

Тема 3. Кадровые технологии в управлении персоналом в органах внутренних дел

Учебные вопросы:

1. Понятие и виды кадровых технологий.
2. Технологии планирования и формирования персонала в органах внутренних дел.
3. Технологии развития и оценки персонала в органах внутренних дел.

1. Понятие и виды кадровых технологий

Кадровая политика и кадровая работа соотносятся как стратегия и тактика. Кадровая работа ситуативна и решает частные задачи. Для того, чтоб придать кадровой работе целенаправленность, плановость, повысить ее эффективность применяются кадровые технологии.

Вся кадровая работа в организациях осуществляется на основе применения современных кадровых технологий. Кадровая технология представляет собой разновидность социальной технологии, специфика которой заключается в алгоритмизации деятельности и многократности использования при решении сходных задач. Благодаря применению технологий в управлении, оптимизируются все управленческие процессы, что, в конечном итоге, повышает эффективность управленческой деятельности.

Кадровые технологии – это структурированное и алгоритмизированное описание функций управления персоналом организации (кадровых функций), или результат перевода кадровых функций на язык структур и алгоритмов их реализации.

Как отмечает М.А. Коргова, технологизация кадрового процесса (кадровой функции) позволяет:

зафиксировать перечень оптимально необходимых функций, процедур, операций, действий, обеспечивающих воспроизводство кадрового процесса, определить алгоритм кадрового процесса;

обеспечить стандартизацию кадрового процесса за счет сокращения числа этих структурных элементов технологии, снижения издержек на подготовку персонала, сокращения времени на выполнение отдельных задач;

четко определить границы действий каждого субъекта кадровой политики в организации, максимально сократить число спонтанных и ошибочных действий, создавать постоянные информационные потоки;

по мере освоения первоначально поставленных в технологии задач наращивать сложность и развивать их в соответствии с возможностями субъекта управления;

повысить уровень управленческой культуры.¹

Любая управленческая технология, в том числе кадровая, имеет свою *структуру*:

она состоит из управленческих *функций* (функция – деятельность, с помощью которой субъект управления оказывает воздействие на управляемый объект);

функция состоит из *процедур* (процедура – набор операций и действий, с помощью которых осуществляется тот или иной процесс, необходимый для реализации функции управления);

процедура состоит из *операций* (операция – работа, обеспечивающая

¹ Коргова, М.А. Кадровый менеджмент: учеб. пособие / М.А. Коргова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – С. 179.

получение результата, необходимого для реализации процедуры управления);

каждая операция складывается из *действий* (действие – непосредственно практический путь решения определенной задачи в рамках данной операции управления).

Содержание кадровой технологии – это совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют на основе полученной информации о возможностях личности (профессиональные знания, способности, умения, навыки, личностные качества) сформировать условия их реализации, либо изменить в соответствии с целями организации.

Кадровая технология представляет собой инструментарий управления персоналом. Сущностное содержание кадровой технологии определяется через основные категории общей характеристики управления: цель, задачи, функции, принципы, формы, методы, механизмы, процедуры, результативная ориентация, критерии эффективности.

В методологическом плане кадровая технология состоит из субъекта применения кадровой технологии, процесса применения кадровой технологии, объекта кадрового технологического воздействия.

Говоря об объекте кадрового технологического воздействия следует обратить внимание, что объектом воздействия выступает человек, как:

- профессиональный специалист;
- участник трудового процесса;
- субъект деятельности;
- представитель конкретной социальной общности;
- член коллектива (социальной организации);
- носитель организационной культуры;
- сторона отношений с работодателем (правовых, экономических, социальных, административных, кадровых и т.д.).

Для общих управленческих технологий объектом воздействия является человек как субъект деятельности. Эти технологии обеспечивают воздействие на поведение человека, создание благоприятной управленческой среды, организованности, дисциплины, доверия, изменение отношения персонала к трудовой деятельности в соответствии с целью управления. Они обеспечивают формирование социального капитала организации.

В то же время человек в организации выполняет социальную роль, обусловленную наличием у него необходимых для организации профессиональных способностей. Управление персоналом в организации требует определенных средств воздействия. Ими и выступают кадровые технологии.

Основными функциями кадровых технологий являются:

- управленческие;
- специфические.

