачи научного исследования:

1. Уточнить содержание и основания разграничения понятий «управление» и «руководство».

2. Обосновать место технологий руководства в системе социальных технологий и раскрыть их сущность в деятельности руководителя правоохранительного органа.

3. Дать характеристику современных технологий руководства, раскрыть правовые основы их применения в управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа.

4. Проанализировать организацию, правовое регулирование и современные подходы к подготовке управленческих кадров правоохранительных органов в России и за рубежом.

5. Разработать рекомендации для руководителей правоохранительных органов по применению технологий руководства в управленческой деятельности.

**Методы исследования.** Методологическую основу исследования составили философские положения о диалектическом единстве теории и практики; системный подход, концепции социального управления, теория социальных технологий. В процессе работы применялись общенаучные и частно-научные методы: анализ, обобщение, систематизация, структуризация; моделирование, сравнительно-правовой, социологический.

**Научная новизна.** Уточнено содержание понятий «управление» и «руководство», дано авторское определение технологий руководства, обоснована необходимость технологий руководства в деятельности руководителя правоохранительного органа, раскрыт их потенциал в совершенствовании деятельности руководителя правоохранительного органа, представлена характеристика наставничества и технологий воспитания личного состава как современных технологий руководства, применяемых в деятельности



управленческих кадров правоохранительных органов. Внесены предложения по дополнению нормативных правовых актов, составляющих организационную и правовую основу наставничества; разработан проект программы повышения квалификации кадрового резерва.

***Практическая применимость.*** Результаты исследования могут быть использованы: в практической деятельности руководителей правоохранительных органов, деятельности подразделений по работе с личным составом; в системе дополнительного профессионального образования для совершенствования содержания и программных целей обучения; в системе профессиональной служебной подготовки управленческих кадров и кадрового резерва ОВД; в образовательном процессе образовательных организаций дополнительного профессионального образования.

***Положения, выносимые на защиту:***

1. Отсутствие терминологического единообразия в употреблении понятий «управление» и «руководство» приводит к негативным последствиям в создании устойчивой системы управления в правоохранительной сфере. Руководство является персонифицированной правовой формой управленческой деятельности, представляет собой деятельность руководителя направленную на организацию, регулирование, анализ, коррекцию действий подчиненных, позволяющую добиться результатов. Управление – это воздействие на систему правоохранительного органа и её структурные подразделения с целью обеспечения эффективности ее деятельности, направленной на выполнение задач в сфере правоохранительной деятельности государства.

2. Технология руководства представляет собой систему последовательно выполняемых операций и процедур, основанной на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики, позволяющей получить прогнозируемый и стабильный результат.

3. В целях повышения эффективности управленческой деятельности, формирования высококвалифицированных кадров правоохранительных органов требуется нормативно-правовое закрепление наставничества как технологии

руководства. Таким нормативно-правовым актом должно стать Положение о наставничестве, закрепляющее цели, задачи, ответственность, права и обязанности, порядок, правила, последовательность процедур и операций, этапов деятельности и руководителя, и наставника, оценочного алгоритма и критериев для определения эффективности наставничества.

4. Современные технологии воспитания сотрудников правоохранительных органов следует рассматривать как технологии руководства, направленные на обеспечение устойчивого функционирования служб и подразделений правоохранительных органов.

*Апробация результатов работы* осуществлялась посредством: выступления с докладами на международной научно-практической конференции «Управление в правоохранительной сфере: направления развития теории и практики» (г. Челябинск, 2016 г., 2017 г.); публикации научных статей<sup>12</sup>, отражающих основные результаты научного исследования.

*Структура и объем выпускной квалификационной работы.* Работа состоит из введения, двух глав в составе шести параграфов, заключения, библиографического списка, трех приложений.

---

<sup>1</sup> Мурадова А.А. Педагогические принципы управления правоохранительным органом // Управление в правоохранительной сфере: направления развития теории и практики: материалы междунаро. науч.-практ. конф., / отв.ред. З.Р. Танаева. – Челябинск: Издат. центр ЮУрГУ, 2016. С. 62-66.

<sup>2</sup> Мурадова А.А. Возможности применения социальных технологий в управлении правоохранительным органом // Управление в правоохранительной сфере: направления развития теории и практики: материалы междунаро. науч.-практ. конф., / отв.ред. З.Р. Танаева. – Челябинск: Издат. центр ЮУрГУ, 2017. С. 99-106.

# 1 ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА

## 1.1 Управление и руководство правоохранительным органом: соотношение понятий

В последние годы все более актуализируются проблемы управления в правоохранительной сфере, обусловленные сложностью и многообразием решаемых задач. Результативность и надежность служебной деятельности во многом зависит от эффективности принимаемых управленческих решений. Это особенно очевидно в контексте организационного и правового закрепления принципа единоначалия<sup>1</sup>, как ведущей формы управления в учреждениях правоохранительной сферы. Система социального управления как в России, так и в мире, опирается на конкретных людей, несущих юридическую ответственность, которую нельзя переложить на компьютерные системы, лишь расширяющие физические возможности человека. На первый план выходит компетентность конкретного лица, принимающего ответственное решение<sup>2</sup>. Обеспечивая эффективность действий руководителя, например, в экстремальных условиях, требующих оперативного реагирования на изменение обстановки, этот принцип затрудняет деятельность системы управления в целом, обуславливая зависимость результатов от руководителя, лица, принимающего решение, его подготовки, компетентности, моральных качеств, физиологических, психических и иных параметров. Руководители – лица, ответственные за принятие и организацию исполнения управленческих решений. Они наделены правом внешнего и внутриорганизационного руководства и, следовательно, имеют подчиненных. К

---

<sup>1</sup> О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 30.11.2011 N 342-ФЗ (ред. от 03.04.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.06.2017) // <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.10.2017).

<sup>2</sup> Лукашов Н.В. Компетентность руководителя как ключевой фактор в системе управления правоохранительными органами в условиях глобализации общества // Труды Академии управления МВД России. 2012. №2 (22). С. 39-42.

руководителям относятся начальники территориальных органов и их заместители, начальники структурных подразделений, служб, учреждений и организаций правоохранительных органов, их заместители.

Для нормального функционирования любой социальной организации и достижения поставленных целей и задач требуется руководство. Руководителю правоохранительного органа предъявляются высокие требования, связанные, во многом, с многоцелевым, разноплановым и многофункциональным характером деятельности государственных органов исполнительной власти. Этому свидетельствуют слова Президента Российской Федерации в Ежегодном Послании Федеральному Собранию Российской Федерации: «Без качественного современного госуправления, без высокой персональной ответственности тех, кто этим занимается, мы не решим задач, стоящих перед обществом и страной»<sup>1</sup>. Только руководитель несет ответственность за результаты принятого управленческого решения. Если он будет движим корыстными и коррупционными интересами, то вряд ли стоит ожидать эффективного управления и решений, соответствующих объективным жизненным реалиям<sup>2</sup>.

Современные требования к системе управления в правоохранительной сфере требуют углубления теоретических подходов к организации этой деятельности, уточнения базовых понятий, более четкого понимания используемой терминологии.

Это обуславливает актуальность рассмотрения таких понятий, как «управление» и «руководство», выявления их специфического содержания и соотношения.

---

<sup>1</sup> Ежегодное Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации 12 декабря 2012 г. URL: <http://www.kremlin.ru/news/19825> (дата обращения: 15.11.2017).

<sup>2</sup> Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития: Размышления об управленческой деятельности / Г. Атаманчук. – М.: Экономика, 2002. 566 с.

Безусловно, под управлением в широком смысле подразумевается процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации<sup>1</sup>.

Управленческая деятельность включает в себя действия с одним или некоторой группой лиц или документов, от момента их поступления до выполнения поставленной задачи<sup>2</sup>.

По мнению академика В.Г. Афанасьева процесс управления – есть не что иное, как упорядочение системы. При этом, поскольку одной из основных задач управления является сохранение качественной определенности системы посредством перевода ее из одного состояния в другое, упорядочивающее воздействие выступает как приведение системы в соответствие с присущими ей объективными закономерностями и тенденциями, характеризующими эту качественную определенность<sup>3</sup>.

Ключевой целью процесса управления можно назвать: формирование организационного порядка и целесообразной последовательности выполнения поставленных задач; обеспечение единства, непрерывных и согласованных выполняемых действий субъектов при принятии решений; присутствие вышестоящих руководителей; правильная загруженность исполнителей. Каждая управленческая деятельность включает в себя последовательные этапы. Классический вариант предполагает: планирование – организация – мотивация – контроль как процесс, необходимый для формулирования и достижения целей организации. Питер Ф. Друкер, по мнению исследователей, один из самых влиятельных теоретиков в области управления, предложил любопытное определение управления, как особого вида деятельности, превращающего

---

<sup>1</sup> Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. С 48.

<sup>2</sup> Русаков С.А. Основы управленческой деятельности : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений – М.: Издательский центр Академия, 2008. С 36.

<sup>3</sup> Афанасьев В.Г. Научное управление обществом (опыт системного исследования) / В. Афанасьев – М. : Политиздат, 1968. С.24.

неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу<sup>1</sup>.

В науке руководство принято рассматривать компонент, связанный с организацией сотрудничества людей в социальных управляемых системах, как разновидность управленческой деятельности. Важнейшим признаком руководства является организация коллективной деятельности посредством сотрудничества, базирующегося на моральных, материальных и других интересах личности. Целью рассматриваемой управленческой деятельности является оптимизация профессиональной деятельности подчиненных при помощи воздействий экономического, административного, психологического и педагогического характера, учитывая потребности, ценностные ориентации и установки подчиненных. Любое воздействие должно направлять и активизировать, повышать результативность профессиональной деятельности<sup>2</sup>.

Соотношение исследуемых понятий представлено Г.П. Щедровицким в рамках системомыследеятельностного подхода, разработанного для сферы управления<sup>3</sup>. Управленческая деятельность отличается от материально-преобразующих типов деятельности, например выработки бензина или строительства домов, где предмет преобразования – «нефть» или «строительные материалы». Управленческая деятельность осуществляется в отношении деятельности других людей, это «деятельность над деятельностью», способная изменить организационную и процессуальную структуру профессиональной деятельности, цели и рамки деятельности, обновить знания, усовершенствовать инструменты и средства деятельности.

Г.П. Щедровицким выделяются три вида деятельности: деятельность управления, деятельность руководства и деятельность организации.

---

<sup>1</sup> Друкер Питер. Ф. Эффективный руководитель / Питер Друкер ; пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. С. 18.

<sup>2</sup> Ульянов А.Д., Жаглин А.В. Функции руководителя территориального ОМВД России // Труды Академии управления МВД России. 2015. № 1 (33). С. 128-131.

<sup>3</sup> Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология (курс лекций) – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2014. С 39.

- управление как деятельность направлено на изменение протекающих социально-экономических *процессов* и фокусируется на изменении векторов активности определенных социальных групп;
- организация как деятельность фокусируется на создании организационной *структуры* (организации);
- руководство как деятельность направлено непосредственно на «*деятельность людей*», регулирование, анализ, коррекцию человеческих действий, позволяющих добиться определенных результатов.

Это самостоятельные виды деятельности, которые имеют дело с различными объектами (*процесс, структура и деятельность людей*), используют различные инструменты и средства, и, соответственно, применяются в различных ситуациях. Г.П. Щедровицкий подчеркивает четкую взаимосвязь указанных трех способов существования организационно-управленческой деятельности. утверждая, что *руководство* включено в *организацию*, а *организация*, в свою очередь, включена в *управление*. Взаимосвязь указанных видов деятельности означает, что цели организационной деятельности определяются управленческой деятельностью, а цели деятельности руководства определяются организационной деятельностью.

Остановимся более подробно на содержании перечисленных видов деятельности, их соотношении с деятельностью руководства, избранной предметом нашего исследования.

Организационная деятельность, согласно сложившимся в теории управления представлениям, включает в себя непосредственно организаторскую деятельность руководителя (субъекта управления) по отношению к сотрудникам организации (объектам управления) в коллективное усилие, посредством чего достигается общая цель, а также руководство. Иначе, работа по организации

труда конкретных сотрудников организации с учетом их индивидуальных особенностей и обеспечению их соответствующими ресурсами<sup>1</sup>.

Организаторская деятельность (или управленческая) основана на реализации организационных методов, с помощью которых осуществляются управленческие воздействия, обеспечивающие достижение поставленных целей и поддержание организованности в состоянии системы, что дает возможность сохранять стабильность в условиях постоянных изменений окружающей среды.

Организаторская деятельность – это деятельность по упорядочению функционирования системы, а руководство – деятельность по организации работы отдельных людей. Изменение в организаторской деятельности приводят к изменениям в руководстве как процессе. Понятия «организаторская деятельность» и «руководство» в правоохранительной системе не могут быть использованы как синонимы. Они соотносимы, но не тождественны друг другу. Сущностное разграничение указанных категорий позволит руководителям правильно выбрать необходимые методы работы с подчиненными и создать предпосылки для целенаправленной работы.

В общенаучном смысле управление – это «иерархически-организованная, многоуровневая, взаимосвязанная действующая система деятельности органов, должностных лиц, реализующих организационно-управленческие функции во имя достижения поставленных целей на основе подчинения нижестоящих органов вышестоящим»<sup>2</sup>.

Управление, в широком понимании этого термина, – непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов<sup>3</sup>. Каждый из управляемых объектов

---

<sup>1</sup> Болдырев У.К. Руководство как функция организаторской деятельности начальника территориального органа МВД России // Труды Академии управления МВД России. 2016. № 3 (39). С. 105-109.

<sup>2</sup> Романов В.В. Юридическая психология. – М.: Юристъ, 1998. 439 с.

<sup>3</sup> Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА - ИНФРА • М), 2001. С. 12.



является системой, состоящей из отдельных, но взаимосвязанных частей, элементов. Причем система приобретает новые свойства, которыми не обладают составляющие ее элементы.

Управление правоохранительным органом – проблема системного характера, поэтому она требует системного решения, которое включает материально-технические, юридические и педагогические аспекты, в том числе.

Соотношение понятий «управление» и «руководство» применительно к деятельности органов внутренних дел рассматривается в трудах Н.В. Бугеля, В.Г. Булавчик, Н.А. Игошина, А.Д. Ульянова, А.В. Жаглина и др. Учеными развивается мысль о том, что руководство в органах внутренних дел является персонифицированной правовой формой управленческой деятельности. Ее объем и содержание определяются и регламентируются в должностных обязанностях руководителя.

В целом мы разделяем приведенную ниже аргументацию, являющуюся основанием для разграничения и конкретизации каждого понятия:

1. Руководящая деятельность *имеет правовую природу*, а управление – социальную. Это делает руководство деятельностью, производной по отношению к управлению, где объем исполняемых руководителем управленческих функций нормативно закреплён в должностных обязанностях и неодинаков для руководителей разного уровня. Основными звеньями правоохранительной деятельности в системе органов Министерства внутренних дел России являются территориальные органы внутренних дел и органы внутренних дел на транспорте, где непосредственно осуществляется руководство деятельностью по охране правопорядка и борьбы с преступностью.

2. Руководство является *правоприменительной деятельностью, выражающейся в соответствующих актах применения* (речь идет об актах-документах, которые уполномочен утверждать руководитель во исполнение норм права, и актах-действиях, которые направлены на создание материальных, организационных и иных условий реализации норм права).

3. Организационно-управленческая деятельность руководителя всегда должна соответствовать законодательным и иным нормативно-правовым актам. Управленческая деятельность тоже может обладать правовой формой (правовое регулирование), но обычно проявляется через функции управления и его процесс.

4. Руководство – это *персонифицированная (индивидуальная) деятельность, связанная с исполнением должностных обязанностей*. Управление выступает, как правило, деятельностью коллективной.

5. В основе руководства находится *организация работы подчиненных*. В основе управленческой деятельности – *целеполагание*<sup>1</sup>.

Так, согласно приказу МВД России от 01.09.2017 N 690 "Об утверждении Типового положения об отделе (отделении, пункте) полиции территориального органа Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне"<sup>2</sup>, начальник отдела (отделения, пункта) полиции начальник отдела (отделения, пункта) полиции осуществляет руководство отделом (отделением, пунктом) полиции на основе единоначалия и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на отдел (отделение, пункт) полиции задач, состояние служебной дисциплины и законности среди подчиненных, эффективность профилактической и воспитательной работы с ними.

Начальник отдела (отделения, пункта) полиции обязан:

1) организует деятельность отдела (отделения, пункта) полиции, координирует деятельность его структурных подразделений на территории обслуживания; докладывает начальнику соответствующего территориального органа МВД России на районном уровне о результатах осуществления отделом (отделением, пунктом) полиции своих полномочий;

---

<sup>1</sup> Основы управления в органах внутренних дел : учебник / Н. В. Бугель, В. Г. Булавчик, Н. А. Игошин ; под общ. ред. В. А. Кудина ; МВД России, Санкт-Петербургский ун-т. – 2-е изд., перераб. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский ун-т МВД России : Тип. «Победа», 2012. 239 с.

<sup>2</sup> Об утверждении Типового положения об отделе (отделении, пункте) полиции территориального органа Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне : приказ МВД России от 01.09.2017 N 690 // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 07.11.2017).

2) вырабатывает и реализует на основе анализа оперативной обстановки меры по повышению эффективности оперативно-служебной деятельности отдела (отделения, пункта) полиции;

3) проводит работу по отбору, расстановке, воспитанию и профессиональной подготовке сотрудников, гражданских служащих, работников отдела (отделения, пункта) полиции; осуществляет общее руководство морально-психологическим обеспечением, участвует в проведении мероприятий морально-психологического обеспечения и несет личную ответственность за морально-психологическое состояние личного состава, состояние социально-психологического климата в служебных коллективах;

4) обеспечивает соблюдение законности при осуществлении сотрудниками, федеральными государственными гражданскими служащими отдела (отделения, пункта) полиции оперативно-служебной деятельности, поддержание служебной дисциплины; организует и осуществляет контроль за законностью решений и действий должностных лиц отдела (отделения, пункта) полиции.

В целях обеспечения и укрепления служебной дисциплины руководителем федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел и уполномоченным руководителем к сотруднику органов внутренних дел могут применяться меры поощрения и на него могут налагаться дисциплинарные взыскания, предусмотренные статьями 48 и 50 настоящего Федерального закона<sup>1</sup>.

Так, относительно нарушения служебной дисциплины и законности в 1998 году было выявлено 175 380 сотрудников. В 1999 году – 178 354, в 2000 году – 154 475, в 2001 году – 148 649, в 2002 году – 127 129<sup>2</sup>. Рост в среднем составляет более 5% в год. Более 75% от выявленных нарушений служебной дисциплины составляют дисциплинарные проступки. Согласно статистике, в среднем за год, на одну тысячу сотрудников приходится от 50 до 250, а в отдельных ОВД – до 300

---

<sup>1</sup> Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/12192456/7/#ixzz51F5L9xUP> (дата обращения: 14.12.2017).

<sup>2</sup> Дисциплинарный проступок как основание дисциплинарной ответственности сотрудника органов внутренних дел. Сборник статей адъюнктов и соискателей. Вып. 13. – М.: Юридический институт МВД России, 2002. С. 29-33.

и более случаев нарушений служебной дисциплины. Это свидетельствует о довольно низком уровне служебной дисциплины и неэффективности инструментов управленческой деятельности. Надо заметить, что только руководитель несет персональную ответственность за состояние служебной дисциплины и законности среди подчиненных, эффективность профилактической и воспитательной работы с ними<sup>1</sup>. В 2012 г. нарушения служебной дисциплины допустили 171860 человек, в 2014 г. – 181010 чел<sup>2</sup>. Это приводит к формированию неблагоприятного социально-психологического климата, снижает профессиональную активность сотрудников правоохранительных органов.

Нами была разработана анонимная анкета для исследования мнения руководящего состава об использовании технологий в различных правоохранительных структурах (Приложение А). Исследование проводилось среди сотрудников ОВД, ФСБ, ФССП, СУ. Всего в анкетировании приняли участие 137 сотрудников.

На вопрос «Какие методы в поддержании служебной дисциплины Вы используете?» 40,15% респондентов в качестве метода в поддержании служебной дисциплины используют контроль за исполнением подчиненными служебных обязанностей. 21,17% опрошенных применяют убеждение. 16,79% респондентов используют как метод сочетание мер убеждения и принуждения.

6,64% в поддержании служебной дисциплины используют дисциплинарное взыскание. Поощрение применяют 5,84% опрошенных.

Таким образом, понятия руководства и управления тесно взаимосвязаны между собой. Зачастую данные понятия подменяют друг друга. Однако между ними существуют различия. Управление является более широким понятием, чем руководство, которое выступает как разновидность управленческой деятельности, ее элемент, связанный с организацией сотрудничества людей в управляемых социальных системах. Управление обеспечивает непрерывное воздействие на

---

<sup>1</sup> О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации : Указ Президента РФ от 14.10.2012 N 1377 (ред. от 07.04.2017) // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 10.11.2017).

<sup>2</sup> Состояние работы с кадрами органов внутренних дел Российской Федерации за 2013 год: сборник аналитических и информационных материалов. М., 2014. 84 с.

управляемый объект, которым может быть отдельно взятая личность, коллектив или технологическая установка. Руководство представляет собой персонифицированное управленческое воздействие руководителя на исполнителей с помощью определенных методов и технологий.

## 1.2 Технологии руководства, применяемые в управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа, в системе социальных технологий

Процесс руководства, как любая деятельность, всегда осуществляется с помощью определенных методов воздействия на подчиненных, диктуемых большей частью ситуацией, в которой приходится действовать.

Любой вид управленческой деятельности требует способа реализации, который соответствует его содержанию, выдвинутой цели и средствам осуществления. Способ реализации управленческой деятельности называется методом руководства.

Роль методов руководства в системе органов внутренних дел исключительно велика. Различные административные или социальные вопросы руководства требуют использования комплекса разнообразных средств их решения. Надо отметить, что в специальной литературе нередко понятия «методы руководства» и «методы управления» смешиваются. Между тем, методы руководства отличаются от методов управления, хотя и связаны с ними. Разделение проводится непосредственно в теоретическом плане, так как на практике они образуют единое органичное целое.

Под методами управления понимают способы достижения определенной цели, путь решения какой-либо задачи, способы осуществления задач и функций, призванных обеспечить реализацию воздействия на подчиненных. Методы руководства определяют как способы и приемы воздействия руководителя на сотрудников для более полного использования имеющихся возможностей с целью решения поставленных перед ним задач.

Так, ведомственные нормативные акты требуют организацию управления строить на основе действующего законодательства, приказов и инструкций МВД России. В качестве примера может служить Приказ МВД России от 05.06.2017 г. № 355 «Об утверждении Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне»<sup>1</sup>, закрепляющий задачи, функции, полномочия территориальных органов внутренних дел, компетенцию должностных лиц.

