

Академия управления МВД России

**Теоретические основы и практика
работы кадровых подразделений органов
внутренних дел Российской Федерации
по вопросам прохождения службы**

Учебно-практическое пособие

Москва • 2017

УДК 331.108.66
ББК 67.401.213
Т 33

Одобрено редакционно-издательским советом
Академии управления МВД России

Рецензенты: И.Б. Марьясис, заместитель начальника кафедры юридической психологии УНК ПСД Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя; И.А. Хомяков, заместитель начальника УМВД России по Владимирской области.

Авторский коллектив: В.К. Русаков, Л.М. Колодкин, Г.П. Лозовицкая, О.М. Боева, А.С. Горелов, А.Я. Балкаров, Р.А. Умеров, М.В. Дукманов, О.В. Соболева.

Т 33 **Теоретические основы и практика работы кадровых подразделений органов внутренних дел Российской Федерации по вопросам прохождения службы.** М.: Академия управления МВД России, 2017. – 88 с.

ISBN 978-5-906942-07-4

В учебно-практическом пособии рассматриваются вопросы, связанные с формированием и развитием профессионального состава кадров органов внутренних дел; уточнением сущности, содержания и реализации приоритетных направлений кадровой политики; определением особенностей процесса организации отбора, расстановки и профессионального развития сотрудников органов внутренних дел; совершенствованием работы с кадрами по вопросам правового и организационного обеспечения прохождения службы; выявлением основных подходов к расширению сферы знаний о работе с кадрами.

Предназначено для слушателей различных форм подготовки и повышения квалификации, адъюнктов, соискателей степени «магистр», докторантов, специализирующихся в области государственного и муниципального управления, а также всех интересующихся проблемами организации работы с кадрами.

ISBN 978-5-906942-07-4

УДК 331.108.66
ББК 67.401.213

© Коллектив авторов, 2017

© Академия управления МВД России, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава I. Кадровые подразделения в системе органов внутренних дел.	8
1.1. Понятие, задачи, принципы, направления работы с кадрами. Проектирование и построение кадровых подразделений	8
1.2. Функциональная модель и структура кадровых подразделений в органах внутренних дел.	15
1.3. Основные кадровые технологии, обеспечивающие прохождение службы в органах внутренних дел	18
Глава 2. Нормативно-правовое регулирование деятельности кадровых подразделений в органах внутренних дел и практика их работы	36
2.1. Нормативно-правовое регулирование деятельности кадровых подразделений	36
2.2. Основы управления персоналом (кадрами) в органах внутренних дел	43
2.3. Соотношение и соответствие качественного состава сотрудников требованиям формирования профессионального состава кадров в обеспечении контроля за соблюдением законодательства о прохождении службы	48
Глава 3. Кадровая политика и ее реализация в органах внутренних дел.	59
3.1. Понятие, содержание, приоритетные направления кадровой политики и ее реализация в деятельности органов внутренних дел	59
3.2. Эффективные методы и механизмы работы с кадрами в органах внутренних дел	64
Заключение.	78
Список литературы.	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы учебно-практического пособия обусловлена теоретической и практической значимостью вопросов, связанных с формированием и развитием профессионального состава сотрудников кадровых подразделений органов внутренних дел. Сегодня, на этапе реформирования органов внутренних дел, оптимизации их организационно-штатной структуры, вопросы научно-методического и правового регулирования, повышения роли и ответственности кадровых подразделений в управлении личным составом приобретают все большую актуальность. Для того чтобы работа с кадрами стала важнейшим видом профессиональной управленческой практики, необходимо решение целого ряда теоретических и практических проблем.

Федеральные законы от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ «О полиции» и от 30 ноября 2011 г. № 372-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» устанавливают, что служба в органах внутренних дел является федеральной государственной службой, представляющей собой профессиональную деятельность на должностях в органах внутренних дел, а также определяют основные направления реформирования органов внутренних дел, требования к работе российских полицейских, их профессиональным и личностным качествам, специальной и психологической подготовленности к службе, сопряженной с риском, высокими физическими и психическими нагрузками, обусловленными ситуациями экстремальности и напряженности, порой негативно влияющими на поведенческие реакции сотрудников и их эмоциональное состояние.

При формировании и реализации кадровой политики, совершенствовании отбора, расстановки и профессионального развития

сотрудников органов внутренних дел важная роль отводится подразделениям по работе с личным составом.

В своем выступлении на расширенном заседании коллегии МВД России Министр внутренних дел Российской Федерации генерал полиции Российской Федерации В.А. Колокольцев отмечал, что «основным критерием эффективности деятельности органов внутренних дел считаем уровень доверия населения к полиции. Как показывают результаты изучения общественного мнения, сохраняется тенденция увеличения количества граждан, уверенных в своей защищенности от преступных посягательств»¹. Вместе с тем вызывает тревогу тот факт, что «по мнению аналитиков, в ближайшей перспективе можно прогнозировать дальнейший рост общего количества регистрируемых преступлений»².

В соответствии с этим руководителям всех уровней и их помощникам по работе с личным составом, а также и сотрудникам органов внутренних дел необходимо не только повышать профессиональный уровень, но и формировать морально-психологическую устойчивость, психологическую готовность, правовую культуру, совершенствовать нравственный облик. В современных условиях успешное функционирование органов внутренних дел в значительной мере зависит не только от укомплектованности правоохранительных органов специалистами, но и от того, насколько быстро, особенно молодым сотрудникам, удастся адаптироваться к новым социальным и профессиональным условиям службы. Поэтому эффективность деятельности правоохранительных органов определяется в первую очередь состоянием их кадрового потенциала.

Главной задачей кадровых подразделений является обеспечение органов внутренних дел высокопрофессиональными, высоконравственными сотрудниками, способными эффективно решать оперативно-служебные и служебно-боевые задачи.

Добросовестное и профессиональное выполнение служебных обязанностей позволит оправдать надежды граждан на то, что они будут обеспечены достойной защитой своих прав и интересов от преступных посягательств.

В связи с возросшей ролью ответственности подразделений по работе с личным составом организация и функционирование кадровых

¹ Текст официального выступления В.А. Колокольцева на расширенном заседании коллегии МВД России. URL: <http://мвд.рф/document/3172398> (дата обращения: 13.02.2017).

² Там же.

аппаратов в настоящее время требуют научного, правового, организационного совершенствования и переосмысления теоретико-методологических основ. Кадровые подразделения должны преобразовываться из подразделений с функциями найма, увольнения, ведения кадровой документации в подразделения человековедения, а их сотрудники – в достойных профессионалов в области управления персоналом. Современные социально-экономические условия, характеризующиеся многочисленными угрозами, требуют смены парадигмы организации работы с кадрами. Определенный опыт научного обеспечения такой управленческой трансформации уже наработан и имеется в учебных фондах Академии управления МВД России. Обучение будущих руководителей основам организации работы с кадрами началось с момента создания соответствующей кафедры в 1974 году.

Большой вклад в становление и развитие отрасли научных знаний по организации работы с кадрами внесли такие ученые ведомственной науки, как Л.М. Колодкин, Г.Г. Зуйков, Г.А. Туманов, А.Н. Роша, И.К. Шахриманьян, А.И. Китов, А.П. Коренев, В.В. Лазарев, Ю.П. Соловей, А.П. Щерчин, И.И. Веремеенко, М.И. Еропкин, Г.М. Мякишев, А.А. Федотов, М.И. Марьин, а также другие преподаватели кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами Академии управления МВД России.

Кафедра положила начало формированию научной школы, название которой отражает ее специализацию – управление персоналом органов внутренних дел. В результате коллективной работы кафедры изданы необходимые учебно-методические и монографические труды по работе с кадрами, психологии, педагогике и служебной риторике. Однако вопросы теоретической базы функционирования подразделений органов внутренних дел по работе с кадрами пока остаются вне научной разработки.

Поэтому в учебно-практическом пособии «Теоретические основы и практика работы кадровых подразделений органов внутренних дел Российской Федерации по вопросам прохождения службы» рассматриваются основные положения, связанные с совершенствованием формирования и развития профессионального состава сотрудников кадровых подразделений органов внутренних дел.

Первая и вторая главы пособия содержат основные понятия и информацию о нормативном и организационном обеспечении кадровой работы. Необходимое внимание в них уделено раскрытию возможностей получения сведений о личном составе на основе эффективного использования современных информационных технологий.

В третьей главе пособия излагаются понятие, содержание и основные направления кадровой политики ведомства в качестве отраслевой модификации государственной кадровой политики, где основным субъектом ее реализации выступают кадровые аппараты. Совершенствование правового обеспечения кадровой политики в системе МВД России предполагает последовательное развитие законодательства. Основой данной деятельности является создание высокопрофессионального кадрового корпуса, способного эффективно решать задачи, стоящие перед МВД России. Такая концепция должна быть положена в основу профессионализма сотрудников подразделений по работе с личным составом.

Настоящее учебно-практическое пособие будет способствовать расширению знаний о теоретических основах и практике работы кадровых подразделений органов внутренних дел Российской Федерации по вопросам прохождения службы.

ГЛАВА I

Кадровые подразделения в системе органов внутренних дел

1.1. Понятие, задачи, принципы, направления работы с кадрами. Проектирование и построение кадровых подразделений

Успешная кадровая политика должна базироваться на основных принципах и направлениях работы. В этой связи рассмотрим понятия принципов и направлений кадровой политики.

Принцип в широком смысле представляет собой исходное, основное положение какой-нибудь теории, науки, учения, руководящее положение, установку какой-либо деятельности. В процессе познания диалектических законов человек осуществляет целенаправленную деятельность, при этом формулируя принципы.

Принципы осуществления кадровой политики в системе МВД России определены в Концепции кадровой политики Министерства внутренних дел Российской Федерации. Рассмотрим основные из них.

Принцип единства научно-методических и организационных подходов к выработке и реализации кадровой политики – это исходный принцип, подразумевающий научное предвидение и планируемые во времени социально-экономические преобразования органов внутренних дел. Основное содержание этого принципа заключается в требовании реализации управленческих действий в отношении персонала на базе применения научных подходов и методов. Под научной обоснованностью управления персоналом подразумевается не только применение науки в процессе выработки и реализации управленческих решений, но и углубленное изучение имеющегося практического опыта, всестороннее изучение резервов.

Принцип инновационности выдвигается на первое место в современных условиях. Это обусловлено решением качественно новых

задач органами внутренних дел, связанных с реформированием системы, и требует от сотрудников регулярного расширения знаний, интенсификации работы, преодоления устоявшихся стереотипов, переоценки имеющегося опыта. Переход к решению новых задач, как отмечают специалисты, нередко сопровождается сопротивлением консервативной части персонала. К опасениям сотрудников относятся потерю рабочего места, изменение специализации, монотонность вновь созданных условий труда, девальвацию ценностей своей личности, ее социального значения. В таких условиях руководитель призван мотивировать персонал ОВД на новаторство, настойчиво обучать сотрудников новым методам и приемам выполнения служебных обязанностей, закрепляя их уверенность в способности успешного решения новых ответственных и неординарных задач, иными словами – управлять адаптацией персонала к новым условиям.

Принцип профессионализации управления – один из основных в управлении персоналом в органах внутренних дел. Суть его состоит в органичном сочетании компетентности и профессионализма. Профессионализм выражается в высоком уровне подготовки управленческих кадров, их творческом подходе, мастерстве ко всем составляющим служебной деятельности, способности к успешному выполнению профессиональных задач. У настоящего профессионала развита интуиция: он всегда может найти решение в самых сложных и противоречивых ситуациях. Принятые им решения отличаются точностью и обоснованностью, действия максимально результативны. Профессионализм в широком смысле этого слова дополняется понятием компетентности, под которой понимается высшая форма проявления профессионализма¹. О компетентности можно говорить в случае, когда профессиональный опыт личности соответствует задачам и функциям, которые профессионал обязан выполнять на замещаемой им должности. Иначе присущие специалисту качества не дают ему действовать профессионально, ответственно и самостоятельно, реализовывать разнообразный опыт и большие познания в своей сфере деятельности.

Профессионализм и компетентность руководителей складываются на основе непрерывного пополнения знаний в сочетании с опытом практической деятельности. Эти качества, разумеется,

¹ *Ангеловский А.А.* Профессиональная компетентность как необходимое условие профессионализма (психолого-акмеологический анализ) // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы междунауч. конф. Уфа, 2011. С. 78.

не являются исключительной монополией управленцев. Как правило, они свойственны и тем, кто руководит, и тем, кто исполняет различного рода предписания и приказания. Поэтому одной из особенностей талантливых руководителей является то, что они всегда окружают себя способными исполнителями. С.Ю. Витте отмечал: «Я имел счастье, где бы я ни служил, приглашать талантливых сотрудников, что, по моему мнению, составляет одно из главных и необходимых достоинств администраторов по крупным делам»¹.

Принцип практической направленности – это владение необходимыми знаниями, умениями, навыками, поддержание их на должном уровне и стремление к достижению профессионального мастерства; умение применять полученные при обучении знания в практической деятельности. Этот принцип предполагает неразрывную связь науки с практикой, отсутствие отрыва или несоответствия теории и практики.

Принцип гуманизма характеризуется:

- уважением к личности человека;
- стремлением к социальной справедливости при решении кадровых вопросов;
- гарантированными условиями для развития инициативы, таланта и творческих способностей сотрудников и работников;
- содействием в получении профессионального образования, профессиональной подготовке, профессиональной переподготовке и повышении квалификации;
- предоставлением права на религиозные традиции;
- созданием условий и возможностей для карьерного роста в соответствии с достижениями и заслугами.

Приоритетные задачи в области работы с кадрами²:

- обеспечение качественного кадрового состава за счет комплектования органов внутренних дел высококвалифицированными специалистами, преимущественно выпускниками ведомственных образовательных организаций, соответствующими государственным требованиям и общественным ожиданиям, способными и готовыми защищать права и свободы граждан, противодействовать преступности;

¹ *Bumme С.Ю.* Воспоминания. URL: http://az.lib.ru/w/witte_s_j/text_0010.shtml (дата обращения: 15.07.2016).

² Проект Концепции кадровой политики МВД России в органах внутренних дел. URL: http://17.мвд.рф/slujba/Gosudarstvennaja_grazhdanskaja_sluzhba/Koncepcija_kadrovaj_politiki_Ministerstv (дата обращения: 13.02.2017).

– проведение обновления кадрового состава органов внутренних дел, обеспечивая преемственность опыта служебной деятельности при помощи качественного отбора граждан на службу в органы внутренних дел, оптимальной расстановки личного состава на должностях с учетом имеющейся профессиональной квалификации, личностных качеств и способностей;

– принятие комплекса мер по стабилизации профессионального кадрового состава органов внутренних дел, снижению текучести кадров, закреплению на службе опытных специалистов, а также выпускников ведомственных образовательных организаций, стимулированию продолжительной службы сотрудников преимущественно до достижения выслуги лет, дающей право на пенсию;

– создание эффективной системы кадрового планирования, сопряженной с проектированием организационно-штатного построения органов внутренних дел, расчетом и распределением штатной численности с использованием научно обоснованных методик и результатов мониторинга кадровой ситуации;

– обеспечение комплектования, обучения и эффективного использования многоуровневого кадрового резерва МВД России, обеспечивающего предельно высокую степень подготовки кандидатов к назначению на вышестоящие должности, широкое применение практики назначения сотрудников на вышестоящие должности преимущественно из кадрового резерва;

– формирование системы профессиональной ориентации и отбора на службу в органы внутренних дел, предназначенной обеспечить привлечение наиболее интеллектуально развитых и физически подготовленных кандидатов, отвечающих государственным требованиям.

Решение задач по работе с кадрами предполагает:

– разработку и внедрение новых информационных систем по управлению кадровыми процессами и аппаратно-программных комплексов, обеспечивающих упреждающий характер реагирования на изменение криминогенной обстановки, состава и структуры как полицейских, так и иных подразделений, приоритетов в оперативно-служебной деятельности;

– формирование и подготовку кадровых резервов по всем уровням системы МВД России, обеспечивающей гарантии карьерного роста сотрудникам, тем, кто добросовестно исполняет служебные обязанности;

– разработку и внедрение всей системы по оценке кадрового потенциала в органах внутренних дел, что позволяет обеспечить

полное и всестороннее изучение и анализ всех кадровых характеристик и служебных возможностей, способностей сотрудников и подготовку объективных данных для осуществления принятия кадровых решений;

- разработку соответствующих квалификационных требований к различным должностям на основе профессиограмм, анализа и нормирования служебной деятельности всего личного состава, определения четких границ для служебной компетенции, полномочий и требований к уровню профессионального образования, стажу службы в органах внутренних дел и опыту работы по конкретной специальности, профессиональным навыкам и знаниям, состоянию здоровья, необходимым для выполнения обязанностей по замещаемой должности;

- развитие института личного поручительства при приеме соответствующих кандидатов на службу, а также и при назначении их на вышестоящие должности не только в полицейские, но и в иные подразделения МВД России с установлением конкретной ответственности поручителя за рекомендуемого им кандидата;

- организационное и кадровое укрепление, развитие подразделений по работе с личным составом органов внутренних дел путем комплектования соответствующими специалистами, которые имеют профильное образование и прошли профессиональную переподготовку;

- совершенствование механизма аттестации с использованием комплексной оценки всего служебного потенциала сотрудника по балльной системе, формализованных документов, накопительных аттестационных сертификатов на весь период службы в органах внутренних дел;

- стимулирование и планирование служебного роста сотрудников и создание прозрачных условий для продвижения по службе на базе саморазвития личности и накопления большого опыта служебной деятельности;

- формирование комплексной системы для выдвижения кандидатов на замещение вакантных должностей на конкурсной основе, используя принцип «кадрового лифта», применяя для этого единый информационный банк кандидатур и вакансий, который предоставляет сотрудникам возможность самостоятельно информировать руководство о своем служебном потенциале и претендовать на вышестоящие должности;

- организацию всей системы ротации кадров как по горизонтали, так и по вертикали с обязательной сменой региона по прохожде-

нию службы по истечению нормативно закреплённого временного предела пребывания сотрудника в той же должности с установлением перечня должностей, замещение которых предполагает ротацию в обязательном порядке;

- разработку механизма по переходу сотрудников на другой вид государственной службы в органах внутренних дел;

- совершенствование и развитие наградной системы через оптимизацию видов ведомственных поощрений и наград, установление единых критериев по оценке заслуг награждаемых сотрудников и очередности награждения;

- формирование системы многоуровневой профессиональной ориентации детей и молодежи по привлечению их на службу в органы внутренних дел с весьма широким применением методов пропаганды, рекламы не только в средствах массовой информации, но и сети Интернет, демонстрируя положительный образ сотрудника полиции;

- модернизацию и оптимизацию всей системы отбора кандидатов на службу в органы внутренних дел, используя принцип «единого окна» в сети внутриведомственных рекрутинговых центров, которые позволяют максимально сократить время для проведения процедуры проверки и снизить не только документооборот, но и влияние субъективных факторов при приеме на службу;

- внедрение автоматизированной системы предварительной самооценки качеств и самотестирования всех кандидатов на службу в органы внутренних дел;

- создание федерального банка данных по лицам, которые поступают на службу в органы внутренних дел, проходившим ее ранее и отклоненным либо уволенным по отрицательным мотивам и не прошедшим испытательный срок.

