

УДК 347.72.036.03

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ СЛУЖЕБНЫХ СОВЕЩАНИЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

Бубнова Ю. Г.

Владимирский юридический институт ФСИН России, г. Владимир

Вопросы управленческой деятельности всегда привлекали внимание не только ученых в области менеджмента, но и практиков во всех сферах социального управления. Проблемы совершенствования управленческой деятельности являются одним из актуальных вопросов в сфере управления правоохранительными органами, а именно органов Федеральной службы исполнения наказаний. Центральное место в управленческом процессе отводится формам принятия управленческих решений, причем как индивидуальным, так и коллективным способами. Наиболее распространённым инструментом при принятии коллективного решения является проведение служебного совещания. Цель проведенного исследования заключалась в попытке сформулировать предложения для оптимизации организации работы совещаний при начальнике территориального органа ФСИН России. Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи: сформулировать критерии эффективности проведения служебного совещания; проанализировать нормативные правовые акты, регламентирующие порядок проведения служебных совещаний, выявить имеющиеся несоответствия, сформулировать предложения по их устранению. *В рамках данного исследования были использованы предложения практических работников территориальных органов ФСИН России.*

Результаты работы позволили сделать вывод о том, что оптимизация лежит в основе любой организационной структуры независимо от применяющихся критериев и действующей системы ограничений. В целях совершенствования эффективности порядка проведения совещаний, необходимо использовать современные методы управления персоналом, учитывать, возможно-допустимые, экономические и моральные потери, устранить имеющиеся несоответствия в ведомственные нормативные правовые акты.

Ключевые слова: совещание, эффективность, делегирование, повестка дня, продолжительность, периодичность, срок исполнения, уголовно-исполнительная система.

В современных условиях развития нашего общества, все больше внимания привлекают вопросы, связанные с процессом совершенствования управленческой деятельности. По мнению П. Друкера, влиятельного специалиста в области менеджмента, именно управление позволяет обеспечить определенную организационную структуру, поддержать режим ее деятельности и реализацию целей [3], превратить неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную группу. Не являются исключением в этом вопросе и правоохранительные структуры нашего государства, деятельность которых направлена на обеспечение порядка, безопасности, охраны собственности, реализацию прав и свобод человека и гражданина, а значит, требуют более детального изучения.

Особое внимание в процессе осуществления управленческой деятельности уделяется вопросам принятия управленческих решений, причем как индивидуальным, так и коллективным способами. К наиболее распространённому методу совместного обсуждения проблем и поиска решений относится проведение совещаний [4]. Умения грамотно организовывать и проводить служебные совещания являются показателем оценивания профессиональной компетентности руководителя [10].

Коллегиальные формы обсуждения проблемных вопросов с целью принятия управленческих решений компетентными и ответственными должностными лицами

активно применяются в правоохранительных органах.

Цель нашего исследования сформулировать предложения для оптимизации организации работы совещаний на примере Федеральной службе исполнения наказаний (далее – ФСИН России).

К сожалению, результаты запросов в территориальные органы ФСИН России [7] и анализ имеющихся нормативных правовых актов, регулирующих порядок организации и проведения совещаний, позволил выявить ряд недостатков, требующих обсуждения и возможного устранения.

В качестве критериев оценки эффективности проведения служебного совещания, необходимо выделить следующие: количество рассматриваемых вопросов (повестка дня), продолжительность проводимого совещания, периодичность проведения, срок исполнения решения.