В этом случае руководители территориальных органов выступают как полномочные представители исполнительной власти, а их предписания носят не рекомендательный, а обязательный характер. Это особенно ярко проявляется при руководстве системой и средствами в условиях сложной оперативной обстановки, при совершении террористических актов, массовых антиобщественных проявлениях, беспорядках, стихийных бедствиях, а также при других чрезвычайных обстоятельствах.

Одной из функций руководителя территориального органа является решение вопросов, связанных с отбором, расстановкой, воспитанием, организацией профессионального образования и дополнительного профессионального образования сотрудников, государственных служащих и работников территориального органа, профессионального обучения сотрудников территориального органа, а также с организацией морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности территориального органа<sup>2</sup>.

Принятый 7 февраля 2011 г. Федеральный закон «О полиции» № 3-ФЗ, как и многие другие ведомственные акты МВД России, посвящен, в том числе, вопросам обучения и воспитания кадров<sup>3</sup>. На основании данных документов

---

<sup>1</sup> Об утверждении Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне : приказ МВД России от 05.06.2017 N 355 // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 12.09.2017).

<sup>2</sup> Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации : Указ Президента РФ от 21.12.2016 N 699 // <http://www.pravo.gov.ru>. (дата обращения: 10.11.2017).

<sup>3</sup> О полиции: Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.11.2017).

перед системой МВД России поставлена задача модернизации системы обучения и воспитания кадров органов внутренних дел и соответствия современным требованиям общества и государства.

Вопросы повышения эффективности управленческого воздействия на кадровый состав могут быть, по нашему мнению, решены на основе современных подходов к использованию технологий управления, совершенствованию управленческой компетентности руководителей.

Согласно определению, данному в словаре русского языка<sup>1</sup>, понятие «технология» – это совокупность производственных методов и процессов в определенной отрасли производства, а также научное описание способов производства. Технология (от др. греч. *techne* – искусство, мастерство, умение; *logos* – слово, учение) – совокупность методов, осуществляемых в каком-либо процессе.

Технология представляет собой систему последовательных действий, которая в определенных условиях приводит к конкретному гарантированному результату и может быть представлена как способ организации людьми сложного процесса путем расчленения его на систему последовательных действий, находящихся в определенной взаимосвязанности и имеют целью достижение высокой эффективности.

Технологизация освоения социального пространства сегодня выступает стратегическим способом развития общества. Социальная технология представляет собой последовательность этапов социального взаимодействия, в ходе которой каждый субъект, участвующий во взаимодействии, реализует собственную управленческую стратегию по отношению к другим и формирует социальную действительность. Она является одним из важнейших элементов механизма управления, призванным оптимизировать его и исключить все те

---

<sup>1</sup> Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 1999. С. 797.

операции, которые не являются необходимыми для получения социального результата<sup>1</sup>.

Применение многообразных социальных технологий в различных сферах социальной жизни направлено на выявление и использование скрытых потенциалов социальной системы, получение оптимального социального результата при наименьших управленческих издержках<sup>2</sup>.

Методикой принято называть процедуру использования комплекса методов и приемов по достижению поставленной цели. А технология отвечает на вопрос - как наилучшим образом достичь целей облучения, управления этим процессом. Технология направлена на последовательное воплощение на практике заранее спланированного процесса обучения. На практике теория осуществляется с помощью технологии.

Пока технология не создана, действует индивидуальное мастерство, которое рано или поздно уступит место «коллективному мастерству», концентрированным выражением которого и является технология.

Н. Стефанов трактует понятие «технология» так: «Там, где человек активно и целенаправленно относится к окружающим его процесса, где он стремится сознательно и планомерно изменить природную и социальную среду, там, в принципе, возможна технология»<sup>3</sup>.

В последние годы в теории управленческой деятельности широко используется понятие «социальные технологии», обусловленные общественными отношениями и направленные на решение поставленных задач. Важной частью социальных технологий являются технологии управления подчиненных.

Термин «технология» в основном известен из материально-производственной практики, и, прежде всего, из промышленного применения технологий. Изначально под технологией понималась не только деятельность по

---

<sup>1</sup> Социальные технологии управления обществом: региональный уровень / под ред. Я. А. Маргуляна. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. С. 82.

<sup>2</sup> Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. – М.: Экономика, 2001. 327 с.

<sup>3</sup> Стефанов Н. Общественные науки и исследование технологии. М., 1976. С. 182.



преобразованию природных объектов, но и общетехническая дисциплина. В современном языке смысловое пространство понятия технологии значительно расширилось, и содержание понятия существенно обогатилось за счет включения в объект технологий социальных процессов. Соответственно, социальная технология – это совокупность инструментов, применяемых с целью воздействия на поведение и сознание людей.

Социальная технология – это специфическое и стандартное оперативное средство деятельности руководителя в управлении. Специфика технологии состоит в алгоритмизации деятельности и поэтому может быть использована многократно для решения аналогичных задач. По существу – это практическая реализация того, что было на предшествующих ступенях управления посредством определенных процедур и операций. Процедура – набор действий, с помощью которых осуществляется управление процессом. Операция – непосредственное действие, путь решения определенной задачи в рамках данной процедуры.

Одно из первых определений социальной технологии принадлежит советскому философу Афанасьеву В.Г., который определил ее, как «перевод объективных законов в механизм социального управления, т.е. «перевод» абстрактного языка науки, отражающей объективные законы развития общества, на конкретный язык решений, нормативов, предписаний, регламентирующих, стимулирующих людей на достижения поставленных целей»<sup>1</sup>.

Зайцев А.К. определяет социальную технологию как совокупность знаний о способах и средствах организации социальных процессов, а также сами эти действия, позволяющие достичь поставленной цели<sup>2</sup>.

Все социальные технологии обладают следующими признаками:

- разграничение управленческого процесса на внутренне взаимосвязанные этапы;

---

<sup>1</sup> Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание, управление. М., 1983. С. 369.

<sup>2</sup> Зайцев А.К. Внедрение социальных технологий в практику управления // Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. М.: Экономика, 1989. С. 95.

- поэтапность действий по достижению целей и однозначное выполнение технологических процедур.

Технологизация является одним из направлений оптимизации социального управления. Социальные технологии применяются для управления людьми, социальными явлениями, социальными процессами и социальными системами.

По направленности социальной деятельности выделяют четыре типа социальных технологий:

- технологии формирования социальных систем, например методы социального проектирования;

- функциональные, направленные на поддержание стабильности социальных систем и процессов (типовые процедуры управления, которые направлены на решение социальных проблем, периодически возникающих в деятельности организаций);

- технологии, направленные на преобразование и развитие социальных систем;

- технологии социальной борьбы как средство защиты социальных систем, подавления нежелательных явлений, в первую очередь высокоразвитые и технологизированные системы защиты правопорядка и безопасности общества.

Под социальной технологией понимается упорядоченная система действий, выполнение которых приводит к гарантированному достижению целей. Технология отражает последовательность деятельности, её логику и поэтому всегда представлена этапами деятельности, каждый из которых имеет свою цель. Лишь после достижения поставленной цели одного этапа происходит переход к следующему этапу деятельности. При этом первый этап любой технологии – диагностический. Для реализации технологического подхода нужна детальная информация об исходном состоянии каждого объекта. В соответствии с этой оценкой происходит переход к следующему этапу деятельности. Важность непрерывной диагностики состояния объекта управления – неотъемлемое требование к социальной технологии.

Наиболее распространенным определением технологии можно считать систему способов (методов, средств и форм) деятельности, обеспечивающую получение гарантированного по качеству и количеству конечного результата. Именно за счет диагностичности, постоянной ориентированности на достижение цели обеспечивается гарантированность результата деятельности.

Метод деятельности является составной частью, элементом способа деятельности. В свою очередь, совокупность способов деятельности составляет методику деятельности. Методику же, дающую гарантированный результат вне зависимости от личностных качеств субъекта и объекта деятельности, можно считать технологией.

Анализ источников показал, что в научный оборот прочно входит понятие «технология управления», однако до сих пор отсутствует системное описание управленческих технологий и единое понимание его сущности. Главной причиной этого представляется сложность объектов управления и многообразие факторов, влияющих на управленческую деятельность<sup>1</sup>.

Социальные технологии в сфере управления представляют собой специально созданные и эмпирически обоснованные средства (методы, правила, процедуры и пр.) воздействия на поведение субъектов управленческого процесса с целью оптимизации их «рутинной», поддающейся типизации деятельности и побуждения их к творческой активности. Они предполагают сбалансированность собственных интересов субъектов управления и стратегических приоритетов развития организации и всего общества<sup>2</sup>.

Технологию управления определяют, как систему операций и процедур, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями в определенной последовательности с использованием необходимых для этого методов и технических средств.

---

<sup>1</sup> Третьякова Е.П. Генезис представлений о сущности технологий управления // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), №4(12), 2012.

<sup>2</sup> Резник Ю.М. Социально-гуманитарные технологии управления: специфика и возможности применения // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. 2010. № 29. С.91-105.

Технология включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур. При соблюдении технологии получаем прогнозируемый и достаточно стабильный результат, независимый от позиций и представлений отдельных лиц (руководителей), участвующих в технологическом процессе. Технологии призваны минимизировать влияние субъективности и пристрастности людей, задействованных в них.

Целью технологии управления является оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата.

Разработка технологии управления предполагает определение количества, последовательности и характера операций, составляющих процесс управления, разработку или подбор для каждой операции соответствующих способов, приемов и технических средств, выявление оптимальных условий протекания процесса перевода объекта системы из исходного состояния в желаемое.

Исходя из изложенного выше подхода к разграничению понятий «управление» и «руководство», а также основываясь на получившем распространение технологическом подходе к управлению, мы считаем возможным использовать понятие «технологии руководства», которое используется в управленческих трудах, но не имеет еще устоявшейся дефиниции<sup>12</sup>.

В настоящей работе используется понятие «технология руководства», понимаемое как система последовательно выполняемых операций и процедур, процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством, основанный на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики, позволяющий получить прогнозируемый и стабильный результат.

---

<sup>1</sup> Урбанович А.А. Психология управления. - Мн.; Харвест, 2002. 640 с.

<sup>2</sup> Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. №1. С. 73-90.

В научной литературе мы находим перечень требований, которым должна удовлетворять технология<sup>1</sup>: концептуальности, системности, управляемости, эффективности и воспроизводимости.

*Концептуальность* технологии предполагает опору на определенную научную концепцию, включающую обоснование достижения поставленных целей). *Системность* означает, что технология должна обладать логикой процесса достижения цели, взаимосвязью его частей и целостностью действий. *Управляемость* предполагает возможность диагностического целеполагания, планирования, проектирования процесса и корректирования результатов. *Эффективность* означает обязательное достижение запланированного результата; показывает отношение результата к количеству израсходованных ресурсов. *Воспроизводимость* подразумевает возможность использования технологий в других условиях и другими субъектами.

Перечисленные свойства технологий обуславливают эффективность их применения в управлении правоохранительным органом, поиск и разработку новых технологий. Технологии способны оптимизировать управленческий процесс, рационализировать его, в том числе, в правоохранительном органе.

Принятые нормативно-правовые документы предоставляют право использования современных технологий и разработки планов работы по обучению и воспитанию сотрудников: приказ МВД от 29 января 2008 г. № 80 «Вопросы организации деятельности строевых подразделений патрульно-постовой службы полиции»<sup>2</sup>; приказ МВД России от 5 июня 2017 г. № 355 «Об утверждении типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне»<sup>3</sup>; приказ от 15 июня 2011 г. № 636 «Об утверждении типового положения о линейном отделе

---

<sup>1</sup> Селевко Г.К. Современные образовательные технологии: учебное пособие. – М.: Народное образование, 1998. 256 с.

<sup>2</sup> Вопросы организации деятельности строевых подразделений патрульно-постовой службы полиции : приказ МВД от 29 января 2008 г. № 80 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2017).

<sup>3</sup> Об утверждении Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне : приказ МВД России от 05.06.2017 N 355 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2017).

Министерства внутренних дел Российской Федерации на железнодорожном, водном и воздушном транспорте»<sup>1</sup>; приказ МВД России от 10 июля 2013 г. № 535 «Об утверждении типового положения об отделе (отделении, пункте) полиции территориального органа Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне»<sup>2</sup>.

В перечисленных документах перед Министерством внутренних дел Российской Федерации одна из задач – использование современных технологий, связанных, прежде всего, с совершенствованием системы обучения и воспитания кадров органов внутренних дел.

Нами разработана структурная модель социальной технологии.

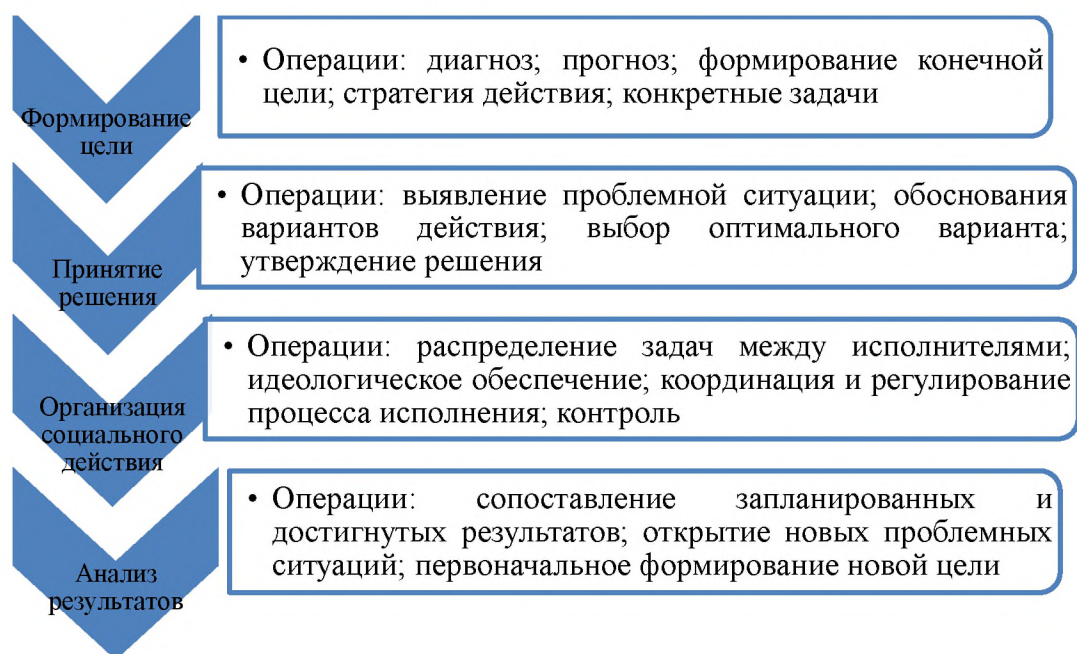


Рис. 1. Структурная модель социальной технологии.

Данная модель стала основой описания и характеристики социальных технологий руководства в управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа, представленных во второй главе.

<sup>1</sup> Об утверждении типового положения о линейном отделе Министерства внутренних дел Российской Федерации на железнодорожном, водном и воздушном транспорте : приказ от 15 июня 2011 г. № 636 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2017).

<sup>2</sup> Об утверждении типового положения об отделе (отделении, пункте) полиции территориального органа Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне : приказ МВД России от 10 июля 2013 г. № 535 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 14.11.2017).

Используемые в системе МВД России, других правоохранительных органах технологии руководства в целом охватывают основные этапы управленческого цикла, постоянно развиваются с учетом новых требований к сотрудникам полиции. Одна и та же технология в руках разных руководителей каждый раз может выглядеть по-разному: здесь неизбежно присутствие личностной компоненты мастера, особенностей сотрудников, социально-психологического климата в подразделении ОВД. Результаты, достигнутые разными руководителями, применяющими одну и ту же технологию, будут различными, но близкими к среднему индексу, характеризующему используемую технологию. То есть технология опосредуется свойствами личности, но не определяется ими.

Мы считаем, что технологии руководства применяются в зависимости от этапов управленческого цикла. Попытаемся проследить связь некоторых технологий руководства с этапами управленческой деятельности.

Управление состоит из определенных стадий и этапов. Поэтому управленческая деятельность руководителя правоохранительного органа носит циклический характер. Это выражается в подготовке, принятии и организации управленческих решений, оценке текущих результатов, отслеживании и обнаружении изменений в обстановке и т.п. Управленческий цикл – это повторяющаяся совокупность последовательно осуществляемых управленческих стадий, в ходе реализации которых субъект управления достигает желаемых результатов.

Управленческий цикл можно представить как процесс, который делится на определенные стадии, этапы или отдельные управленческие действия.

Принято выделять четыре основных стадии<sup>1</sup>: планирование, организация, регулирование, контроль. Данные стадии охватывают все виды управленческой деятельности (рис. 2).

---

<sup>1</sup> Прикладная юридическая педагогика в органах внутренних дел: учебник для курсантов и слушателей образоват. учреждений МВД России юрид. профиля / под ред. В.Я. Кикотя, А.М. Столяренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 512 с.



Рис. 2. Цикл управленческого процесса

**1. Планирование.** Эта стадия представляет собой по существу деятельность по выработке и принятию управленческих решений. Этапы планирования: постановка целей и задач; определение исходных предпосылок; выявление и выбор наилучшей альтернативы; исполнение плана. Планирование позволяет приобретать и распределять ресурсы, необходимые для достижения целей. На стадии планирования рекомендуем использование *технологий диагностики*, которые представляют собой установление и изучение признаков, характеризующих состояние и результаты планирования, и позволяющих прогнозировать возможные отклонения, определять пути их предупреждения и корректировать сам процесс. Здесь же можно использовать *технологию саморазвития руководителя* правоохранительного органа, которую можно охарактеризовать как «осознанный процесс сознательного целенаправленного «Я»развития руководителя, содержание которого составляет самостоятельное усвоение новых знаний в конкретной сфере практической деятельности, саморазвитие профессионально-важных качеств, формирование у себя целостных компетенций, обеспечивающих успешность в решении поставленных задач»<sup>1</sup>.

**2. Организация.** Руководители правоохранительных органов каждый день проделывают организаторскую работу по исполнению разнообразных управленческих решений. Главная задача руководителя – оценка своих

<sup>1</sup> Горелов С.А. Саморазвитие как важнейшее условие эффективности деятельности руководителя ОВД // Научно-теоретический журнал «Ученые записки», № 3 (73) 2011. С. 41-44.



возможностей, изучение подчиненных, определение потенциала каждого сотрудника, а также четкое распределение служебных обязанностей, полномочий и ответственности в коллективе. На стадии организации считаем необходимым использование *технологий организации групповой деятельности*, позволяющих реализовать основные условия коллективности: осознание общей цели, целесообразное распределение обязанностей, взаимную зависимость и контроль.

*Технологии наставничества в целях адаптации молодых сотрудников к профессиональной деятельности* применяются для обеспечения привыкания молодого сотрудника к характеру, режиму и условиям труда в системе, овладения им профессиональными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешного освоения профессии.

**Регулирование.** Стадия регулирования или коррекции предполагает процесс предупреждения и устранения возможных или фактических отклонений от заданных целей. Причинами отклонений в конечных результатах могут быть некорректно составленные планы, отсутствие своевременной и полной информации, слабость прогнозов, недостатки в контроле и оценке результатов, ошибки в принятых решениях. Регулирование и коррекцию можно рассматривать как оперативное управление текущими состояниями (отклонениями). В тех случаях, когда принятые меры не дают результатов, возникает необходимость пересмотра целей. А это означает начало нового управленческого цикла с развертыванием всех основных стадий управленческой технологии. На стадии регулирования руководитель влияет на подчиненных таким образом, чтобы они выполняли работу для достижения целей. Это процесс управления, осуществляемый с помощью методов формального воздействия и усиленного (власть и лидерство). На данной стадии эффективны *технологии формирования служебного коллектива, технологии командообразования, технологии воспитания личного состава.*

**Контроль** – является одной из основных стадий в управленческом цикле. Без контроля большинство видов деятельности неэффективно. Он представляет собой конструктивную систематическую деятельность руководителя,

направленную на приближение фактического исполнения к запланированному результату. Контроль включает деятельность по формированию стандартов управления, проверке и оценке исполнения, осуществлению корректирующих шагов. Контроль является объективной необходимостью. Даже самые оптимальные решения и планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль. На стадии контроля рекомендуем использовать *технологии рефлексии*, включающие рефлексию руководителем деятельности исполнителей; успешности взаимодействия.

Все этапы управленческого цикла имеют коммуникативную основу, так как коммуникативный компонент выполняет системообразующую функцию. В процессе любой совместной деятельности людей в качестве одной из форм взаимодействия часто используется понятие «общение» (коммуникация)<sup>1</sup>. В различных сферах жизнедеятельности общества коммуникация представляет собой социальный процесс, который выполняет связующую функцию общественной структуры. В правоохранительных органах коммуникация основывается в первую очередь на нормах права.

В правоохранительной сфере коммуникация представляется как сложная динамично развивающаяся система, в которой существенную роль играют не только коммуникационные каналы и средства коммуникации, но и *коммуникативные технологии*. Коммуникативная технология является компонентом системы коммуникации и выступает в качестве своеобразного гаранта обмена информацией на всех стадиях управленческого цикла. Объектом данной технологии выступают люди и отношения между ними, а также разнообразные организации и институты, включенные в правоохранительные процессы.

Коммуникативная технология в правоохранительной деятельности – способ реализации субъектом управления ряда последовательно установленных этапов и

---

<sup>1</sup> Андреев Н.А. Коммуникативная технология в системе управления правоохранительными процессами // Труды Академии управления МВД России. 2013. № 3 (27) С. 22-26.

процедур, которые направлены на достижение поставленной цели или решение какой-либо задачи.

Выделим три группы коммуникативных технологий:

1. Технологии, когда общая правоохранительная задача реализуется каждым социальным субъектом в совместно-последовательной деятельности.
2. Технологии, когда каждый субъект выполняет свою часть работы независимо от других участников в совместно-индивидуальной деятельности.
3. Технологии, когда одновременно взаимодействуют все участники правоохранительной деятельности.

Реализуя через свою деятельность цели и задачи правоохранительного органа, руководитель представляет, олицетворяет и осуществляет государственную власть. В Указе Президента РФ от 14.10.2012 № 1377 (ред. от 07.12.2016) «О дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации»<sup>1</sup> в Главе 3. Обязанности руководителя (начальника) по поддержанию служебной дисциплины» в пункте 7 указывается, что руководитель обязан подавать личный пример дисциплинированности, образцового выполнения служебных обязанностей. *Личный пример* является основой авторитета любого руководителя. Чем положительней будет этот пример, тем качественнее будут выполняться задачи, которые он ставит перед подчиненными, тем глубже будет уважение к нему.

Изучение и освоение концептуального и методического аппарата теории социального управления, его широкое практическое применение выступают сегодня существенным фактором продуктивной деятельности руководителя правоохранительного органа.

Все стадии управленческого цикла неразрывно связаны между собой, так как одновременно решаются различные задачи. Поэтому разделение управленческой деятельности на стадии носит условный характер. Мы перечислили некоторые технологии руководства, актуальные для конкретной

---

<sup>1</sup> О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации : Указ Президента РФ от 14.10.2012 N 1377 (ред. от 07.12.2016) // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 17.09.2017).