Для решения вышеперечисленных задач Департаментом государственной службы и кадров МВД России проделана значительная работа по совершенствованию кадрового обеспечения органов внутренних дел: существенно переработаны нормативные правовые основы работы с личным составом, внедрены современные технологии подбора и расстановки кадров, получила развитие ведомственная система профессиональной подготовки, совершенствуется морально-психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел, на постоянной основе проводятся мероприятия по поддержанию дисциплины и законности, профилактике коррупции в системе МВД России.

Значительные социально-экономические и политические реформы в Российской Федерации коренным образом повлияли на деятельность органов внутренних дел, а также на кадровую политику в них.

Происходящие процессы демократии в обществе выдвинули важные задачи, в числе которых – борьба с преступностью, охрана общественного порядка и защита конституционных прав и свобод всех граждан. Для их успешного выполнения необходимо серьезное обновление форм и методов работы, кардинальное изменение организационной структуры органов внутренних дел и качественно новый подход к решению всех кадровых вопросов.

Государственная политика в сфере кадров строится на конкретных принципах, т. е. основных теоретических идеях, которые отражают не только закономерности развития общества, государства, но и определяют конкретное направление деятельности всех субъектов государственного управления. Так, в научной юридической литературе принципы государственной кадровой политики систематизированы:

- реалистичность и научность кадровой политики;
- комплексность и системность при решении кадровых проблем;
- многоуровневый характер и всеобщность кадровой политики;
- учет всех отдаленных социальных последствий при изменении кадровой политики и ее перспективность;
- учет мнения всего коллектива при решении их кадровых проблем и демократичность;
- новаторство в работе с кадрами и гибкость, учет исторического отечественного и зарубежного опыта и практики;
- равный доступ к государственной службе и социальное партнерство;
- гуманизм в кадровой политике и духовность;
- социальная и правовая защищенность кадров.

Кадровая политика системы МВД России обусловлена целями и задачами в соответствии с решениями, принимаемыми в государстве, при этом она базируется на осуществлении таких основных принципов, как:

- единство всех научно-методических и организационных подходов к выработке, а также реализация кадровой политики по всем звеньям организационно-штатной структуры ОВД;
- инновационность, которая заключается в разработке и непосредственном внедрении всех прогрессивных научных технологий в организационно-практическую деятельность кадровых подразделений;

- профессионализация управления, которая основана на необходимости повышения организационного статуса и уровня компетенции всех специалистов по работе с личным составом;
- практическая направленность, которая означает подчиненность кадровой политики и целям, и задачам, и интересам оперативно-служебной деятельности всех подразделений МВД России;
- гуманизм, который базируется на сочетании методов социальной и профессиональной мобилизации всех сотрудников с их общественными и культурными потребностями, интересами, обновлении и гармонизации методов морального и материального стимулирования их деятельности.

Важность решения проблемы работы с персоналом объясняется еще и тем, что от уровня профессионализма и компетенции, бдительности и служебной этики, порядочности и честности сотрудников, а также способности стоять на страже законов непосредственно зависят престиж и авторитет службы в органах внутренних дел. Кадровое же обеспечение всех подразделений внутренних дел занимает в этой связи одно из наиважнейших направлений в совершенствовании управленческой деятельности.

При этом система кадрового обеспечения должна быть наиболее гибкой в отличие от кадровой политики. В связи с тем, что последняя определяет основную цель, главные задачи, направления деятельности в сфере совершенствования работы с кадрами и (или) персоналом и не может регулярно пересматриваться. Система кадрового обеспечения должна своевременно и адекватно реагировать на постоянно меняющуюся социальную обстановку в государстве, при этом учитывать и иные факторы, влияющие на качественный и количественный состав кадров МВД России. Принимаемые меры должны исполняться в более сжатые сроки в сравнении с кадровой политикой. Вместе с тем эти меры должны иметь научное подтверждение, основанное на изучении статистических данных кадровых процессов, а также материальное обеспечение.

1.2. Функциональная модель и структура кадровых подразделений в органах внутренних дел

В системе кадрового обеспечения органов внутренних дел основным объектом выступает сотрудник, являющийся структурообразующим элементом. Реализация всех целей и задач в МВД

России зависит от непосредственных исполнителей. От того, кому доверено осуществление решения руководства государства и Министерства, кто стоит во главе органов и подразделений, насколько высок уровень профессионального мастерства персонала, призванного охранять общественный порядок, вести борьбу с преступностью, в решающей степени зависит укрепление правопорядка и законности в стране.

Кадровые подразделения органов внутренних дел образуют систему, включающую Департамент государственной службы и кадров МВД России, отделы (группы, отделения и отделы) кадров ГУ(У) МВД по субъектам Российской Федерации, отделы, отделения (группы) кадров территориальных органов внутренних дел на районном уровне, а также научных и образовательных организаций. На них возлагаются важнейшие задачи по отбору граждан на службу, оформлению, расстановке и прекращению служебных правоотношений, работе с резервом, направлению на учебу, осуществлению мероприятий по укреплению служебной дисциплины и законности, другие вопросы, связанные с прохождением службы в органах внутренних дел Российской Федерации.

Одним из факторов, который влияет на кадровые процессы, является состояние оперативно-служебной обстановки. Ее неадекватная оценка приводит к нежелательному результату, вызываемому избытком или недостатком количества персонала, необходимого для органов и подразделений системы МВД России.

Наиболее целесообразным и эффективным подходом к прогнозированию потребности в кадрах, их деловых характеристик является построение моделей кадрового обеспечения, синтезированных с моделями динамики оперативно-служебной обстановки. Именно такие модели дают возможность соотнести показатели кадрового обеспечения с показателями эффективности работы органов внутренних дел по обеспечению охраны общественного порядка и борьбы с преступностью.

Министерство, определяя основы ведомственной кадровой политики, исходит из необходимости обновления персонала; признания кадрового состава решающим фактором в направлении повышения эффективности правоохранительной деятельности; потребности в формировании нового профессионального и нравственного облика сотрудников ОВД.

Для содействия происходящим в российском обществе социально-политическим и экономическим преобразованиям требуются

новые сотрудники: квалифицированные, образованные, принципиальные, с активной гражданской позицией. Это предполагает и совершенствование организации работы с кадрами, и усиление гражданской составляющей в образовательной деятельности, и воспитание, и всестороннее развитие личности сотрудника ОВД на основе профессионально-нравственных идеалов, моральных ценностей службы и норм профессиональной этики.

Кадровая функция – это приоритетная функция органов внутренних дел, без ее эффективной реализации невозможно выполнение ни одной из всех остальных функций этих органов.

Во-первых, кадровая функция в ОВД выполняет задачу по социальному обеспечению систем и соответствующих процессов управления в сфере охраны общественного порядка и борьбы с преступностью с помощью включения отвечающих конкретным требованиям людей в реализацию служебных функций в рамках конкретных органов внутренних дел и их структурных подразделений.

Во-вторых, формирование всего кадрового состава МВД России – это ведущий комплекс ресурсного обеспечения социального наполнения органов внутренних дел. Признание кадрового состава главным ресурсом МВД предполагает применение стратегического подхода к созданию и развитию профессиональных способностей сотрудников на всех должностях государственной службы в органах внутренних дел для достижения устойчивых результатов их служебной оперативно-служебной деятельности в сложных условиях функционирования, которыми характеризуется настоящая оперативная обстановка в сфере правопорядка.

С учетом основных положений и принципов Концепции кадровой политики можно сформулировать и определенные *кадровые функции*:

- прогнозирование (расчет) потребности в кадрах;
- планирование количественного и качественного состава кадровых подразделений;
- определение способов привлечения необходимых кадров;
- отбор и принятие на службу сотрудников;
- организация процесса адаптации вновь назначенных сотрудников;
- правовое регулирование государственно-служебных правоотношений;
- организация обучения сотрудников;
- проведение аттестации сотрудников;

- организация работы с резервом кадров;
- планирование карьеры;
- организация автоматизированных рабочих мест (АРМ);
- обеспечение безопасности и охраны служебной деятельности;
- обеспечение выполнения функциональных (должностных) обязанностей;
- оценка результатов служебной деятельности;
- согласование условий денежного довольствия, материальной помощи и иного социального обеспечения сотрудников;
- контроль персонала и обеспечение дисциплины;
- профилактика и предупреждение конфликтов;
- прекращение служебных правоотношений.

Изучение процесса по комплектованию органов внутренних дел показало необходимость рассмотрения его как системы поиска, отбора, оценки значимых качеств кандидатов при приеме на службу. Современное комплектование конкретных должностей в системе МВД требует подхода как к открытой и понятной системе.

Служба в органах внутренних дел является особым видом государственной службы, при устройстве на службу предъявляются особые повышенные требования, закрепленные действующим законодательством.

Граждане, поступающие на службу в ОВД, проходят профессиональный психологический отбор: тестирование на наличие девиантного, аддиктивного поведения, в порядке, определяемом федеральным органом исполнительной власти в сфере внутренних дел.

Кроме этого, при приеме на службу или учебу в МВД осуществляется предварительная проверка всех кандидатов (изучается его ближайшее окружение, отношение близких родственников к избранной им профессии, проверяется наличие компрометирующих сведений и т. п.).

1.3. Основные кадровые технологии, обеспечивающие прохождение службы в органах внутренних дел

Под *кадровыми технологиями* в теории управления понимается сложная многоаспектная работа с кадрами. В условиях современного реформирования органов внутренних дел кадровые технологии – это система научно разработанных, практически испытанных и нормативно закрепленных форм, приемов, методов, процедур управ-

ленческого воздействия на кадровый состав, посредством которых уполномоченные руководители или сотрудники могут оказывать влияние на качественные и количественные характеристики всего персонала с целью их оптимизации для выполнения стоящих перед ОВД служебных задач.

Общие признаки кадровых технологий:

- предназначены для реализации эффективного воздействия на персонал для достижения всех планируемых изменений в его качественных и количественных показателях;
- служат ресурсным обеспечением (материальным, финансовым, правовым и т. д.) и наличием четко выстроенной структуры ОВД;
- осуществляются в рамках действующего законодательства и на основании соответствующих нормативных правовых актов;
- результат кадровых технологий должен находиться в векторе стратегических целей, соответствующим образом разработанных концепций и обеспечивать поэтапное достижение эффективности функционирования системы;
- имеют универсальный характер и должны применяться в отношении системы в целом и отдельных структур, групп и лиц;
- применение кадровых технологий носит плановый характер и должно осуществляться с учетом необходимости непрерывного решения всех текущих и стратегических задач.

В содержание кадровых технологий включена совокупность производимых действий, операций, приемов, позволяющих получить информацию о возможностях каждого отдельно взятого сотрудника (способности, профессиональные знания, умения, навыки) и при этом сформировать значимые качества, а также обеспечить востребованность потенциальных возможностей сотрудников в повседневной деятельности.

Следует отметить, что оценки качеств каждой личности могут быть первоначальными, текущими и перспективными. Иначе говоря, это используемые технологии отбора для назначения на должность, его профессионального развития (аттестация и др.) и формирования резерва на выдвижение.

Используя новейшие научные достижения в данной области, где сложился исторический и современный опыт работы, а также ведомственные нормативные предписания, можно определить и выделить *основные требования к кадрам органов внутренних дел:*

- личные деловые качества (определяют общую профессиональную пригодность);

- наличие специальных и общеправовых компетенций и образования, стабильная работоспособность;
- знание специальных и юридических дисциплин, а также действующего законодательства, стремление к повышению своей квалификации;
- владение навыками компьютерных технологий и средствами оперативной и криминалистической специальной техникой;
- наличие лидерских и организаторских качеств;
- стремление к соблюдению законности, правовая культура и правосознание;
- умение правильно осуществлять служебный документооборот;
- умение оказывать положительное воздействие на других и работать с людьми;
- осознание необходимости и значимости службы в полиции.

Следует определить и систематизировать *индивидуальные качества, необходимые для работы в полиции:*

- выносливость, высокая работоспособность, творческий подход к работе, требовательность к себе, инициативность;
- настойчивость в реализации принятых решений;
- самокритичность и адекватное отношение к критике;
- умение действовать в нестандартных, экстремальных условиях, сохранять самообладание в сложных оперативных ситуациях;
- высокие моральные качества;
- умение переключаться с одного вида деятельности на другой;
- логическое мышление;
- порядочность, дисциплинированность, добросовестность, скромность и вежливость, принципиальность, готовность прийти на помощь в трудную минуту и др.

Отдельно следует отметить и *специальные профессиональные качества:*

- владение специальными знаниями, умениями и навыками по конкретно занимаемой должности дознавателя, оперуполномоченного, следователя, участкового уполномоченного, инспектора ДПС и т. д.;
- высокий уровень профессионального мастерства, соответствующий занимаемой должности и др.

Для повышения результативности отбора кандидатов необходимо придерживаться проверенных временем практик отбора. Необходимо ориентироваться при отборе на сильные стороны кандидата, а не на его слабости, которые в той или иной мере присущи человеку. Вместе с тем следует иметь в виду, что существенные не-

достатки могут сразу же перевести проверяемого кандидата в разряд неподходящих для государственной службы. Особое внимание следует обратить на соответствие индивидуальных качеств требованиям, предъявляемым к конкретному виду деятельности.

Важный *метод технологии отбора персонала* – анкетирование (для вновь поступающих на службу) либо изучение личных дел уже проходящих службу сотрудников для продвижения их по службе. И анкеты, и личные дела представляют собой информацию о конкретном кандидате в стандартизированном виде.

Результаты изучения дают возможность вынести решение о приеме кандидата на службу, либо о нецелесообразности приема кандидата, либо отнесении его к промежуточной категории. При предварительном положительном решении кандидаты приглашаются для проведения отборочного собеседования.

Наиболее часто собеседование осуществляется в присутствии руководителей территориального органа внутренних дел, соответствующего кадрового аппарата и структурного подразделения, которое принимает кандидата на службу. Участники группового интервьюирования могут обсудить их впечатления о поведении изучаемого кандидата во время проводимого собеседования и изменить поверхностное мнение о нем. Цель же собеседования – это не только получить, но и оценить информацию о кандидате, которая даст им возможность спрогнозировать его будущие показатели в работе на конкретной должности и сопоставить их с предположениями в отношении других кандидатов. Проведение собеседования – оценка фактов, которые определяют личность кандидата и его качества, включая коммуникативные. Бесед может быть несколько, в том числе и для рядовых сотрудников, а для руководителей – значительно больше, так как проводятся они на самых разных уровнях.

В теории управления особое внимание обращается на организацию проведения собеседования. Для организации проведения отборочного собеседования необходимо:

- планировать собеседование, чтобы иметь возможность структурировать его;
- определить главную направленность проводимого собеседования и соответствующий характер всех вопросов;
- создавать необходимую атмосферу;
- устанавливать неформальные доверительные отношения: кандидат должен чувствовать себя уверенно и свободно;
- дать возможность кандидату рассказать о себе;

- стимулировать у кандидата искренность и открытость при ответах на вопросы;
- придерживаться вопросов предварительного плана собеседования, одновременно поддерживая произвольное непрерывное течение беседы;
- изучать трудовой стаж кандидата, раскрывая его слабые и сильные стороны;
- исключить двусмысленность задаваемых вопросов;
- ознакомиться с примерами результативного и успешного применения знаний, навыков и способностей кандидатом;
- составлять свое мнение на основе анализа фактического материала об опыте кандидата и его соответствии профилю личности.

Большое значение в отборе приобретают психологические и иные тесты. Отборочные тесты применяются, предоставляя веские и надежные показатели уровня общего развития кандидата, его личных качеств и способностей, установок, знаний.

Основные типы тестов, которые используются в ОВД, – тесты на проверку уровня умственных способностей, личностных качеств (оценивают личность кандидата для того, чтобы предвидеть их вероятное поведение в ходе будущей служебной деятельности), профессиональной пригодности и наличия навыков, способностей.

Необходимо обратить внимание на тесты межличностных отношений. Они помогают выявить стиль общения с людьми, способность приходить на помощь другим, а также конфликтность, навыки общения в различной обстановке, включая нетипичные ситуации.

В целях снижения количества ошибок при отборе кандидатов для поступления на службу на гражданина должно быть дано и личное поручительство – письменное обязательство сотрудника органов внутренних дел, имеющего стаж службы не менее трех лет, о том, что он ручается за соблюдение указанным гражданином ограничений и запретов, установленных для сотрудников. Порядок оформления личного поручительства определяется федеральным органом исполнительной власти в сфере внутренних дел (ст. 35 Федерального закона «О полиции»).