К основным управленческим функциям кадровых технологий относятся:

- возможность дифференцированного воздействия на систему социальных отношений организации с целью удовлетворения ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала;
- обеспечение рационального включения возможностей человека в систему предписанных ролей (социальных, профессиональных) персонала организации;
- обеспечение воспроизводства требуемого профессионального опыта персонала.

Специфические управленческие функции обеспечивают включение профессиональных возможностей человека в систему социальных и профессиональных ролей организации.

На основе кадровых технологий в организации формируется механизм воспроизводства и востребованности профессионального опыта человека.

Объектом их воздействия являются профессиональные способности человека, что позволяет получать полную информацию о способностях человека, от чего зависят его профессиональное развитие, изменение должностного статуса, реализация возможностей и адекватное вознаграждение за труд.

Кадровые технологии позволяют решать задачи побуждения человека к изменению своей роли в организации, к созданию климата доверия и удовлетворенности трудом.

Грамотное применение кадровых технологий вносит свой вклад в управляемость организации, эффективность ее деятельности, формирование социального капитала организации.

Таким образом, кадровые технологии органично включены в структуру управления персоналом, имеют специфику, объект своего воздействия и выполняют важные управленческие функции.

Каждая кадровая технология имеет свои принципы, процедурные особенности и критерии эффективности. Но все они *должны отвечать определенным требованиям*:

- социальная обусловленность, наличие соответствующих условий;
- целесообразность и обоснованность по результату;
- возможность достижения целей кадровых технологий;
- экономичность и информационная обеспеченность;
- обеспечение условий для принятия эффективного кадрового решения;
- нормативная определенность (наличие нормативного правового акта);
- правовая непротиворечивость (отсутствие противоречий);
- согласованность целей организации и целей ее персонала;
- персонифицированность результата посредством кадровых решений.

Кадровые технологии имеют определенные механизмы реализации, которые базируются на основах и обеспечении их применения:

1. Научные основы. Обеспечиваются методическими рекомендациями

по применению кадровых технологий с учетом особенностей деятельности персонала в условиях постоянного изменения внутренней и внешней среды организации.

2. Правовые основы. Исходя из правовых основ, осуществляется нормативное обеспечение кадровых технологий (проблема разработки локальных нормативных правовых актов).

3. Организационные основы. Определяют полномочия, компетенцию и ответственность организационных структур управления и должностных лиц в разработке, реализации и совершенствовании кадровых технологий. Организационные основы дают возможность административно-документационного обеспечения кадровых технологий (приказы, распоряжения, планы, инструкции, программы, определяющие процедурный характер кадровых технологий).

4. Материально-финансовые основы. Материальное обеспечение и финансирование процесса реализации кадровых технологий (оценка персонала, программное обеспечение, оплата независимых экспертов и т.д.).

5. Информационные основы. Анализ кадровых процессов и отношений, сбор, хранение и обобщение кадровой информации, определяющие необходимость тех или иных кадровых технологий, их инновационность, востребованность практикой, необходимость правового регулирования и предполагаемую результативность, а также анализ затрат по материально-финансовому обеспечению.

6. Профессионально-кадровые основы. Определяют фактические возможности организации в использовании кадровых технологий для достижения целей управления персоналом. Они обеспечивают:

готовность специалистов служб управления персоналом к реализации кадровых технологий;

определенный уровень кадровой культуры руководителей, позволяющий выполнять роль субъектов кадрово-технологического воздействия;

сознательное отношение персонала (объекта кадрово-технологического воздействия) к кадровым технологиям;

способность определять их значение для достижения своих личных целей в организации.

Условиями эффективности использования кадровых технологий являются:

- научная разработанность и методическая обеспеченность (опыт);
- правовая определенность и нормативная обеспеченность;
- подготовленность к технологиям:

а) тех, кто их применяет;

б) тех, по отношению к кому они применяются;

- документационная и информационно-аналитическая целесообразность обработки данных;

- учет особенностей применения в зависимости от условий деятельности и личных качеств персонала;
- обязательность решений по результатам использования технологий;
- финансовая обеспеченность условий проведения технологий.

В научной литературе встречаются различные классификации кадровых технологий.