стадии управленческой деятельности. Но большинство технологий можно применять на любой стадии, в зависимости от решаемых на данной стадии управленческих задач, особенностей личного состава. Во второй главе нами представлена характеристика некоторых технологий руководства, применяемых в управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа.

### 1.3 Организация и правовое регулирование подготовки управленческих кадров полиции за рубежом

Как и любая сфера жизни общества, деятельность правоохранительных органов нуждается в подготовленных высококвалифицированных кадрах, поскольку успех выполнения должностных функций полностью зависит от уровня профессиональной подготовки. Это делает необходимым поиск новых эффективных путей повышения качества подготовки управленческих кадров всех отраслей правоохранительной деятельности<sup>1</sup>. Особое значение в данном аспекте обозначило необходимость обращения к зарубежному опыту в области теории, правовой регламентации, организации и функционирования подготовки руководителей – профессионалов, в частности, высокоразвитых западных правовых государств, в которых исторически сложились правовые системы, развиты структуры гражданского общества, налажены механизмы реализации закреплённых правовых норм и предписаний.

Подготовка управленческих кадров – важнейший элемент любой правоохранительной системы. Во многих странах мира сложились собственные подходы и традиции к решению проблемы подготовки руководящего состава полиции. Повышение уровня профессиональной подготовки руководителей входит в число приоритетных направлений деятельности государства и

---

<sup>1</sup> Катанова Е.А. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации сотрудников полиции зарубежных стран // Журнал «Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена». 2008. С. 99-101.

полицейских ведомств<sup>1</sup>. Сопоставление российской педагогической системы с ведущими европейскими системами полицейского образования невозможно без анализа и систематизации педагогического опыта полицейских вузов европейских стран.

Профессиональное юридическое образование – это процесс и результат фундаментальной подготовки сотрудников-профессионалов правоохранительной и правоприменительной системы, соответствующей специфике данной деятельности и требованиям образовательных госстандартов.

Профессиональная подготовка представляет собой специальную профессионально-педагогическую систему, направленную на решение задачи повышения профессионального мастерства руководителя правоохранительного органа и реализуемую не только в образовательных учреждениях, но и на местах службы.

Данной отечественной точке зрения аналогичен зарубежный подход к определению и разграничению образования и подготовки<sup>2</sup>. Согласно формулировке зарубежных исследователей, подготовка – это учебный процесс, направленный на закрепление мастерства, выработку навыков идентификации задач, которым необходимо следовать с целью успешного выполнения порученных обязанностей.

Понятие «профессиональная подготовка» управленческих кадров полиции с точки зрения и российских, и зарубежных специалистов подразумевает целенаправленный процесс подготовки кандидатов на управленческую должность, включающий реализацию полного комплекса требований к данной руководящей должности в полицейской иерархии, и имеющий своей целью обеспечить способность специалиста к высоко профессиональному выполнению

---

<sup>1</sup> Черненилов В.И. Опыт формирования полицейской науки за рубежом // Система милицейской науки: проблемы интеграции и дифференциации. М., 2000. С.16.

<sup>2</sup> Зарубежный опыт организации подготовки полицейских кадров и работы полиции: сборник статей / под общ. ред. В. П. Сальникова. Спб.: Санкт-Петербургский университет МВД России, 1999. С. 20.

своих управленческих (руководящих) функций<sup>1</sup>. В отличие от профессионального образования профессиональная подготовка по международной классификации – это процесс обучения любой профессии в срок до шести месяцев.

Для полного понимания общепринятой зарубежной терминологии необходимо сказать о типах полицейской подготовки.

*Базовая подготовка* представляет собой трехуровневую профессиональную подготовку, цель которой – дать сотрудникам полиции основные знания, умения и навыки полицейской деятельности, соответствующие уровню их положения и продвижения по службе. *Первоначальная (начальная) подготовка* является обязательной для всех поступивших на полицейскую службу, предназначена для обучения сотрудников полиции первичным навыкам и выполнения ими основных задач<sup>2</sup>.

*Специализированная подготовка* – дополнительная подготовка в различных областях деятельности полиции (расследование преступлений, работа с несовершеннолетними, дорожное движение и т.д.). *Управленческая подготовка* – обучение, предназначенное для руководящих должностей.

Интересный опыт обучения и воспитания<sup>3</sup> руководящих кадров полиции стран Европы воплощает действующая в Европе Ассоциация европейских полицейских колледжей. Ассоциация европейских полицейских колледжей (АЕПК) функционирует с 1996 года, на настоящий момент объединяет более 30 полицейских образовательных организаций различных стран. В качестве цели создания АЕПК была определена организация совместного обучения старших офицеров полиции, взаимообмен актуальными методиками и средствами обучения<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Колонтаевская И.Ф. Педагогика профессионального образования кадров полиции зарубежных стран: анализ, оценка, использование опыта: дис. ... докт. пед. наук. М., 2002. С. 259.

<sup>2</sup> Закатов В.В. Педагогические особенности первоначальной подготовки полицейских в европейских странах // Труды Академии управления МВД России. 2015. № 3 (35). С. 99-103.

<sup>3</sup> Нурлыбаева Г.К. Нравственное воспитание руководящих кадров полиции стран Европы в процессе профессиональной подготовки: автореф. дис... канд. пед. наук. М., 2007.

<sup>4</sup> Официальный сайт Академии управления МВД России URL: <http://www.amvd.ru/D/node/2903> (дата обращения 13.10.2017).

Совершенствование управленческой компетентности и профессионализма руководителей полицейских органов проводится с учетом современных требований к правоохранительной и управленческой деятельности, а также существующих международных стандартов.

Анализируя такое ключевое понятие, как «управленческие кадры полиции», следует отметить, что оно соотносится с такими структурными понятиями, как старший (высший) руководящий состав, старший (высший) начальствующий состав, старший (высший) командный состав полиции, то есть речь идёт о старшем (высшем) уровне руководства в полицейской иерархии званий, рангов и должностей. Отмечается тенденция, общая для полиций западных государств: в общей численности сотрудников процент руководящего звена минимален.

К примеру, в странах Европейского союза, сотрудники полиции по рангам подразделяются на три категории: 1) младший состав. Персонал, выполняющий работу под непосредственным наблюдением, от которого не требуется принятия самостоятельных решений; 2) средний состав. Служащие этой категории относятся к руководящему персоналу, при этом их деятельность требует общего административного наблюдения и непосредственного руководства; 3) высший (старший) состав. Это руководящий состав полиции, в обязанности которого входит непосредственное руководство наиболее сложными направлениями деятельности полиции, а также расстановка кадров.

В отдельных европейских странах существует принцип – начальниками департаментов полиции, начальниками полицейских академий и министрами, согласно законодательству, не могут становиться лица, связанные в прошлом с полицейской деятельностью. То есть на данные должности могут претендовать исключительно гражданские лица, имеющие значительные общественные заслуги в каких-либо научных либо социально-политических областях деятельности (управление, социология, юриспруденция и некоторые другие), лица, имеющие управленческий опыт в какой-либо области, а также безупречную репутацию.

Условием выдвижения на высший управленческий уровень в полиции является наличие у соискателя образовательной степени (как минимум он должен

иметь высшее образование) или специальной дополнительной профессиональной подготовки. Те же претенденты, которые имеют научные степени (магистерская, докторская), сразу приглашаются на руководящие должности, незамедлительно попадая, таким образом, в высший ранг полицейской иерархии.

В зарубежных системах профессионального образования кадрового состава полиции функционирует широкий спектр курсов повышения квалификации. Необходимость повышения квалификации возникает в следующих случаях:

- продвижение по службе;
- острая потребность в развитии коммуникативных качеств;
- систематическое повышение профессиональной квалификации и компетенции;
- возрастание значения навыков и умений в управлении.

Изучение различных источников показывает, что формирование и развитие концептуальных основ подготовки руководящих кадров полиции происходит под влиянием ряда факторов:

- 1) действующая национальная правовая система;
- 2) исторические и национальные традиции;
- 3) сложившиеся модель системы ведомственной профессиональной подготовки сотрудников полиции;
- 4) внутренняя государственная идеология и политика, а также социальные воззрения;
- 5) структура, принципы организации и нормативное регулирование деятельности правоохранительных органов;
- 6) образовательные принципы и концепции;
- 7) военная сфера деятельности государства;
- 8) управленческие и социально-экономические теории в сфере бизнеса (предпринимательской деятельности) и государственного управления.
- 9) степень развитости таких наук, как политология, социология, этика правоохранительной деятельности, философия полицейской деятельности,



отрасли права, педагогика, психология (политическая, социальная, юридическая, педагогическая) и мн.др.

Анализируя организационно-правовые основы профессиональной подготовки управленческих кадров полиции за рубежом, И.Ф. Колонтаевская отмечает, что американский подход сводится к трём основным требованиям. Кандидаты на управленческие должности в полиции должны: 1) иметь соответствующее (высшее) образование, которое в США можно получить только в гражданском вузе; 2) пройти управленческую подготовку, как правило, в общегражданских институтах управления (школах, центрах, курсах, семинарах); 3) кандидаты на руководящие должности, пришедшие в полицию из гражданской сферы, кроме того, должны пройти профессиональную полицейскую подготовку, чтобы получить недостающие знания из области полицейских наук, полицейской деятельности и управления полицейскими силами<sup>1</sup>.

В настоящее время в США получила широкое распространение практика направления полицейских руководителей в престижные национальные и международные бизнес-школы, крупные успешные коммерческие структуры, банки для получения всесторонней управленческой подготовки.

В Европе, где управленческие кадры полиции изначально готовились в ведомственных учебных заведениях профессиональной подготовки, при выдвижении на руководящую должность главными условиями становились: наличие стажа работы в полиции, а также ранее полученное ведомственное образование трех уровней.

С середины 20 века с развитием науки управления в полиции, в странах Западной Европы сложилась универсальная управленческая подготовка руководителей общего типа, так называемых линейных менеджеров. В настоящий период в связи с усложнением правоохранительной деятельности, вызванным ростом коррупции, терроризма, наркобизнеса, организованной преступности,

---

<sup>1</sup> Колонтаевская И.Ф. Профессиональная подготовка управленческих кадров полиции за рубежом (теоретические и организационно-правовые аспекты) // Административное право и процесс. 2007. N 3. С. 45.

других криминальных явлений, повышаются требования к сотрудникам руководящего звена полиции.

Идея служения полиции обществу, закреплённая в законах о полиции, обновлённых к началу XX в. практически во всех европейских странах, а также в Канаде, США, Японии, меняет вектор полиции из карательной силовой структуры в повседневную социальную службу, работающую в непосредственном сотрудничестве с населением. Такая форма осуществления полицейской деятельности требует от руководителей полиции владения и грамотного применения управленческих и психологических знаний, коммуникативных умений и навыков, то есть владения в полной мере педагогическими приёмами и техниками.

Эффективность руководства правоохранительной деятельностью, и в Европе, и в России, заключается не только в способности эффективно организовать и направлять работу по защите граждан и борьбе с преступностью, но и в умении профессионально осуществлять воспитательную функцию среди подчинённых, а также всего населения. В связи с этим, обеспечение качественной педагогической подготовки и нравственного воспитания руководящих кадров полиции в процессе профессиональной подготовки требует особого внимания и особых педагогических подходов.

Исследователи выдвигают следующие типы моделей профессионального полицейского образования: британская, немецкая, французская и американская.

Британская модель образования является системой профессиональной полицейской подготовки. Она значительно отличается от других европейских моделей. В Великобритании разработана довольно четкая структура подготовки кадрового состава полиции. Выделяются следующие виды подготовки:

- начальная подготовка для рядовых полицейских сроком 2 года;
- специальная подготовка для претендентов в службы дорожного движения, уголовного сыска и многих других структур;
- подготовка сержантов и инспекторов полиции;
- подготовка руководящих кадров полиции.

Для британской модели характерны: ранняя узкая специализация сотрудников полиции разных подразделений и служб; децентрализованный, региональный принцип координации процесса профессиональной подготовки; гуманизация процесса обучения; открытость для внешних контактов с общегражданскими, в т.ч. иностранными образовательными учреждениями.

Немецкая модель характеризуется основательностью базовой подготовки; наличием в содержании обучения, независимо от специализации, общих компонентов; обязательным дополнительным обучением перед назначением на новую должность; логической последовательностью и преемственностью уровней образования; более длительными сроками обучения по сравнению с другими странами (в сумме на всех уровнях 7,5 лет).

Французская модель образования – это централизованное управление образованием в системе МВД; практическая направленность обучения при достаточно сильной общетеоретической подготовке; сравнительно краткосрочный характер (в сумме 4,5 года); получение высшего образования обычно вне ведомственной системы.

Американская модель характеризуется тем, что в США ведомственные учебные заведения дают преимущественно практически направленную полицейскую подготовку, а образование, подтверждаемое конвертируемым дипломом, полицейские получают в гражданских образовательных учреждениях до начала службы или во время ее<sup>1</sup>.

Несмотря на различающиеся системы профессиональной подготовки, основные принципы подготовки руководителей полиции, управляющих этими службами, во многом схожи. Именно поэтому к настоящему времени организация и правовое регулирование профессиональной подготовки руководящих кадров полиции за рубежом имеют много общего в разных странах мира.

---

<sup>1</sup> Колонтаевская И.Ф. Педагогика профессионального образования кадров полиции зарубежных стран: анализ, оценка, использование опыта: дис. ... докт. пед. наук. М., 2002. С. 317.

Организационное регулирование, по своей сути, представляет собой решение соответствующими органами, должностными лицами и образовательными учреждениями организационных вопросов по профессиональной подготовке управленческих кадров полиции с применением научно обоснованных форм, методов и технологий управления системой и процессом данной подготовки в соответствии с содержанием и задачами управленческой деятельности в полиции и с учетом международных стандартов. А правовое (нормативное) регулирование включает в себя соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства, использование средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления системой профессиональной подготовки управленческих кадров полиции, а также нормативное правовое сопровождение процесса профессиональной подготовки. Они отражают требования законодательства и нормативные правовые акты по образованию.

Реализация полицией функций специализированного социального обслуживания населения приводит к тому, что полицейское образование в мире все больше ориентируется на формирование личности полицейского с преобладающими установками на решение социальных задач, уважение прав, свобод и достоинства граждан, воспитание культуры общения с населением.

Главной целью педагогической компоненты в процессе профессиональной подготовки является не столько получение офицерами полиции знаний о педагогических процессах в управляемых подразделениях и приобретение ими соответствующих ценностных представлений, сколько овладение ими практическими навыками осуществления воспитательных функций по отношению к подчинённым, способность к практическому решению возникающих конфликтных ситуаций в подразделениях, что способствует повышению профессионализма и эффективности их работы.

В настоящее время в обучении офицеров полиции применяются информационные технологии обучения, технологии модульного обучения, технологии личностно-ориентированного обучения, проблемное обучение (PBL –

problem based learning), а также дистанционное обучение. На протяжении прошлого века полицейские академии и колледжи специализировались, главным образом, на преподавании закона, технических дисциплин, а также ряда других узких дисциплин полицейской деятельности.

В силу таких факторов как формирование общеевропейского пространства высшего образования, изменение в целом роли полиции в обществе, при обучении в полицейских академиях и колледжах офицерами высшего управленческого звена полиции европейских стран значительное место среди прочих специальных дисциплин отводится изучению таких принципов и ценностей, как права и свободы личности, принципы беспристрастности, справедливости, подчинения закону, принципы равенства перед законом, объективности, неподкупности и уважения к обществу.

Двухуровневая система высшего образования, соответствующая требованиям Болонского процесса, которая легла в основу модернизации всей российской системы высшего образования, предоставляет новые возможности для развития профессионально-педагогической компетентности сотрудников органов внутренних дел в гражданских вузах. Нам представляется, что разработка и широкая реализация магистерских программ педагогического профиля для руководителей и кадрового резерва органов внутренних дел позволит существенно совершенствовать их профессионально-педагогическую подготовку, что, в конечном счете, скажется на повышении уровня управленческой продуктивности руководителя.

Зарубежный опыт профессионального образования кадров полиции зарубежных стран многообразен и имеет свою специфику. Учитывая, что профессиональное образование кадров полиции зарубежных стран осуществляется в специфических условиях, значительно отличающихся от российских, и, кроме того не лишено существенных недостатков, в настоящее время нет бесспорных оснований рассматривать какую-то одну из них, либо некую комбинированную, эталонную систему, как модель для обновления российской системы профессионального образования сотрудников органов

внутренних дел России. Российская система профессионального образования сотрудников органов внутренних дел является одной из наиболее развитых и фундаментальных в мире, что доказывается сравнением с аналогичными системами самых передовых зарубежных стран.

Любое государство, вставшее на путь реформирования полицейского образования, старается обогатить свою исторически наработанную базу и изучить инновационный опыт организации и управления правоохранительным органом, а также ищет наиболее перспективные и рациональные пути развития кадрового потенциала, формируя современное образовательное пространство. Совершенствование организации и правового регулирования профессиональной подготовки кадров для правоохранительных органов была и остается на современном социально-экономическом и внутривнутриполитическом этапе развития Российской Федерации проблемой общегосударственного значения.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что основополагающей целью педагогического и нравственного воспитания руководящих кадров полиции высокоразвитых зарубежных государств при профессиональной подготовке является формирование профессионально компетентного специалиста, обладающего высокими моральными качествами.

## Выводы по главе 1

Для полноценного функционирования любой социальной организации и достижения поставленных целей и задач требуется руководство. Сущностное разграничение понятий «управление» и «руководство» позволит руководителям правильно выбрать необходимые методы работы с подчиненными и создать предпосылки для целенаправленной работы.

Понятия руководства и управления тесно взаимосвязаны между собой, но имеют различия. Управление обеспечивает непрерывное воздействие на управляемый объект. Руководство же представляет собой персонифицированное управленческое воздействие руководителя на исполнителей с помощью определенных методов и технологий.

Социальная технология является одним из направлений оптимизации социального управления. Она призвана оптимизировать механизм управления и достичь при определенных условиях гарантированного результата с наименьшими затратами. Технологии руководства рассматриваются нами как составной элемент системы социальных технологий, отличительными чертами которых выступают:

- организация коллективной деятельности посредством сотрудничества, базирующегося на моральных, материальных и других интересах личности;
- оптимизация профессиональной деятельности подчиненных при помощи воздействий экономического, административного, психологического и педагогического характера, учитывая потребности, ценностные ориентации и установки подчиненных.

Нами дается авторское определение технологии руководства:

Технология руководства представляет собой систему последовательно выполняемых операций и процедур, процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством, основанный на принципах правовых отношений, социального контроля и

применения дисциплинарной практики, позволяющий получить прогнозируемый и стабильный результат.

К решению проблемы подготовки управленческих кадров во многих странах мира сложились собственные подходы. Зарубежный опыт профессионального образования кадров полиции зарубежных стран многообразен и имеет свою специфику. Анализ изучения профессиональной подготовки показывает, что в США, например, получила широкое распространение практика направления полицейских руководителей в престижные национальные и международные бизнес-школы, крупные успешные коммерческие структуры, банки для получения всесторонней управленческой подготовки.

Исследователи выдвигают следующие модели профессионального полицейского образования: британская, немецкая, французская и американская. Британская модель образования значительно отличается от других европейских моделей. Для нее характерны: ранняя узкая специализация сотрудников полиции разных подразделений и служб; децентрализованный, региональный принцип координации процесса профессиональной подготовки; гуманизация процесса обучения; открытость для внешних контактов с общегражданскими.

Определена структура социальной технологии: формирование цели, принятие решения, организация социального действия, анализ результатов

Представленная нами структурная модель социальной технологии стала основой описания и характеристики социальных технологий руководства, раскрывающихся во второй главе.



## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕХНОЛОГИЙ РУКОВОДСТВА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА

### 2.1 Технология наставничества в управлении правоохранительным органом

На расширенном заседании коллегии МВД России 21 марта 2014 г. В.В. Путин отметил: «Одним из приоритетных направлений сегодня является кадровое укрепление МВД. Важно обеспечить системность в работе при назначении руководящего звена, принципиально подходить к профессиональным и личным качествам сотрудников всех уровней»<sup>1</sup>. Сегодня как никогда для нашей страны, актуален вопрос поддержки молодых специалистов, подготовки высококвалифицированного кадрового резерва.

Наставничество является социальной технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника – менее опытному<sup>2</sup>.

Наставничество, первоначально активно и продуктивно использовавшееся на промышленных предприятиях, стало неотъемлемой частью системы профессионального развития в системе государственного управления. Некоторыми вопросами наставничества занимались такие отечественные ученые, как Е.Ю. Синявская, С.Н. Алферов, В.Б. Аверьянов, А.М. Бандурка, А.Ф. Андрюша, Д.М. Бахрах, Н.И. Ануфриев и др. Тем не менее, исследование проблемы наставничества остается эпизодическим и неполным.

За последние годы институт наставничества начал свое стремительное развитие и доказал, что является эффективным управленческим средством адаптации новых сотрудников. Проведенный анализ международного и российского опыта по применению механизма наставничества показывает, что наставничество доказало свою эффективность на протяжении длительного срока своего существования в качестве метода обучения кадров.

---

<sup>1</sup> Из выступления Президента России В.В. Путина // Полиция России. 2014. № 4. С. 5.

<sup>2</sup> Коняева А.П. Руководство для наставников // Организационная психология. - 2012. Т. 2. № 3. С. 67–89.

В современной России социально-экономические условия складываются таким образом, что кадровый потенциал страны нуждается в повышении качества. На сегодняшний день главная ценность любой государственной организации – это её персонал. И при схожих условиях, именно качество персонала определяет более успешное функционирование по выполнению возложенных задач. Обучение персонала должно быть непрерывным, так как необходимо постоянно следить за новейшими технологиями, тенденциями, законодательством.

Эффективное управление возможно при условии исполнения задач и функций, возложенных на правоохранительные органы, руководителями, обладающими необходимыми знаниями и навыками.

Институт наставничества традиционно применяется в таких правоохранительных органах, как ФСБ<sup>1</sup>, прокуратура<sup>2</sup>, МВД<sup>3</sup>, ФСИН<sup>4</sup> и др.

Приказом МВД РФ от 24.12.2008 N 1139 «Об утверждении Положения об организации наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации» регламентировались цели, задачи, организацию, обязанности и права наставника, планирование его работы<sup>5</sup>. В 2017 г. Документ утратил силу, в настоящее время утвержден Порядок организации индивидуального обучения стажера, изучения его личных и деловых качеств, Порядок оценки результатов индивидуального обучения стажера, Порядок организации индивидуального обучения сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, переведенного на вышестоящую, равнозначную или нижестоящую должность в органах внутренних дел,

---

<sup>1</sup> Отраслевое соглашение по Федеральной службе безопасности РФ на 2017-2019 годы (утв. ФСБ России, Профессиональным союзом работников органов безопасности РФ 22.12.2016) // <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 25.09.2017).