В первую очередь, учитывая общую загруженность руководителя предлагается задействовать один из инструментов в сфере управления персоналом – делегирование. Суть данного метода заключается в передаче руководителем части своих служебных функций, прав и ответственности подчиненным без активного вмешательства в их действия. Роль метода делегирования полномочий в управлении столь велика, что многие исследователи и практики склонны рассматривать его как отдельный принцип управления. По мнению доктора военных наук, профессора В. Г. Булавчика, «главная практическая ценность делегирования полномочий состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня. При этом полностью обеспечивается соблюдение нормы управляемости. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности» [1]. Развивать профессиональные способности, мастерство подчиненного – это одна из наиболее важных задач руководителя, с точки зрения социального управления [5]. Иными словами, правильная организация делегирования позволяет высвободить время руководителя для решения особо важных задач, стоящих перед организацией, а значит, более рационально использовать рабочее время. Например, в указаниях ФСИН России (решения коллегии, протоколы совещаний, планы, обзоры, указания), поступающих в территориальные органы ФСИН России, требуется рассмотреть на совещании у начальника такие вопросы, как: психологическое сопровождение УФИЦ; организация режима, надзора и профилактика побегов; о состоянии работы в сфере профилактики чрезвычайных и дорожно-транспортных происшествий и т.д.

Рассмотрение указанных вопросов значительно увеличивает рабочее время руководителя, отведенное на участие в совещаниях. При этом в соответствии с подп. 2 п. 19 Типового положения о территориальном органе Федеральной службы исполнения наказаний, утвержденного приказом Министерства юстиции РФ от 01.04.2015 № 77 [9], в полномочия начальника территориального органа ФСИН России входит распределение обязанностей между своими заместителями, определение их полномочий по решению ими оперативных, организационно-штатных, кадровых, финансовых, производственно-хозяйственных и иных вопросов, относящихся к компетенции территориального органа, и утверждение положений, составов совещательных органов. Следовательно, начальник территориального органа ФСИН России может

поручить рассмотрение конкретных вопросов своим заместителям по соответствующим направлениям деятельности с привлечением заинтересованных должностных лиц. Исходя из этого, состав совещания должен быть сформирован из постоянно действующих участников совещания, таких как начальник территориального органа и его заместители.

Еще один важный вопрос, которому большинство руководителей не уделяют должного внимания, касается стоимости совещания. Она определяется числом участников совещания, его продолжительностью и часовой тарифной ставкой каждого участника [8]. Расчет производится по формуле:

$$C = \frac{N(T + 1)Z_{cp}}{Tр. ср}$$

где С – стоимость совещания, руб.; N – число участников, чел.; Т – длительность совещания, ч.; Z_{cp} – среднемесячная зарплата участников, руб.; Тр. ср – среднее число рабочих часов в месяц; 1 – коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании. Следует отметить, что научные исследования, посвященные подсчетам экономических и моральных потерь при проведении совещаний, практически отсутствуют, однако вопросы, связанные с экономией бюджета, всегда были актуальными. Экономически грамотный руководитель должен заботиться об экономии времени и тщательно обдумывать повестку дня. Установить четкие временные рамки для проведения совещаний на разных управленческих уровнях не представляется возможным. Время, затраченное на обсуждение вопросов, зависит от различных составляющих: их важности, уровня подготовки участников совещания, полноты используемой информации и т. д. Однако с точки зрения науки управления и практики проведения подобного рода мероприятий можно предложить оптимальную продолжительность совещания: оперативного совещания – 20–30 мин., постоянно действующего совещания с насыщенной повесткой – не более 2 ч. Продолжительность такого рода мероприятий является одним из факторов восприятия информации. Например, через 30–40 мин. работы у участников совещания может начать ослабевать внимание, спустя 45–60 мин. – появляются шум, лишние движения, возникают разговоры, через 70–80 мин. – ощущается физическая усталость, а после 80–90 мин. работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам и вопросам практически пропадают. Через два часа непрерывной работы большинству участников служебного совещания становится безразлично, как решится вопрос, и сотрудники готовы на все, чтобы быстрее разойтись [2, с. 332].

Еще одной проблемой является отсутствие срока рассмотрения обозначенных в указаниях ФСИН России вопросов. В частности, в поступающих в территориальные органы ФСИН России указаниях ФСИН России (решения коллегии, протоколы совещаний, планы, обзоры, указания) о рассмотрении какого-либо вопроса нет сведений о дальнейшем его исполнении, так как не указан срок окончания его рассмотрения. При этом в соответствии с требованиями п. 199 Инструкции по делопроизводству в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы [6] приостанавливать исполнение контрольных документов, продлевать срок их исполнения, а также отменять поручения имеют право только авторы данных документов. В результате территориальные органы ФСИН России вынуждены рассматривать данные вопросы, даже если некоторые из этих вопросов не обладают актуальностью.