Так, Л.С. Вечер кадровые технологии, применяемые в управлении персоналом госслужбы, разделяет на три категории²:

1. Технологии, обеспечивающие получение всесторонней, достоверной персональной информации о человеке. В их основе лежит технология оценки.

2. Технологии, которые позволяют обеспечивать требуемые для организации количественные и качественные характеристики состава персонала. Основу этой категории составляют технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования и профессионального развития.

3. Кадровые технологии, позволяющие получить высокие результаты деятельности каждого специалиста и совокупный эффект от согласованных действий всего персонала. К ним относится целый комплекс кадровых мероприятий, объединенных общим названием «управление карьерой» (подбор персонала, ротация, управление деловой карьерой и т.д.).

Вместе с тем можно согласиться с А.П. Леоновым, который на основании функционального критерия в качестве базовых кадровых технологий выделил их минимальный набор, включающий технологии планирования (в эту группу входят технологии планирования потребности, набора, высвобождения, использования, развития персонала и затрат на персонал), формирования (включают технологии набора, отбора и адаптации персонала), развития (данную группу составляют технологии профессионального обучения и управления деловой карьерой персонала), оценки и контроля персонала (здесь представлены технологии деловой оценки персонала и оценки эффективности труда персонала).³

Все кадровые технологии взаимосвязаны и взаимодополняемы. В реальной управленческой практике они в основном не реализуются одна без другой. Управление персоналом как вид профессиональной деятельности предполагает комплексное использование кадровых технологий.

Таким образом, кадровые технологии органично включены в структуру управления персоналом, имеют специфику, объект своего воздействия и выполняют важные управленческие функции.

² Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба: учебник / Л.С. Вечер. – Минск: Выш. шк. 2020. – С. 190-192.

³ Леонов, А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А.П.Леонов. – Минск.: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 2. – С. 165-184.

2. Технологии планирования и формирования персонала в органах внутренних дел

Планирование персонала (кадровое планирование) является частью общей системы планирования организации, в его рамках решаются задачи обеспечения организации рабочей силой необходимого количества и качества для выполнения стоящих перед ней задач. Оно состоит в количественном, качественном, временн м и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

Планирование персонала в органах внутренних дел позволяет:

- рационализировать управление персоналом, глубже понять его современное состояние, осуществлять подготовку прогнозов формирования и развития персонала и учитывать изменения кадровой ситуации в будущем;
- своевременно выявлять угрозы, обеспечивать принятие мер по их нейтрализации или снижения уровня их влияния на кадровые процессы в органах внутренних дел. Это одна из главных задач планирования персонала;
- минимизировать ошибки при принятии кадровых решений;
- оптимизировать использование кадрового потенциала органов внутренних дел, принимать меры к рациональному использованию персонала, материальных и финансовых ресурсов, сокращению непредвиденных расходов на персонал, обеспечению экономного, рационального использования всех средств;
- полнее учитывать интересы и пожелания персонала, обеспечивая тем самым их удовлетворенность трудом и пребыванием в служебном (трудовом) коллективе;

Кадровое планирование – это научно обоснованная стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы по подготовке, развитию, расчету структуры, установлению потребностей, контролю за использованием персонала, по предоставлению рабочих мест в необходимом количестве и в соответствии со способностями и квалификацией персонала и требованиями организации.

К задачам кадрового планирования в органах внутренних дел относятся:

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;
- объединение кадрового планирования с планированием в органах внутренних дел в целом;
- организация эффективного взаимодействия между кадровыми и штабными подразделениями органов внутренних дел;
- содействие в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании в органах внутренних дел;

- совершенствование системы обмена информацией по вопросам кадрового обеспечения между всеми подразделениями органов внутренних дел.

Кадровое планирование охватывает все категории персонала в организации: руководителей, специалистов и технических работников. Оно является продолжением кадровой политики и опирается на нее.

Понятия «кадровое планирование» и «кадровая политика» часто недостаточно разграничивают друг от друга.

Кадровая политика как принятие фундаментальных кадровых решений становится планированием целей. В этом смысле кадровая политика или планирование целей приравниваются к долгосрочному стратегическому планированию кадров. Поэтому кадровые решения принципиального, перспективного значения должны всегда основываться на долгосрочном планировании. Кадровое планирование начинается не после утверждения кадровой политики, а одновременно с ней.