<sup>2</sup> Отраслевое соглашение между Генеральной прокуратурой Российской Федерации и Общероссийским профессиональным союзом работников государственных учреждений и общественного обслуживания Российской Федерации на 2017-2019 годы // (утв. Общероссийским профсоюзом работников государственных учреждений и общественного обслуживания РФ, Генпрокуратурой России 22.03.2017) // <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 13.12.2017).

<sup>3</sup> Об утверждении Положения об организации наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД РФ от 24.12.2008 N 1139 (ред. от 06.07.2010) // <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 09.12.2017).

<sup>4</sup> Приказ ФСИН России от 28 декабря 2010 г. № 555 // <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 13.12.2017).

<sup>5</sup> Документ утратил силу в связи с изданием Приказа МВД России от 28.03.2017 N 155.

соответствующую иному функциональному назначению либо направлению деятельности.

Такой подход нам представляется не вполне продуманным, особенно в контексте требований Указа Президента РФ «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» от 7 мая 2012 г. № 601, рассматривающего развитие института наставничества новым принципом кадровой политики в системе государственной гражданской службы<sup>1</sup>.

В приказе МВД России от 22 декабря 2016 года № 876 «Об утверждении Порядка организации индивидуального обучения стажера, изучения его личных и деловых качеств и Порядка оценки результатов индивидуального обучения стажера»<sup>2</sup>, индивидуальное обучение стажера осуществляется по месту его службы в соответствии с планом индивидуального обучения стажера, изучения его личных и деловых качеств под руководством непосредственного руководителя (начальника) и наставника. Наставник назначается из числа опытных сотрудников приказом руководителя, либо иного руководителя, которому соответствующее право предоставлено руководителем (начальником) органа, организации, подразделения МВД России, в котором стажер проходит индивидуальное обучение.

Наставник закрепляется и за сотрудником, переведенным на вышестоящую, равнозначную или нижестоящую должность в органах внутренних дел, соответствующую иному функциональному назначению либо направлению деятельности (приказ МВД России от 27 декабря 2016 года № 900 «Об утверждении Порядка организации индивидуального обучения сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, переведенного на вышестоящую, равнозначную или нижестоящую должность в органах внутренних дел,

---

<sup>1</sup> Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 19 ст. 2338.

<sup>2</sup> Об утверждении Порядка организации индивидуального обучения стажера, изучения его личных и деловых качеств и Порядка оценки результатов индивидуального обучения стажера : приказ МВД России от 22 декабря 2016 года № 876 // <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 09.10.2017).

соответствующую иному функциональному назначению либо направлению деятельности»<sup>1</sup>. Индивидуальное обучение сотрудника осуществляется под руководством непосредственного руководителя (начальника) и наставника и направлено на подготовку сотрудника к самостоятельному выполнению служебных обязанностей. Наставник назначается из числа опытных сотрудников органов внутренних дел приказом руководителя (начальника) органа, организации, подразделения МВД России, в котором сотрудник проходит службу, либо иного руководителя (начальника), которому соответствующее право предоставлено руководителем (начальником) органа, организации, подразделения МВД России, в котором сотрудник проходит службу.

Наставничество также закреплено в приказе МВД России от 18 мая 2012 года № 522 «Об утверждении Порядка оформления личного поручительства при поступлении на службу в органы внутренних дел Российской Федерации и категорий должностей, при назначении на которые оформляется личное поручительство»<sup>2</sup>, где поручитель может быть в установленном порядке назначен наставником рекомендованного им лица, если они проходят службу в одном подразделении.

О наставничестве говорится и в федеральном законе от 30.11.2011 № 342-ФЗ (ред. от 03.04.2017) «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.06.2017)<sup>3</sup> в ст. 24 п. 3 «... В период испытания стажер наряду с выполнением основных обязанностей и поручений по

---

<sup>1</sup> Об утверждении Порядка организации индивидуального обучения сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, переведенного на вышестоящую, равнозначную или нижестоящую должность в органах внутренних дел, соответствующую иному функциональному назначению либо направлению деятельности : приказ МВД России от 27 декабря 2016 года № 900 // <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 01.10.2017).

<sup>2</sup> Об утверждении Порядка оформления личного поручительства при поступлении на службу в органы внутренних дел Российской Федерации и категорий должностей, при назначении на которые оформляется личное поручительство : приказ МВД России от 18 мая 2012 года № 522 // <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 01.10.2017).

<sup>3</sup> О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный Закон от 30.11.2011 № 342-ФЗ (ред. от 03.04.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.06.2017) // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 03.10.2017).

должности проходит индивидуальное обучение по месту службы под руководством непосредственного руководителя (начальника) и наставника из числа опытных сотрудников органов внутренних дел, назначаемого приказом уполномоченного руководителя. Порядок организации индивидуального обучения стажера, изучения его личных и деловых качеств и порядок оценки результатов индивидуального обучения стажера устанавливаются федеральным органом исполнительной власти в сфере внутренних дел. В период испытания осуществляется дальнейшее изучение деловых и личных качеств стажера».

Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в службе, богатый жизненный опыт, склонность к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе. Руководитель определяет количество лиц, над которыми наставник одновременно осуществляет наставничество, в зависимости от его личностных качеств и объема выполняемой в соответствии с должностными обязанностями работы. Содержание индивидуального обучения определяется планом индивидуального обучения, который разрабатывается и подписывается наставником, непосредственным руководителем и утверждается руководителем.

Целями наставничества являются оказание помощи новым сотрудникам в их профессиональном становлении, развитие профессионального интереса и мотивационно-ценностного отношения к профессиональной деятельности, сокращение срока адаптации к конкретным условиям профессиональной деятельности, обеспечение самостоятельного и качественного выполнения обязанностей, восприятие целей и задач государственного органа и требований к служебному поведению.

Главными задачами наставничества являются:

а) помощь в адаптации и закреплении сотрудников в соответствующих подразделениях, ускорение процесса профессионального становления и приобретение профессиональных знаний и навыков выполнения служебных

обязанностей, скорейшее достижение требуемого уровня профессиональных компетенций;

б) привитие сотрудникам интереса к служебным обязанностям, верности Присяге, адаптации к служебному коллективу, воспитание у них уважения к правам и достоинству человека и гражданина, дисциплинированности, законопослушности, гражданской и правовой активности, сознательного отношения к выполнению служебного долга, формирование мотивации к эффективной служебной деятельности, саморазвитию и повышению профессиональных компетенций.

Наиболее распространенными видами наставничества в правоохранительном органе являются: индивидуальная (когда за сотрудником закрепляется один опытный сотрудник-наставник), групповая (когда один наставник закрепляется за группой новых сотрудников), коллективная, когда за новым сотрудником закрепляется первичный коллектив сотрудников).

Наставничество – это не только обучение, но и постоянное развитие, что является естественной потребностью каждой личности. Процесс адаптации новых сотрудников тоже необычайно важен, но, этому вопросу в современных условиях практически не уделяется внимания, хотя именно адаптация во многом решает такие проблемы, как текучесть кадров, быстрое повышение производительности труда новых сотрудников, психологический климат в коллективе и т.д.

Сотрудник правоохранительного органа, успешно закончивший образовательную организацию МВД России и получивший назначение по службе, полон оптимизма и готов послужить на благо своей страны<sup>1</sup>. Именно в этот момент главная задача руководителя и коллектива – помочь ему адаптироваться психологически, социально и профессионально. Новый сотрудник, оказавшись в новом коллективе, испытывает сильный стресс, негативно влияющий на его физиологические, психологические и производственные показатели. Ему необходимо привыкнуть к характеру, режиму и условиям труда в системе,

---

<sup>1</sup> Дукманов М.В. Некоторые проблемы адаптации молодых сотрудников к службе в органах внутренних дел // Труды Академии управления МВД России № 4 (40) 2016. С. 109-111.

приобщиться к коллегам и руководству, а также овладеть профессиональными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешного освоения данной специальности. Ведь то, как примет коллектив «новичка», как он успешно адаптируется в новых условиях труда, зависит не только от эффективности деятельности правоохранительного органа, но и от «морального благополучия» самого сотрудника. Поэтому адаптация в служебном коллективе правоохранительного органа нового сотрудника – это сложный и многогранный процесс, комфортности и «безболезненности» которого должно способствовать наставничество. Эффективное действие института наставничества при участии непосредственно руководителя или опытного сотрудника, исполняющего роль наставника, в становлении нового специалиста укрепит желание продолжить службу до выхода на пенсию или достижения предельного возраста, тем самым значительно повысит рост кадрового потенциала.

Но, как показывает практика, выполнение наставниками своих функций носит чисто формальный характер<sup>1</sup>. Вероятно, это связано рядом причин:

- из-за отсутствия материального стимулирования, наставники просто не заинтересованы в выполнении наставнических функций;

- из-за загруженности служебными обязанностями, наставник не может уделять должного внимания новому сотруднику;

- из-за отсутствия навыков воспитательной работы даже у самых опытных и подготовленных сотрудников. Сложно найти грамотного руководителя, высококвалифицированного исполнителя в данной сфере деятельности.

Поэтому необходимо устранить формальность в наставничестве и поддерживать новых сотрудников на первоначальных этапах их профессионального становления.

Следовательно, возникает необходимость использования технологии.

---

<sup>1</sup> Стародубцев А.А. Наставничество в органах внутренних дел / А. Стародубцев // Форум права. 2013. - № 3. С. 628-632.

Наставничество – один из эффективно доказанных инструментов в мотивации сотрудников, требующих наименьших затрат. Развитие технологии наставничества как элемента мотивации в правоохранительном органе позволит повысить эффективность деятельности личного состава и надлежащим образом организовать его, что способствует лучшему выполнению своих профессиональных обязанностей и управления в целом.

В соответствии с изложенными выше положениями о структуре социальной технологии представим структурную модель наставничества как технологии руководства.

<b>Процедуры</b>	<b>Операции</b>
<p><b><i>Формирование цели</i></b>  <b><i>Постановка задач</i></b></p>	<p>Цель:            Развитие профессионального интереса и формирование мотивационно-ценностного отношения к профессиональной деятельности сотрудника правоохранительного органа</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений сотрудников (стажеров), в отношении которых осуществляется наставничество;</li> <li>• оказание помощи в адаптации сотрудников (стажеров) к условиям осуществления служебной деятельности;</li> <li>• воспитание профессионально-значимых качеств личности сотрудников (стажеров), ознакомление с историей и традициями правоохранительного органа и своего подразделения;</li> <li>• содействие выработке навыков служебного поведения сотрудников (стажеров), соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам;</li> <li>• формирование активной гражданской и жизненной позиции сотрудников (стажеров), развитие ответственного и сознательного отношения к службе.</li> <li>• реализация мер по ранней профилактике профессиональной деформации личности сотрудников (стажеров).</li> <li>• оказание моральной и психологической поддержки сотрудникам (стажерам) в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении служебных обязанностей.</li> <li>• развитие у сотрудников (стажеров) интереса к служебной деятельности, их закрепление на службе в органах (подразделениях) внутренних дел.</li> </ul>
<p><b><i>Принятие решения</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• об осуществлении наставничества в отношении одного или нескольких стажеров одновременно в зависимости от уровня профессиональной подготовки наставника, а также от объема выполняемой работы.</li> <li>• о выборе наставника из числа опытных сотрудников</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• о подготовке приказа руководителя (начальника) о закреплении наставника.</li> <li>• о реализации задач во взаимодействии с наставниками, сотрудниками подразделений по организации воспитательной работы, психологического обеспечения, профессиональной подготовки, представителями общественных формирований и ветеранских организаций.</li> </ul>
<b>Организация социального действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• участие совместно с наставником в подготовке плана индивидуального обучения сотрудника по направлениям (изучение личных и деловых качеств, интересов и увлечений, образа жизни и поведения; знакомство с материалами и документами, характеризующими нового сотрудника; методической и практической помощи в изучении законодательных и иных нормативных правовых актов, разъяснение вопросов выполнения служебных обязанностей; контроль изучения законодательных и иных нормативных правовых актов, а также правильности применения полученных знаний и навыков на практике; проверка готовности сотрудника к выполнению служебных обязанностей и др.)</li> <li>• разъяснение сотруднику его служебных обязанностей, особенностей деятельности органа, организации, подразделения правоохранительного органа.</li> <li>• проведение собеседования с сотрудником по изучаемым вопросам.</li> <li>• заслушивание сотрудника и наставника по результатам индивидуального обучения.</li> <li>• организация опросов стажеров, которые позволяют определить уровень удовлетворенности наставничеством.</li> <li>• контроль за работой наставника (показатели оценки: выполнение индивидуального плана обучения; количество и качество мероприятий со стажером; качество выполнения должностных обязанностей стажером; скорость адаптации нового сотрудника в коллективе; очевидный профессиональный рост стажера, своевременность составления оценочных форм и др.).</li> <li>• контроль за работой сотрудника в соответствии с планом индивидуального обучения сотрудника.</li> <li>• совместно с наставником участие в подготовке заключения о прохождении сотрудником индивидуального обучения.</li> </ul>
<b>Анализ результатов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сопоставление запланированных и достигнутых результатов</li> <li>• составление отчета по окончании индивидуального обучения;</li> <li>• оценка результатов индивидуального обучения</li> <li>• первоначальное формирование новой цели (при необходимости)</li> </ul>

В настоящее время Положение о наставничестве как самостоятельный правовой акт действует только в Министерстве Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий

стихийных бедствий<sup>1</sup>. По нашему мнению, значение института наставничества требует принятия в каждом правоохранительном органе положения о наставничестве, организационно-правового документа, регламентирующего права, обязанности, ответственность и организацию работы должностных лиц, а также взаимодействие с другими подразделениями и должностными лицами в целях реализации наставнической деятельности.

Рассматривая наставничество как технологию руководства, мы считаем необходимым закрепить в таком документе не только определённый порядок, правила, нормы, запреты, но и цепочку процедур и операций, этапов деятельности и руководителя, и наставника.

Для повышения профессионализма наставников считаем необходимым разработать и закрепить в Положении систему подготовки наставников, включая курсы повышения квалификации в области наставничества, специализированные тренинги и пр. Важной задачей представляется разработка оценочного алгоритма и критериев для определения эффективности наставничества, а также закрепление в Положении методов стимулирования наставников.

Представим примерную структуру Положения о наставничестве.

Структура «Положения о наставничестве»:

1. Общие положения.
2. Цели и задачи наставничества.
3. Сроки наставничества.
4. Руководство наставничеством.
5. Права и обязанности руководителя.
6. Порядок назначения наставника.
7. Права и обязанности наставника.
8. Права и обязанности стажера.

---

<sup>1</sup> Об организации наставничества в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (вместе с "Положением о наставничестве в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий") : приказ МЧС РФ от 20.07.2009 N 416 // <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 28.09.2017).

9. Реализация наставничества.

10. Мотивация наставников.

11. Оценочный алгоритм и критерии для определения эффективности наставничества.

12. Система подготовки наставников.

Данная структура легла в основу проекта Положения о наставничестве (Приложение Б).

Мы считаем, что применение наставничества, как технологии, в правоохранительном органе позволит новым сотрудникам адаптироваться к коллективу, приобрести профессиональные знания и навыки выполнения служебных обязанностей профессиональной деятельности, воспитать дисциплинированность. Только высокая ответственность, постоянное наблюдение за процессом адаптации, четкое планирование всех вопросов помогут достичь главной цели – пополнить ряды правоохранительных органов профессиональными сотрудниками, обеспечить их профессионально-личностное становление.

## 2.2 Современные технологии воспитания личного состава

Рассмотрение руководства как воздействия на подчиненных требует уточнить вопрос о методах руководства. Если методы рассматривать с точки зрения формы, способа воздействия на объект, то они подразделяются на методы принуждения, побуждения, убеждения<sup>1</sup>. Другая классификация подразделяет методы руководства на регламентирующие и стимулирующие (мотивирующие). Регламентирующие методы образуют группу организационно-административных методов (их также называют организационно-распорядительными, директивными, правовыми, властными и т.д.). Стимулирующие методы можно разделить на две группы: экономические (материально стимулирующие) и социально-

---

<sup>1</sup> Ульянов А.Д., Жаглин А.В. Методы руководства, применяемые в управленческой деятельности руководителя территориального органа внутренних дел // Вестник Воронежского института МВД России. 2012. №3. С. 97-104.

психологические (воспитательные, морально стимулирующие)<sup>1</sup>. Непреходящее значение социально-психологических методов обусловило их подробное рассмотрение в контексте темы нашей выпускной квалификационной работы.

Воспитание как вид человеческой деятельности имеет признак технологичности: осуществлять воспитательные действия в определенной последовательности определенным способом для достижения запланированного результата. Эффективной воспитательной технологией называют совокупность научно обоснованных и выстроенных в строгой последовательности приемов и методик, в результате применения которой у сотрудников формируется комплекс профессиональных и нравственных качеств, обусловленных потребностями оперативно-служебной деятельности<sup>2</sup>.

В настоящее время главным вопросом совершенствования воспитания является проблема его приоритетности, роли и месте во всех сферах жизни, формирования и развития личности. Безусловно, без обеспечения ведущей роли воспитания личности рассчитывать на духовное оздоровление общества не приходится, поскольку существует разрыв между уровнем образованности, обученности и воспитанности. Как показывает опыт, из-за отсутствия необходимой политической, нравственной, педагогической и какой-либо другой культуры, а именно невоспитанности, невозможно рациональное обсуждение и решение вопросов жизни общества. Ослабление духовности нередко лишает человека глубокого смысла жизни и удовлетворенности его, стремления к ее активному преобразованию<sup>3</sup>.

Под воспитанием понимается деятельность, направленная на развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации обучающегося на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в

---

<sup>1</sup> Стиль и методы руководства: сборник / сост. Г.Х. Попов, Г.Л. Подвойский. – М., 1985. С. 39-40.

<sup>2</sup> Воробьев И.Ю. Инновационные педагогические технологии профессионального воспитания сотрудников ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2015. №1 (60). С.72-75.

<sup>3</sup> Лазукин А.Д., Федотов А.А. Развитие теории и практики воспитания сотрудников органов внутренних дел: монография / А. Лазукин, А. Федотов; Академия управления МВД России. – М., 2014. 152 с.

обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства<sup>1</sup>.

Так, в Указе Президента РФ от 14.10.2012 N 1377 «О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации»<sup>2</sup> (ред. от 07.04.2017) служебная дисциплина обеспечивается воспитанием сотрудников, формированием у них высоких личных и деловых качеств, сознательного отношения к выполнению служебных обязанностей; в Указе Президента РФ от 21.12.2016 № 699 «Об утверждении положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел российской Федерации по субъекту российской Федерации»<sup>3</sup> в полномочия МВД России входит организация воспитательной работы с личным составом; в приказе МВД РФ «О мерах по совершенствованию воспитательной работы в органах внутренних дел Российской Федерации»<sup>4</sup> № 995 от 25.09.2000 г. отмечается, что в целях реализации положений Концепции кадровой политики Министерства внутренних дел Российской Федерации, объявленной приказом МВД России от 11 января 1999 г. № 12, необходимо рассматривать воспитательную работу с личным составом органов внутренних дел как важнейшую составную часть государственной кадровой политики.

Х.Х. Лойт и В.М. Шамаров рассматривают воспитательную работу с личным составом как «...целенаправленную деятельность руководителей всех рангов, сотрудников кадровых и воспитательных аппаратов, общественных институтов по формированию у личного состава высоких гражданских, морально-психологических и профессиональных качеств, мобилизации его на успешное

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации : федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 22.10.2017).

<sup>2</sup> О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации : Указ Президента РФ от 14.10.2012 N 1377 (ред. от 07.04.2017) // <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 08.10.2017).

<sup>3</sup> Об утверждении положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел российской Федерации по субъекту российской Федерации : Указ Президента РФ от 21.12.2016 № 699 // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 01.10.2017).

<sup>4</sup> О мерах по совершенствованию воспитательной работы в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД РФ от 25.09.2000 N 995 (ред. от 28.08.2003). // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 01.10.2017). Утратил силу.

выполнение оперативно-служебных задач, укрепление законности и служебной дисциплины»<sup>1</sup>.

Хотим выделить основные направления воспитательной работы с личным составом:

- профессионально-нравственное воспитание (готовность выполнять служебный долг, высокие моральные качества); развитие профессиональной направленности и формирование потребности профессионального роста;
- формирование правового мировоззрения (воспитание правовой культуры, патриотизма, общественно-политической активности);
- укрепление служебной дисциплины и законности (обеспечение соблюдения служебной дисциплины и законности, формирование самоконтроля);
- патриотическое воспитание личного состава (верность родине);
- воспитание физической культуры (формирование здорового образа жизни).

Анализ материалов показывает, что на деятельность правоохранительных органов негативно влияют недостатки воспитания личного состава.

Задачи и содержание воспитательной работы личного состава в каждом конкретном структурном подразделении, органе определяются, конкретизируются руководителями, кадровыми и воспитательными аппаратами в зависимости от конкретной обстановки.

Воспитательная работа с личным составом является составной частью повседневной управленческой деятельности руководителей правоохранительных органов, посредством которой оказывается позитивное воздействие на результативность решений оперативно-служебных и боевых задач, укрепление законности и служебной дисциплины, морально- психологического состояния личного состава<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Шамаров В.М., Лойт Х.Х. Воспитательная работа с личным составом органов внутренних дел / под ред. А.А. Прошина. М., 2000. С. 7.

<sup>2</sup> Шелепова М.А., Петрова А.С. Воспитательная работа с личным составом в рамках управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. С. 862–871.

Сотрудники правоохранительных органов – это уже взрослые сформировавшиеся люди, с определенным жизненным опытом. И поэтому процесс воспитания, направленный на поведение, отклоняющееся от нравственных и правовых норм, отвечающих требованиям профессиональной деятельности, организовать не так легко. В данном случае воспитателями становятся непосредственно руководители подразделений.

Говоря о воспитании, С.В. Кульневич характеризует его как ненадежный и неточный процесс. Изменить эти его характеристики в положительную сторону можно только в условиях его научной организации, элементом которой является технология<sup>1</sup>.

Под эффективной воспитательной технологией понимается совокупность научно обоснованных и выстроенных в строгой последовательности методов, приемов и методик, в результате применения которых у сотрудников применяется комплекс профессиональных и нравственных качеств, обусловленных потребностями оперативно-служебной деятельностью<sup>2</sup>.

Современные технологии воспитания основываются на следующих концепциях:

- возможность ситуации выбора педагогических приемов, средств и организационных форм воспитания;
- возможность экспериментально-педагогической деятельности руководителей, создания авторских программ обучения и воспитания личного состава;
- создание условий для самоактуализации личности и др.

Руководитель, зная особенности педагогического процесса, может формировать технологии индивидуальной воспитательной работы, используя некоторые правила:

---

<sup>1</sup> Педагогика личности от концепций до технологий: учеб.-практ. пособие / С. В.Кульневич. - Ростов н/Д. : Учитель, 2001. 159 с.