Для гражданина, поступающего на службу в полицию, в целях проверки уровня его подготовки и соответствия должности, на замещение которой он претендует, устанавливается испытательный срок, на время которого он назначается на соответствующую должность стажером. На стажера распространяется действие трудового законодательства. Срок испытания засчитывается в стаж службы.

Установленный порядок направлен на оценку стажера:

а) объективно – вне зависимости от чьего-либо субъективного мнения или отдельных суждений;

б) свободно от влияния каких-либо ситуативных факторов;

в) достоверно в отношении деятельности – так оценивается его реальный уровень владения навыками;

г) с возможностью прогноза – эта оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне кандидат потенциально способен;

д) комплексно – оценка с учетом всех его деловых и иных личностных качеств, возможных отношений кандидата внутри будущего коллектива.

Критерии оценки должны быть понятны и ясны не только специалистам кадровых подразделений, но и проходящим отбор кандидатам, которые назначаются на должность.

На принятого на службу сотрудника оформляется личное дело. Порядок ведения личных дел сотрудников полиции и порядок централизованного учета персональных данных сотрудников полиции и граждан Российской Федерации, поступающих на службу в полицию, определяется федеральным органом исполнительной власти в сфере внутренних дел.

Начало прохождения службы или служба во вновь занимаемой должности – особый, сложный и очень важный процесс, в успехе которого заинтересованы и поступивший на службу, и подразделение, которое ожидает этого специалиста. Практически всегда возникает проблема адаптации специалиста к его новому окружению, и решение этой проблемы зависит от правильного взаимодействия обеих сторон. Успех адаптации специалиста к окружению обусловлен силой его личной мотивации вхождения в повседневную служебную деятельность и коллектив, а также способностью понять и принять к исполнению уже установленный порядок и нормы деятельности подразделения. При этом следует учитывать и сильное влияние коллектива на процесс вхождения в него нового сотрудника, который прошел необходимый отбор и оценку его профессиональных качеств. При нормальном вхождении руководитель подразделения должен наладить процесс обучения молодого специалиста и ускорения его адаптации к окружению, помочь ему приобрести чувство уверенности в себе, преданности коллективу и причастности к общему делу.

В этой ситуации положительную роль должен сыграть институт наставничества, который призван оказать молодому сотруднику соответствующую помощь в профессиональном становлении.

Наставничество устанавливается над:

а) лицами, впервые принятыми на службу в органы внутренних дел на должности рядового, младшего и среднего начальствующего состава;

б) сотрудниками органов внутренних дел – выпускниками профессиональных образовательных организаций системы МВД России;

в) сотрудниками, которые перемещены по службе на вышестоящую либо равнозначную должность в другое подразделение, если выполнение ими функциональных обязанностей требует расширения профессиональных знаний и новых практических навыков.

При этом следует отметить, что сотрудник полиции имеет право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, а также на продвижение по службе.

Сотрудник полиции или гражданин, поступающий в образовательную организацию высшего профессионального образования федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел, обязан заключить контракт о прохождении службы в ОВД после окончания образовательной организации на срок не менее пяти лет.

Специальное первоначальное обучение осуществляется в образовательных организациях начального профессионального образования: учебных центрах и других образовательных организациях.

В системе органов внутренних дел реализуются все установленные законодательством виды дополнительного профессионального образования (ДПО): повышение квалификации, стажировка, переподготовка.

Целью *повышения квалификации* является обновление теоретических и практических навыков и умений специалистов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения новых методов решения профессиональных задач. Повышение квалификации проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет.

Стажировка же направлена на формирование, закрепление на практике уже полученных новых знаний – теоретических, изучение передового опыта, приобретение организаторских и профессиональных навыков по занимаемой или более высокой должности.

Профессиональная переподготовка специалистов – это получение дополнительных знаний, умений и навыков, которые необходимы для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

Одним из видов профессиональной подготовки, несомненно, является самостоятельная учеба сотрудников. Она осуществляется

в целях систематического пополнения, непрерывного расширения знаний, полученных в учебных организациях, в ходе повышения квалификации и переподготовки, стажировки, служебной, боевой и физической подготовки.

Одним из наиболее эффективных видов оценки служебной деятельности и личности сотрудников является их периодическая аттестация.

Под *аттестацией* понимается система правовых норм, которые регулируют аттестационно-должностные отношения, складывающиеся при прохождении государственной службы. Этот правовой институт определяет:

- цели и задачи проведения аттестации сотрудника;
- круг лиц, подлежащих аттестации;
- сроки ее проведения;
- образование и состав аттестационной комиссии;
- порядок ее проведения;
- принятие решений по результатам аттестации и разработку организационных мероприятий, направленных на совершенствование процедуры аттестации и улучшение работы.

Ее цель – совершенствование управления правоохранительными органами, повышение эффективности управленческой деятельности и выявление степени соответствия сотрудников занимаемым ими должностям.

Основные задачи:

- соблюдать принципы государственной службы;
- обеспечивать соблюдение законности в системе функционирования органов внутренних дел;
- создавать профессиональный кадровый корпус;
- определять и оценивать знания, умения и навыки сотрудника;
- определять соответствие занимаемой должности, уровень профессиональной компетентности;
- выделять и оценивать сильные стороны сотрудника;
- определять слабые стороны работника и оценивать возможность их устранения;
- устанавливать потребности обучения, а также стимулировать повышение профессиональных качеств сотрудника;
- решать вопрос о необходимости применения к сотруднику мер дисциплинарной ответственности;
- обеспечивать механизм функционирования продвижения сотрудника по служебной лестнице;

- предупреждать и бороться с коррупционными проявлениями в сфере государственной службы;
- оценивать обстоятельства, которые могут послужить основанием увольнения сотрудника.

Аттестация способствует реализации кадровой политики посредством своего влияния на основные элементы системы работы с кадрами.

Перемещение по службе.

Перемещение сотрудника органов внутренних дел по службе может производиться:

а) на вышестоящую должность – в порядке продвижения по службе;

б) на равнозначную должность – с его согласия, при необходимости замещения другой должности либо для более целесообразного использования сотрудника с учетом его личных, деловых качеств и подготовки по новой специальности, а также по семейным обстоятельствам, возрасту или состоянию здоровья;

в) на нижестоящую должность – при сокращении штатов, при соблюдении ряда условий; по состоянию здоровья, по заключению военно-врачебной комиссии; по служебному несоответствию в аттестационном порядке; по личной просьбе; в порядке дисциплинарного взыскания;

г) при поступлении на учебу с освобождением от занимаемой штатной должности, а также при назначении на должность после окончания учебы;

д) в порядке прикомандирования органом государственной власти и органом государственного управления.

Кадровый резерв и планирование карьеры.

Функционирование системы органов внутренних дел зависит от качественного состава персонала, от эффективного управления им.

Именно из такого контингента и формируется кадровый резерв. В теории управления под кадровым резервом понимается группа высокопрофессиональных, перспективных и инициативных сотрудников, которые обладают организаторскими и лидерскими способностями, а также отвечающих требованиям по должности различного уровня, которые подвергаются отбору и прошли целевую квалифицированную подготовку.

Необходимость же формирования резерва исходит из потребности каждого органа в плановом замещении имеющихся должностей с учетом соответствия конкретного кандидата предполагаемой

должности (соответствие квалификации и конкретной должности), перспективности данного кандидата (ориентация на профессиональный рост, наличие необходимого образования, стажа работы в соответствующей должности, состояние здоровья).

При принятии окончательного решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются: итоги его служебной деятельности; выводы последней аттестации; результаты изучения данного сотрудника в процессе собеседования с ним, отзывы о нем непосредственных начальников (руководителей), коллег и подчиненных; итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители; результаты изучения его личного дела, психологического тестирования и другие материалы, которые характеризуют его деловые и личные качества.

Применяются и практические методы, например, временное исполнение кандидатом обязанностей руководителя подразделения на время его командировки, отпуска, болезни.

Подготовка кандидатов также включает индивидуальную работу, стажировку в конкретной должности, плановую учебу в форме учебных сборов с приглашением ученых, ведущих специалистов, проведением семинаров и т. д. Вопрос кадрового резерва находится в тесной взаимосвязи с проблемой кадровой карьеры.

Как показывает практика, а также и теория, эффективность работы организации во многом зависит от умело применяемой кадровой технологии управления карьерой персонала.

Управление карьерой – функция управления профессиональными возможностями специалистов. Понятие карьеры носит сугубо личностный характер, она существенно влияет на интересы как всего органа, так и его подразделений (эффективность служебной деятельности, престиж и т. п.). Разрешение проблемы карьеры обусловлено взаимодействием заинтересованных сторон личности и системы ОВД. Таким образом, *карьер* – это объективная необходимость для успешной службы в ОВД, постоянного развития и перспектив как системы в целом, так и отдельных ее структур, а также субъективно осознанное собственное суждение сотрудника о своей будущей службе, его ожидания о способах самореализации.

Разумеется, что личностные ориентации как основные факторы карьеры должны базироваться на проявлении деловых, профессиональных, индивидуально-психологических и иных способностей.

Кадровая проблема карьеры очень важна, и если она не будет разрешаться, то будет вызывать серьезные неполадки в этой системе.

Большинство сотрудников не видят возможности дальнейшего карьерного роста и переводятся в другое подразделение либо увольняются из органов внутренних дел. А те, кто остался, как показывает ряд исследований, испытывают очень серьезный дискомфорт и разочарование.

В развивающихся социально-правовых условиях необходим переход к открытой кадровой политике, к прозрачности кадровых технологий, включая деловую и профессиональную карьеру. Положительно может сказаться на работе и более активная *ротация кадров*.

В управлении персоналом в системе ОВД ее руководитель – это организатор кадровой работы. Многогранная деятельность руководителя отражается в выполнении им ряда функций. Среди основных можно выделить следующие:

- стратегическая – постановка целей, разработка стратегии;
- инновационная – создание условий для творческого выполнения задач;
- административная – осуществление функций по контролю и организации;
- коммуникационная – развитие принципа соотношения единоначалия и коллегиальности, налаживание соответствующих связей;
- социальная – управление конфликтами, создание благоприятного морально-психологического климата и др.

В соответствии с нормативными правовыми актами системы МВД России всю ответственность за организацию работы с кадрами несет руководитель. Он и организует работу по отбору кадров, и их расстановку, и обучение, и воспитание. Определяя кадровую политику, руководитель проводит комплектование и улучшение качественного состава кадров подразделения, укрепляет руководящие кадры, формирует резерв на выдвижение, совершенствует организационные структуры и штаты ОВД, осуществляет функциональные обязанности по обеспечению порядка и условий прохождения службы, а также и организации воспитательной работы, укреплению законности и дисциплины.

Таким образом, можно выделить три основных блока профессионально важных качеств для руководителя:

1. Профессиональная компетентность – это знание, навыки. Ее разновидности: экономическая, административно-правовая и социально-психологическая компетентность.

2. Организационные способности – это способность ставить цели, координировать деятельность всех подразделений, формулировать приоритетные задачи и достигать их, коммуникативность и т. д.

3. Педагогические способности – это успешно воздействовать на других людей, соблюдая при этом нормы профессиональной этики.

Помимо официальных прав и обязанностей, которые нормативно закреплены и характеризуют руководителя как профессионала, организатора и начальника, у руководителя есть и большое количество неофициальных, лежащих в сфере его взаимоотношений с членами коллектива, в частности:

- забота о проблемах своих подчиненных;
- выстраивание отношений с подчиненными на основе доверия и уважения;
- доведение до сведения коллектива заслуг подчиненных;
- самокритичность.

Необходимо также иметь в виду, что управленческая деятельность зависит не только от руководителя, но и от исполнителей его поручений.

От профессиональных, морально-психологических и деловых качеств руководителя зависит и его авторитет, а также психологический климат в коллективе и результативность его деятельности.

Определение авторитета по своей сущности, несомненно, включает в себя права и полномочия в соответствии с занимаемой должностью, компетентность, морально-нравственные качества, которые проявляются в деловых взаимоотношениях.

Высоко оценивается сотрудниками способность руководителя брать на себя ответственность за действия своих подчиненных и умение отстаивать интересы своего подразделения.

Авторитетный руководитель способствует поддержанию здорового морально-психологического климата в коллективе.

Руководитель, определяя стратегию и тактику своего руководства, должен знать и прогнозировать отношение к себе, к работе, выяснять при этом, чего ожидают от него сотрудники в области организации служебной деятельности.

Формальные и неформальные структуры власти и ее подразделения. Наличие властных структур – это нормальное функционирование любой системы. Признаки формальной организации – обязательные юридические признаки существования этой организации на основе законодательных предписаний с нормативно определенным составом и структурой, а также четким разграничением должностных обязанностей и установлением их статусов и прав. Коллектив сотрудников органа и его подразделений объединен единой целью, при этом организован и обеспечен функциями, наделенными на все

органы управления. В каждом формальном (официальном) коллективе в рамках органа и подразделения стихийно возникают и развиваются неформальные отношения на базе формального взаимодействия, в основе своей деятельности имеющие закономерное межличностное общение. Потребности этого общения представляют сложные переплетения служебных, личных и общественных интересов.

Доминирующие черты личности руководителя, его авторитет, стиль руководства, сила неформального лидера и организационно-управленческие условия в конкретной оперативной обстановке несомненно оказывают непосредственное влияние на установление психологического климата в коллективе.

Понятие же психологического климата используется для определения характеристики качественной стороны межличностных отношений работников, которые способствуют или препятствуют продуктивной совместной деятельности, а также развитию личности в коллективе.

Его проявление нетрудно увидеть в групповом эффекте настроения, совпадающей оценке условий совместной деятельности и других чертах, отражающих направленность межличностных отношений.

Признаки благоприятного климата весьма многообразны. Основные из них:

- доброжелательное отношение друг к другу и к руководству;
- высокая требовательность членов коллектива к исполнению своих функциональных обязанностей и дисциплинированность;
- достаточная осведомленность членов коллектива о текущих и перспективных задачах и чувство причастности к их выполнению;
- свободное выражение мнения по обсуждаемым вопросам в коллективе;
- уважительная и деловая критика друг друга;
- распространенная практика советов с исполнителями при выработке сложных и значимых заданий, отсутствие чрезмерного административного давления со стороны руководства;
- справедливость в моральном и материальном поощрении за достижения по службе;
- чувство собственной и солидарной ответственности за состояние дел в подразделении;
- высокая активность в межличностных и межгрупповых отношениях, доброта, доверие, справедливость и т. д.

И, напротив, отсутствие обозначенных важнейших положительных признаков свидетельствует о незрелости коллектива и даже

о нездоровом психологическом климате. Наиболее наглядными негативными симптомами являются преобладающий индивидуализм, нетерпимое, настороженное, завистливое отношение к более успешным членам коллектива, критика существующего положения дел, неосновательные обвинения; негативная, зачастую резкая реакция на события и изменения, происходящие в подразделении или органе в целом. В таком коллективе ощущается напряженность и тревога, поиски виновных в создании тех или иных неблагоприятных условий работы.

Конфликт и управление им.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это столкновение противоположных мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить различными способами.

Несмотря на то что система ОВД является составной частью единой централизованной системы федерального органа исполнительной власти с четко определенными задачами, функциями и целью, ее сотрудники находятся в сложных взаимоотношениях служебного и неформального характера, которые имеют не только единодушие в выполнении своих функциональных обязанностей, но и множество различных противоречий делового и личного характера, что является весьма объективным.

Поэтому конфликт – это одна из наиболее самых распространенных форм отражения организационного взаимодействия и всех других взаимоотношений людей.

Системный подход к определению конфликта позволяет нам считать, что даже в ряде организаций с эффективным управлением некоторые конфликты весьма желательны. Исходя из изложенных характеристик, конфликты по последствиям разграничиваются на созидательные (функциональные) и деструктивные (разрушительные).

Позитивные – созидательные функции конфликта позволяют выявить ряд проблем и различные варианты их разрешения, при этом получить новую информацию и стимулировать работу подчиненных и сотрудников к изменению и развитию, а также установить возможности оппонентов, удовлетворить потребности сотрудников в уважении и признании.

Уровень профессиональных позиций участников коллектива, усиление их групповой сплоченности выявляют при этом лидеры неформальных групп и формируют у участников конфликта чувство сопричастности к принятому решению.

Негативные функции деструктивного конфликта – это нарастание социальной напряженности, а также серьезное ухудшение морально-психологического климата в коллективе; уменьшение степени доверия и сотрудничества между субъектами коллектива; сложное восстановление деловых отношений; бесплодная растрата сил, ресурсов, энергии и времени у всех участников конфликта; возникновение у них враждебности и агрессивности поведения, нарастание недоверия к руководству и окружающим; снижение уровня дисциплины и увольнение сотрудников.

Для того чтобы управлять конфликтами, надо знать их причины. Конфликтные причины можно классифицировать следующим образом:

1. Причины конфликтов, возникающие в ходе исполнения повседневной служебной деятельности:

– информационная – в основе конфликта лежит информация, не приемлемая ни для одной из сторон (в этом фактически участвуют все подразделения ОВД и их сотрудники): попытки укрытия криминальной информации от регистрации, различные оценки в качестве подготовки аналитических документов, ориентировок, сводок, результатов проверок, аналитических справок, основания проведения мероприятий, недостаточно четкие предписания нормативных актов, следственных действий и т. д.;

– организационно-технологическая – процессуальная зависимость сотрудников, негативное влияние одного на эффективность действий другого сотрудника (например, в работе следственно-оперативной группы, в ходе проведения специальных операций и др.);

– неисполнительская – невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель – подчинение» (все еще довольно распространенная причина, несмотря на последние законодательные установки о привлечении к ответственности сотрудников за неисполнение приказа);

– необъективная – необоснованное ограничение правового положения сотрудников (например, ущемление некоторых прав на ознакомление с должностным регламентом, определяющим его права и обязанности, должностной рост, профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, получение очередного специального звания и т. п.).