И точки зрения кадровое планирование можно рассматривать в трех временных уровнях (горизонтах):

- 1) краткосрочное, которое распространяется на период не более одного года;
- 2) среднесрочное, при котором имеются планы на интервал от одного до пяти лет;
- 3) долгосрочное, включающее планы, охватывающие более чем пятилетний период.

Краткосрочное планирование занимается преимущественно использованием персонала, в то время как средне- и долгосрочное планирование в большей степени занимаются его привлечением, развитием и высвобождением.

Временные перспективы кадрового планирования состоят в тесной связи с дифференцированием стратегических, тактических и оперативных видов кадрового планирования.

Стратегический уровень кадрового планирования – это проблемно-ориентированное, долгосрочное планирование (на период от 5 до 10 лет). Стратегическое планирование ориентировано, в первую очередь, на определенные проблемы. Оно в большей мере зависит от внешних факторов, например, от экономического, технологического, социального развития. Задачами стратегического планирования являются своевременное распознавание главных тенденций развития и их качественная оценка. В стратегическом кадровом планировании необходимо учитывать долгосрочные криминологические прогнозы, силы и средства, необходимые для противодействия новым видам преступлений, и т.д.

Стратегическое кадровое планирование является составной частью стратегического планирования в органах внутренних дел, причем оно может быть более детализированным, чем остальные частные планы органов внутренних дел, которые влияют на кадровое планирование.

Стратегические плановые решения являются основополагающими и руководящими решениями, и являются основой для тактического планирования.

Тактический уровень планирования – это перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 года до 5 лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы составляются в соответствии с кадровой политикой в органах внутренних дел и реализуются средним руководящим звеном органов внутренних дел.

В тактическом плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием детально и дифференцированно фиксируются подробности кадровых мероприятий. Тактическое кадровое планирование может рассматриваться как своеобразный мостик между глобальным, долгосрочным, стратегическим кадровым планированием и оперативным планированием.

Уровень оперативного кадрового планирования – это краткосрочное планирование (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей.

Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей и выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени.

Оперативные планы отличаются детальной проработкой подробностей, которые лучше поддаются контролю, чем глобальные стратегические планы. Их составление возможно только на базе точной информации, в большинстве случаев слабо поддающейся обобщению.

Кадровое планирование будет эффективным только в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования.

Кадровое планирование организации осуществляется в несколько этапов.

На первом этапе разрабатывается кадровая политика организации.

На втором этапе определяется количественная и качественная потребность в кадрах на основе прогнозов и планов развития организации.

На третьем этапе происходит анализ количественных и качественных характеристик имеющегося в организации персонала, совокупного кадрового потенциала.

На четвертом этапе перспективная потребность сравнивается с фактическим наличием персонала и существующими процессами изменения (ожидаемый выход на пенсию, уход в отпуск по уходу за детьми, на учебу, переводы, организационно-штатные мероприятия и т.д.). В зависимости от выявленного недостатка или избытка в промежутке разрабатываются мероприятия по высвобождению, набору и развитию персонала.

Пятый этап включает планирование адаптации, использования, мотивации, оценки, продвижения персонала. Планируются также затраты на

персонал.

Таким образом, можно сказать, что технология планирования персонала является центральной в кадровой работе, поскольку она не только тесно связана со всеми остальными, но и является их частью.

Предварительной стадией планирования кадровой работы является прогнозирование, которое служит основой подготовки плановых решений и заданий. Прогнозирование применяется для предсказания изменения структуры и динамики кадровой работы в будущем на основе анализа прошлого и настоящего и исходит из целей развития организации, которые необходимо достичь на определенном перспективном этапе.

Прогнозирование строится на основе переработки необходимой информации. Основные этапы процедуры прогнозирования:

1) ретроспекция – изучение состояния кадровой работы и структуры кадров в прошлом (за последние 10–15 лет);

2) диагноз – определение характера, состояния кадровой работы и структуры кадров на основании всестороннего их исследования. Здесь прежде всего выявляются тенденции в развитии структуры кадров, определяются пути совершенствования кадровой работы, цели прогнозирования и круг кадровых задач, подлежащих решению;

3) выбор метода – наиболее ответственный этап в прогнозировании кадровой работы. Методы могут быть формализованными и неформализованными: в первом случае используется аппарат математической статистики, во втором – экспертные оценки и предложения качественного характера на основе последних достижений науки и практики в области подбора, подготовки, расстановки и воспитания кадров;

4) прогноз – предвидение основных изменений и структурных сдвигов в профессионально-квалификационном и социально-демографическом составе кадров, организация и проведение кадровой работы в организации.