<sup>2</sup> Воробьев И.Ю. Инновационные педагогические технологии профессионального воспитания // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2015. № 1 (60). С.72-75.

1. Понимать, что воспитание представляет собой целостный процесс (технология учебно-воспитательного процесса состоит из комплекса алгоритмов).

2. Понимать, что личность невозможно сформировать «по частям», используя примеры из разных сфер. Личность сотрудника со всеми необходимыми профессиональными, гражданскими и нравственными качествами, может сформировать только тот, кто ведет воспитательный процесс.

Наработать свой «воспитывающий» характер. Необходимые качества у личного состава формируются не через воспитательные мероприятия, а через комплекс воспитательных дел<sup>1</sup>.

Для эффективного формирования и развития высоких профессиональных качеств у личного состава, любому руководителю необходимо использовать для успешного воспитательного процесса технологии воспитания.

Технология индивидуальной воспитательной работы с личным составом направлена на реализацию задач воспитания, психолого-педагогического воздействия на личностные качества каждого сотрудника правоохранительного органа, необходимых для успешного исполнения служебных обязанностей.

Формируя сознательное отношение личного состава к выполнению служебных обязанностей, данная технология создает четкую систему, в которой осуществляется:

- изучение личности на основании предъявляемых требований к сотруднику и анализа соответствия личности конкретного сотрудника предъявляемым к нему требованиям;

- составление программы воспитательной работы и определение перспектив воспитания;

- реализация наиболее оптимальных приемов и средств воспитательного воздействия;

---

<sup>1</sup> Пенионжек Е.В. Факторы развития личности в рамках индивидуальной воспитательной работы с сотрудниками ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах, 2015, № 1 (60). С. 32-36.



- постоянный контроль, выражающийся в оценке личностных качеств сотрудника.

Служебный коллектив состоит из людей, имеющих различные индивидуальные характеристики, обусловленные социальными и профессиональными различиями, жизненным опытом и интересами. Реализация технологии индивидуального воспитания личного состава обеспечивает значимость изучения личности сотрудника, избирательного отношения воздействия на него. Необходимо, чтобы индивидуальный воспитательный процесс был повседневной работой по формированию высоких нравственных и профессиональных качеств, ведущих к совершенствованию выполнения служебных обязанностей каждого сотрудника личного состава.

Залогом успеха технологии индивидуальной работы являются: хорошее знание руководителем конкретных педагогических особенностей своего сотрудника; способность аргументировано опровергнуть ошибочные взгляды сотрудника и убедить его в жизненной необходимости честно выполнять свой служебный долг. Только всестороннее изучение сотрудника способствует адекватному руководству личным составом.

Значительную помощь в реализации технологии индивидуальной воспитательной работы сотрудников оказывают такие общественные формирования правоохранительных органов, как собрания личного состава (общие и по категориям сотрудников), советы ветеранов, наставников и др.

Основываясь на технологии индивидуальной работы, руководитель способен осуществлять воспитательную работу не только с личным составом, но и с разными сотрудниками своего подразделения: окончившими образовательные учреждения МВД России; переведенными для дальнейшего прохождения службы из других органов или учреждений; вновь назначенными на вышестоящие должности.

Задача каждого руководителя правоохранительного органа – взять под контроль и грамотно использовать воспитательное влияние на подчиненных. Для этого необходимо действовать технологически:

- быть доброжелательным и открытым для искреннего общения по различным вопросам;
- критически оценивать себя, напоминая о возможности управленческой деформации;
- овладевать демократическим стилем управления;
- работать над самообразованием, саморазвитием, самовоспитанием;
- стремиться в любой ситуации быть таким человеком, каким должен быть руководитель.

Однако руководитель не может решить все воспитательные задачи самостоятельно. Ему необходима группа людей или «команда», способная организовывать и непосредственно решать воспитательные задачи.

На торжественной церемонии награждения сотрудников, признанных лучшими по профессии, и отличников учебы образовательных организаций МВД России, министр внутренних дел Российской Федерации генерал полиции Российской Федерации Владимир Колокольцев отметил, что наряду с глубокими знаниями, опытом нужно ориентироваться в современных технологиях и эффективно применять их в работе.

В своем выступлении глава ведомства сделал акцент на том, что сегодня полиция выполняет свои задачи в условиях непростой оперативной обстановки. Постоянно усложняются схемы преступлений, появляются их новые виды и способы совершения. В связи с этим возрастают и требования к органам внутренних дел. Он обратил особое внимание на значение слаженной командной работы.

Командообразование – одна из технологий воспитания личного состава, используемых в правоохранительных органах. «Команда» – это неофициальный актив при руководителе. Как правило, она формируется из начальников структурных подразделений, заместителей начальника, среднего руководящего состава, которые в силу своих должностных обязанностей решают вопросы обучения и воспитания сотрудников. Это неформальная группа, порой изменяющая свой воспитательный состав. И руководитель в значительной

степени выступает как неформальный лидер, авторитет которого влияет на эффективную деятельность и сплоченность. В «команду» может входить не обязательно руководящий состав. Ее членами могут быть и рядовые сотрудники, при условии, если они пользуются личным авторитетом в коллективе. Желательно также присутствие сотрудников, которым в случае необходимой ситуации, руководитель сможет делегировать полномочия по организации каких-либо воспитательных мероприятий. Члены «команды» не обязательно должны быть хорошими организаторами, но способны эффективно заниматься индивидуально-воспитательной работой и, если потребуется, поддержать своим авторитетом решения руководителя.

Главный элемент функционирования данной группы – распределение ролей, которые необходимо осуществлять, ориентируясь на индивидуальные особенности и способности сотрудников. Задачи, решаемые членами команды, требуют определенного опыта и педагогических способностей. Не в каждом коллективе найдутся сотрудники, которые полноценно решат воспитательные задачи. Поэтому необходимо обучение и воспитание состава команды, ее сплочение, развитие сотрудничества на основе единой воспитательной позиции. А это всегда взаимодействие и взаимовлияние.

Итак, настоящей команде присущи следующие отличительные черты:

- развитая гибкая коммуникация как внутри группы, так и за ее пределами;
- признание человека как личности со всем многообразием его особенностей;
- четкая ролевая структура, в которой роль руководителя жестко не закреплена и все подменяют друг друга;
- принятие ценностей и норм работы у каждого члена команды, а также наличие согласованности;
- наличие сотрудников, обладающих большим опытом работы с людьми и, возможно, управленческим опытом.

Несомненно, только руководитель может управлять деятельностью «команды». Существует потенциальная опасность, что «команда» может начать

управлять своим руководителем, превращаясь в «команду приближенных», ненавязчиво принимающих не всегда правильные управленческие решения. Поэтому важно не допускать панибратства, сохраняя свою управляющую функцию.

Отсюда можно утверждать, что «повседневная организационная работа руководителя ОВД насыщена психологическими проблемами. Как показывает анализ практики... существует прямая зависимость между успехом текущей работы и умением руководителя увидеть и учесть ее психологические особенности, решить возникающие в связи с этим проблемы»<sup>1</sup>.

Для рационального осмысления отношения сотрудника к службе руководителю необходимо понять действия самовоспитания сотрудника. Важно активное участие самих воспитанников в учебно-воспитательном процессе. Руководитель только помогает овладеть культурой профессиональной деятельности и не может за них выполнять эту деятельность. Поскольку человек формируется в деятельности, процесс самовоспитания может происходить в условиях определенного специально организованного информационно-коммуникативного пространства воспитания, которое должно качественно технологично изменяться<sup>2</sup>.

Изменение технологии означает изменение не только входящих в ее состав процессов и способов деятельности, но и всех механизмов и средств осуществляемой деятельности, так как происходит смена системы целевых установок и ориентиров. Информационно-коммуникативное пространство как воспитательное является многофункциональным, и поэтому его можно рассматривать как пространство развертывания информационно-коммуникативной технологии (интегративной технологии).

Результатами эффективной реализации информационно-коммуникативной технологии могут быть:

---

<sup>1</sup> Марьин М.И. Научно-практические проблемы повышения эффективности психологической работы в ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 1. С. 80-86.

<sup>2</sup> Плаксин А.А. Организация воспитательной деятельности личного состава органов внутренних дел // Журнал «Человек и образование». № 3 (28) 2011. С. 79-82.

- конкретный характер переживаемого сотрудником отношения к реализуемой им цели деятельности. Возможность преодоления противоречий, возникающих в ходе выполнения служебных обязанностей;

- субъектность личности сотрудника и его деятельности. Соответствие мотивов действий в различных видах культуры профессиональной деятельности;

- овладение и дальнейшее использование механизмов самовоспитания, саморазвития, самоорганизации на протяжении всей жизни с целью формирования в себе способности осуществлять профессиональную деятельность творчески;

- аналитическая деятельность, целеполагание, коммуникация, контроль, рефлексия, диагностирование.

Учитывая перечисленные позиции технологии воспитания личного состава можно определить как научно обоснованную последовательность применения воспитательных средств и методов в соответствии с целями, задачами и принципами воспитания сотрудников, которая творчески реализуется и конструируется педагогическим коллективом правоохранительного органа через призму педагогической культуры его членов, их личностных и профессиональных способностей и особенностей.

Из данного определения можно выделить наиболее существенные признаки технологии воспитания:

- наличие определенной алгоритмизации воспитательного процесса, включающего целевые установки, нацеленных на конкретный результат;

- функционирование процедуры мониторинга эффективности воспитательных воздействий на различных этапах использования технологии;

- выделение оптимальных методических комбинаций воспитательных приемов и средств;

- особая роль в реализации технологии педагогического мастерства руководителя, которое является необходимым условием перехода с методического уровня воспитания на технологический и служит критерием высокого уровня овладения технологией воспитания;

- роль общения в реализации технологии воспитания личного состава.

В правоохранительных органах можно выделить две основные сферы применения технологий воспитания личного состава: теоретическую и практическую подготовку сотрудников во время занятий по служебной подготовке и их профессиональную деятельность. Эти сферы объединяет общий технологический признак, под которым понимается технология педагогического общения в процессе решения воспитательных задач.

Как свидетельствует анализ практики, решению задач воспитания препятствует ряд трудностей, которые испытывает руководитель, член педагогического коллектива правоохранительного органа в своих коммуникативных действиях<sup>1</sup>. Это связано с отсутствием навыков управления общением сотрудников в ходе учебно-воспитательного процесса, неумением наладить контакт с сотрудниками. Коммуникативные действия являются средством решения определенных задач и организации педагогического взаимодействия руководителя с личным составом, необходимым условием социально-педагогического обеспечения и успешности воспитательной работы в правоохранительных органах.

Так, например, воспитание личного состава является приоритетным направлением служебной деятельности руководящих кадров ФСИН России всех уровней.

В воспитании личного состава используются следующие основные группы методов:

- методы изучения объектов воспитания: целенаправленное наблюдение за объектом воспитания, изучение личности, анализ практической деятельности работников, изучение и анализ независимых характеристик, письменные и устные опросы, тестирование, индивидуальные (групповые) беседы;

---

<sup>1</sup> Кикоть В.Я. Воспитательная работа с личным составом в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации: учебник / Под общ. ред. докт. педаг. наук, докт. юрид. наук, проф. В.Я. Кикотя. - М.: ЦОКР МВД РФ, 2009. 480 с

- методы упреждающей профилактики: переучивание, переубеждение, "реконструкция характера", "разрыв нежелательных контактов", критика и самокритика, самоуправление;

- методы психологической диагностики, развития и коррекции: интервьюирование, тестирование, индивидуально-психологическое консультирование, проведение социально-психологических тренингов (осуществляют сотрудники психологической службы УИС);

- методы воспитательных воздействий и взаимодействий: убеждение, пример, упражнение, поручение, включение сотрудников в различные виды деятельности, стимулирование, поощрение, критика и самокритика, принуждение, наказание.

Важную роль в системе воспитания играют воспитательные средства, к которым относятся: моральное и материальное стимулирование, формирование педагогической среды и другие.

Методы, принципы и средства воспитания реализуются в следующих основных формах воспитательной работы: индивидуальные и коллективные беседы, различные виды информирования работников, лекции, вечера вопросов и ответов, пропаганда передового опыта, научно-практические конференции, работа общественных формирований, тематические вечера, круглые столы, встречи с ветеранами Великой Отечественной войны, боевых действий, службы в УИС, экскурсии и походы по историческим местам и местам боевой славы, проведение дней мужества, молодого сотрудника, наставника и т.д., работа клубов по интересам, кружков художественной самодеятельности, занятия в музеях, комнатах истории территориальных органов и образовательных учреждений УИС, осуществление пропаганды службы во ФСИН России.

Применение методов, принципов, средств и форм воспитания работников осуществляется комплексно и позволяет обеспечить качественное функционирование системы воспитания, достичь необходимого уровня ее эффективности.

Технологическая цепочка воспитательного воздействия руководителя на сотрудников представлена следующими этапами:

1. Вооружение сотрудников определенной суммой знаний в ходе учебных занятий.

2. Осмысление сотрудниками полученных знаний и постепенное их превращение в конкретные взгляды.

3. Реализация и проявление полученных знаний и сформированных взглядов в отдельных действиях и поступках.

4. Включение сотрудников в педагогически целесообразную деятельность, которая опирается на апробированное в отдельных поступках и осмысленное знание.

5. Выработка определенного отношения к степени успешности реализации в практической деятельности получаемого в процессе обучения знания.

6. Формирование на этой основе мировоззрения специалистов ОВД.

7. Укрепление убеждений сотрудников ОВД.

8. Выработка лично и профессионально значимых позиций.

9. Формирование индивидуального стиля поведения.

Перечисленные этапы представляют собой алгоритм воспитательного воздействия. При этом любое воспитательное действие должно включать целеполагание (анализ ситуации и формирование цели); планирование действия; организацию и подготовку действия; непосредственное осуществление действия; анализ достигнутых результатов.

Современные технологии воспитания личного состава осуществляют комплексный подход, выполняя обязательные требования:

1. Воздействуют на сознание, чувства и поведение личного состава

2. Воспитательные дела должны иметь комплексный характер, требующий одновременного выполнения задач нравственного, умственного, физического, эстетического и профессионального воспитания.



3. Важное условие комплексного подхода – это единство и координация усилий всех имеющихся отношений к воспитанию социальных институтов и объединений.

4. Положительный результат достигается при взаимодействии воспитания и самовоспитания личности сотрудника.

5. Комплексный подход предполагает системный подход к процессу воспитания личного состава и управления им.

6. Необходимо учитывать совокупность всех этих условий.

Воспитание личного состава – это формирование всесторонне развитых, профессионально подготовленных, морально и психологически устойчивых сотрудников правоохранительных органов.

Эффективность применения различных технологий воспитания личного состава во многом зависит от руководителя, а также от наличия или отсутствия у сотрудника соответствующей потребности на самостоятельную работу по формированию и развитию необходимых профессионально важных качеств, на способность самосовершенствования и самовоспитания, на приобретение необходимых профессиональных знаний, навыков и умений.

На сегодняшний день руководитель в рамках управленческой деятельности должен владеть различными технологиями воспитательной работы, наиболее эффективными на современном этапе методами воздействия на личность сотрудника органов внутренних дел.

### 2.3 Совершенствование системы подготовки руководителей правоохранительных органов

Задача повышения эффективности деятельности правоохранительных органов зависит от деятельности конкретных руководителей, уровня их активности, владения современными технологиями властного воздействия на сотрудников. Поэтому актуальна проблема организации и содержания подготовки и повышения квалификации руководящих кадров.

Подготовка кадров для органов внутренних дел Российской Федерации организуется в порядке, установленном Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»<sup>1</sup> от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами МВД России, и осуществляется путем:

- профессионального обучения сотрудников, впервые принимаемых на службу в органы внутренних дел, предусматривающего приобретение ими основных профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения служебных обязанностей;

- обучения по образовательным программам в соответствии с федеральным законом основного общего и среднего общего образования, интегрированными с дополнительными общеразвивающими программами, имеющими целью подготовку несовершеннолетних, обучающихся к военной или иной государственной службе; среднего профессионального образования; высшего образования; дополнительного профессионального образования;

- профессиональной служебной и физической подготовки<sup>2</sup>.

Данная система ориентирована на непрерывное воспроизводство конкретного количества сотрудников органов внутренних дел, эффективно решающих служебные задачи, поставленные перед МВД России.

Уровень профессиональной подготовки совершенствуется посредством профессиональной деятельности через систему повышения квалификации. Система дополнительного профессионального образования МВД России – база, на основе которой должны формироваться современные подходы к организации и содержанию учебного процесса, к системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников правоохранительных органов.

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации : федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 17.09.2017).

<sup>2</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»: Федеральный закон от 2 июля 2013 г. № 185-ФЗ // Рос. газ.2013. 17 июля.

В одном из своих первых интервью в качестве Министра внутренних дел Российской Федерации генерал-полковник полиции Владимир Александрович Колокольцев подчеркнул, что «повышение профессионализма и качества кадрового состава полиции – приоритетная задача...» руководящего состава МВД России, в связи с чем необходимо развивать профессионально-педагогическую компетентность самих руководителей, в частности, посредством совершенствования педагогических технологий профессиональной подготовки управленческих кадров<sup>1</sup>.

По мнению многих ученых, необходимо выработать «научно-обоснованную стратегическую программу действий по модернизации современной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров ОВД, выступающей важной составляющей единой кадровой политики МВД России. Она должна базироваться на положениях нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность субъектов государственной образовательной политики, федеральных долгосрочных программ развития образования в России, в том числе, учитывать специфику ведомственной образовательной политики<sup>2</sup>.

Руководители правоохранительных органов сталкиваются с множеством нестандартных ситуаций, разрешение которых в определенной степени зависит от профессиональных навыков, способностей правильно принимать управленческие решения. Формирование этих и других необходимых качеств руководителю должна обеспечивать профессиональная подготовка.

Современная модель руководителя правоохранительного органа подразумевает, что управленцы должны иметь такую профессиональную подготовку, в процессе которой пересекались бы и взаимно дополняли друг друга наука и практика. Именно на руководящие кадры возлагается выполнение сложнейших задач по совершенствованию системы правового обеспечения

---

<sup>1</sup> Маेतная Е., Карачева Е. Если мы требуем соблюдения законности со стороны граждан, то сами должны быть безупречны: интервью с В.А Колокольцевым, Министром внутренних дел РФ // Известия. 2012. 24 мая.

<sup>2</sup> Миронченко С.Ю. Правовые и организационные основы подготовки кадров органов внутренних дел в условиях реформы системы государственной службы Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.14. – М., 2008. С. 8.

управления, по созданию и реализации федеральных и региональных программ борьбы с преступностью.

Еще в СССР изучались проблемы подготовки руководящих кадров органов внутренних дел. Так, например, уже с 1974 г. в Академии МВД СССР для наиболее талантливых руководителей правоохранительных органов предпринимались попытки формирования организационных возможностей реализовать свои идеи. Такие руководители должны были уметь мыслить нестандартно, творчески подходить к принятию управленческих решений, предлагать рациональные пути устранения основных правоохранительных проблем. В это время активно реализуется комплексный подход к подготовке руководителей. Под непосредственным руководством первого начальника Академии МВД С.М. Крылова была проведена систематическая работа по внедрению учебных программ управленческих дисциплин, а также комплекса игр и учений. Происходящие преобразования в определенной степени способствовали эффективности правоохранительной деятельности.

Отсюда можно утверждать, что к середине 80-х гг. система подготовки руководителей приобрела довольно четкие научно обоснованные факторы. О завершении процесса научных исследований в области управления свидетельствуют вышедшие в свет известные работы Г.А. Туманова, Г.Г. Зуйкова, В.Д. Малкова и других.

На сегодняшний день в Академии управления МВД России уделяется большое внимание развитию технологий, ориентированных на выработку и закрепление стратегического мышления; внедрению системы дистанционного обучения, позволяющей решить задачу повышения квалификации руководителей.

Как известно, руководители правоохранительных органов не имеют специального образования в области управления. Поэтому процесс их подготовки направлен на совершенствование имеющихся компетенций и получение новых, необходимых для эффективного руководства и осуществления различных функций управления. Следует учитывать, что руководители имеют высшее юридическое образование, определенный опыт в руководящей должности и,

соответственно, обладают профессиональными знаниями, умениями и навыками. Следовательно, одной из задач подготовки является систематизация имеющегося опыта в управленческой деятельности.

В процессе обучения формируется такая организационно-обучающая среда, которая создает определенный социально-психологический климат; внедряет установленную систему ценностей; облегчает адаптацию к правилам управленческого профиля; обеспечивает воспитательное воздействие.

Такая организационная среда включает несколько важных функций:

1. Исключительная ориентация руководителя на потребности общества и государства в безопасности от угроз преступности;
2. Адаптация руководителя к социальным потребностям общества в обеспечении безопасности от угроз преступности;
3. Взаимодействие с другими правоохранительными и социальными субъектами, принимающими участие в правоохранительном процессе.

Руководитель правоохранительного органа – это человек, имеющий высокий социальный статус и значительный уровень независимости, отличающийся высоким уровнем дисциплинированности и ответственности и который, так или иначе, тоже подчиняется вышестоящим руководителям. От уровня профессиональной подготовки и управленческой компетентности во многом зависит качество и порядок организации деятельности правоохранительных органов.

Профессионализм заключается в совокупности профессиональных, управленческих правовых, психолого-педагогических знаний, умений и навыков, позволяющих руководителю выполнять присущие ему функции.

В настоящее время существуют разногласия между условиями развития общества и сложившимся за долгие годы стереотипом мышления сотрудников правоохранительных органов. Практически исчерпаны возможности тех образовательных систем, которые бы обогащали знаниями один раз и навсегда. Возникает объективная потребность перехода к непрерывному образованию. Необходима адаптивная образовательная среда с модульной разноуровневой

системой обучения. На наш взгляд, одним из наиболее перспективных направлений подготовки руководителя правоохранительного органа является модульное обучение, которое предполагает изменение способов управления.

Так, например, в Академии управления МВД России уделяется особое внимание развитию инновационных образовательных технологий, ориентированных на выработку и закрепление навыков стратегического мышления. Введен в эксплуатацию единственный в системе МВД России комплекс «Электронный ОВД», в котором отрабатываются вопросы управления по основным видам деятельности правоохранительных органов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

В основе современных подходов в подготовке руководителя правоохранительного органа, безусловно, должна находиться наука. Современный руководитель – это управленец, не просто понимающий значимость научного обеспечения управления, но и непосредственный организатор проведения научных исследований наиболее актуальных и важных проблем правоохранительной деятельности.

Постоянное изменение правовых предписаний, появление организованной, интернациональной, компьютерной и других форм преступности требует от сотрудников правоохранительных органов постоянно повышать свои профессиональные навыки. Технические инновации существенным образом изменяют структуру правоохранительной деятельности, приемов управления, меняют требования к квалификации и специализации руководителей, требуя постоянного соответствия занимаемой должности. Происходящие процессы обуславливают проблему повышения квалификации и переподготовку руководящих кадров.