2. Причины, обусловленные психологическими особенностями личности, – персональные причины. В число этих причин в научной литературе и практике включают индивидуальные черты, фактор

симпатии и антипатии, личностные особенности – неумение контролировать свои эмоции, агрессивность, противопоставление культурных и эстетических различий, повышенная тревожность, пренебрежение состоянием и потребностями и т. п.

Обращение к результатам исследований в сфере конфликтологии позволяют нам обобщить рекомендации по предотвращению конфликтов и управлению ими.

1. Исходным моментом управления конфликтами является их диагностирование, предполагающее сбор и анализ данных симптомов (типичных признаков).

2. Своевременное диагностирование служит превентивным (профилактическим, предупредительным) целям. Методами же предотвращения конфликта является деловое общение с сотрудниками, повышенное внимание к индивидуальным беседам с ними, склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам и принятию решения по устранению конфликта. Во всех этих случаях эффективной профилактикой конфликта служат меры по правильному подбору и расстановке кадров; совершенствованию методов управления с учетом динамики ситуаций; соблюдению прав и обязанностей сотрудниками; улучшению условий труда сотрудников; созданию формального и неформального авторитета руководителя; формированию благоприятных межличностных отношений; обращению внимания на слухи, мелкие ссоры, сплетни, свидетельствующие о недостаточной загруженности работников и создании при этом благоприятной почвы для конфликтов.

3. Регулирование конфликта связано с действиями, которые направлены на ограничение, ослабление и его прекращение. Это прежде всего адекватность восприятия конфликта сторонами; открытость общения всех субъектов с признанием ими норм поведения; усиление контроля за распространением информации о конфликте; исключение из информации искажений и слухов; снижение напряженности в коллективе; работа с неформальными лидерами.

4. Разрешение. В зависимости от предмета, характера и последствий деструктивного конфликта могут быть приняты как юридические меры (увольнение, обращение в суд, административные меры, перевод на другую работу), так и неформальные меры (неюридические, а именно беседы, разъяснения, убеждения и т. п.).

Любая профессиональная деятельность оказывает влияние на формирование личности и, как правило, положительное. В течение многих лет совершенствуются не только профессиональные знания, умения

и навыки, а также формируются и соответствующие стереотипы, привычки, стиль мышления и общения не только в узком профессиональном, но и в широком окружении. Но специфика деятельности сотрудников полиции, связанная с постоянным контактом с правонарушителями, с раскрытием и расследованием тяжких и особо тяжких преступлений и зачастую с аморальным образом жизни и поведением различного рода нарушителей общественного порядка, накладывает и отрицательный отпечаток на сотрудника. Происходит *профессиональная деформация* личности, влияющая на поведение. Сотрудник отступает от требований, которые предъявляются к специалисту – профессионалу.

Профессиональной деформации подвержены сотрудники практически всех направлений деятельности полиции.

В научной психологической и управленческой литературе выделяются наиболее существенные факторы причины или условия профессиональной деформации.

К факторам, обусловленным спецификой деятельности, относятся:

- постоянные физические и психические перегрузки, которые связаны с нестабильным графиком работы (в связи с этим переутомление), вызывающие негативные последствия в отношениях с руководством и сослуживцами, а также с людьми, с которыми он обязан работать, руководствуясь принципами деятельности правоохранительной системы;

- негативные последствия чрезвычайных ситуаций, условия вооруженного конфликта при проведении контртеррористических и других операций;

- постоянный контакт с преступной средой, необходимость в профессиональной деятельности познания элементов криминальной субкультуры (знаний норм преступного поведения, уголовного жаргона и т. п.);

- экстремальность деятельности (непредсказуемость развития событий, недостаточность и неопределенность информации, сопротивление и угрозы со стороны преступников, реальный риск, применение физической силы, специальных средств и служебного огнестрельного оружия);

- повышенная ответственность за результаты своей деятельности;

- ошибки в подборе и расстановке кадров;

- неблагоприятные семейные отношения и бытовые условия;

- исторически сложившаяся негативная оценка работы сотрудников с определенной частью общества;

- отсутствие надлежащего контроля со стороны руководства за деятельностью сотрудников и др.

К факторам субъективного характера относятся:

- неадекватно высокие личные ожидания;
- изъяны в индивидуальных психологических качествах;
- непонимание сотрудником значимости своих должностных функций;
- неумение сотрудником рационально использовать свое рабочее время;
- отсутствие профессионального творчества и недостаточный уровень способностей;
- искаженный профессиональный опыт сослуживцев и неверно сделанные профессиональные установки (подозрительность, обвинительный уклон в юридических оценках нарушений правопорядка и т. п.);
- изменение мотивации деятельности (утрата интереса, разочарование в профессии и т. п.).

К факторам социально-психологического характера относятся:

- негативные проявления стиля руководства;
- неблагоприятное влияние ближайшего внеслужебного окружения;
- конфликтные отношения в коллективе.

При сочетании указанных факторов с иными у сотрудников развивается профессиональная деформация. Она может иметь самые различные формы и проявления. Так, например, может возникнуть правовой нигилизм – осознанное игнорирование закона и пренебрежительное отношение ко всем требованиям нормативных правовых актов или непринятие мер в соответствии с законом. В подобных ситуациях нормативные предписания оцениваются сотрудником как формальные, второстепенные, а принцип целесообразности противопоставляется принципу законности. При этом может возникать и предвзятое отношение к гражданам.

Фатальной неизбежности профессиональной деформации могут быть подвергнуты многие сотрудники, работающие в полиции. Для ее предотвращения (очевидной или скрытой) необходимо своевременно выявить ее симптомы, преодолеть их развитие, проводить постоянную профилактическую работу.

ГЛАВА 2

Нормативно-правовое регулирование деятельности кадровых подразделений в органах внутренних дел и практика их работы

2.1. Нормативно-правовое регулирование деятельности кадровых подразделений

Важными задачами государства, касающимися системы органов внутренних дел, являются усовершенствование кадровой политики, улучшение результативности подготовки высококвалифицированных кадров органов внутренних дел.

Кадровая работа правоохранительных органов является ответственным и многогранным направлением деятельности, для реализации которой требуется комплексное решение задач в сфере управления, экономики, психологии, права, нравственности и др. Практика показывает, что отсутствие профессионализма у отдельных сотрудников органов внутренних дел, их попустительское отношение к закону являются причиной появления недоверия у граждан к правоохранительным органам.

Отбор кадров является важной частью кадровой политики и базируется на конкретных принципах.

Кадровую политику в отношении сотрудников ОВД необходимо рассматривать и как действия субъекта управления в отношении кадров. Кадровый или, иными словами, личный состав – это действующий состав органов внутренних дел, обладающий определенным потенциалом для выполнения поставленных целей. Таким образом, термин «кадры органов внутренних дел» можно охарактеризовать наличием приобретенных сотрудниками органов внутренних дел специальных профессиональных качеств. Они формируются

непрерывно и при наличии правового статуса в органах внутренних дел согласно должностным инструкциям.

Кадровая политика в органах внутренних дел Российской Федерации осуществляется в целях формирования профессионального ядра, сохранения, укрепления, развития, воспроизводства, эффективного и рационального использования потенциала кадров органов внутренних дел для эффективного осуществления оперативно-служебной деятельности.

Управления, отделы и иные подразделения по работе с личным составом при осуществлении своей служебной деятельности руководствуются следующими нормативными правовыми актами Российской Федерации:

- Конституцией Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. – высшим нормативным правовым актом Российской Федерации, обладающим высшей юридической силой, закрепляющим основы конституционного строя России, государственное устройство, образование представительных, исполнительных, судебных органов власти и систему местного самоуправления, права и свободы человека и гражданина;

- Указом Президента Российской Федерации от 14 октября 2012 г. № 1377 «О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел»;

- Федеральным законом от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ «О полиции», определяющим назначение полиции, ее основные направления деятельности, правовую основу и организацию полиции, принципы деятельности полиции, права и обязанности, а также ответственность и правовое положение сотрудников полиции;

- Федеральным законом от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Предметом регулирования Федерального закона являются правоотношения, связанные с поступлением на службу в органы внутренних дел, ее прохождением и прекращением, а также с определением правового положения (статуса) сотрудника органов внутренних дел;

- Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», предметом регулирования которого являются правоотношения, возникающие при поступлении на государственную гражданскую службу Российской Федерации, ее прохождении и прекращении, а также при определении правового положения (статуса) федеральных государственных гражданских служащих и государственных гражданских служащих субъектов Российской Федерации;

– приказом МВД России от 18 июля 2014 г. № 595 «О некоторых вопросах поступления граждан Российской Федерации на службу в органы внутренних дел Российской Федерации». Приказ утверждает Инструкцию о порядке отбора граждан Российской Федерации и приема документов для поступления на службу в органы внутренних дел Российской Федерации;

– приказом МВД России от 16 июня 2011 г. № 660 «Об утверждении Положения о Департаменте государственной службы и кадров Министерства внутренних дел Российской Федерации»;

– приказом МВД России от 6 мая 2013 г. № 241 «О некоторых вопросах применения мер поощрения и наложения дисциплинарных взысканий в органах внутренних дел Российской Федерации». Приказ признает утратившими силу разделы VII, XIII Инструкции о порядке применения Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации, утвержденной приказом МВД России от 14 декабря 1999 г. № 1038, приложения № 11 и 12 к Инструкции;

– приказом МВД России от 18 мая 2012 г. № 521 «О квалификационных требованиях к должностям рядового состава, младшего, среднего и старшего начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации». Утверждает квалификационные требования к стажу службы в органах внутренних дел Российской Федерации или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам сотрудников в органах внутренних дел Российской Федерации, замещающих должности рядового, младшего, среднего и старшего начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации;

– приказом МВД России от 26 марта 2013 г. № 161 «Об утверждении Порядка проведения служебной проверки в органах, организациях и подразделениях Министерства внутренних дел Российской Федерации»;

– приказом МВД России от 24 декабря 2008 г. № 1146 «О совершенствовании деятельности библиотек органов внутренних дел Российской Федерации». В целях совершенствования профессионального, эстетического и нравственного воспитания сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации средствами художественной культуры, приобщения сотрудников и членов их семей к ее мировым достижениям утверждено Положение о порядке организации работы библиотек органов внутренних дел Российской Федерации;

– приказом МВД России от 9 октября 2012 г. № 922 «О Доске почета Министерства внутренних дел Российской Федерации».

Приказ утвердил Положение о Доске почета Министерства внутренних дел Российской Федерации;

– приказом МВД России от 31 марта 2004 г. № 210 «Об утверждении Инструкции о порядке зачисления (перезачисления) навечно в списки органов внутренних дел и воинских частей внутренних войск МВД России»;

– приказом МВД России от 19 октября 2012 г. № 970 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 12 июля 2012 г. № 983 "Об учреждении флага и знамени Министерства внутренних дел Российской Федерации, знамен отдельных территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации, центров специального назначения сил оперативного реагирования территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации на региональном уровне, образовательных учреждений системы Министерства внутренних дел Российской Федерации"»;

– приказом МВД России от 27 июля 2009 г. № 579 «Об утверждении Типового положения о комиссии органа, подразделения, учреждения системы Министерства внутренних дел Российской Федерации по служебной дисциплине и профессиональной этике»;

– приказом МВД России от 28 июля 1994 г. № 364 «Об утверждении норм положенности и сроков эксплуатации оборудования кабинетов (комнат) воспитательной работы»;

– приказом МВД России от 26 мая 2007 г. № 468 «О фестивале музыкального творчества МВД России "Щит и Лира"». Приказ издан в целях развития самостоятельного музыкального творчества сотрудников органов внутренних дел МВД России, курсантов и слушателей образовательных организаций МВД России, а также членов их семей;

– приказом МВД России от 13 октября 2008 г. № 880 «О фотоконкурсе МВД России "Открытый взгляд"». Приказ издан в целях совершенствования культурного и эстетического воспитания среди сотрудников и работников Министерства внутренних дел Российской Федерации, а также для повышения престижности службы в органах внутренних дел, формирования позитивного мнения общественности о деятельности МВД России;

– приказом МВД России от 24 декабря 2008 г. № 1147 «О литературном конкурсе МВД России "Доброе слово"», направленным на улучшение системы культурно-просветительской работы в органах внутренних дел, а также развитие литературного творчества сотрудников и членов их семей, повышение престижности службы в ор-

ганах внутренних дел и формирование позитивного общественного мнения о деятельности Министерства;

– приказом МВД России от 12 декабря 2011 г. № 1223 «О премиях Министерства внутренних дел Российской Федерации в области литературы и искусства, в области науки и техники». В соответствии с Положением о Министерстве внутренних дел Российской Федерации, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 1 марта 2011 г. № 2481, учреждено пять премий Министерства внутренних дел Российской Федерации в области литературы и искусства и две премии Министерства внутренних дел Российской Федерации в области науки и техники по 100 тыс. рублей, присуждаемых ежегодно. Приказ утвердил Положение о премиях Министерства внутренних дел Российской Федерации в области литературы и искусства, в области науки и техники; эскиз и описание приза «Святой Георгий» для вручения лауреатам премии МВД России; эскиз и описание нагрудного знака «Лауреат премии МВД России»; образец бланка диплома «Лауреат премии МВД России»;

– приказом МВД России от 10 августа 2012 г. № 777 «Об организации морально-психологической подготовки в органах внутренних дел Российской Федерации»;

– приказом МВД России от 24 декабря 2008 г. № 1145 «Об утверждении Положения об организации деятельности музеев и комнат истории органов внутренних дел Российской Федерации».

Департамент государственной службы и кадров МВД России является ведущим структурным звеном МВД России, которое обеспечивает и осуществляет функции Министерства по разработке и реализации государственной политики в вопросах кадрового обеспечения, профессиональной подготовки, мобилизации, гражданской обороны и мобилизационной подготовки в системе МВД России, подготовке кадров для правоохранительных органов зарубежных стран в соответствии с международными договорами Российской Федерации.

В соответствии с Положением о Департаменте государственной службы и кадров Министерства внутренних дел Российской Федерации, утвержденным приказом МВД России от 16 июня 2011 г. № 660, основными задачами Департамента являются:

1) анализ и разработка предложений по совершенствованию государственной политики по направлениям, попадающим в сферу деятельности ДГСК МВД России;

2) усовершенствование нормативной правовой базы, устранение коллизий и правовых пробелов, касающихся вопросов обеспечения прохождения службы, мобилизации, а также мобилизационной подготовки сотрудников МВД России;

3) реализация деятельности, направленной на организационно-методическое обеспечение органов внутренних дел МВД России, относящееся к сфере деятельности Департамента;

4) организация эффективной работы всех без исключения должностных лиц по отбору граждан, поступающих на службу в органы внутренних дел на каждом этапе отбора, а также комплектованию органов, подразделений и организаций МВД России, сохранению и улучшению качественного состава кадров МВД России;

5) контроль за порядком прохождения службы в органах внутренних дел, федеральной государственной гражданской службы системы МВД России в соответствии с действующим законодательством;

6) анализ потребностей органов, организаций и подразделений системы МВД России в подготовке и переподготовке кадров, обеспечение ее проведения и соответствия реалиям времени;

7) усовершенствование и контроль морального психологического обеспечения сотрудников органов внутренних дел в целях поддержания оперативно-служебной деятельности органов, организаций и подразделений системы МВД России на должном уровне;

8) обеспечение уровня дисциплины и законности среди сотрудников органов внутренних дел, федеральных государственных гражданских служащих и работников системы МВД России, соответствующего предъявляемым высоким требованиям к данной категории должностных лиц;

9) осуществление деятельности, связанной с мобилизацией, мобилизационной подготовкой и обеспечением гражданской обороны в системе МВД России;

10) обеспечение действенных мер по профилактике и предупреждению правонарушений, возникающих в ходе осуществления сотрудниками системы МВД России оперативно-служебной деятельности;

11) координирование деятельности по сбору сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, федеральных государственных гражданских служащих, работников системы МВД России и членов их семей;

12) организация работы по проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замеще-

ние должностей федеральной государственной гражданской службы в системе МВД России, и сотрудников органов внутренних дел, а также представляемых сотрудниками органов внутренних дел, федеральными государственными гражданскими служащими, а также соблюдения личным составом правил служебного поведения;

13) обеспечение работы по осуществлению и совершенствованию учета кадров МВД России;

14) разработка и реализация требований к правилам оформления, учета, хранения и выдачи служебных удостоверений сотрудников органов внутренних дел, стажеров, федеральных государственных гражданских служащих и работников органов, организаций и подразделений системы МВД России, а также удостоверений ветеранов учета боевых действий;

15) организация научного обеспечения в органах, организациях и подразделениях системы МВД России.

На основе вышеуказанного ДГСК МВД России уполномочен осуществлять мероприятия кадрового обеспечения органов, подразделений и организаций системы МВД России, принимать меры к совершенствованию работы по комплектованию кадров.

Кроме того, задачами Департамента являются координация научной деятельности всех научно-практических секций подразделений, органов и организаций системы МВД России по научному и гуманитарному обеспечению деятельности, оказание им методической, практической, консультативной и организационной помощи. Департамент организует работу Экспертного совета МВД России по присвоению учебно-методической, учебной литературе, аудио- и видеоматериалам, а также другим обучающим материалам, которые используются в учебном процессе научными и образовательными организациями МВД России, в практической деятельности органов внутренних дел, грифа МВД России. Департамент также осуществляет контроль, организационное и методическое обеспечение за деятельностью центров профессиональной подготовки субъектов МВД России и образовательных организаций, а также методическое и организационное обеспечение системы служебной, боевой и первоначальной подготовки сотрудников органов внутренних дел.

Организует работу Департамента государственной службы и кадров МВД России начальник, который назначается на должность и освобождается от нее в порядке, установленном законодательством.

В структуру Департамента входят шесть управлений: управление морально-психологического обеспечения, организующее морально-психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности

органов, подразделений и организаций системы МВД России; управление организации прохождения службы, которое занимается вопросами прохождения службы; управление по профилактике коррупционных и иных правонарушений; управление организации профессиональной подготовки, на которое возлагается регулирование вопросов по всем направлениям профессионального обучения; управление организации мобилизационной подготовки и организационно-аналитическое управление, осуществляющие сбор и анализ информации по всем направлениям работы Департамента, а также предлагающее пути решения проблем и оптимизации деятельности.