Таким образом, при проведении совещаний необходимо учитывать экономические и временные ресурсы. В целях приведения организации совещаний у начальников территориальных органов ФСИН России к единообразию предлагается:

1) установить график проведения совещаний у начальника территориального органа ФСИН России, например, один раз в неделю или не реже двух раз в месяц;

2) учитывая занятость работников на всех уровнях, большое количество совещаний, проводимых центральным аппаратом ФСИН России в режиме видеоконференц-связи, установить временной регламент для проведения совещаний, например, не более двух часов;

3) рассмотреть вопрос о рекомендации соответствующим структурным подразделениям ФСИН России ежегодно (или раз в полугодие) издавать перечень вопросов, подлежащих обязательному рассмотрению на совещаниях у начальников территориальных органов ФСИН России на планируемый год (полугодие), в целях актуализации и исключения дублирования рассматриваемых вопросов;

4) в случае отсутствия в распорядительном документе конкретного срока исполнения ограничить срок действия указания астрономическим годом, начиная с даты регистрации (или утверждения). При планировании перечня вопросов, подлежащих рассмотрению на совещаниях у начальников территориальных органов ФСИН России, рекомендуется учитывать предложения, поступающие из данных органов. Для получения максимально эффективного результата от оптимизации организации работы совещаний у начальников территориальных органов ФСИН России необходимо проводить ежегодный мониторинг рабочего времени указанных руководителей, затраченного на участие в совещаниях, а также анализ состава участников конкретных совещаний и степень отношения поднимаемых вопросов на совещаниях к направлениям деятельности конкретных сотрудников, задействованных в этих совещаниях;

5) в целях реализации единого подхода к организации работы совещания у начальника территориального органа ФСИН России и приведения к единообразию наименования локального акта, регулирующего организацию совещания у начальника территориального органа, утвердить типовой Регламент совещания у начальника территориального органа ФСИН России.

Список литературы:

1. Булавчик В. Г. Управленческая практика в правоохранительной деятельности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2014. № 1. http://economics.iibt.ifmo.ru/gu/journal/413/journal_413.htm
2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] : Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - Москва : Юрист, 1998. - 495 с.
3. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М .: ООО “И.Д. Вильямс”, 2010 — 704 с.
4. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: учеб. Пособие / О.В. Евтихов. - М.: ИНФА-М, 2019. 247 с.
5. Кнорринг В.И. –Теория, практика и искусство управления, Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд. Изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2001 – 528 с.
6. Об утверждении Инструкции по делопроизводству в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы : приказ ФСИН России от 10 авг. 2011 г. № 463 // Ведомости уголовно-исполнительной системы». – 2011. – № 11.
7. Кочкина О.В., Тябина Ю.А. К вопросу об организации работы совещаний у начальников территориальных органов Федеральной службы исполнения наказаний // Административное право и процесс. 2022. № 11. С. 65 - 67.

8. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : [Учеб. пособие] / А. П. Панфилова; С.-Петерб. ин-т внешнеэкон. связей, экономики и права, О-во "Знание" Санкт-Петербурга и Ленингр. обл. - СПб. : О-во "Знание" СПб. и Ленингр. обл. : Союз, 2001. – 493 с.
9. Приказ Минюста России от 01.04.2015 № 77 (ред. от 24.10.2022) "Об утверждении Типового положения о территориальном органе Федеральной службы исполнения наказаний" (Зарегистрировано в Минюсте России 07.04.2015 N 36753) // "Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти", № 36, 07.09.2015.
10. Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003. 640 с. http://ipkfp.nspu.ru/file.php/1/Urbanovich_Psikhologija_upravljenija.pdf

Yu. G. Bubnova. Ways to improve the efficiency of holding office meetings in the management activities of law enforcement agencies // Scientific notes of V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Juridical science. – 2023. – Т. 9 (75). № 2. – P. 289–293.