Дальнейшее совершенствование системы подготовки руководителей – стратегическая задача, требующая комплексных и научно обоснованных подходов к своему решению.

По нашему мнению, для повышения эффективности профессиональной деятельности руководителя правоохранительного органа следует в системе

подготовки выделить следующие приоритетные направления: комплексный подход к профессиональной переподготовке и повышения квалификации руководителя правоохранительного органа; использование в системе профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководителя правоохранительного органа современных технологий: модульного обучения, дистанционного обучения, личностно-ориентированного образования и др.; разработка современного комплекса непрерывного профессионального юридического образования при реализации дополнительного профессионального образования; систематизация взаимодействия с органами власти и управления субъектов Российской Федерации.

Мы рекомендуем для руководящего состава правоохранительного органа программу повышения квалификации в целях совершенствования компетенций, необходимых для осуществления оперативно-служебной деятельности и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации или программы профессиональной подготовки в целях приобретения основных профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций, необходимых для управленческой деятельности (см. Приложение В).

Приказом МВД России от 31 марта 2015 г. N 385 «Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации»<sup>1</sup> (с изменениями и дополнениями) определен новый порядок организации подготовки кадров для замещения должностей в ОВД, в том числе руководящих кадров.

Руководители (начальники) органов, организаций, подразделений МВД России обеспечивают подготовку сотрудников ОВД на уровне, необходимом для выполнения служебных обязанностей, принимают непосредственное участие в проведении занятий с сотрудниками, контролируют и несут персональную ответственность за мероприятия.

Приказ устанавливает, что дополнительное профессиональное образование

---

<sup>1</sup> Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/71021312/#ixzz50E9byl80>

сотрудников, включенных в кадровый резерв для замещения должностей в органах внутренних дел, осуществляется по многоуровневой системе подготовки кадровых резервов по направлениям оперативно-служебной деятельности:

- кадровых резервов органов, организаций, подразделений МВД России – на базе образовательных организаций высшего образования (институтов, академий) или дополнительного профессионального образования системы МВД России по программе профессиональной переподготовки.

- кадрового резерва МВД России – на базе профильных образовательных организаций высшего образования (университетов, академий) или дополнительного профессионального образования системы МВД России по программе повышения квалификации.

- федерального кадрового резерва – на базе Академии управления МВД России по программе повышения квалификации.

Профессиональная служебная и физическая подготовка руководителей (начальников) органов, организаций, подразделений МВД России проводится в составе учебных групп руководящего состава. Организационное и методическое обеспечение проведения занятий в учебных группах руководящего состава осуществляют: в центральном аппарате МВД России – ДГСК МВД России, в иных органах, организациях, подразделениях МВД России – соответствующие кадровые подразделения.

Приказом устанавливается, что руководителем учебной группы руководящего состава центрального аппарата МВД России, начальников территориальных органов МВД России на окружном и региональном уровнях, Восточно-Сибирского и Забайкальского линейных управлений МВД России на транспорте является Министр внутренних дел Российской Федерации или по решению Министра внутренних дел Российской Федерации один из его заместителей. В иных органах, организациях, подразделениях МВД России учебные группы руководящего состава возглавляют руководители (начальники) органов, организаций, подразделений МВД России. Проведение профессиональной служебной и физической подготовки начальников линейных



управлений МВД России на железнодорожном, водном и воздушном транспорте, за исключением Восточно-Сибирского и Забайкальского линейных управлений МВД России на транспорте, и территориальных органов МВД России на районном уровне осуществляется в том числе на учебно-методических сборах в управлениях на транспорте МВД России по федеральным округам, Восточно-Сибирском, Забайкальском линейных управлениях МВД России на транспорте, министерствах внутренних дел по республикам, главных управлениях (управлениях) МВД России по иным субъектам Российской Федерации. Организационное и методическое обеспечение для данной категории сотрудников осуществляют начальники штабов.

Остается актуальной такая форма подготовки, как учебно-методические сборы для отдельных категорий должностей сотрудников, которые проводятся для изучения наиболее важных тем. Организационно-методическое обеспечение указанных сборов по направлениям оперативно-служебной деятельности осуществляют соответствующие подразделения территориальных органов МВД России на окружном, межрегиональном и региональном уровнях.

Руководители (начальники) органов, организаций, подразделений МВД России, их заместители, ответственные за деятельность подчиненных подразделений, осуществляют контроль за организацией обучения сотрудников, участвуют в проведении занятий, рассматривают не менее одного раза в год на совещаниях (оперативных совещаниях) вопрос о состоянии профессиональной служебной и физической подготовки личного состава во взаимосвязи с показателями их оперативно-служебной деятельности, дают оценку руководителям (начальникам) подчиненных подразделений (учебных групп) за состояние профессиональной подготовленности личного состава, принимают меры по развитию учебно-материальной базы, ее оснащению и оборудованию.

Одной из наиболее распространенных форм специальной подготовки руководящего состава учреждений и органов ФСИН России являются групповые упражнения. Они предназначены для привития обучаемым умений и навыков работы в роли конкретного должностного лица и для более глубокого усвоения

теоретических положений в условиях реальной обстановки. Данная форма упражнений широко применяется на сборах различных категорий руководителей. Главным достоинством групповых упражнений является простота организации. Они общедоступны и применимы в любых условиях и не требуют больших материальных затрат. Групповые упражнения развивают у обучаемых инициативу и активность<sup>1</sup>.

Установленный детальный порядок профессионально-квалификационного развития руководителей отражает значение подготовки управленческих кадров к управленческой и руководящей деятельности.

---

<sup>1</sup> Антонов И.А., Антонов В.А. Деятельность ФСИН России в условиях чрезвычайных обстоятельств: понятие, задачи, подготовка кадров // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России № 4 (36) 2007. С. 107-112.

## Выводы по главе 2

Во второй главе представлена характеристика технологий руководства в деятельности руководителя правоохранительного органа.

Наставничество – один из эффективно доказанных инструментов в мотивации сотрудников, требующих наименьших затрат. Развитие технологии наставничества как элемента мотивации в правоохранительном органе позволит повысить эффективность деятельности личного состава и надлежащим образом организовать его, что способствует лучшему выполнению своих профессиональных обязанностей и управления в целом.

В соответствии с изложенными выше положениями о структуре социальной технологии нами представлена структурная модель наставничества как технологии руководства, разработан проект Положения о наставничестве.

Для эффективного формирования и развития высоких профессиональных качеств у личного состава, любому руководителю необходимо использовать для успешного воспитательного процесса технологию индивидуальной воспитательной работы, направленную на реализацию задач воспитания, психолого-педагогического воздействия на личностные качества каждого сотрудника правоохранительного органа, необходимых для успешного исполнения служебных обязанностей. Эффективными технологиями воспитательной работы являются технология индивидуальной воспитательной работы, технология предупреждения и управления социальным конфликтом, технология командообразования, направленные на обеспечение устойчивого функционирования служб и подразделений правоохранительных органов.

Проблема совершенствования системы подготовки руководителей правоохранительных органов актуальна для всех правоохранительных органов РФ. В главе проанализирован опыт Академии управления МВД России по развитию технологий, ориентированных на выработку и закрепление стратегического мышления; внедрению системы дистанционного обучения, позволяющей решить задачу повышения квалификации руководителей.

Система дополнительного профессионального образования МВД России – база, на основе которой должны формироваться современные подходы к организации и содержанию учебного процесса, к системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников правоохранительных органов.

Для повышения квалификации управленческих кадров нами представлена примерная программа повышения квалификации руководителей, зачисленных в кадровый резерв на вышестоящие должности в порядке должностного роста «Развитие профессиональных и управленческих компетенций кадрового резерва» (Приложение В).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опираясь на результаты проведенного научного исследования, мы можем определить применение технологий руководства как важные составляющие в процессе управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа.

Отсутствие терминологического единообразия в употреблении понятий «управление» и «руководство» приводит к негативным последствиям в создании устойчивой системы управления в правоохранительной сфере. Руководство является персонифицированной правовой формой управленческой деятельности, представляет собой деятельность руководителя, направленную на организацию, регулирование, анализ, коррекцию действий подчиненных, позволяющую добиться результатов. Управление – это воздействие на систему правоохранительного органа с целью обеспечения эффективности ее деятельности, направленной на выполнение задач в сфере правоохранительной деятельности государства.

Технология руководства представляет собой систему последовательно выполняемых операций и процедур, основанной на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики, позволяющей получить прогнозируемый и стабильный результат.

В целях повышения эффективности управленческой деятельности, формирования высококвалифицированных кадров правоохранительных органов требуется нормативно-правовое закрепление наставничества как технологии руководства. Таким нормативно-правовым актом должно стать Положение о наставничестве, закрепляющее цели, задачи, ответственность, права и обязанности, порядок, правила, последовательность процедур и операций, этапов деятельности и руководителя, и наставника, оценочного алгоритма и критериев для определения эффективности наставничества.

Современные технологии воспитания сотрудников правоохранительных органов следует рассматривать как технологии руководства, направленные на

обеспечение устойчивого функционирования служб и подразделений правоохранительных органов.

Признаками технологий выступают: наличие определенной алгоритмизации воспитательного воздействия, включающего целевые установки, нацеленных на конкретный результат; функционирование процедуры мониторинга эффективности воспитательных воздействий на различных этапах использования технологии; выделение оптимальных методических комбинаций воспитательных приемов и средств.

Уточнено содержание понятий «управление» и «руководство», дано авторское определение технологий руководства, обоснована необходимость технологий руководства в деятельности руководителя правоохранительного органа, раскрыт их потенциал в совершенствовании деятельности руководителя правоохранительного органа, представлена характеристика наставничества и технологий воспитания личного состава как современных технологий руководства, применяемых в деятельности управленческих кадров правоохранительных органов. Внесены предложения по дополнению нормативных правовых актов, составляющих организационную и правовую основу наставничества; разработан проект программы повышения квалификации кадрового резерва.

Нами разработано Положение о наставничестве в органах внутренних дел.

В Положении акцент делается на развитие профессионального интереса и формирование мотивационно-ценностного отношения к профессиональной деятельности сотрудника правоохранительного органа.

Во время исследования нами в полной мере были изучены и выполнены поставленные перед нами задачи:

- уточнены содержание и основания разграничения понятий «управление» и «руководство»;
- обоснована необходимость технологий руководства в деятельности руководителя правоохранительного органа;

- раскрыты правовые основы применения современных технологий руководства в управленческой деятельности руководителя правоохранительного органа;

- проанализированы организация, правовое регулирование и современные подходы к подготовке управленческих кадров правоохранительных органов в России и за рубежом;

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие предложения:

- для совершенствования организации управления и успешности решения правоохранительных задач руководителям правоохранительных органов в работе с личным составом необходимо применять технологии руководства как способы осуществления властного воздействия, позволяющие получить прогнозируемый и стабильный результат;

- в интересах укрепления кадров, поддержания служебной дисциплины в служебных коллективах, повышения уровня профессиональной готовности личного состава к выполнению поставленных задач включить в число требований к руководителям правоохранительных органов и закрепить в должностных регламентах владение технологиями воспитания сотрудников;

- в целях оптимизации процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений сотрудников (стажеров) осуществить нормативно-правовое закрепление наставничества как технологии руководства. Правовое регулирование наставничества может быть достигнуто принятием ведомственного нормативного акта об утверждении Положения о наставничестве, закрепляющего цели, задачи, ответственность, права и обязанности, порядок, правила, последовательность процедур и операций, этапов деятельности руководителя и наставника, оценочного алгоритма и критериев для определения эффективности наставничества;

- в программы повышения квалификации руководящих кадров и профессиональной переподготовки включать темы по основам управления; особенностям применения технологий руководства в управленческой

деятельности (технологии воспитания личного состава, технологии формирования стабильного служебного коллектива, технологии наставничества и др.).



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Раздел 1 Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // [Электронный ресурс] [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

2. Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации : Указ Президента РФ от 21.12.2016 N 699 // [Электронный ресурс] <http://www.pravo.gov.ru>.

3. О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации : Указ Президента РФ от 14.10.2012 N 1377 (ред. от 07.04.2017) // [Электронный ресурс] <http://pravo.gov.ru>.

4. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 19 ст. 2338.

5. О внесении изменений в отдельные законодательные акты российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» : Федеральный закон от 2 июля 2013 г. № 185-ФЗ // Рос. газ. 2013. 17 июля.

6. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // [Электронный ресурс] [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

7. О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный Закон от 30.11.2011 № 342-ФЗ (ред. от 03.04.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.06.2017) // [Электронный ресурс] [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

8. О полиции : Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // [Электронный ресурс] <http://pravo.gov.ru>.

9. Об утверждении Типового положения об отделе (отделении, пункте) полиции территориального органа Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне : приказ МВД России от 01.09.2017 N 690 // [Электронный ресурс] <http://www.pravo.gov.ru>.

10. Об утверждении Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне : приказ МВД России от 05.06.2017 N 355 // [Электронный ресурс] <http://pravo.gov.ru>.

11. Об утверждении Порядка организации индивидуального обучения сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, переведенного на вышестоящую, равнозначную или нижестоящую должность в органах внутренних дел, соответствующую иному функциональному предназначению либо направлению деятельности : приказ МВД России от 27 декабря 2016 года № 900 // [Электронный ресурс] <http://www.pravo.gov.ru>.

12. Об утверждении Порядка организации индивидуального обучения стажера, изучения его личных и деловых качеств и Порядка оценки результатов индивидуального обучения стажера : приказ МВД России от 22 декабря 2016 года № 876 // [Электронный ресурс] <http://www.pravo.gov.ru>.

13. Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 31.03.2015 N 385 (ред. от 26.07.2016)). // [Электронный ресурс] [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

14. Об утверждении Порядка оформления личного поручительства при поступлении на службу в органы внутренних дел Российской Федерации и

категорий должностей, при назначении на которые оформляется личное поручительство : приказ МВД России от 18 мая 2012 года № 522 // [Электронный ресурс] <http://www.pravo.gov.ru>.

15. Об утверждении типового положения о линейном отделе Министерства внутренних дел Российской Федерации на железнодорожном, водном и воздушном транспорте : приказ от 15 июня 2011 г. № 636 (ред. от 13.02.2015) // [Электронный ресурс] [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

16. Приказ ФСИН России от 28 декабря 2010 г. № 555 // [Электронный ресурс] <http://www.pravo.gov.ru>.

17. Об организации наставничества в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (вместе с "Положением о наставничестве в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий") : приказ МЧС РФ от 20.07.2009 N 416 // [Электронный ресурс] <http://www.pravo.gov.ru>.

18. Об утверждении Положения об организации наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД РФ от 24.12.2008 N 1139 (ред. от 06.07.2010) // [Электронный ресурс] <http://www.pravo.gov.ru>.

19. Вопросы организации деятельности строевых подразделений патрульно-постовой службы полиции : приказ Министерства внутренних дел Российской Федерации от 29 января 2008 г. № 80 (ред. от 12.02.2015) // [Электронный ресурс] [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

20. Отраслевое соглашение между Генеральной прокуратурой Российской Федерации и Общероссийским профессиональным союзом работников государственных учреждений и общественного обслуживания Российской Федерации на 2017-2019 годы (утв. Общероссийским профсоюзом работников государственных учреждений и общественного обслуживания РФ, Генпрокуратурой России 22.03.2017) // [Электронный ресурс] <http://www.pravo.gov.ru>.

21. Отраслевое соглашение по Федеральной службе безопасности РФ на 2017-2019 годы (утв. ФСБ России, Профессиональным союзом работников органов безопасности РФ 22.12.2016) // [Электронный ресурс] <http://www.pravo.gov.ru>.

22. Об утверждении типового положения об отделе (отделении, пункте) полиции территориального органа Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне : приказ МВД России от 10 июля 2013 г. № 535 // [Электронный ресурс] [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (Утратил силу).

23. Об утверждении Положения об организации наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации» регламентировались цели, задачи, организацию, обязанности и права наставника, планирование его работы : приказ МВД РФ от 24.12.2008 N 1139 // [Электронный ресурс] [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (Утратил силу).

24. О мерах по совершенствованию воспитательной работы в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД РФ от 25.09.2000 N 995 (ред. от 28.08.2003) // [Электронный ресурс] [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (Утратил силу).

## Раздел 2 Литература

25. Андреев, Н. А. Коммуникативная технология в системе управления правоохрнительными процессами // Труды Академии управления МВД России. 2013. № 3 (27) – С. 22-26.

26. Антонов, И. А., Антонов В. А. Деятельность ФСИН России в условиях чрезвычайных обстоятельств: понятие, задачи, подготовка кадров // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России № 4 (36) 2007. – С. 107-112.

27. Атаманчук, Г. В. Управление – фактор развития: Размышления об управленческой деятельности / Г. В. Атаманчук. – М.: Экономика, 2002. – 566 с.

28. Афанасьев, В. Г. Научное управление обществом (опыт системного исследования) / В.Г. Афанасьев – М. : Политиздат, 1968. – 384 с.

29. Афанасьев, В. Г. Общество: системность, познание, управление. М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
30. Болдырев, У. К. Руководство как функция организаторской деятельности начальника территориального органа МВД России // Труды Академии управления МВД России. 2016. № 3 (39). – С. 105-109.
31. Веснин, В. Р. Основы управления: учебник для бакалавров. – Москва: Проспект, 2015. – 272 с.
32. Воробьев, И. Ю. Инновационные педагогические технологии профессионального воспитания сотрудников ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2015. №1 (60). – С. 72-75.
33. Горелов, С. А. Саморазвитие как важнейшее условие эффективности деятельности руководителя ОВД // Научно-теоретический журнал «Ученые записки», № 3 (73) 2011 – С. 41-44.
34. Гостенина, В. И. Социология управления: учебное пособие. – СПб: Издательство Питер, 2013. – 368 с.
35. Дисциплинарный проступок как основание дисциплинарной ответственности сотрудника органов внутренних дел. Сборник статей адъюнктов и соискателей. Вып. 13. – М.: Юридический институт МВД России, 2002. – с. 29-33.
36. Друкер Питер. Ф. Эффективный руководитель / Питер Друкер ; пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. – 240 с.
37. Дукманов, М. В. Некоторые проблемы адаптации молодых сотрудников к службе в органах внутренних дел // Труды Академии управления МВД России № 4 (40) 2016. – С. 109-111.
38. Ежегодное Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации 12 декабря 2012 г. URL: <http://www.kremlin.ru/news/19825> (дата обращения: 15.11.2017).

39. Зайцев, А. К. Внедрение социальных технологий в практику управления // Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. М.: Экономика, 1989. – 104 с.

40. Закаатов, В. В. Педагогические особенности первоначальной подготовки полицейских в европейских странах // Труды Академии управления МВД России. 2015. № 3 (35). – С. 99-103.

41. Зарубежный опыт организации подготовки полицейских кадров и работы полиции: сборник статей / под общ. ред. В. П. Сальникова. Спб.: Санкт-Петербургский университет МВД России, 1999. – 129 с.

42. Иванов, В. Н., Патрушев В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. – М.: Экономика, 2001. – 327 с.

43. Из выступления Президента России В.В. Путина // Полиция России. 2014. № 4. – С. 5.

44. Катанова, Е. А. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации сотрудников полиции зарубежных стран // Журнал «Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена». 2008. – С. 99-101.

45. Кикоть, В. Я Воспитательная работа с личным составом в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации: учебник / Под общ. ред. докт. педаг. наук, докт. юрид. наук, проф. В.Я. Кикотя. – М.: ЦОКР МВД РФ, 2009. – 480 с

46. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА - ИНФРА • М), 2001. – 528 с.

47. Колонтаевская, И. Ф. Педагогика профессионального образования кадров полиции зарубежных стран: анализ, оценка, использование опыта: дис. ... докт. пед. наук. М., 2002. – 461 с.

48. Коняева, А. П. Руководство для наставников.// Организационная психология. - 2012. Т. 2. № 3. – С. 67–89.
49. Ксенофонтова, Х. З. Социология управления: учебное пособие / Х.З. Ксенофонтова. – М.: КНОРУС, 2010. – 288 с.
50. Лазукин, А. Д., Федотов А. А. Развитие теории и практики воспитания сотрудников органов внутренних дел: монография / А. Д. Лазукин, А. А. Федотов; Академия управления МВД России. – М., 2014. – 152 с.
51. Лукашов, Н. В. Компетентность руководителя как ключевой фактор в системе управления правоохранительными органами в условиях глобализации общества // Труды Академии управления МВД России. 2012. №2 (22). – С. 39-42.
52. Маевна, Е., Карачева, Е. Если мы требуем соблюдения законности со стороны граждан, то сами должны быть безупречны: интервью с В.А Колокольцевым, Министром внутренних дел РФ // Известия. 2012. 24 мая.
53. Марьин, М. И. Научно-практические проблемы повышения эффективности психологической работы в ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 1. – С. 80-86.
54. Маслов, Е. В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. № 1. – С. 73-90.
55. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
56. Миронченко, С. Ю. Правовые и организационные основы подготовки кадров органов внутренних дел в условиях реформы системы государственной службы Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.14. – М., 2008.
57. Нурлыбаева, Г. К. Нравственное воспитание руководящих кадров полиции стран Европы в процессе профессиональной подготовки: автореф. дис... канд. пед. наук. М, 2007. – 30 с.
58. Организационно-управленческая деятельность юриста: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. Е. Березкина, А. А. Петров. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 392 с.

59. Основы организации воспитательной работы с личным составом в органах внутренних дел / под общ. ред. д.п.н., д.ю.н., проф. В.Я. Кикотя. – М.: ЦОКР МВД России, 2008. – 400 с.
60. Основы социального управления: учебное пособие / Е.П. Тавокин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 200 с.
61. Основы управления в органах внутренних дел : учебник / Н. В. Бугель, В. Г. Булавчик, Н. А. Игошин ; под общ. ред. В. А. Кудина ; МВД России, Санкт-Петербургский ун-т. – 2-е изд., перераб. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский ун-т МВД России : Тип. «Победа», 2012. – 239 с.
62. Педагогика личности от концепций до технологий: учеб.-практ. пособие / С. В. Кульневич. – Ростов н/Д. : Учитель, 2001. – 159 с.
63. Педагогические основы воспитательной работы в органах внутренних дел: учебное пособие / Е.В. Пенионжек. – Екатеринбург: Уральский юридический институт МВД России, 2015 – 118 с.
64. Пенионжек, Е. В. Факторы развития личности в рамках индивидуальной воспитательной работы с сотрудниками ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах, 2015, № 1 (60). – С. 32-36.
65. Петров, А. А. Основы управления: учебное пособие для бакалавров. – М.: Проспект, 2015. – 232 с.
66. Плаксин, А. А. Организация воспитательной деятельности личного состава органов внутренних дел // Журнал «Человек и образование». № 3(28) 2011. – С. 79-82.
67. Попова, Н. В. Основы управления в правоохранительных органах : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Н. Ф. Попова. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 280 с.
68. Правоохранительные и судебные органы : учебник для СПО / А. В. Гриненко. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 357 с.
69. Правоохранительные органы : учебник для СПО / В. М. Бозров [и др.]; под ред. В. М. Бозрова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 424 с.