Департамент осуществляет руководящую роль в деятельности федерального казенного учреждения «Центр социальных программ Министерства внутренних дел Российской Федерации», федерального казенного учреждения «Центральный клуб Министерства внутренних дел Российской Федерации».

В установленном порядке ДГСК МВД России взаимодействует с подразделениями Министерства, общественными организациями и объединениями, подразделениями, осуществляющими кадровую работу в иных правоохранительных органах по вопросам своей деятельности.

Таким образом, нормативно-правовое регулирование деятельности кадровых подразделений базируется на комплексе федеральных нормативных правовых актов, позволяющих регулировать деятельность кадровых подразделений в органах внутренних дел.

2.2. Основы управления персоналом (кадрами) в органах внутренних дел

Организация работы с кадрами в ОВД представляет собой управленческо-правовое учение об одном из важнейших направлений служебной деятельности руководителей. Только знание основ, принципов, методов этой работы, ее кадровых технологий позволяет руководителям ОВД, выполняющим функции правоохранительной деятельности на федеральном и территориальном уровнях, владеть искусством и наукой управления людьми.

Построение в Российской Федерации универсальной модели управления всеми видами государственной службы предполагает решение следующих задач:

– формирование модели, в которой общественные и государственные интересы, а также интересы отдельных граждан были

бы отражены полно, адекватно и составляли единство. Государство должно быть для человека, а не наоборот;

- установление механизма ответственности государственных служащих всех видов государственной службы за принимаемые решения, нарушение законности, служебной дисциплины и норм служебной этики, равенства ответственности всех должностных лиц перед законом и судом;

- создание высокопрофессионального персонала для четкого, своевременного и легитимного исполнения служебных обязанностей;

- формирование системы управления персоналом государственных служащих, учитывающей специфику всех видов государственной службы.

Управление кадрами – сочетание специальных форм и методов, направленных на сотрудника в целях воздействия на него. В ОВД данный процесс происходит по основным направлениям:

- управление комплектованием кадров, их обучением и адаптацией;

- управление назначением и передвижением кадров;

- управление применением кадров (работа по упрочнению кадров, регулированию денежного довольствия).

Кадровая работа является значимой частью организации труда, потому что без профессиональных кадров невозможно обеспечить эффективное выполнение служебно-боевых задач в полной мере.

Основными формами работы с кадрами являются:

- отбор кадров;

- расстановка кадров;

- мероприятия, направленные на аттестацию личного состава;

- перемещение (или ротация) кадров;

- профессиональная ориентация;

- адаптация молодых сотрудников и др.

Отбор кадров – мероприятия, направленные на изучение личностных качеств кандидатов для решения вопроса о соответствии имеющихся качеств предполагаемым должностным обязанностям. Данная форма работы подразделяется на этапы:

- 1) сбор материалов, характеризующих кандидатов;

- 2) оценивание моральных, деловых и личностных качеств;

- 3) анализ соответствия характеристик кандидатов существующим требованиям;

- 4) отбор наиболее подходящего кандидата;

- 5) прием на службу.

Расстановка кадров – наиболее целесообразное распределение кандидатов по подразделениям. При расстановке кадров учитываются:

а) качественный состав действующих подразделений с целью формирования климата в коллективе;

б) перспектива карьерного роста.

При отборе и расстановке кадров могут использоваться такие методы, как тестирование, собеседование, учет результативности работы, характеристики, рекомендации и поручительства, наличие личных достижений.

Аттестация персонала. Цель аттестации – оценить сотрудника и дать необходимые рекомендации по его деятельности.

Профориентация – это научно обоснованное управление процессом сознательного самоопределения людей в целях удовлетворения их личных потребностей самореализации в труде и общественных потребностей в воспроизводстве трудовых ресурсов. Профориентация способствует сознательному и своевременному выбору профессии и трудоустройству.

Профориентация может выражаться в таких формах, как профинформация, ориентированная на самостоятельное изучение человеком существующих предложений на рынке труда, их специфике, котировке и пр., и профотбор, включающий изучение личностных и профессиональных качеств человека для определения его профессиональной пригодности к конкретной профессии. При профотборе применяются такие методы, как медицинское обследование, выполнение практических заданий, диагностирование психофизиологических возможностей человека.

В идеале для комплектования любой организации профессионалами необходимо осуществлять профотбор на каждое вакантное место, прежде чем переходить к этапу подготовки кадров. К сожалению, такой подход в нашей стране распространяется пока лишь в тех сферах деятельности, где к работникам и сотрудникам предъявляются высокие требования к физическому и психическому состоянию здоровья. И очень часто не принимается во внимание тот факт, что задачи, которые стоят перед кадровыми подразделениями в виде профессионального отбора, направлены на подбор максимально эффективных руководителей и исполнителей, а также выявление наиболее значимых качеств претендентов, способствующих качественному выполнению должностных обязанностей по вакантной должности.

Профессиональная пригодность может определяться с помощью медицинского освидетельствования, изучения некоторых пси-

хофизиологических качеств человека, необходимых для выбранной профессии, использования тестовых и других контрольных измерительных материалов. При проведении профессионального отбора особое внимание уделяется наличию или отсутствию определенных сформированных неизменяемых свойств личности. Перечень профессионально значимых личных качеств исполнителя для каждой конкретной профессии сформулирован в профессиограммах – документах, в которых отражаются и закреплены требования к предполагаемым работникам.

Ротация кадров – это перевод на другую должность, который осуществляется в пределах одного государственного органа и предполагает должностное и профессиональное продвижение как на федеральном, так и на региональном уровне. Может осуществляться как по горизонтали, так и по вертикали.

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

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

2) обучения в соответствии с федеральным законом по образовательным программам:

а) основного общего и среднего общего образования, интегрированными с дополнительными общеразвивающими программами, нацеленными на подготовку несовершеннолетних к военной или иной государственной службе;

б) среднего профессионального образования;

в) высшего образования;

г) дополнительного профессионального образования;

3) профессиональной служебной и физической подготовки.

Данная система ориентирована на непрерывное воспроизводство необходимого числа специалистов ОВД с требуемым набором компетентностных характеристик, позволяющих им эффективно решать оперативно-служебные задачи, поставленные перед МВД России.

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа перспективных

сотрудников (работников), обладающих необходимыми деловыми, профессиональными, личностными и морально-психологическими качествами для выдвижения на должности с большим объемом работы и ответственности. Формирование кадрового резерва и его эффективное использование являются приоритетными направлениями кадровой политики во всех видах государственной службы и одновременно действенными механизмами ее реализации. Использование кадрового резерва в организации работы с кадрами государственного аппарата императивно предусмотрено в Федеральном законодательстве о государственной службе. От работы с кадровым резервом в значительной степени зависит, какие кадры станут у руля управления в перспективе.

Важнейшая задача при формировании кадрового резерва состоит в обеспечении выявления наиболее перспективных кандидатов, обладающих качествами, которые более всего необходимы для профессиональной руководящей деятельности. Для успешного ее решения необходимо понимание сущности служебной карьеры сотрудников органов внутренних дел. При этом большое значение имеет определение ее отличительных признаков, состоящих в том, что служебная карьера связана с профессиональной деятельностью сотрудников, предполагает продвижение по службе, изменение административно-правового статуса и технологии служебной деятельности.

Должностная карьера сотрудников органов внутренних дел предусматривает собой повышение по службе, но в пределах существующей номенклатуры должностей. В этом проявляется динамизм карьеры, что имеет огромное значение для организации процесса управления ею. В то же время продвижение по службе является актом выбора сотрудника и руководителя организации или подразделения ОВД, которые он представляет. Такое понимание карьеры свидетельствует о сложности и противоречивости управления данным процессом.

Служебная карьера сотрудника органов внутренних дел характеризуется и как вид деятельности. Продвижение по службе как сущностный признак этой карьеры включает не только указанные выше правовые последствия, но и существенные изменения в содержании служебных обязанностей.

Таковы отличительные признаки карьеры сотрудников ОВД, свидетельствующие, что это не просто административно-правовой акт, связанный с замещением очередной должности, а система отношений, в которые вступает сотрудник по мере его карьерного роста.

2.3. Соотношение и соответствие качественного состава сотрудников требованиям формирования профессионального состава кадров в обеспечении контроля за соблюдением законодательства о прохождении службы

Управленческая деятельность в сфере работы с кадрами (управления персоналом) осуществляется на основе строгого соблюдения норм законодательства о службе в ОВД. Знание истоков, сущности и содержания, правовых и этических основ кадровой работы крайне необходимо руководителям всех уровней органов и подразделений ОВД для обеспечения эффективной правоохранительной деятельности.

Правовое положение (статус) сотрудника ОВД определяется федеральным законодательством, регулирующим особенности прохождения службы. Для него установлены особые условия и процедуры поступления на службу (психофизиологическое обследование, тестирование, оформление личного поручительства), ее прохождения (замещение должностей по конкурсу, испытания, должностной регламент, присвоение специальных званий, аттестация, совмещение обязанностей, прохождение службы в особых условиях, приостановление службы, исчисление стажа службы и др.), изменения и прекращения правоотношений на службе.

Правовой статус сотрудника ОВД включает совокупность прав, основных обязанностей, ограничений, запретов, ответственность. Наряду с Федеральным законом «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», он регулируется другими законами и нормативными правовыми актами. Например, вопросы соблюдения сотрудниками ОВД ограничений и запретов отражены в Федеральном законе от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»; статус сотрудника ОВД в период прохождения испытания определяется трудовым законодательством. В соответствии с п. 4 ст. 10 Федерального закона от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ правовое положение (статус) федеральных государственных служащих (в том числе сотрудников ОВД), ограничения, обязательства, правила служебного поведения, ответственность, а также порядок разрешения конфликта интересов и служебных споров устанавливаются соответствующим федеральным законом о видах государственной службы.

Ст. 7 Федерального закона от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ определяет правоохранительную службу как один из видов федеральной

государственной службы, представляющей собой, как уже отмечалось, профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях правоохранительной службы в государственных органах, службах и учреждениях, осуществляющих функции по обеспечению безопасности, законности и правопорядка, борьбе с преступностью, защите прав и свобод человека и гражданина. Служба в ОВД, несомненно, относится к указанному виду государственной службы.

Результатом, своего рода индикатором, оценки функционирования сотрудников ОВД является принятие правоохранительных актов, направленных на предупреждение и раскрытие преступлений, восстановление нарушенных при этом прав, привлечение к юридической ответственности лиц, совершивших противоправное деяние. В гл. 3 Федерального закона «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» устанавливаются следующие элементы правового статуса сотрудника ОВД:

- права (ст. 11);
- основные обязанности (ст. 12);
- требования к служебному поведению (ст. 13);
- ограничения, обязанности и запреты, связанные со службой в органах внутренних дел (ст. 14);
- ответственность (ст. 15).

На прохождение службы в ОВД влияет ряд факторов. К субъективным факторам относятся мотивация на карьерный рост, объективная оценка руководством и самооценка своих потенциальных возможностей и пределов служебного роста, состояние здоровья и работоспособность; к объективным – вид служебной деятельности, социальная среда по месту службы, способы замещения вакантных должностей.

Для профессионального роста и развития компетентности особое значение имеет постоянная нацеленность сотрудника и государственного гражданского служащего на повышение уровня профессиональных знаний, приобретение умений и навыков служебной деятельности, самообразование на протяжении всего периода службы. Важна и помощь руководителя в профессиональном развитии подчиненных.

Ряд специалистов по управлению персоналом определяет прохождение государственной службы в ОВД как совокупность актов, имеющих правовые последствия для сотрудников и гражданских

служащих, замещающих государственные должности в системе органов внутренних дел. К таким актам относятся должностные и административные регламенты, устанавливающие права, полномочия, административные процедуры, а также оценка профессионализма кадров путем аттестации, квалификационных экзаменов.

Гл. 5 Федерального закона от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» регулирует порядок и раскрывает основные этапы прохождения службы в органах внутренних дел.

Назначению на должности в ОВД предшествует организационно-штатная работа. При этом необходимо отметить, что должности в ОВД учреждаются в целях непосредственного исполнения, организации и обеспечения исполнения полномочий федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел, его территориальных органов, подразделений либо полномочий лица, замещающего государственную должность Российской Федерации.

Должности в ОВД подразделяются на следующие категории: должности высшего начальствующего состава; должности старшего начальствующего состава; должности среднего начальствующего состава; должности младшего начальствующего состава и должности рядового состава.

В число квалификационных требований к должностям, устанавливаемых в соответствии с составами должностей в органах внутренних дел, входят требования к уровню профессионального образования, стажу службы в ОВД или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, состоянию здоровья претендентов на их замещение.

Квалификационные требования к стажу службы в ОВД или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам сотрудника, необходимым для выполнения служебных обязанностей, устанавливаются:

- 1) Президентом Российской Федерации в отношении должностей высшего начальствующего состава;
- 2) руководителем федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел – в отношении должностей рядового, младшего, среднего и старшего начальствующего состава.

Требования к состоянию здоровья граждан, поступающих на службу, и сотрудников ОВД в зависимости от должностей и особенностей прохождения службы на отдельных должностях устанавли-

ваются руководителем федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел.

Правовому регулированию правоотношений, связанных с прохождением службы сотрудниками ОВД, посвящен Указ Президента Российской Федерации от 22 ноября 2012 г. № 1575 «Вопросы прохождения службы сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации», которым утверждены следующие документы:

а) Квалификационные требования к стажу службы в органах внутренних дел Российской Федерации или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации;

б) Положение о порядке возложения на сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации временного исполнения обязанностей по должности высшего начальствующего состава и освобождения сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации от временного исполнения этих обязанностей;

в) Положение о порядке заключения нового контракта о прохождении службы в органах внутренних дел Российской Федерации с сотрудником органов внутренних дел Российской Федерации, замещающим должность высшего начальствующего состава и достигшим предельного возраста пребывания на службе в органах внутренних дел Российской Федерации;

г) Положение о порядке присвоения сотруднику органов внутренних дел Российской Федерации специального звания досрочно или на одну ступень выше специального звания, предусмотренного по замещаемой должности в органах внутренних дел Российской Федерации.

Правоотношения, регулирующие прохождение службы в ОВД, возникают и осуществляются (продолжаются) на основании предусмотренного законодательством о службе сложного фактического состава, включающего следующие элементы:

1) реальное соответствие кандидата требованиям социально-юридического, морально-нравственного, психофизиологического и медицинского характера, а также уровню физического развития, нормативно установленных законодательством о службе и другими правовыми актами;

2) необходимость не только знания руководителями территориальных органов МВД России на районном уровне и сотрудниками подразделений по работе с личным составом правовых норм, регулирующих возникновение правоотношений на службе в ОВД, но

и точного, неукоснительного выполнения ими процедур при оформлении назначения на нее. Соответствие этим требованиям устанавливается в результате применения специальных организационных процедур по изучению и проверке кандидата, а также проверке его микросоциального окружения в лице близких родственников, супруга (супруги) и их близких родственников;

3) издание компетентным должностным лицом административного акта о назначении гражданина (сотрудника) на конкретную должность, предусмотренную штатным расписанием органа МВД России;

4) заключение индивидуального контракта в соответствии с установленными требованиями. Контракт о службе вступает в силу со дня, определенного административным актом (приказом), издаваемым руководителем федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел или уполномоченным руководителем системы МВД России (далее – уполномоченный руководитель) о назначении гражданина либо сотрудника на должность в ОВД.

В случаях и порядке, которые установлены законодательством Российской Федерации, сложный фактический состав, являющийся основанием для возникновения государственно-служебных правоотношений между МВД России и гражданином (сотрудником ОВД), может включать в себя и другие элементы, в том числе:

1) успешное прохождение конкурса для поступления на службу;

2) издание компетентным должностным лицом правоустанавливающего административного акта (приказа) о зачислении по результатам прохождения вступительных испытаний в образовательную организацию высшего профессионального образования МВД России для обучения по очной форме;

3) издание компетентным должностным лицом правоустанавливающего административного акта (приказа) о назначении на должность в ОВД без заключения контракта о службе, в частности при назначении Указом Президента России на должности высшего начальствующего состава;

4) издание компетентным должностным лицом административного акта о восстановлении в должности в органах внутренних дел в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Квалификационные требования к должностям в органах внутренних дел установлены ст. 9 Федерального закона от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», Указом Президента Российской Фе-

дерации от 22 ноября 2012 г. № 1575 «Вопросы прохождения службы сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации» и приказами МВД России от 18 мая 2012 г. № 521 «О квалификационных требованиях к должностям рядового состава, младшего, среднего и старшего начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации» и от 6 июля 2012 г. № 681 «Об условиях замещения отдельных должностей среднего, старшего и высшего начальствующего состава лицами, не имеющими высшего профессионального юридического образования», а также приказами, устанавливающими порядок сдачи нормативов по физической и огневой подготовке, изданными на основе приказа МВД России от 3 июля 2012 г. № 663 «Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации».

Порядок психологического отбора установлен постановлением Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2012 г. № 1259.

Впервые ч. 1 ст. 18 Федерального закона «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» определен перечень документов, представляемых гражданином лично при поступлении на службу в федеральный орган исполнительной власти в сфере внутренних дел, его территориальный орган, подразделение:

1) заявление с просьбой о поступлении на службу в ОВД (на обучение в образовательную организацию высшего образования федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел) по форме, установленной этим федеральным органом (далее – заявление);

2) паспорт гражданина Российской Федерации;

3) типовая анкета, форма которой утверждена Правительством Российской Федерации и которая заполняется и подписывается кандидатом собственноручно;

4) автобиография, написанная кандидатом собственноручно;

5) документ об образовании государственного образца;

6) документы воинского учета – для военнообязанных и граждан, подлежащих призыву на военную службу;

7) трудовая книжка, за исключением случаев, если служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые либо если трудовая книжка утрачена, или копия трудовой книжки, если гражданин на момент изучения его документов работает по трудовому договору;

8) уведомление или свидетельство о постановке на учет в налоговом органе;

9) сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей по форме, установленной законодательством Российской Федерации;

10) согласие, выраженное в письменной форме, на проведение мероприятий, связанных с оформлением допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую законом тайну, и проверкой достоверности сообщенных гражданином сведений;

11) согласие, выраженное в письменной форме, на обработку персональных данных гражданина в целях изучения возможности приема его на службу в органы внутренних дел.