Management issues have always attracted the attention of not only management scientists but also practitioners in all areas of social management. The problems of improving management activities are one of the topical issues in the field of law enforcement management, namely, the bodies of the Federal Penitentiary Service. The central place in the management process is given to the forms of managerial decision-making, both individually and collectively. The most common tool for making a collective decision is holding an office meeting. The purpose of the study was to try to formulate proposals for optimizing the organization of meetings under the head of the territorial body of the Federal Penitentiary Service of Russia. In order to achieve this goal, it was necessary to solve the following tasks: formulate criteria for the effectiveness of holding an office meeting; analyze regulatory legal acts regulating the procedure for holding office meetings, identify existing inconsistencies, formulate proposals for their elimination. Within the framework of this study, the proposals of practitioners of the territorial bodies of the Federal Penitentiary Service of Russia were used. The results of the work allowed us to conclude that optimization is the basis of any organizational structure, regardless of the criteria applied and the current system of restrictions. In order to improve the efficiency of the procedure for holding meetings, it is necessary to use modern methods of personnel management, take into account, possibly permissible, economic and moral losses, eliminate existing inconsistencies in departmental regulatory legal acts.

Keywords: meeting, efficiency, delegation, agenda, duration, frequency, term of execution, penal enforcement system.

Spisok literatury:

1. Bulavchik V. G. Upravlencheskaya praktika v pravoohranitel'noj deyatel'nosti // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskij menedzhment». 2014. № 1. http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/journal/413/journal_413.htm
2. Vesnin V. R. Prakticheskij menedzhment personala [Tekst] : Posobie po kadrovoj rabote / V. R. Vesnin. - Moskva : YUrist", 1998. - 495 s.
3. Druker, Piter, F., Mak'yarello, Dzhozef A. Menedzhment.: Per. s angl. — М.: ООО "I.D. Vil'yams", 2010 — 704 s.
4. Evtihov O.V. Upravlenie personalom organizacii: ucheb. Posobie / O.V. Evtihov. - М.: INFA-M, 2019. 247 s.
5. Knorring V.I. –Teoriya, praktika i iskusstvo upravleniya, Uchebnik dlya vuzov po special'nosti «Menedzhment». – 2-e izd. Izm. i dop. – М.: Izdatel'stvo NORMA, 2001 – 528 s.
6. Ob utverzhenii Instrukcii po deloproizvodstvu v uchrezhdeniyah i organah ugovovno-ispolnitel'noj sistemy: prikaz FSIN Rossii ot 10 avg. 2011 g. № 463 // Vedomosti ugovovno-ispolnitel'noj sistemy». 2011. № 11.
7. Kochkina O.V., Tyabina YU.A. K voprosu ob organizacii raboty soveshchanij u nachal'nikov territorial'nyh organov Federal'noj sluzhby ispolneniya nakazanij // Administrativnoe pravo i process. 2022. № 11. S. 65 - 67.
8. Panfilova A. P. Delovaya kommunikaciya v professional'noj deyatel'nosti : [Ucheb. posobie] / A. P. Panfilova; S.-Peterb. in-t vneshneekon. svyazej, ekonomiki i prava, O-vo "Znanie" Sankt-Peterburga i Leningr. obl. - SPb. : O-vo "Znanie" SPb. i Leningr. obl. : Soyuz, 2001. – 493 s.
9. Prikaz Minyusta Rossii ot 01.04.2015 № 77 (red. ot 24.10.2022) "Ob utverzhenii Tipovogo polozheniya o territorial'nom organe Federal'noj sluzhby ispolneniya nakazanij" (Zaregistrirvano v Minyuste Rossii 07.04.2015 N 36753) // "Byulleten' normativnyh aktov federal'nyh organov ispolnitel'noj vlasti", № 36, 07.09.2015.
10. Urbanovich A.A. Psihologiya upravleniya: uchebnoe posobie. Мн.: Harvest, 2003. 640 s. http://ipkfp.nspu.ru/file.php/1/Urbanovich_Psikhologija_upravljenija.pdf