70. Правоохранительные органы Российской Федерации: Учебник / Под ред. В.П. Божьева, – М.: Изд-во Спарк, 2000. – 414 с.
71. Правоохранительные органы: учебник и практикум для СПО / М. П. Поляков [и др.] ; под общ. ред. М. П. Полякова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 363 с.
72. Прикладная юридическая педагогика в органах внутренних дел : учебник для курсантов и слушателей образоват. учреждений МВД России юрид. профиля / под ред. В.Я. Кикотя, А.М. Столяренко. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 512 с.
73. Резник, Ю. М. Социально-гуманитарные технологии управления: специфика и возможности применения // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. 2010. № 29. – С. 91-105.
74. Романов, В. В. Юридическая психология. – М.: Юристъ, 1998. – 439 с.
75. Русаков, С. А. Основы управленческой деятельности : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений – М.: Издательский центр Академия, 2008. – 240 с.
76. Селевко, Г. К. Современные образовательные технологии: учебное пособие. М., 1998. – 256 с.
77. Состояние работы с кадрами органов внутренних дел Российской Федерации за 2013 год: сборник аналитических и информационных материалов. М., 2014. – 84 с.
78. Социальные технологии управления обществом: региональный уровень / под ред. Я. А. Маргуляна. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. – 436 с.
79. Социология управления: учебник / В.Д. Граждан. – 2е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.
80. Стародубцев, А. А. Наставничество в органах внутренних дел / А. Стародубцев // Форум права, 2013. – № 3. – С. 628-632.
81. Стефанов Н. Общественные науки и социальная технология. – М.: Прогресс, 1976. – 350 с.

82. Стиль и методы руководства: сборник / сост. Г.Х. Попов, Г.Л. Подвойский. – М., 1985. – С. 39-40.
83. Теория управления: учебник для академического бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. - М.: Издательство Юрайт, 2015. – 342 с.
84. Теория управления: учебное пособие для бакалавров / под ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – Москва: Юрайт, 2013. – 375 с.
85. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений/Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.
86. Третьякова, Е. П. Генезис представлений о сущности технологий управления // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), №4(12), 2012.
87. Ульянов, А. Д., Жаглин, А. В. Функции руководителя территориального ОМВД России // Труды Академии управления МВД России. 2015. № 1 (33). – С. 128-131.
88. Ульянов, А. Д., Жаглин, А. В. Методы руководства, применяемые в управленческой деятельности руководителя территориального органа внутренних дел // Вестник Воронежского института МВД России. 2012. №3. С. 97-104.
89. Урбанович, А. А. Психология управления. – Мн.; Харвест, 2002. – 640 с.
90. Устинова, Л. Г., Султанова, М.В. Основные подходы к реализации педагогической требовательности руководителем ОВД // Мир науки, культуры, образования. № 1 (50) 2015. – С. 133-134.
91. Фененко, Ю. В. Социология управления: учебное пособие / Ю.В. Фененко. – М.: ПКЦ Альтекс, 2005. – 236 с.
92. Чашин, А. Н. Судоустройство и правоохранительные органы : учебник / А.Н. Чашин. – М.: Дело и Сервис, 2012. – 256 с.
93. Черненилов, В. И. Опыт формирования полицейской науки за рубежом // Система милицейской науки: проблемы интеграции и дифференциации. М., 2000.

94. Четвериков, В. С., Четвериков, В.В. Основы управления в органах внутренних дел – М.: Новый Юрист, 1997. – 128с.
95. Шамаров, В. М., Лойт, Х. Х. Воспитательная работа с личным составом органов внутренних дел / под ред. А.А. Прошина. М., 2000. – 128 с.
96. Шелепова, М. А., Петрова, А. С. Воспитательная работа с личным составом в рамках управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 862–871.
97. Шипунов, В. Г., Кишкель, Е. Н. Основы управленческой деятельности – М.: Высшая школа, 2000. – 304 с.
98. Шушкевич, И. Ч. Из зарубежного опыта подготовки сотрудников правоохранительных органов. – Челябинск, 1997. – 185 с.
99. Щедровицкий, Г. П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология (курс лекций) – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2014. – 468 с.

### Раздел 3 Материалы правоприменительной практики

100. Доклад о результатах мониторинга правоприменения, осуществленного Министерством внутренних дел Российской Федерации в 2016 году // <https://мвд.рф/document/11444129>

**Результаты анкетирования в ОП «Центральный» СУ УМВД  
по г. Челябинску**

**Анкета**

Уважаемый коллега!

Факультет Подготовки сотрудников правоохранительных органов Южно-Уральского государственного университета проводит анкетирование по актуальным вопросам управленческой деятельности в правоохранительной сфере.

Просим Вас принять участие в проведении данного опроса. Для правильного заполнения анкеты достаточно обвести кружком вариант ответа, наиболее соответствующий Вашему мнению, или написать свой вариант ответа. Большинство ответов подразумевает однозначный ответ. Там, где есть указания, возможны несколько вариантов ответа. Подпись в анкете ставить не нужно. Ваши ответы будут изучаться только в обобщенном виде. Но правильность итоговых выводов целиком зависит от искренности каждого Вашего ответа.

Очень признательны Вам за то, что Вы согласились заполнить данную анкету.

1. Сообщите некоторые сведения о себе. Пол:

1. Мужской
2. Женский

2. Ваш возраст

1. От 25 до 29 лет
2. От 30 до 39 лет
3. От 40 до 49 лет
4. От 50 и старше

3. Стаж Вашей работы

1. До года
2. От 1 года до 5 лет
3. От 5 до 10 лет
4. Свыше 10 лет

4. Каких педагогических принципов управления в своей деятельности вы придерживаетесь?

1. Принцип гуманности
  2. Социально-педагогический принцип (приоритет социальных целей и ценностей, постановка человека в центр всех процессов)
  3. Принцип личного примера руководителя
  4. Принцип педагогически целенаправленного управления коллективом и через коллектив
  5. Иное \_\_\_\_\_
- 

5. Какие технологии Вы используете с целью адаптации нового сотрудника? (допускается выбрать несколько вариантов ответа)

1. Технология обучения в сотрудничестве

2. Технология организации самостоятельной работы
  3. Технология самопрезентации
  4. Деловая игра
  5. Технология коллективного взаимообучения
  6. Технология проблемного обучения
  7. Развивающее обучение
  8. Иное (допишите свой вариант ответа)
- 

6. Какой способ предъявления требований Вы чаще используете?

1. Приказ
2. Просьба
3. Указание (распоряжение)
4. Совет (рекомендация)

7. Какие методы руководства в поддержании служебной дисциплины Вы используете?

1. Убеждение
2. Дисциплинарное взыскание
3. Поощрение
4. Контроль за исполнением подчиненными служебных обязанностей
5. Сочетание мер убеждения и принуждения

Иное \_\_\_\_\_

---

8. Считаете ли Вы обязательной задачей начальника создание условий для самоопределения, самоутверждения, личностного роста и профессионального совершенствования каждого сотрудника (самообразования, обучения, самовоспитания и саморазвития)?

1. Да
2. Нет
3. Не уверен

9. Как Вы думаете, от каких профессионально-нравственных факторов и условий зависит эффективность деятельности служебного коллектива?

1. Нравственно-эстетические (создание благоприятных условий для профессионального, нравственного и культурного воспитания и самовоспитания сотрудников)
2. Психолого-педагогические (наличие морально-психологического климата, способствующего должному формированию личности сотрудника)
3. Социально-экономические (реальное обеспечение уровня и качества жизни сотрудников и членов их семей)
4. Организационно-правовые и управленческие (продуктивная индивидуально-воспитательная работа, создание необходимых условий для творческого самовыражения каждого сотрудника)

10. Как, по Вашему мнению, может отразиться на правоохранительном органе повышение уровня профессионально-личностного развития руководителя?

	категорически не согласен	не согласен	безразличен	абсолютно согласен
Положительно повлиять на деятельность личного состава правоохранительного органа по укреплению законности и правопорядка				
Повысить уровень работы с личным составом и управления его деятельностью				
Умело организовать взаимодействие с государственными и негосударственными организациями, со средствами массовой информации				
Повысить педагогический уровень работы с личным составом и управления его деятельностью				
Качественно повысить эффективность профессиональной подготовки в правоохранительных органах				

**Благодарим Вас за участие в анкетировании!**

## Интерпретация результатов эмпирического исследования

В период прохождения научно-исследовательской практики в ОП «Центральный» СУ УМВД по г. Челябинску было проведено исследование – анкетирование среди руководителей подразделений с целью выявления использования педагогических технологий в управлении. Дополнительно анкетирование было проведено в ОВД, ФССП, ФСБ.

Всего в опросе приняли участие 137 респондентов, среди которых мужчин (55 чел.) – 40,15% и женщин (82 чел.) – 59,85%.

Из них респонденты ОВД(50 чел.) мужского пола – 17,52%, женского – 18,98%; респонденты ФССП (43 чел.) мужского пола – 4,38%, женского – 27,01%; респонденты ФСБ (31 чел.) мужского пола – 14,6%, женского – 8,03%; респонденты СУ (13 чел.) мужского пола – 3,65%, женского – 5,84%. (Таблица 1)

Таблица 1

Вопросы анкеты и варианты ответа	Количество респондентов в абсолютных величинах (Всего 137 чел.)	Количество респондентов в %	ОВД (50)		ФССП (43)		ФСБ (31)		СУ (13)	
			М 24	Ж 26	М 6	Ж 37	М 20	Ж 11	М 5	Ж 8
1. Сообщите некоторые сведения о себе. Пол:										
1. Мужской	55	40,15%	17,52%		4,38%		14,6%		3,65%	
2. Женский	82	59,85%	18,98%		27,01%		8,03%		5,84%	
2. Ваш возраст										
1. От 25 до 29	65	47,45%	8,03%	7,3%	2,92%	15,33%	5,84%	1,46%	4,38%	2,19%
2. От 30 до 39	48	35,04%	8,03%	4,38%	0,73%	10,95%	5,11%	2,92%	-	2,92%
3. От 40 до 49	14	10,22%	1,46%	2,92%	0,73%	0,73%	1,46%	2,92%	-	-
4. От 50 и старше	10	7,3%		4,38%			2,19%	0,73%		
3. Стаж Вашей работы										
1. До года	13	9,49%	0,73%	0,73%	2,19%	4,38%	-	-	0,73%	0,73%
2. От 1 года до 5 лет	49	35,04%	8,03%	6,57%	1,46%	10,22%	2,92%	1,46%	2,92%	1,46%
3. От 5 до 10 лет	24	17,52%	0,73%	3,65%	0,73%	7,3%	4,38%	-	-	0,73%
4. Свыше 10 лет	51	37,23%	8,76%	7,3%	-	4,38%	7,3%	6,57%	-	2,92%

Таблица 2 «Каких педагогических принципов управления в своей деятельности Вы придерживаетесь?»

Варианты ответа	Количество ответов, данных респондентами в %	ОВД (50)	ФССП (43)	ФСБ (31)	СУ (13)
1. Принцип гуманности	27,74%	9,49%	12,41%	2,19%	3,65%
2. Социально-педагогический принцип (приоритет социальных целей и ценностей, постановка человека в центр всех процессов)	21,9%	8,76%	6,57%	2,92%	3,65%
3. Принцип личного примера руководителя	25,55%	8,76%	0,73%	13,14%	2,92%
4. Принцип педагогически целенаправленного управления коллективом и через коллектив	21,9%	10,95%	8,76%	0,73%	1,46%
5. Иное	0,21%	0,073%	-	0,14%	-

Вопрос «Каких педагогических принципов управления в своей деятельности Вы придерживаетесь?» показал, что большая часть руководителей (27,74%) придерживается принципа гуманности, 25,55% – принципа личного примера руководителя, 21,9% – социально-педагогического принципа и принципа педагогически целенаправленного управления коллективом и через коллектив. Помимо предложенных вариантов ответов было предложено и иное – 0,21%.

Среди респондентов ОВД – 10,95% придерживаются принципа педагогически целенаправленного управления коллективом и через коллектив, 9,49% – принципа гуманности, 8,76% – принципа личного примера руководителя и социально-педагогического принципа, т. е. приоритета социальных целей и ценностей, постановки человека в центр всех процессов, 0,073% (1 чел.) – придерживается иного принципа – авторитарного.

Среди респондентов ФССП – 12,41% придерживаются принципа гуманности, 8,76% – принципа педагогически целенаправленного управления коллективом и через коллектив, 6,57% – социально-педагогического принципа, 0,73% – принципа личного примера руководителя.



## Продолжение приложения А

Среди респондентов ФСБ – 13,14% придерживаются принципа личного примера руководителя, 2,92% – социально-педагогического принципа, 2,19% – принципа гуманности, 0,73% – принципа педагогически целенаправленного управления коллективом и через коллектив. Иное – 0,14%.

Среди респондентов СУ – 3,65% придерживаются принципа гуманности и социально-педагогического принципа, 2,92% - принципа личного примера руководителя, 1,46% – принципа педагогически целенаправленного управления коллективом и через коллектив. (Таблица 2)

Следует отметить, что респонденты выбирали и несколько вариантов ответов.

Таблица 3 «Какие технологии Вы используете с целью адаптации нового сотрудника?»

Варианты ответа	Количество ответов, данных респондентами в %	ОВД (50)	ФССП (43)	ФСБ (31)	СУ (13)
1. Технология обучения в сотрудничестве	62,05%	21,17%	19,71%	15,33%	5,84%
2. Технология организации самостоятельной работы	28,47%	10,22%	8,03%	8,03%	2,19%
2. Технология самопрезентации	1,53%	0,073%	-	1,46%	-
3. Деловая игра	1,60%	1,46%	0,073%	0,073%	-
4. Технология проблемного обучения	8,10%	2,19%	2,92%	2,92%	0,073%
5. Технология коллективного взаимообучения	43,8%	18,25%	11,68%	10,22%	3,65%
6. Развивающее обучение	21,9%	8,76%	4,38%	4,38%	4,38%
7. Иное	0,073%	-	-	0,073%	-

Продолжение приложения А

На вопрос «Какие технологии Вы используете с целью адаптации нового сотрудника?» 62,05% опрошенных с целью адаптации нового сотрудника используют технологию обучения в сотрудничестве, 43,8 % – технологию коллективного взаимообучения, 28,47% респондентов используют технологию организации самостоятельной работы, 21,9% практикуют развивающее обучение, 8,10% респондентов – технологию проблемного обучения, 1,60% - деловую игру в качестве адаптации нового сотрудника, 1,53% применяют технологию самопрезентации, 0,073% (1 чел.) – использует иное.

Среди респондентов ОВД с целью адаптации нового сотрудника в коллективе применяют технологию обучения в сотрудничестве (21,17%), 18,25% используют для адаптации технологию коллективного взаимообучения, 10,22% - технологию организации самостоятельной деятельности, развивающее обучение практикуют 8,76% опрошенных, 2,19% - технологию проблемного обучения, и только 0,073% (1 чел.) – использует в качестве адаптации технологии самопрезентации.

19,71% респондентов ФССП с целью адаптации нового сотрудника используют технологию обучения в сотрудничестве, 11,68% – технологию коллективного взаимообучения, технологию организации самостоятельной работы применяют 8,03% респондентов, развивающее обучение – 4,38%, технологию проблемного обучения – 2,92%, деловую игру – 0,073%, технология самопрезентации не используется.

Среди респондентов ФСБ – 15,33% используют для адаптации нового сотрудника технологию обучения в сотрудничестве, 10,22% опрошенных применяют технологию коллективного взаимообучения, 8,03% - технологию организации самостоятельной работы, технологию развивающего обучения практикуют 4,38% опрошенных, 2,92% используют проблемное обучение, 1,46% респондентов применяют технологию самопрезентации, 0,073% (1 человек) – деловую игру, 0,073 (1 чел.) – иное, а именно – индивидуальные занятия с разъяснением всех аспектов работы.

Респондентами СУ с целью адаптации нового сотрудника в коллективе используется в основном технология обучения в сотрудничестве (5,84%), развивающее обучение практикуют в своей деятельности 4,38% опрошенных, 3,65% – технологию коллективного взаимообучения, 2,19% применяют технологию организации самостоятельной работы, технологию проблемного обучения использует 1 респондент (0,073%). Технология самопрезентации и деловая игра не используются. (Таблица 3)

Следует отметить, что респондентами было выбрано и несколько вариантов ответов.

Таблица 4 «Какой способ предъявления требований Вы чаще используете?»

Варианты ответа	Количество ответов, данных респондентами в %	ОВД (50)	ФССП (43)	ФСБ (31)	СУ (13)
1. Приказ	22,63%	9,49%	3,65%	3,65%	-
2. Просьба	38,69%	11,68%	12,41%	8,03%	6,57%
3. Указание (распоряжение)	31,39%	9,49%	8,76%	11,68%	1,46%
4. Совет (рекомендация)	28,47%	9,49%	10,22%	3,65%	5,11%

На вопрос «Какой способ предъявления требований Вы чаще используете?» большая часть респондентов (38,69%) используют просьбу, как один из способов предъявления требований. 31,39% считают более значимым применение указания (распоряжения). 28,47% опрошенных используют в управлении совет или рекомендацию. 22,63% респондентов используют такой способ предъявления требований по отношению к сотрудникам как приказ.

Среди респондентов ОВД (11,68%) чаще всего используется просьба, 9,49% – используют приказ, совет (рекомендацию) и указание или распоряжение, респондентами ФССП (12,41%) используется в качестве предъявления требований – просьба, 10,22% – применяют совет или рекомендацию, 8,76% предъявляют указание или распоряжение, 3,65% – используют приказ.

В большей части респондентами ФСБ (11,68%) используется такой способ предъявления требований как указание или распоряжение. В значительной степени применяется просьба (8,03%). 3,65% опрошенных используют в меньшей степени приказ и совет (рекомендацию).

Среди респондентов СУ в качестве предъявления требования используется просьба (6,57%), 5,11% используют совет или рекомендацию, 1,46% – указание (распоряжение). Приказ среди опрошенных не используется.

Следует отметить, что некоторыми респондентами было выбрано несколько вариантов ответов.

## Продолжение приложения А

Таблица 5 «Какие методы руководства в поддержании служебной дисциплины Вы используете?»

Варианты ответа	Количество ответов, данных респондент ами в %	ОВД (50)	ФССП (43)	ФСБ (31)	СУ (13)
1. Убеж дение	21,17%	9,49%	8,76%	0,73%	2,19%
2. Дисци плинарное взыскание	6,64%	5,11%	0,073%	-	1,46%
3. Поощ рение	5,84%	0,73%	0,73%	2,92%	1,46%
4. Контр оль за исполнением подчиненным и служебных обязанностей	40,15%	11,68%	15,33%	8,76%	4,38%
5. Убеждени е	21,17%	9,49%	8,76%	0,73%	2,19%
6. Дисципли нарное взыскание	6,64%	5,11%	0,073%	-	1,46%
7. Поощрени е	5,84%	0,73%	0,73%	2,92%	1,46%
8. Контроль за исполнением подчиненными служебных обязанностей	40,15%	11,68%	15,33%	8,76%	4,38%
9. Сочетание мер убеждения и принуждения	16,79%	9,49%	0,73%	4,38%	2,19%
10. Иное	1,46%	-	-	0,073%	0,073%

## Продолжение приложения А

На вопрос «Какие методы руководства в поддержании служебной дисциплины Вы используете?» 40,15% респондентов в качестве метода в поддержании служебной дисциплины используют контроль за исполнением подчиненными служебных обязанностей. 21,17% опрошенных применяют убеждение. 16,79% респондентов используют как метод сочетание мер убеждения и принуждения.

6,64% в поддержании служебной дисциплины используют дисциплинарное взыскание. Поощрение применяют 5,84% опрошенных. Иное – 1,46%.

Среди респондентов ОВД 11,68% используют для поддержания дисциплины метод контроля за исполнением подчиненными служебных обязанностей. 9,49% – контроль убеждения и сочетания мер убеждения и принуждения. Дисциплинарное взыскание используется у 5,11% респондентов.

Поощрение – в меньшей мере (0,73%).

Большинство респондентов ФССП (15,33%) используют в качестве поддержания служебной дисциплины контроль за исполнением подчиненными служебных обязанностей. В значительной степени применяется убеждение (8,76%). В меньшей степени поощрение и сочетание мер убеждения и принуждения используется у 0,73% опрошенных. В наименьшей степени используется дисциплинарное взыскание.

Среди респондентов ФСБ для поддержания служебной дисциплины используют метод контроля за исполнением подчиненными служебных обязанностей (8,76%). 4,38% – метод сочетания мер убеждения и принуждения. 2,92% используют метод поощрения. 0,073% использует иное. Дисциплинарное взыскание не используется в качестве метода поддержания служебной дисциплины у опрошенных.

Среди 4,38% респондентов СУ используется метод контроля за исполнением подчиненными служебных обязанностей, 2,19% используют убеждение и сочетание мер убеждения и принуждения. 1,46% опрошенных используют методы дисциплинарного взыскания и поощрения. 0,073% (1 чел.) – иное.

Следует отметить, что некоторыми респондентами выбиралось несколько вариантов ответов.

Таблица 6 «Считаете ли Вы обязательной задачей начальника создание условий для самоопределения, самоутверждения, личностного роста и профессионального совершенствования каждого сотрудника (самообразования, обучения, самовоспитания и саморазвития)?»

Варианты ответа	Количество ответов, данных респондентами в %	ОВД	ФССП	ФСБ	СУ
1. Да	83,22%	32,12%	24,09%	17,52%	9,49%
2. Нет	8,76%	2,19%	4,38%	2,19%	-
3. Не уверен	6,57%	2,19%	1,46%	2,92%	-

## Продолжение приложения А

На вопрос «Считаете ли Вы обязательной задачей начальника создание условий для самоопределения, самоутверждения, личностного роста и профессионального совершенствования каждого сотрудника (самообразования, обучения, самовоспитания и саморазвития)?» большая часть респондентов согласны с вопросом (83,22%). 8,76% опрошенных не согласились. 6,57% респондентов – не уверены.

Таблица 7 «Как Вы думаете, от каких профессионально-нравственных факторов и условий зависит эффективность деятельности служебного коллектива?»