Иные документы, помимо указанных в ч. 1 ст. 18 вышеуказанного закона, предоставляются в случаях, установленных законодательством Российской Федерации. Документы, перечисленные в п. 2,5–8 ч. 1 данной статьи, после заверения их копий уполномоченным должностным лицом возвращаются гражданину в день их представления. Порядок приема документов для поступления на службу в ОВД и перечень должностных лиц, имеющих право принимать указанные документы, утверждаются федеральным органом исполнительной власти в сфере внутренних дел. Ст. 19 вышеуказанного Федерального закона устанавливает порядок рассмотрения данных документов. Сотрудники подразделения по работе с личным составом организуют проверку представленных кандидатом документов и сведений. Результаты предварительного изучения кандидата на службу оформляются справкой, включаемой в разд. 1 Заключения о приеме на службу в ОВД и отражающей сведения о субъекте и способе выявления кандидата, методы и сроки изучения его качеств, выявленные профессионально значимые характеристики и свойства личности, мотивы поступления на службу, а также дополнительные сведения и факты, которые могут представлять интерес для принятия решения о соответствии кандидата предъявляемым требованиям и условиям.

Вместе с тем необходимо отметить, что на сотрудников, проходящих службу в органах внутренних дел, распространяются также ограничения, запреты и обязанности, определяемые антикоррупционным стандартом, установленным Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», ст. 17, 18 и 20 Федерального закона № 79-ФЗ. Порядок проведения служебных проверок по фактам соблюдения требований антикорруп-

ционного стандарта в соответствии с ч. 9 ст. 52 Федерального закона «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» устанавливается федеральным органом исполнительной власти в сфере внутренних дел (приказ МВД России от 26 марта 2013 г. № 161).

Ст. 39 Федерального закона от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» устанавливает, что в МВД России, его территориальных органах, подразделениях ведутся личные дела, документы учета сотрудников ОВД, банки данных о сотрудниках и гражданах, поступающих на службу в ОВД, содержащие персональные данные сотрудников, сведения об их служебной деятельности и стаже службы, а также персональные данные членов семей сотрудников и граждан, поступающих на службу.

При получении, хранении, обработке, использовании и передаче персональных данных сотрудника ОВД должны соблюдаться следующие требования:

1) обработка таких данных осуществляется с соблюдением Конституции Российской Федерации, вышеуказанного Федерального закона, других законодательных актов Российской Федерации в целях содействия сотруднику в прохождении службы, обучении и должностном росте, обеспечения личной безопасности сотрудника и членов его семьи, а также сохранности принадлежащего ему имущества, учета результатов выполнения им служебных обязанностей и обеспечения сохранности имущества, находящегося в оперативном управлении федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел, его территориального органа, подразделения;

2) проверка достоверности персональных данных, полученных от сотрудника в соответствии с Федеральным законом «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», другими законодательными актами Российской Федерации, проводится федеральным органом исполнительной власти в сфере внутренних дел, его территориальным органом, подразделением с участием иных федеральных государственных органов;

3) запрещается получать, обрабатывать и приобщать к личному делу сотрудника не установленные этим Федеральным законом, а также Федеральным законом «О полиции» персональные данные

о его политических, религиозных и иных убеждениях и частной жизни, о членстве в общественных объединениях;

4) при принятии решений, затрагивающих интересы сотрудника, запрещается основываться на его персональных данных, полученных исключительно в результате их автоматизированной обработки или с использованием электронных носителей;

5) защита персональных данных сотрудника от неправомерного их использования или утраты обеспечивается за счет средств МВД России в порядке, установленном Федеральным законом «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и другими федеральными законами;

6) передача персональных данных сотрудника третьей стороне не допускается без его согласия, выраженного в письменной форме, за исключением случаев, установленных федеральными законами. Условия такой передачи определяются нормативными правовыми актами России.

В личное дело сотрудника вносятся его персональные данные и иные сведения, связанные с поступлением на службу в ОВД, ее прохождением и увольнением со службы и необходимые для обеспечения деятельности федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел, его территориального органа, подразделения.

Сведения, содержащиеся в личном деле и документах учета сотрудника органов внутренних дел, являются конфиденциальной информацией (служебной тайной) и (или) сведениями, составляющими государственную и иную охраняемую законом тайну. Сотрудник, виновный в нарушении норм, регулирующих получение, хранение, обработку, использование и передачу персональных данных другого сотрудника, либо в утрате таких данных, несет ответственность в соответствии с Федеральным законом «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и другими федеральными законами.

В Федеральном законе «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» впервые установлены принципы и основные направления формирования кадрового состава ОВД федеральных государственных служащих. Ст. 75 устанавливает, что формирование кадрового состава в федеральном

органе исполнительной власти в сфере внутренних дел, его территориальных органах, подразделениях основывается на следующих принципах:

- обязательного профессионального отбора при равном доступе граждан к службе в органах внутренних дел;
- совершенствования профессиональных знаний и навыков сотрудников, назначения на должности с учетом уровня их профессиональной подготовки, заслуг в служебной деятельности, личных и деловых качеств;
- соблюдения последовательности прохождения службы и присвоения специальных званий.

Основными направлениями формирования профессионального кадрового состава в ОВД являются:

- подготовка на плановой основе кадров для замещения должностей в органах внутренних дел;
- создание условий для профессионального и должностного роста сотрудников;
- оценка результатов служебной деятельности ОВД путем проведения аттестации сотрудников и квалификационного экзамена государственных гражданских служащих;
- создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- ведение перечня должностей, подлежащих замещению по конкурсу;
- применение современных кадровых технологий при приеме на службу и ее прохождении.

Подразделения органов внутренних дел по работе с личным составом должны разрабатывать конкретные меры по реализации принципов и основных направлений формирования кадрового состава, четко и неуклонно руководствоваться ими в повседневной деятельности. Прежде всего необходимо сформировать эффективный механизм отбора кадрового состава ОВД.

Обязательный профессиональный отбор при равном доступе граждан к службе в ОВД означает, что гражданин, достигший определенного возраста, имеет возможность поступить на службу, но при условии его соответствия квалификационным требованиям и деловым качествам, предъявляемым к должности, на которую он претендует.

Кроме требований к уровню подготовки, вышеуказанным Федеральным законом закреплены квалификационные требования к стажу, опыту службы в ОВД, профессиональным знаниям, навы-

кам сотрудника, необходимым для выполнения служебных обязанностей по той или иной должности. Сотрудники подразделений по работе с личным составом должны учитывать, что для назначения на ряд должностей, в первую очередь руководящих, требуется наличие опыта службы по соответствующему направлению деятельности, опыта работы по специальности. Квалификационные требования к стажу службы в ОВД или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам установлены Указом Президента Российской Федерации от 22 ноября 2012 г. № 1575 «Вопросы прохождения службы сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации» и приказом МВД России от 18 мая 2012 г. № 521 «О квалификационных требованиях к должностям рядового состава, младшего, среднего и старшего начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации».

При формировании должностного регламента как правовой основы прохождения службы необходимо строго руководствоваться квалификационными требованиями и особенностями выполнения оперативно-служебных задач. Особую значимость в современных условиях приобретает совершенствование профессиональных знаний и навыков сотрудников.

ГЛАВА 3

Кадровая политика и ее реализация в органах внутренних дел

3.1. Понятие, содержание, приоритетные направления кадровой политики и ее реализация в деятельности органов внутренних дел

В настоящее время в Российской Федерации происходят кардинальные изменения во внутренней и внешней политике, в государственной структуре, в частности в системе ее административно-управленческой деятельности, государственной службе, военной и правоохранительной сферах и др. Придать им соответствующую организационную правовую основу и упорядоченность призвана государственная кадровая политика.

Кадровое обеспечение органов государственной власти Российской Федерации, комплектование силовых структур и правоохранительных органов высокопрофессиональными специалистами, сохранение их потенциала – актуальнейшая проблема государства.

Кадровая политика государства (ее формирование и реализация) – это сложный, многогранный, многоуровневый и зачастую противоречивый процесс. Его анализ целесообразно начинается с теоретических и правовых основ данной политики, ее природы и предназначения, выявления основных проблем. Такой порядок позволит точно определить цели, задачи, характерные признаки, принципы кадровой политики, с научных позиций раскрыть систему кадрового обеспечения органов государственной власти Российской Федерации, механизмы и технологические процессы ее реализации¹.

Принятие кадровых решений – важная и ответственная функция руководителей органов государственной власти. В процессе

¹ Черепанов Ю.А. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2008. С. 359.

кадрового назначения необходимо соблюдать действующее законодательство Российской Федерации, определяющее правовые основы, порядок разработки и реализации кадровой политики.

Между тем следует отметить, что дефиниции «государственная кадровая политика» или «кадровая политика» до настоящего времени не определены в действующих нормативных правовых актах Российской Федерации. Однако в них есть нормы, регулирующие государственно-служебные отношения, которые возникают в результате реализации кадровой политики на законодательном уровне.

Опыт – как отечественный, так и зарубежный – говорит, что кадровая политика на государственной службе создается путем установления определенной системы четких правил и норм, а также мероприятий и технологий, которыми руководствуются государственные органы при подборе и организации работы с государственными служащими¹.

Под кадровой политикой на государственной службе понимается «общий курс и последовательная деятельность государства по формированию требований к государственным служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития государственного аппарата, прогнозов о количественных потребностях в кадрах государственных служащих»².

Ряд ученых полагают, что «кадровая политика – это система регулирования кадровых отношений и рационального использования человеческих ресурсов для максимально сбалансированного достижения целей и удовлетворения потребностей как организационных структур, так и самих работников»³.

О.А. Галанин⁴ утверждает, что под кадровой политикой правомерно понимать определение стратегической и тактической линий, выявление научных принципов подбора, расстановки и воспитания работников, установление целей, задач, характера, направления, форм и методов работы, требований к кадрам в конкретно-исторических условиях того или иного периода развития страны.

¹ Кардашов А.А. Правовое обеспечение реализации кадровой политики в системе МВД России // Закон и право, 2012. № 5. С. 118.

² Халилова Т.В. Кадровая политика и государственная служба в Российской Федерации: учеб. пособ. Казань, 2009. С. 133.

³ Организация работы по формированию резерва на выдвижение в государственной службе (методические основы): учеб.-метод. пособ. / под ред. Л.М. Колодкина. М., 1997. С. 38.

⁴ Галанин О.А. Организация работы с резервом для назначения на должности руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации в свете требований административной реформы: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2010.

А.В. Фатула и Л.М. Колодкин считают ее «важным инструментом управления в связи с тем, что она позволяет применять значительные резервы роста интенсивности и качества труда и включает в себя совокупность форм и методов работы с людьми»¹.

А.В. Стремоухов и С.Ф. Зыбин полагают, что «кадровая политика – это органическая часть общей политики государства, представляющая собой совокупность целей, принципов, форм и методов, направлений и критериев деятельности органов государственной власти по обеспечению производственной и непроизводственной сфер высококвалифицированными кадрами в конкретных исторических условиях»².

А.Я. Кибанов и И.Б. Дуракова рассматривают кадровую политику государства как «вырабатывание стратегии кадровой работы, определение целей и задач, путей их достижения, установление научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, улучшение форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития государства»³.

Правовую основу государственной кадровой политики составляют Конституция Российской Федерации, федеральные конституционные законы и федеральные законы, указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, а также ведомственные нормативные акты.

Процесс формирования кадровой политики в МВД на всех этапах истории развития ведомства был неразрывно связан с государственной кадровой политикой. Вне этой связи кадровая политика МВД полноценно осуществляться не может.

Концепция по кадровой политике МВД России в органах внутренних дел направлена на:

- формирование профессионального состава кадров, рациональное и эффективное использование кадрового потенциала органов внутренних дел в интересах оперативно-служебной деятельности;
- повышение качества кадрового потенциала органов внутренних дел;
- воспитание и всестороннее развитие личности сотрудника органов внутренних дел как гражданина Российской Федерации на

¹ Колодкин Л.М., Фатула А.В. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел. М., 1980. С. 7.

² Зыбин С.Ф., Стремоухов А.В. Научные основы организационно-правовой работы с кадрами органов внутренних дел: монография. СПб., 1994. С. 38.

³ Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М., 2009. С. 21.

основе профессионально-нравственных идеалов, моральных ценностей службы и норм профессиональной этики;

– развитие профессиональной культуры органов внутренних дел на базе осмысления трехсотлетнего опыта служебной деятельности, исторической славы, служебных и боевых традиций предшествующих поколений защитников правопорядка;

– применение систем профилактики и предупреждения коррупционных и иных правонарушений среди сотрудников, направленных на укрепление служебной дисциплины и законности в служебных коллективах, искоренение причин и условий, порождающих правонарушения и чрезвычайные происшествия в органах внутренних дел.

Как справедливо утверждает А.А. Кобозев, «практика свидетельствует, что результаты оперативно-служебной деятельности правоохранительных органов находятся в прямой зависимости от уровня компетентности и профессионализма личного состава. А всему этому предшествует кропотливая работа по кадровому обеспечению правоохранительных органов. И органы МВД России в этом аспекте не являются исключением»¹.

Данный подход послужил основой при разработке вышеуказанной Концепции МВД России, которая была одобрена решением коллегии МВД России 23 декабря 1998 г. и стала научно-теоретическим фундаментом кадровой политики МВД России, ее идеологией.

Однако в результате недостаточной работы по внедрению положений указанной Концепции в нормативные правовые акты, регулирующие процессы кадрового обеспечения, а также в практическую деятельность подразделений по работе с личным составом возникла тенденция их ослабления. Наблюдаемый отток квалифицированных специалистов привел к падению уровня качественного состава кадров.

При этом участились нарушения законности и служебной дисциплины, совершаемые сотрудниками органов внутренних дел, которые вызвали обоснованно негативную реакцию в обществе и при этом умаляли авторитет власти². Кроме этого, «существующая структура органов внутренних дел, организация их деятельности, кадровое, финансовое, материально-техническое обеспечение милиции не отве-

¹ Кобозев А.А. Проблемы и перспективы формирования кадровой стратегии в системе МВД России // Сб. ст. (по мат-м междунар. науч.-практич. конф. в Академии управления МВД России). М., 2009. С. 155.

² О мерах по совершенствованию деятельности органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента РФ от 24 декабря 2009 г. № 1468 (ред. от 01.03.2011) // СЗ РФ. 2009. № 52 (ч. 1). Ст. 6536.

чали современным требованиям и нуждались в модернизации»¹. Все эти факторы обусловили необходимость глобального реформирования системы МВД России, в том числе и правового обеспечения реализации кадровой политики.

Старт реформам дал Указ Президента РФ от 24 декабря 2009 г. № 1468 «О мерах по совершенствованию деятельности органов внутренних дел Российской Федерации». Ключевыми направлениями реформирования стали²:

- 1) регулярная ротация руководящего состава;
- 2) сокращение личного состава на 20 %;
- 3) избавление от выполнения подразделениями органов внутренних дел не свойственных им функций;
- 4) повышение уровня денежного довольствия и предоставление необходимых гарантий, в том числе социально-правовой защиты всех сотрудников ОВД;
- 5) совершенствование организационно-правовых основ деятельности органов внутренних дел, в том числе внедрение эффективных технологий и методов осуществления кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности, уровня мотивации и обеспечение соответствующих условий для повышения результативности профессиональной служебной деятельности сотрудников МВД России.

Во исполнение поручений Президента России по вопросам реформирования системы МВД России в 2011 г. был принят базовый пакет законов, направленный на создание правовых основ деятельности и организации органов внутренних дел, а также комплексное решение задач по устранению коллизий правовых норм и существовавших до этого пробелов законодательного регулирования в данной сфере, а именно:

- Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ «О полиции»;
- Федеральный закон от 19 июля 2011 г. № 247-ФЗ «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

¹ Кобозев А.А. Проблемы и перспективы формирования кадровой стратегии в системе МВД России // Сб. ст. (по мат-м междунар. науч.-практич. конф. в Академии управления МВД России). М., 2009. С. 155.

² Выполнение аналогичной задачи было предусмотрено федеральной программой «Реформирование и развитие государственной службы Российской Федерации (2009–2013 гг.)», утвержденной Указом Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261.

В указанных нормативных правовых актах нашли свое отражение принципиально новые подходы к реализации целей кадровой политики в системе МВД России. Так, например, детально конкретизирован правовой статус сотрудника органов внутренних дел; установлен принцип ротации руководящих кадров; закреплены новые критерии и механизмы отбора на службу и необходимость осуществления государственных служебных отношений на контрактной основе; расширен перечень оснований для увольнения со службы в органах внутренних дел; выделена отдельная глава, посвященная вопросам формирования кадрового состава органов внутренних дел.

Вышеперечисленные новации отразили современные потребности нашего государства и общества в высококвалифицированных специалистах в сфере осуществления правоохранительной деятельности.

Главными организационными мероприятиями в процессе реформирования системы МВД России в 2011 г. стали изменение организационно-штатной структуры построения органов МВД России и проведение беспрецедентной в отечественной истории правоохранительных органов переаттестации всего личного состава, приведших к предельной штатной численности, которая была сокращена на 22 %. Для обеспечения максимальной открытости процесса переаттестации создавалось более 2 800 комиссий, в состав которых включались представители государственных органов, члены общественных советов, ветеранских организаций, граждане. Эти меры были направлены на повышение открытости проводимых мероприятий и объективности принимаемых решений.