Варианты ответа	Количество ответов, данных респондентами в %	ОВД (50)	ФССП (43)	ФСБ (31)	СУ (13)
1. Нравственно-эстетические (создание благоприятных условий для профессионального, нравственного и культурного воспитания и самовоспитания сотрудников)	27,74%	10,22%	8,76%	3,65%	5,11%
2. Психолого-педагогические (наличие психологического климата, способствующего должному формированию личности сотрудника)	43,8%	13,87%	8,03%	16,79%	5,11%
3. Социально-экономические (реальное обеспечение уровня и качества жизни сотрудников и членов их семей)	32,85%	8,76%	13,87%	6,57%	3,65%
4. Организационно-правовые и управленческие (создание необходимых условий для творческого самовыражения каждого сотрудника)	24,09%	6,57%	5,11%	8,03%	4,38%

На вопрос «Как Вы думаете, от каких профессионально-нравственных факторов и условий зависит эффективность деятельности служебного коллектива?» 43,8% респондентов считают, что эффективность деятельности служебного коллектива зависит от нравственно-эстетических факторов, т. е. создания благоприятных условий для профессионального, нравственного и культурного воспитания и самовоспитания сотрудников. 32,85% думают, что это социально-экономические факторы (реальное обеспечение уровня и качества жизни сотрудников и членов их семей). 27,74% опрошенных считают, что на эффективность деятельности влияют нравственно-эстетические факторы (создание благоприятных условий для профессионального, нравственного и культурного воспитания и самовоспитания сотрудников). 24,09% - организационно-правовые и управленческие (продуктивная индивидуально-воспитательная работа, создание необходимых условий для творческого самовыражения каждого сотрудника).

## Продолжение приложения А

Среди респондентов ОВД 13,87% считают, что на эффективность деятельности служебного коллектива влияет социально-экономический фактор. 10,22% думают, что это нравственно-эстетический фактор. 8,76% опрошенных считают, что эффективность деятельности зависит от социально-экономического фактора. 6,57% – организационно-правовой и управленческий фактор.

Среди респондентов ФССП 13,87% считают, что на эффективность деятельности служебного коллектива влияет социально-экономический фактор, т. е реальное обеспечение уровня и качества жизни сотрудников и членов их семей. 8,76% – нравственно-эстетический фактор. 8,03% – психолого-педагогический. 5,11% – организационно-правовой и управленческий.

Среди опрошенных ФСБ в большей степени (16,79%) считают, что на эффективность деятельности служебного коллектива влияет психолого-педагогический фактор, т. е наличие морально-психологического климата, способствующего должному формированию личности сотрудника. В значительной степени (8,03%) думают, что это организационно-правовой и управленческий факторы. В меньшей степени (5,11%) – психолого-педагогический фактор. В наименьшей (3,65%) – нравственно-эстетический.

Среди респондентов СУ 5,11% считают, что на эффективность деятельности служебного коллектива влияют такие факторы, как нравственно-эстетический и психолого-педагогический. 4,38% – организационно-правовой и управленческий. 3,65% думают, что это зависит от социально-экономического фактора. Следует отметить, что некоторые респонденты выбирали несколько вариантов ответов.

Продолжение приложения А

Таблица 8 «Как, по Вашему мнению, может отразиться на правоохранительном органе повышение уровня профессионально-личностного развития руководителя?»»

ОВД (50)					
Варианты ответа	категорически не согласен	не согласен	безразличен	согласен	абсолютно согласен
Положительно повлиять на деятельность личного состава правоохранительного органа по укреплению законности и правопорядка	2,19%	1,46%	0,073%	25,55%	6,57%
Повысить уровень работы с личным составом и управления его деятельностью	1,46%	2,92%	3,65%	21,9%	6,57%
Повысить педагогический уровень работы с личным составом и управления его деятельностью	1,46%	-	3,65%	21,9%	9,49%
Качественно повысить эффективность профессиональной подготовки в правоохранительных органах	2,19%	1,46%	2,19%	20,44%	10,22%

Категорически не согласны – 7,3%, не согласны – 5,84%, безразличны – 9,56%, согласны – 89,79%, абсолютно согласны – 32,85%



Таблица 9 «Как, по Вашему мнению, может отразиться на правоохранительном органе повышение уровня профессионально-личностного развития руководителя?»

ФССП (43)					
Варианты ответа	категорически не согласен	не согласен	безразличен	согласен	абсолютно согласен
Положительно повлиять на деятельность личного состава правоохранительного органа по укреплению законности и правопорядка	0,073%	0,073%	-	23,36%	6,57%
Повысить уровень работы с личным составом и управления его деятельностью	-	-	1,46%	23,36%	6,57%
Повысить педагогический уровень работы с личным составом и управления его деятельностью	-	2,19%	5,84%	16,79%	6,57%
Качественно повысить эффективность профессиональной подготовки в правоохранительных органах	-	-	2,92%	20,44%	8,03%

Категорически не согласны – 0,73%, не согласны – 2,26%, безразличны – 10,22%, согласны – 83,95%, абсолютно согласны – 27,74%.

Продолжение приложения А

Таблица 10 «Как, по Вашему мнению, может отразиться на правоохранительном органе повышение уровня профессионально-личностного развития руководителя?»

ФСБ (31)					
	категорически не согласен	не согласен	безразличен	согласен	абсолютно согласен
Положительно повлиять на деятельность личного состава правоохранительного органа по укреплению законности и правопорядка	-	0,073%	2,19%	13,14%	6,57%
Повысить уровень работы с личным составом и управления его деятельностью	-	1,46%	2,92%	16,79%	0,073%
Повысить педагогический уровень работы с личным составом и управления его деятельностью	-	-	0,073%	14,6%	0,73%
Качественно повысить эффективность профессиональной подготовки в правоохранительных органах	-	-	0,073%	16,06%	5,84%

Не согласны – 1,53%, безразличны – 5,25%, согласны – 60,59%, абсолютно согласны – 13,21%.

Продолжение приложения А

Таблица 11 «Как, по Вашему мнению, может отразиться на правоохранительном органе повышение уровня профессионально-личностного развития руководителя?»

СУ (13)					
	категорически не согласен	не согласен	безразличен	согласен	абсолютно согласен
Положительно повлиять на деятельность личного состава правоохранительного органа по укреплению законности и правопорядка	-	-	-	6,57%	2,92%
Повысить уровень работы с личным составом и управления его деятельностью	-	-	0,073%	0,73%	1,46%
Повысить педагогический уровень работы с личным составом и управления его деятельностью	-	-	1,46%	6,57%	1,46%
Качественно повысить эффективность профессиональной подготовки в правоохранительных органах	-	-	-	0,73%	2,19%

Безразличны – 1,53%, согласны – 14,6%, абсолютно согласны – 8,03%.

## ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

### I. Общие положения

1. Положение об организации наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации определяет цель, задачи и порядок реализации института наставничества в системе обучения новых сотрудников к профессиональной деятельности.

2. Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и наиболее опытных сотрудников органов внутренних дел по обучению граждан, поступающих на службу в органы внутренних дел Российской Федерации и назначенных стажерами на соответствующую должность в органах внутренних дел Российской Федерации.

### II. Цели и задачи наставничества

Целью наставничества в системе органов внутренних дел является развитие профессионального интереса и формирование мотивационно-ценностного отношения к профессиональной деятельности сотрудника правоохранительного органа.

3. Задачами наставничества являются:

- оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений сотрудников (стажеров), в отношении которых осуществляется наставничество;

- оказание помощи в адаптации сотрудников (стажеров) к условиям осуществления служебной деятельности;

- воспитание профессионально-значимых качеств личности сотрудников (стажеров), ознакомление с историей и традициями правоохранительного органа и своего подразделения;

- содействие выработке навыков служебного поведения сотрудников (стажеров), соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам;

- формирование активной гражданской и жизненной позиции сотрудников (стажеров), развитие ответственного и сознательного отношения к службе;

- реализация мер по ранней профилактике профессиональной деформации личности сотрудников (стажеров);
- оказание моральной и психологической поддержки сотрудникам (стажерам) в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении служебных обязанностей;
- развитие у сотрудников (стажеров) интереса к служебной деятельности, их закрепление на службе в органах (подразделениях) внутренних дел.

Задачи наставничества реализуются во взаимодействии руководителей органов (подразделений) и их структурных подразделений, наставников, сотрудников подразделений по организации воспитательной работы, психологического обеспечения, профессиональной подготовки, представителей общественных формирований и ветеранских организаций.

### III. Сроки наставничества

4. Наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года.

5. Наставничество прекращается до истечения установленного срока действия в следующих случаях:

- прекращение сотрудником, в отношении которого осуществляется наставническая деятельность, служебно-трудовых отношений с органами внутренних дел Российской Федерации;
- прекращение сотрудником, осуществляющим наставническую деятельность, служебно-трудовых отношений с органами внутренних дел Российской Федерации;
- невыполнение наставником обязанностей, установленных настоящим Положением;
- в других случаях, исключающих осуществление наставничества в соответствии с настоящим Положением.

### IV. Руководство наставничеством

6. Руководство наставничеством осуществляется руководителем структурного подразделения органа внутренних дел, который:

- участвует совместно с наставником в подготовке плана индивидуального обучения сотрудника по направлениям (изучение личных и деловых качеств, интересов и увлечений, образа жизни и поведения);

## Продолжение приложения Б

знакомство с материалами и документами, характеризующими нового сотрудника; методической и практической помощи в изучении законодательных и иных нормативных правовых актов, разъяснение вопросов выполнения служебных обязанностей; контроль изучения законодательных и иных нормативных правовых актов, а также правильности применения полученных знаний и навыков на практике; проверка готовности сотрудника к выполнению служебных обязанностей и др.);

- разъясняет сотруднику его служебные обязанности, особенности деятельности органа, организации, подразделения правоохранительного органа;

- проводит собеседование с сотрудником по изучаемым вопросам;

- заслушивает сотрудника и наставника по результатам индивидуального обучения;

- организует опросы стажеров, которые позволяют определить уровень удовлетворенности наставничеством;

- ведет контроль за работой наставника (показатели оценки: выполнение индивидуального плана обучения; количество и качество мероприятий со стажером; качество выполнения должностных обязанностей стажером; скорость адаптации нового сотрудника в коллективе; очевидный профессиональный рост стажера, своевременность составления оценочных форм и др.) и контроль за работой сотрудника в соответствии с планом индивидуального обучения сотрудника;

- совместно с наставником участвует в подготовке заключения о прохождении сотрудником индивидуального обучения.

## V. Права и обязанности руководителя

7. Руководитель (начальник) структурного подразделения органа внутренних дел, осуществляющий непосредственный контроль за деятельностью сотрудника, в отношении которого проводится наставническая работа, обязан:

- представить назначенного на должность сотрудника (стажера) личному составу органа внутренних дел, объявить приказ о закреплении за ним наставника;

- создать необходимые условия для совместного несения службы сотрудником (стажера) с закрепленным за ним наставником, выполнения ими оперативно-служебных задач;

## Продолжение приложения Б

- организовать планомерное обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы, оказывать им методическую и практическую помощь;
- принимать участие совместно с наставником в подготовке плана индивидуального обучения стажеров;
- осуществлять контроль за деятельностью наставника и закрепленного за ним стажера, вносить необходимые изменения или дополнения в процесс работы по наставничеству;
- изучать, обобщать и распространять положительный опыт организации наставничества.

## VI. Порядок назначения наставника

8. Наставник назначается из числа опытных сотрудников органов внутренних дел приказом руководителя (начальника) органа, организации, подразделения органа внутренних дел, в котором проходит индивидуальное обучение стажер, либо иного руководителя (начальника), которому соответствующее право предоставлено руководителем (начальником) органа, организации, подразделения органа внутренних дел, в котором стажер проходит индивидуальное обучение, с момента назначения гражданина стажером по должности, на замещение которой он претендует.

## VII. Права и обязанности наставника

9. Наставник имеет право:

- знакомиться в установленном порядке с материалами личного дела сотрудника (стажера), иными документами, характеризующими сотрудника (стажера);
- вносить предложения руководителю структурного подразделения, в котором проходит службу сотрудник (стажер), о создании условий для совместного несения службы;
- посещать сотрудника (стажера) по месту жительства для ознакомления с социально-бытовыми условиями его проживания;
- участвовать в аттестации сотрудника;
- вносить предложения руководителю структурного подразделения, в котором проходит службу сотрудник (стажер), о его поощрении, наложении на него дисциплинарного взыскания, перемещении по службе.

10. Наставник обязан:

- знать требования основ законодательства в сфере правоохранительной деятельности и прохождения службы в органах внутренних дел, ведомственных нормативных правовых актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности;

- разрабатывать совместно с руководителем структурного подразделения органа внутренних дел индивидуальный план обучения и воспитания сотрудника (стажера) с учетом уровня его интеллектуального развития, физической, общеобразовательной и специальной подготовки и представлять на утверждение руководителю органа внутренних дел;

- подготавливать предложения по корректировке плана индивидуального обучения, связанные с изменениями законодательных и иных нормативных правовых актов, предусмотренных планом индивидуального обучения;

- оказывать сотруднику (стажеру) методическую и практическую помощь в изучении законодательных и иных нормативных правовых актов;

- оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения оперативно-служебных, боевых задач и поручений, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

- передавать сотруднику (стажеру) накопленный опыт профессионального мастерства, обучать наиболее рациональным приемам и передовым методам работы;

- воспитывать у сотрудника (стажера) дисциплинированность и исполнительность, проявлять требовательность и принципиальность в вопросах соблюдения законности и норм профессиональной этики;

- всесторонне изучать волевые, деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), позитивно влиять на их укрепление и развитие, формировать ответственное отношение к службе, коллективу, гражданам;

- личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), корректировать его поведение на службе и в быту, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, формировать здоровый образ жизни, общественно значимые интересы, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;

- периодически докладывать руководителям органа внутренних дел о процессе адаптации сотрудника (стажера), его дисциплине и поведении, результатах своего личного влияния на его становление.



VIII. Права и обязанности стажера

11. Сотрудник (стажер), в отношении которого проводится наставническая работа, обязан:

- изучать законодательные и иные нормативные правовые акты, предусмотренные планом индивидуального обучения;
- выполнять поручения и указания непосредственного руководителя (начальника) и наставника, отданные в рамках их полномочий, по изучению законодательных и иных нормативных правовых актов, предусмотренных планом индивидуального обучения, ведению служебной документации, выполнению служебных обязанностей;
- овладевать избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения служебных задач и поручений, совместно с наставником устранять допущенные ошибки;
- обучаться наиболее рациональным приемам и передовым методам работы;
- развивать у себя положительные качества, участвовать в общественной жизни коллектива, развивать свой общекультурный и профессиональный кругозор.

13. Сотрудник (стажер), в отношении которого проводится наставническая работа, имеет право:

- пользоваться имеющейся в структурном подразделении органа внутренних дел служебной, нормативной, учебно-методической документацией;
- ознакомиться с мотивированным заключением, подготовленным наставником по истечении срока наставничества;
- в индивидуальном порядке обращаться к наставнику за советом, помощью по вопросам, связанным со служебной деятельностью; запрашивать у наставника интересующую его информацию;
- принимать участие в оценке эффективности организации процесса наставничества в структурном подразделении органа внутренних дел;
- при невозможности установления личного контакта с наставником выходить с соответствующим ходатайством о его замене к руководителю структурного подразделения.

IX. Реализация наставничества

13. Наставничество устанавливается в отношении следующих категорий сотрудников (стажеров):

- впервые принятых на службу в органы (подразделения) на должности рядового, младшего и среднего начальствующего состава, а также выпускников образовательных учреждений системы МВД России;
- перемещенных по службе на вышестоящую должность, либо на вышестоящую (равнозначную) должность в другую службу, если исполнение новых должностных обязанностей требует дополнительных знаний и практических навыков;
- ранее уволенных из органов (подразделений) и вновь принятых на службу.

14. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников (классных специалистов), обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в службе, богатый жизненный опыт, склонность к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе. К работе по наставничеству могут привлекаться пенсионеры правоохранительных органов, принятые на службу в органы внутренних дел в качестве специалистов. Руководитель органа внутренних дел определяет количество лиц, над которыми наставник одновременно осуществляет наставничество, в зависимости от его личностных качеств и объема выполняемой в соответствии с должностными обязанностями работы. Максимальное количество закрепленных за одним наставником лиц не может превышать трех человек.

15. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника производится приказом начальника органа внутренних дел по истечении не менее двух недель с момента назначения сотрудника стажером по должности либо назначения его на определенную должность. Основанием для издания приказа является рапорт непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен.

16. По окончании срока наставничества наставник подготавливает заключение о результатах работы по наставничеству, которое утверждается руководителем структурного подразделения органа внутренних дел. При необходимости сотруднику, в отношении которого осуществлялось наставничество, даются конкретные рекомендации по дальнейшему повышению профессионального мастерства.

## Х. Мотивация наставников

17. За наставническую деятельность, на основании итоговой оценки результатов работы наставника, руководитель структурного подразделения органа внутренних дел рассматривает в установленном порядке вопрос о поощрении наставника:

17.1. Помещение на доску почета.

17.2. Представление к награждению ведомственными, региональными и государственными наградами.

17.3. Представление к досрочному присвоению очередного специального звания.

17.4. Рекомендация к включению в кадровый резерв.

17.5. За наставническую деятельность сотрудникам, имеющим квалификационное звание "Специалист 1 класса – наставник", выплачивается денежное вознаграждение.

17.6. По итогам года проводится конкурс на звание «Лучший наставник». Победитель получает почетную грамоту и денежное вознаграждение.

17.7. Персональная надбавка в размере 10-15% от оклада при получении положительного конечного результата.

17.8. За образцовое выполнение служебного долга, значительный вклад в профессиональное становление и воспитание сотрудников (стажеров) наставники, прослужившие в органах внутренних дел не менее десяти лет и подготовившие не менее десяти человек, могут быть представлены к награждению почетным знаком "Заслуженный сотрудник ОВД Российской Федерации" и получению денежного вознаграждения.

## XI. Оценочный алгоритм и критерии для определения эффективности наставничества

18. Критерии для определения эффективности наставничества:

18.1. Достижение целей наставничества.

Для оценки по этому параметру необходима статистика по средним срокам достижения сотрудниками требуемых результатов до внедрения системы наставничества и полученными подопечными показателями после применения программы.

18.2. Мнение всех участников системы наставничества.

## Продолжение приложения Б

Оценить результаты помогает анкетирование всех участников системы. Получение от сотрудников данных о прохождении программы, непосредственных руководителей, наставников позволяет сравнить полученные результаты с ожидаемыми.

## ХII. Система подготовки наставников

19. Применение форм обучения наставников:

- первичное (при назначении специалиста наставником);
- периодическое (в процессе исполнения обязанностей наставника).

Обучение способствует повышению профессиональной квалификации наставника, развитию его организаторских способностей, умению делегировать полномочия, налаживать межличностные коммуникации и т.д.

ПРОГРАММА  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ («РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА»)

**1. Цель реализации программы**

Повышение квалификации руководящих кадров (категория обучающихся: руководители подразделений правоохранительных органов (МВД, ФСБ, ФСИН и др.), зачисленные в кадровый резерв на вышестоящие должности в порядке должностного роста) осуществляется в целях совершенствования управленческих компетенций, необходимых для профессиональной служебной деятельности.

**2. Планируемые результаты обучения**

Слушатель должен в результате усвоения дополнительной профессиональной образовательной программы знать:

- основы управления в конкретном правоохранительном органе;
- технологии руководства в управлении;
- основы формирования стабильного служебного коллектива;
- технологии воспитания личного состава;
- технология наставничества;
- особенности коммуникативного общения руководителей СУ УМВД.

Слушатель должен в результате усвоения дополнительной профессиональной образовательной программы уметь:

- находить организационно-управленческие решения и составлять алгоритм их реализации;
- уметь использовать технологии руководства в профессиональной деятельности;
- разрабатывать или принимать участие в разработке совместно с наставником индивидуального плана обучения молодого сотрудника;
- использовать технологии руководства в управленческой деятельности;
- разрабатывать и аргументировать предложения, направленные на повышение эффективности деятельности правоохранительного органа;
- применять полученные знания в предметной области, в рамках которой осуществляется профессиональная управленческая деятельность.

Слушатель должен в результате усвоения дополнительной профессиональной образовательной программы владеть:

- навыками организации работы служебного коллектива для осуществления правоохранительной деятельности;
- современными технологиями руководства в управленческой деятельности.

Слушатель должен в результате усвоения дополнительной профессиональной образовательной программы обладать следующими компетенциями:

- готовностью к выполнению должностных обязанностей в сфере своей профессиональной управленческой деятельности;
- способностью эффективно организовать работу коллектива;
- способностью применять технологии и методы руководства;
- способностью устанавливать коммуникативные каналы при решении служебных задач;
- способностью и готовностью к личностному и профессиональному самосовершенствованию и саморазвитию.

### **3. Содержание программы**

Учебный план программы включает базовую часть, профильную часть и итоговую аттестацию. Содержание базовой части отражает основные вопросы, связанные с управленческой деятельностью правоохранительного органа. Предусмотрен промежуточный контроль по базовой части в форме опроса. Профильная часть включает 4 раздела. Промежуточный контроль по разделам профильной части включает решение задач, тестирование, опрос слушателей. Обучение заканчивается защитой аттестационной работы.

Программа повышения квалификации включает также учебно-тематический план, структурированный по видам занятий; содержание предусмотренных планом тем; материально-технические условия реализации программы, учебно-методическое обеспечение программы, оценку качества освоения программы.

## **УЧЕБНЫЙ ПЛАН**

### **программы повышения квалификации «РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА»**

**Срок обучения:** 28 час.

**Форма обучения:** очная (с частичным отрывом от гражданской службы).

**Режим занятий:** 3 рабочих дня в неделю, 4 (6) академических часов в день.

## Продолжение приложения В

№ п/п	Наименование разделов	Всего, о, час.	В том числе	
			лекции и	практич. и лаборат. занятия
	<b>БАЗОВАЯ ЧАСТЬ</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
Р.1	Основы управления в правоохранительном органе	4	2	-
	Вариативная составляющая		2	-
	<b>ПРОФИЛЬНАЯ ЧАСТЬ</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
Р.1	Технологии руководства в управленческой деятельности	14	8	6
Р.2	Технология наставничества	6	4	2
Р.3	Современные технологии воспитания личного состава	4	-	4
Р.4.	Личностное профессиональное самосовершенствование и развитие	4	-	4
<b>ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ</b>		<b>4</b>	Защита аттестационной работы	
<b>ИТОГО:</b>		<b>28</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

## УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе	
			лекции	практич. и лаборат. занятия
<b>БАЗОВАЯ ЧАСТЬ</b>				
<b>Р.1</b>	<b>Основы управления в правоохранительном органе</b>	<b>4</b>		
1.1	Использование технологий руководства в управлении	2	2	-
	<i>Вариативная составляющая</i>			
1.2	Основы и организация формирования служебного коллектива	2	2	-
<b>ПРОФИЛЬНАЯ ЧАСТЬ</b>				
<b>Р.2</b>	<b>Управленческая деятельность руководителя</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

2.1	Общие вопросы управления	4	4	-
2.2	Управленческая функция руководителя подразделения СУ УМВД.	4	2	2
2.3	Технология наставничества	4	4	-
2.4	Технология воспитания личного состава	4	-	4
<b>Р.3.</b>	<b>Факторы профессиональной успешности руководителей СУ УМВД</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
3.1	Личностное профессиональное самосовершенствование и развитие	4	-	4
	<b>Итоговая аттестация: Защита аттестационной работы</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>Итого:</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>16</b>