Переаттестация, основанная на жестком отборе и всестороннем анализе профессиональных и личностных качеств кандидатов на службу в обновленную структуру органов МВД России, помогла решить часть кадровых проблем и способствовала внедрению новых подходов к формированию профессионального кадрового ядра сотрудников органов внутренних дел.

3.2. Эффективные методы и механизмы работы с кадрами в органах внутренних дел

Успешная реализация кадровой политики в МВД России предполагает использование в ней эффективных методов и механизмов работы с кадрами в органах внутренних дел.

Необходимыми условиями для повышения эффективности деятельности органов внутренних дел являются правильный профессиональный отбор, расстановка, воспитание и обучение кадров, сокращение их текучести, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективах. В новых условиях проблема недостатка в кадрах, отвечающих всем нужным требованиям, становится актуальнее, поэтому одной из главных задач является создание стабильного высокопрофессионального кадрового ядра органов внутренних дел.

Особое внимание по внедрению современных методов и механизмов в организацию работы с кадрами отводится следующим основным элементам: прогнозированию и планированию потребности в кадрах, профессионально-ориентационной работе, непосредственному поиску, отбору и назначению граждан Российской Федерации на службу в органах внутренних дел, их адаптации, развитию института наставничества, поручительства как гарантии пополнения органов внутренних дел достойными кадрами. Среди основных направлений, способствующих повышению эффективности работы с кадрами, является *работа по прогнозированию и планированию кадрового обеспечения органов внутренних дел*.

При организации кадровой политики следует учитывать, что в современных условиях острой остается проблема прогноза и планирования кадров для органов внутренних дел. Проведение оргштатных мероприятий, начиная с 2011 г., привело к значительному сокращению количества территориальных органов внутренних дел на районном уровне, что способствовало вымыванию профессионального кадрового ядра. Со службы ушли те, кто мог бы передать накопленный ценный опыт молодым сотрудникам.

Сокращение количества сотрудников органов внутренних дел предполагается восполнять внедрением современного технического оборудования, например, автоматизированного комплекса для контроля дорожного движения, кнопок экстренного вызова, управления и контроля мобильных нарядов полиции «Безопасный город». Также предлагается установление «электронных городских» – «специальных многофункциональных аппаратов, с помощью которых можно будет вызвать наряд полиции, а также подавать заявления, получать консультацию, копировать паспорта, а иностранцы одновременно смогут получать услуги переводчика»¹. Кроме того,

¹ Яшина Г. Как и почему будут сокращать МВД. URL: <http://capital-rus.ru/articles/article/282558> (дата обращения: 16.07.2016).

изображение с видеоканеры, встроенной в такое устройство, будет транслироваться в дежурную часть ближайшего полицейского отдела, и на любое нарушение порядка последует выезд наряда полиции. Также принят Федеральный закон от 2 апреля 2014 г. № 44-ФЗ «Об участии граждан в охране общественного порядка», который предполагает возможность широкого привлечения граждан к охране общественного порядка.

Конечно, создание современной эффективной системы МВД России требует огромных финансовых вложений, однако сохранение профессионального кадрового ядра – не менее важная задача, так как систему определяют именно люди. Провозглашая концептуальные основы ведомственной политики в сфере кадров, Министерство исходит «из признания человеческих ресурсов решающим фактором повышения эффективности правоохранительной деятельности»¹.

По мнению А.В. Горожанина, *профессиональная ориентационная работа* – это «ознакомление широкого круга лиц с имеющейся в определенной отрасли народного хозяйства или государственного управления потребностью в профессиях и специальностях, средствами их получения и характером последующей работы»².

А.Б. Барихин считает, что профессиональная ориентация – это «система мер, направленных на оказание помощи молодежи в выборе профессии»³.

Обобщая мнения ученых, профессиональную ориентационную работу можно определить как совокупность социально-экономических, организационно-правовых, педагогических, медицинских и других мероприятий, проводимых в форме профессиональной информации и имеющих цель вызвать интерес человека на всем периоде его трудового развития определенной работой (конкретным рабочим местом) и профессией (специальностью), в то же время защищая его от просчетов при выборе профессии (специальности). Основной целью профессиональной ориентации является формирование у молодого поколения самоопределения в выборе профессии, что соответствовало бы запросам общества в кадрах и индивидуальным особенностям каждой личности. Важно отметить, что

¹ Проект Концепции кадровой политики МВД России в органах внутренних дел. URL: http://17.мвд.рф/slujba/Gosudarstvennaja_grazhdanskaja_sluzhba/Koncepcija_kadrovoj_politiki_Ministerstv (дата обращения: 13.02.2017).

² Горожанин А.В. Кадры органов внутренних дел: современные проблемы обеспечения. СПб., 1999. С. 14.

³ Барихин А.Б. Экономика и право: энциклопедический словарь. М., 2000. С. 352.

работа по профессиональной ориентации – это программа подразделений по работе с личным составом органов внутренних дел по созданию будущего профессионального кадрового ядра системы МВД России. Несомненно, что работа по профессиональной ориентации оказывает значительное влияние на мотивацию кандидатов для поступления на службу в органы внутренних дел.

Непосредственный поиск, отбор и назначение граждан Российской Федерации для службы в органах внутренних дел – также основное направление повышения эффективности работы с кадрами.

Общая модель процедуры формирования кадров подразделения состоит из следующих стадий: анализ информации, содержащейся в деле кандидата; проверка физического здоровья и подготовленности кандидата к службе в органах внутренних дел; проверка образования и интеллектуального развития, специальная проверка, включающая использование полиграфа; медицинское освидетельствование кандидата; психологическое тестирование; проведение конкурса для выявления наиболее достойных кандидатов на должности в органах внутренних дел; испытательный срок; первоначальная подготовка.

Обладая информацией о принципах кадровой политики, структуре территориального органа, основных направлениях оперативно-служебной деятельности, приемлемой организационной культуре, кадровые подразделения могут начать работу по подбору кандидатов на должности в органы внутренних дел. Работе кадровых подразделений по данному направлению деятельности будет способствовать и возможность использования сети Интернет, средств массовой информации (СМИ).

Рассматривая вопросы управления персоналом, Т.Ю. Базаров с Б.Л. Ереминым считают, что «на процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды»¹.

К факторам внешней среды ученые относят обстановку на рынке рабочей силы; законодательные ограничения; состав этой рабочей силы на рынке; местонахождение организации. Фактором внутренней среды является кадровая политика: стратегические кадровые программы и принципы работы с персоналом.

По мнению вышеупомянутых авторов, «методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны»². К таковым можно отнести внутренний конкурс, совмещение профессий, ротацию.

¹ Управление персоналом / под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М., 2012. С. 213.

² Там же.

Сотрудники, которые проходят службу в органах внутренних дел, являются своего рода внутренним источником для замещения вакантных должностей в перспективе.

Конкурсный порядок замещения должностей государственной службы явление для России сравнительно новое. Министр внутренних дел Российской Федерации генерал полиции Российской Федерации В.А. Колокольцев, выступая на расширенном заседании коллегии МВД России с участием Президента России 8 февраля 2013 г., отметил, что «повышение престижа полицейской службы позволило перейти на конкурсную основу комплектования подразделений. Показательно, что в первый постреформенный год впервые за много лет число граждан, желающих служить в полиции, в среднем по стране более чем в два раза превысило количество имеющихся вакансий»¹.

В органах внутренних дел необходимо проводить закрытые внутренние конкурсы, которые позволили бы обеспечивать необходимый должностной рост самым перспективным сотрудникам. Закрытый конкурс на замещение вакантных должностей в органах внутренних дел представляет кадровую процедуру, которая способствует минимизации коррупционного протекционизма при назначении на конкретные должности, здоровой конкуренции, а также не только стремлению самих сотрудников к повышению их профессионального уровня, но и развитию у них мотивации к долгосрочной службе.

Необходимо признать, что в настоящее время в органах внутренних дел конкурсная процедура используется только в отношении претендующих на должности в образовательных и научных организациях системы МВД России. Целесообразно распространить эту практику и на другие должности в органах внутренних дел. Это позволит в дальнейшем создать мощный стимул для карьерного роста компетентных и профессионально подготовленных сотрудников органов внутренних дел, снизить роль субъективных факторов при решении кадровых вопросов, что будет способствовать формированию высококвалифицированного кадрового управленческого персонала в ОВД.

Одним из самостоятельных видов подбора персонала является совмещение профессий. В органах внутренних дел совмещение профессий относят к временному исполнению обязанностей и совмещению служебных обязанностей сотрудников органов внутренних дел.

¹ Расширенное заседание коллегии МВД. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/17461> (дата обращения: 13.02.2017).

Ст. 34 ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» регламентирует право сотрудника органа внутренних дел на выполнение обязанностей по иной должности в органах внутренних дел, а его реализация возможна исключительно с согласия руководителя органа внутренних дел. Основными требованиями¹ совмещения сотрудником обязанностей на службе являются:

- отсутствие ухудшения уровня выполнения сотрудником обязанностей по замещаемой должности;
- отсутствие конфликта интересов, который может возникнуть в связи с совмещением.

Необходимо разделять понятия совмещения обязанностей на службе в органах внутренних дел и работы сотрудников по совместительству, последнее предполагает осуществление какой-либо иной неслужебной деятельности. Сотрудникам органов внутренних дел совместительство разрешается только для осуществления преподавательской, научной и иной творческой деятельности, что значительно отличает службу в органах внутренних дел от государственной гражданской службы. Ч. 2 ст. 14 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» предусматривает, что гражданский служащий вправе с предварительного уведомления представителя нанимателя выполнять иную оплачиваемую работу, если это не повлечет за собой конфликт интересов.

На совместительство в ОВД распространяются все те же требования, как и на совмещение обязанностей, при этом устанавливаются и некоторые дополнительные ограничения. К примеру, запрет на финансирование за счет средств иностранных государств, международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или российским законодательством. Совместительство же, в отличие от самого совмещения, носит и уведомительный порядок: сотрудник информирует об этом непосредственного руководителя (начальника).

Значительное внимание при подборе кадров из внутренних источников уделяется ротации. Данная кадровая технология приме-

¹ О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // СЗ РФ. 2011. № 49 (ч. 1). Ст. 7020.

няется не только как современный метод набора персонала, но при этом и как важный инструмент противодействия коррупции в системе государственной службы.

Под ротацией понимается перемещение сотрудников по горизонтали с одной должности на другую равнозначную должность в рамках одной организации. Необходимость такой меры возникла вследствие того, что пребывание в одной должности длительный период ограничивает трудовую мотивацию, снижает кругозор рамками одного участка, вырабатывает привычку к недостаткам, не содействует применению новых форм и методов работы. Ротация, как правило, применяется в отношении руководителей территориальных органов.

Рассмотрим еще одно направление повышения эффективности работы с кадрами – *адаптация сотрудников органов внутренних дел*.

Адаптация – это «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда»¹.

Сотрудник, принятый на службу в органы внутренних дел, сразу же включается в систему внутриорганизационных отношений, в которой занимает несколько позиций. Каждой из них соответствует совокупность норм, требований, правил поведения, устанавливающих социальную роль сотрудника в коллективе как подчиненного и как коллеги, кроме того, сотрудник имеет личные цели, потребности и придерживается норм поведения. Специфика служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел предусматривает наличие определенных особенностей коллектива социально-психологического характера. Одна из основных особенностей – это оперативно-служебная и служебно-боевая деятельность органов внутренних дел, поддержание общественного порядка, борьба с преступностью, коррупцией. Особенности служебной деятельности каждого сотрудника ОВД требуют значительных ежедневных затрат – не только времени, но и физического напряжения, усиленных эмоциональных нагрузок, смелости и мужества при исполнении служебных обязанностей и гражданского долга, сопряженных с риском для жизни и здоровья.

Служебные коллективы в органах внутренних дел также отличаются и социально-психологическими параметрами (образование,

¹ Управление персоналом организации / под редакцией А.Я. Кибанова. М., 2010. С. 123.

возраст, характер, уровень культуры, духовности, нравственности). Сложность системы органов внутренних дел, а также взаимоотношений в этой системе обуславливают необходимость проведения спланированной и целенаправленной адаптации сотрудника, эффективность которой зависит от значительного ряда условий, которые, по мнению Е.А. Суминой, необходимо «совершенствовать в повседневной деятельности каждого подразделения органа внутренних дел»¹:

- организационный механизм управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работа по специальности в подразделении органов внутренних дел;
- особенности организации служебной деятельности, реализующие мотивационные установки сотрудников;
- наличие отработанной системы внедрения новых технологий;
- гибкость системы подготовки и повышения квалификации для сотрудников органов внутренних дел;
- социально-психологический климат в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника.

В целом процесс управления адаптацией сотрудника органов внутренних дел нуждается в нормативном правовом закреплении ведомственными актами.

Институт наставничества в органах внутренних дел является важнейшим средством повышения эффективности работы с кадрами.

Наставничество в органах внутренних дел – очень важный инструмент успешного обучения и воспитания сотрудников. Большая ответственность в данной работе возлагается на наставников – опытных профессионалов, обладающих высокими нравственными качествами.

Организация наставничества в органах внутренних дел – это работа на постоянной основе, заключающаяся в оценке как молодого пополнения, так и наставника. Наставники должны осознавать важность этой работы, ответственность за знания и действия закрепленного молодого сотрудника.

Кроме того, институт наставничества в органах внутренних дел содействует совершенствованию порядка организации профессиональной подготовки лиц рядового и начальствующего состава органов внутренних дел.

¹ *Сумина Е.А.* Организационное и правовое обеспечение формирования кадров органов внутренних дел Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2009. С. 91.

Наставничество в органах внутренних дел это – «целенаправленная деятельность руководителей и наиболее опытных сотрудников органов, подразделений, учреждений системы МВД России по подготовке сотрудников (стажеров) к самостоятельному выполнению служебных обязанностей»¹.

Сущностью наставнической деятельности в органах внутренних дел является полное и всестороннее освоение сотрудником (стажером) прав и служебных обязанностей по занимаемой должности, изучение всех требований, ограничений и запретов, связанных со службой и определяемых в том числе особенностями деятельности по занимаемой штатной должности, а также получение знаний о традициях, ритуалах, иных сложившихся в коллективе подразделения правил и норм.

Целью наставничества в органах внутренних дел является формирование и развитие у сотрудника (стажера) необходимых для самостоятельного выполнения служебных обязанностей профессионально-значимых качеств, а также адаптация сотрудника (стажера) к службе на основе единой системы передачи опыта и воспитания, повышение квалификации личного состава, обеспечение оптимального использования времени и ресурсов для скорейшего достижения сотрудниками (стажерами) необходимых показателей в оперативно-служебной деятельности, снижение текучести кадров и мотивация начинающих сотрудников к установлению длительных служебно-трудовых отношений с органом внутренних дел.

Основными задачами наставничества являются:

- оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений сотрудников или стажеров, в отношении которых и осуществляется наставничество;
- помощь в адаптации сотрудников (стажеров) к службе в органах внутренних дел в целом и в конкретном подразделении органа внутренних дел в частности к новым условиям службы, в усвоении положительных традиций органа внутренних дел, глубоком осознании служебного долга и требований Присяги сотрудника органа внутренних дел Российской Федерации;
- обучение сотрудников (стажеров) профессиональному мастерству, эффективным формам и методам осуществления оперативно-служебной деятельности, развитие способности самостоя-

¹ Об утверждении Положения об организации наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 24 декабря 2008 г. № 1139 (ред. от 06.07.2010).

тельно и качественно выполнять возложенные на них служебные обязанности, повышение своего профессионального уровня;

- воспитание значимых и профессиональных качеств личности сотрудников и стажеров, ознакомление их с историей и традициями органа внутренних дел, а также и своего подразделения;

- формирование у сотрудников (стажеров) необходимых морально-психологических качеств, высокой сознательности, дисциплинированности, трудолюбия, приверженности службе в полиции, чувства ответственности за порученное дело и свои поступки, необходимости соблюдения служебной этики и культуры в работе, доброжелательного и уважительного отношения к сослуживцам, гражданам России и другим лицам;

- содействие по выработке навыков служебного поведения всех сотрудников и стажеров, соответствующего профессионально-этическим стандартам и общепринятым нормам;

- формирование у них активной гражданской и жизненной позиции, развитие ответственного и сознательного отношения к службе;

- изучение с сотрудниками и стажерами всех требований нормативных правовых актов, которые регламентируют исполнение должностных обязанностей;

- реализация мер по ранней профилактике профессиональной деформации личности сотрудников и стажеров;

- оказание моральной и психологической поддержки сотрудникам (стажерам) в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении служебных обязанностей;

- стимулирование у сотрудников (стажеров) интереса к служебной деятельности и максимальной профессиональной самореализации в органе внутренних дел и его подразделениях.

Задачи наставничества решаются во взаимодействии уполномоченных руководителей органа внутренних дел и структурных подразделений, наставников, общественных организаций (совет ветеранов и др.), сотрудников соответствующих структурных подразделений по работе с личным составом.

Наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года без учета времени первоначальной подготовки и переподготовки сотрудника (стажера). В указанный срок не включается период временной нетрудоспособности и другие периоды отсутствия на службе по уважительным причинам сотрудника (стажера), в отношении которого осуществляется наставническая работа.

Наставником назначается сотрудник структурного подразделения органа внутренних дел, где проходит службу молодой сотрудник или стажер. Наставник должен обладать высокими профессиональными качествами, иметь стабильные показатели в своей оперативно-служебной деятельности (службе), обладать значительным профессиональным и жизненным опытом, проявлять способность к воспитательной работе и готовность делиться своим опытом, обладать коммуникативными навыками и гибкостью в общении, пользоваться авторитетом в коллективе и иметь стаж в занимаемой должности не менее четырех лет.

Наставником назначается сотрудник, замещающий должность не ниже должности сотрудника, в отношении которого осуществляется наставничество.

Наставники должны знать основы методики воспитательной работы, обладать педагогическим тактом, отличаться умением работать с сотрудниками разных возрастных категорий и в первую очередь с представителями молодого поколения.

При выборе наставника должны учитываться особенности его личности, характер, жизненный опыт, интересы, способности к коммуникации и другие профессионально-личностные факторы, непосредственно влияющие на психологическую совместимость наставника и сотрудника (стажера). Немаловажным представляется и способность кандидата в наставники к самоанализу, его желание самосовершенствоваться, расширять свой кругозор.

Наибольший эффект от наставнической работы достигается тогда, когда наставник и сотрудник (стажер) проходят службу в одном и том же структурном подразделении, так как это позволяет наставнику обеспечить непрерывность, целенаправленность и систематичность процесса обучения молодого сотрудника (стажера), оказывая максимальное влияние на отношение сотрудника (стажера) к службе и воспитывая у него необходимые моральные качества.

Сотрудников, имеющих дисциплинарные взыскания, привлекать к наставнической работе на весь период действия взыскания не рекомендуется. Также не рекомендуется назначать наставниками руководителей крупных подразделений, так как их основная обязанность в большей части заключается в управлении и координации воспитательной работой в этих подразделениях, что, в свою очередь, исключает возможность уделять на протяжении длительного периода наставничества необходимое внимание конкретному сотруднику (стажеру).

В качестве общественных наставников-консультантов для оказания помощи и содействия как наставникам, так и сотрудникам (стажерам) могут привлекаться ветераны из числа государственных гражданских служащих, работников и специалистов органа или подразделения, в котором проходит службу сотрудник или стажер.

Важно привлекать к наставничеству не только заслуженных работников старшего возраста, но и более молодых, но уже достаточно опытных и авторитетных сотрудников, которые прошли школу наставничества, хорошо знают, в чем нуждается новичок, лучше понимают его интересы, легче находят взаимопонимание с ним. Психологическая совместимость особенно важна для успешной работы наставника с его подопечным.

Одной из важных обязанностей наставника является помощь молодому сотруднику к приобщению к жизни коллектива, содействие общественным организациям в выборе для него поручений. Наставник должен знать способности, склонности, интересы своего подшефного. Наставник как старший товарищ должен оказывать помощь молодому сотруднику в выполнении поручений, при этом не допуская чрезмерной опеки, снижающей инициативу, самостоятельность и ответственность подшефного. Немаловажное значение имеет и совместное участие новичка и наставника в массовых мероприятиях, проводимых в органах внутренних дел, оно также способствует вливанию молодого сотрудника в коллектив.

Одним из главных направлений деятельности наставника является привитие молодому сотруднику добросовестного отношения к своему служебному долгу. При этом в обязанности наставника входят и разъяснение молодому сотруднику значимости службы в органах внутренних дел, и воспитание у него чувства гордости за принадлежность к ней, а также развитие устойчивого интереса к профессии.

Кроме того, наставник должен показывать молодому сотруднику и большие возможности повседневной служебной деятельности, а также помогать развивать способности молодого специалиста. «Важно вовремя посоветовать повысить свое образование, рекомендовать освоить смежную специальность, выйти с ходатайством перед руководством отдела о направлении подшефного на учебу, о переводе на другую должность и т. д.»¹.

¹ Гоголевская Е.Б., Лойт Х.Х., Луцкин В.В. и др. Организационно-правовая работа с кадрами органов внутренних дел: курс лекций. Ч 2. СПб., 2007. С. 170–171.

Не рекомендуется закреплять наставника за несколькими молодыми сотрудниками, в этом случае он не сможет на должном уровне обучать и воспитывать своих подшефных, качественно проводить с ними работу.

Работа наставника должна осуществляться планомерно и систематически в течение всего срока наставничества.

Институт поручительства в органах внутренних дел.

В соответствии с ч. 7 ст. 17 Федерального закона от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «в отношении граждан при поступлении на службу должно быть оформлено личное поручительство»¹. Порядок оформления личного поручительства определен приказом МВД России от 18 мая 2012 г. № 522. Поручительство – это письменное обязательство уже действующего сотрудника, в котором он ручается за соблюдение гражданином и стажером ограничений и запретов, законодательно установленных для сотрудников органов внутренних дел.

Поручителями в органах внутренних дел могут выступать сотрудники, имеющие стаж службы в органах внутренних дел не менее трех лет, не имеющие дисциплинарных взысканий, наложенных в письменной форме, которые не состоят в близком родстве или свойстве с рекомендуемыми ими лицами, занимающие равнозначные или вышестоящие должности по отношению к должностям, на которые планируется назначение рекомендуемых лиц.

Необходимо отметить о существовании некоторых проблемных вопросов, связанных с поручительством в органах внутренних дел, и наметить пути их решения.

Так, в период прохождения конкретным кандидатом испытательного срока досконально изучить его проблематично, ведь временной период испытания не так велик, а нагрузка при этом у сотрудника полиции высока.

Тот факт, что кандидату необходимо самостоятельно найти поручителя, ставит вопрос как о дискриминационности, так и коррупционности процедуры подбора кадров в органы внутренних дел. По мнению Н.И. Разуваевой², из сложившейся ситуации есть два выхода.

¹ О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ (в ред. от 03.07.2016) // СЗ РФ. 2011. № 49 (ч. 1). Ст. 7020.

² Разуваева Н.И. Подбор и аттестация кадров органов внутренних дел (административно-правовые и организационные аспекты): дис. ... канд. юрид. наук. Воронеж, 2014. С. 76.

Первый вариант связан с назначением поручителей в императивном порядке, но в таком случае поручительство будет дублировать функции наставничества и не будет решать собственные оценки кандидата. Причем предоставление закрепленному за кандидатом поручителю права выбора решения также создает риск коррупционного характера.

Второй вариант сводится к либерализации правового института поручительства в органах внутренних дел. Очевидно, что данный вариант решения указанной проблемы более приемлем. Целесообразно в отношении поручительства установить статус обязательного факультативного элемента процедуры подбора кадров в органы внутренних дел, предоставляя право ручаться за конкретного кандидата как действующим сотрудникам полиции, так и ветеранам МВД России, при этом не забывая и про членов общественных советов при органах внутренних дел, внештатных сотрудников полиции и членов общественных организаций и объединений правоохранительной и правозащитной сфер. Эта мера снимает вопрос о дискриминационности института поручительства и способствует формированию достаточно прочных связей полиции с конкретными институтами гражданского общества.

Нормы действующего законодательства о службе в полиции позволяют сделать вывод о потенциальном нарушении прав поручителя, который, подписав соответствующий документ, юридически не имеет какой-либо возможности влиять на поручаемого. Но при этом поручитель несет персональную ответственность, вплоть до увольнения из органов внутренних дел, за нарушение кандидатом служебной дисциплины и законности. Создавшаяся ситуация нацеливает на возвращение к вопросу о целесообразности либерализации правового института поручительства и исключении возможности возложения на конкретного поручителя любого вида юридической ответственности за действия или бездействие поручаемого.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для полной и эффективной модернизации всей правоохранительной системы Российской Федерации необходимо модифицировать порядок планирования и организации работы правоохранительных органов. Для этого необходимо усовершенствовать нормативные правовые основы путем разработки и принятия соответствующих проектов нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность всей правоохранительной службы. Для их оптимизации по направлениям деятельности всех правоохранительных органов необходимо продолжить работу по исключению всех дублирующих и несвойственных конкретному правоохранительному органу, его структурному подразделению функций с помощью принятия организационно-правовых мер по результатам анализа их деятельности. Реализация комплекса мер, направленных на повышение профессионального уровня сотрудника, отвечающего современным требованиям развития правоохранительной системы, позволит укрепить и обеспечить объективное определение нагрузки на сотрудника. Воспитательная и правовая работа с сотрудниками правоохранительных органов направлена на развитие их общеправовой культуры, морально-нравственных качеств и повышение профессионального уровня.

Требования к оценке деятельности сотрудников и введение комплекса антикоррупционных элементов будут реализованы путем внесения изменений в действующие кодексы чести сотрудников правоохранительных органов. В целях эффективного использования кадрового потенциала необходимо нормативно определить единые стандарты проведения аттестации с учетом специализации службы, в том числе для определения категории сотрудника. Основными элементами категоризации сотрудника правоохранительного органа должны быть наличие управленческих качеств и организа-

торских способностей, склонность к работе по определенной сфере деятельности (линии службы), а также научно-педагогической работе. Создание центрального банка данных, включающего в себя информацию о резерве кандидатов на службу, сведения о подготовке, перемещении, увольнении сотрудников, наложении взысканий, поощрений, данные о молодых специалистах, обеспечит модернизацию кадровых подразделений правоохранительных органов на основе новых научных подходов и инновационных технологий управления кадровыми процессами, позволит устранить факторы, влияющие на текучесть кадров, обеспечить планирование потребностей в кадрах и их преемственность. При этом в системе работы с руководящими кадрами и резервом выдвижения должны быть обеспечены:

- системность и преемственность в реализации планов замены и расстановки кадров руководящего звена;
- пересмотр перечня должностей руководителей, входящих в номенклатуру руководителя правоохранительных органов;
- обновление по согласованию с органами власти состава резерва руководителей всех уровней с его постоянным пополнением перспективными работниками;
- замещение должностей руководящего состава только лицами, прошедшими соответствующую подготовку;
- формирование кадрового резерва, используемого в случае осложнения криминогенной обстановки в отдельно взятом регионе или для экстренного укрепления конкретных подразделений.

Необходимо сформировать новую образовательную политику подготовки руководящих кадров, обеспечить подготовку высококвалифицированных специалистов узкого профиля кадровиков, сформировать научно-инновационный комплекс правоохранительных органов, укрепить имеющийся научный потенциал правоохранительного органа.

В сфере реформирования кадровой политики в основу должны быть положены следующие принципы:

- меритократия – обеспечение равного доступа к занятию вакантных должностей в соответствии с уровнем профессиональной компетентности;
- гласность кадровых решений – прозрачность процедур назначения на должности, конкурсный подход к отбору и продвижению кадров;
- научность – реализация кадровой политики на основе научно обоснованных методов в работе с кадрами;

– ответственность – исполнение сотрудником обязательств по обеспечению качества и эффективности своих профессиональных действий;

– перспективность – опережающий и упреждающий характер кадровой политики, основывающийся на прогнозировании кадровой ситуации.

Каждый сотрудник должен оценивать свой объективный показатель конкурентоспособности и претендовать на ту или иную должность, планировать свою карьеру, иметь четкие ориентиры для повышения своей конкурентоспособности. Укрепление и повышение профессионального потенциала правоохранительных органов требует пересмотра ведомственной системы подготовки и переподготовки кадров. Необходима строгая ориентация образовательных программ на запросы практики, обновление содержания обучения с учетом передового мирового опыта. Важной составляющей организации подготовки и переподготовки должны стать внедрение системы определения потребности в специалистах, переход на прием и подготовку кадров с высшим образованием, имеющих опыт и стаж работы по специальности. Курсы повышения квалификации должны быть ориентированы на актуальные запросы практики и организовываться с учетом анализа результатов аттестации кадров, подготовки кадрового резерва, проблем в реализации поставленных задач и планов развития подразделений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты

Конституция Российской Федерации (ред. от 21.07.2014) // СЗ РФ. 2014. № 31. Ст. 4398.

Вопросы прохождения службы сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 22 ноября 2012 г. № 1575 (ред. от 07.12.2016) // СЗ РФ. 2014. № 24. Ст. 3754.

О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел: Указ Президента Российской Федерации от 14 октября 2012 г. № 1377 (в ред. от 01.07.2014) // СЗ РФ. 2012. № 43. Ст. 5808.

О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.

О полиции: Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // СЗ РФ. 2011. № 7. Ст. 900.

О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // СЗ РФ. 2011. № 49 (ч. 1). Ст. 7020.

О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 19 июля 2011 г. № 247-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // СЗ РФ. 2011. № 30 (ч. 1). Ст. 4595.

О дальнейшем совершенствовании взаимодействия органов и подразделений системы МВД России с ветеранскими организациями органов внутренних дел и внутренних войск МВД России: приказ МВД России от 3 ноября 2006 г. № 875.

О Доске почета Министерства внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 9 октября 2012 г. № 922.

О квалификационных требованиях к должностям рядового состава, младшего, среднего и старшего начальствующего состава ор-

ганов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 18 мая 2012 г. № 521 (в ред. от 14.11.2016).

О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 12 июля 2012 г. № 983 «Об учреждении флага и знамени Министерства внутренних дел Российской Федерации, знамен отдельных территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации, центров специального назначения сил оперативного реагирования территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации на региональном уровне, образовательных учреждений системы Министерства внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 19 октября 2012 г. № 970 (в ред. от 14.11.2016).

О морально-психологическом обеспечении оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 11 февраля 2010 г. № 80.

О некоторых вопросах назначения на должности в органах внутренних дел Российской Федерации и увольнения со службы сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 30 ноября 2012 г. № 1065 (в ред. от 30.09.2016).

О некоторых вопросах поступления граждан Российской Федерации на службу в органы внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 18 июля 2014 г. № 595 (в ред. от 29.07.2016).

О некоторых вопросах применения мер поощрения и наложения дисциплинарных взысканий в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 6 мая 2013 г. № 241 (в ред. от 14.11.2016).

О порядке проведения аттестации сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 14 марта 2012 г. № 170 (в ред. от 29.07.2016).

О примерной форме контракта о прохождении службы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 19 января 2012 г. № 34 (в ред. от 20.04.2015).

О совершенствовании деятельности библиотек органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 24 декабря 2008 г. № 1146 (в ред. от 05.02.2016).

Об организации морально-психологической подготовки в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 10 августа 2012 г. № 777.

Об утверждении Инструкции о порядке зачисления (перезачисления) навечно в списки органов внутренних дел и воинских частей

внутренних войск МВД России: приказ МВД России от 31 марта 2004 г. № 210 (в ред. от 15.11.2005).

Об утверждении Инструкции о порядке применения Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 14 декабря 1999 г. № 1038.

Об утверждении Инструкции о порядке присвоения квалификационных званий сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 10 января 2012 г. № 1 (в ред. от 25.08.2016).

Об утверждении Положения о Департаменте государственной службы и кадров Министерства внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 16 июня 2011 г. № 660 (в ред. от 31.12.2014).

Об утверждении Положения об организации наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 24 декабря 2008 г. № 1139 (в ред. от 06.07.2010).

Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 31 марта 2015 г. № 385 (в ред. от 26.07.2016).

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 г. № 522 (в ред. от 02.07.2014).

Об утверждении Порядка проведения служебной проверки в органах, организациях и подразделениях Министерства внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 26 марта 2013 г. № 161 (в ред. от 14.11.2016).

Монографии, статьи учебники

Ангеловский А.А. Профессиональная компетентность как необходимое условие профессионализма (психолого-акмеологический анализ) // Актуальные вопросы современной педагогики: мат. меж-дун. науч. конф. Уфа, 2011.

Атаманчук Г.В. Обеспечение рациональности государственного управления. М., 1990.

Барихин А.Б. Экономика и право: энциклопедический словарь. М., 2000.

Витте С.Ю. Воспоминания. URL: http://az.lib.ru/w/witte_s_j/text_0010.shtml (дата обращения: 15.07.2016).

Галанин О.А. Организация работы с резервом для назначения на должности руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации в свете требований административной реформы: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2010.

Гоголевская Е.Б., Лойт Х.Х., Луцкий В.В. и др. Организационно-правовая работа с кадрами органов внутренних дел: курс лекций. Ч 2. СПб., 2007.

Горожанин А.В. Кадры органов внутренних дел: современные проблемы обеспечения. СПб., 1999.

Грядовой Д.И., Кикоть В.Я. Социальное управление. Теория методология, практика. М., 2012.

Дейнека А.В. Управление персоналом: учебник. М., 2013.

Захарова Л.Н. Психология управления: учеб. пособ. М., 2014.

Зыбин С.Ф., Стремоухов А.В. Научные основы организационно-правовой работы с кадрами органов внутренних дел: монография. СПб., 1994.

Кардашов А.А. Правовое обеспечение реализации кадровой политики в системе МВД России // Закон и право. 2012. № 5.

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М., 2009.

Кобозев А.А. Проблемы и перспективы формирования кадровой стратегии в системе МВД России. М., 2009.

Колодкин Л.М., Фатула А.В. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел. М., 1980.

Кубышко В.Л. Основные направления кадровой работы в органах внутренних дел // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2012. № 1 (48).

Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд, перераб. и доп. М., 2016.

Организация работы по формированию резерва на выдвижение в государственной службе (методические основы): учеб.-метод. пособ. / под ред. Л.М. Колодкина. М., 1997.

Разуваева Н.И. Подбор и аттестация кадров органов внутренних дел (административно-правовые и организационные аспекты): дис. ... канд. юрид. наук. Воронеж, 2014.

Сумина Е.А. Организационное и правовое обеспечение формирования кадров органов внутренних дел Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2009.

Управление персоналом / под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М., 2012.

Управление персоналом организации / под редакцией А.Я. Кибанова. М., 2010.

Халилова Т.В. Кадровая политика и государственная служба в Российской Федерации: учеб. пособ. Казань, 2009.

Черепанов Ю.А. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2008.

Яшина Г. Как и почему будут сокращать МВД. URL: <http://capital-rus.ru/articles/article/282558> (дата обращения 16.07.2016).

Для заметок

Для заметок

Учебное издание

Русаков Виктор Кузьмич,
Колодкин Леонард Михайлович,
Лозовицкая Галина Петровна и др.

**Теоретические основы и практика работы кадровых подразделений
органов внутренних дел Российской Федерации по вопросам
прохождения службы**

Учебно-практическое пособие

Редактор *К.В. Громова*
Верстка: *Д.А. Бурцев*

Подписано в печать 20.03.2017. Формат 60 × 84 $\frac{1}{16}$.
Усл. печ. л. 5,12. Уч.-изд. л. 4,34. Тираж 175 экз. Заказ № ____.

Отпечатано в отделении полиграфической и оперативной печати РИО
Академии управления МВД России, Москва