К основным методам кадрового планирования и прогнозирования относятся *балансовый метод планирования, метод сравнительного анализа, метод экспертных оценок, системный анализ, моделирование, экономико-математические методы* и др. На их основе анализируется динамика социальных и кадровых процессов в трудовых коллективахстроек и предприятий, выявляются закономерности в их развитии, определяются конкретные пути оптимизации этих процессов с учетом специфики деятельности конкретной организации.

Например, балансовый метод планирования заключается в установлении динамического равновесия между персоналом, с одной стороны, и его распределением в соответствии с потребностями организации – с другой.

Методы системного анализа используются в основном при разработке программы кадрового обеспечения на длительную перспективу и включают в себя изучение и описание принципов работы системы управления кадрами в организации; анализ особенностей важнейших компонентов системы, их

взаимосвязей и взаимозависимостей; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем управления кадрами; перенос по определенным признакам свойств имеющейся модели управления кадрами на свойства изучаемой системы.

Экспертные оценки представляют собой особый вид количественных и качественных характеристик отдельных сторон социальных и кадровых процессов и определяются на основе суждений, высказанных экспертами (научными работниками и специалистами-практиками).

Рассмотрим более подробно технологию планирования персонала в органах внутренних дел, которая включает следующие основные виды:

1. Планирование потребности в персонале. Определение потребности в персонале является основой его планирования. Определение потребности делается с целью текущего и будущего кадрового обеспечения органов внутренних дел.

Потребность в персонале зависит от существующих норм обслуживания.

Планирование потребности в персонале можно представить в виде следующего алгоритма.

Первый этап – анализ имеющегося персонала – базируется на объективных характеристиках: возрасте, поле, стаже, уровне образования и квалификации, перечне выполняемых задач, характере занятости, режиме труда, физических, экономических, социальных условиях труда.

Второй этап – анализ конкретных потребностей в персонале на планируемый период в целом по органам внутренних дел, по структурным подразделениям органов внутренних дел, по специальностям. Данный этап невозможен без прогнозирования. При прогнозировании потребности в кадрах осуществляется анализ кадровой ситуации на основании изучения и сравнения статистических данных кадровой работы по комплектованию, изучения тенденций и закономерностей в деятельности органов внутренних дел.

Анализ кадровой ситуации включает:

оценку кадрового потенциала (в количественном выражении с градацией по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы (службы), стажу работы (службы) в занимаемых должностях) и его изменения за определенный период времени, как правило, не менее 5 лет;

определение показателей укомплектованности и некомплекта кадров в сравнении с аналогичными показателями за указанный промежуток времени;

определение показателей сменяемости кадров за это время и анализ причин сменяемости;

определение количества персонала, осваивающего содержание образовательных программ в дневной и заочной формах получения образования по специальностям для органов внутренних дел, с учетом времени окончания учреждений образования;

оценку количества вакантных должностей и квалификационных критериев для их замещения.

В процессе прогнозирования необходимо также учитывать предстоящие организационные изменения, имеющиеся и готовящиеся к вводу рабочие места, план замещения вакантных должностей, потребность в специалистах нового профиля и многое другое. Причины возникновения потребности в кадрах практически всегда частично или наверняка прогнозируемы. Так, прогнозируемы увольнение с правом на пенсию, в том числе по возрасту, увольнение в связи с окончанием срока контракта, перевод сотрудников (работников) по службе (на другую работу), направление на учебу, увеличение потребности в кадрах в связи с увеличением штата или уменьшение потребности в персонале в связи с организационно-штатными мероприятиями. Частично прогнозируемы освобождение от должности в связи с несоответствием, увольнение по собственному желанию или по соглашению сторон, социальный отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Трудно прогнозируются смертность персонала, тяжелая болезнь с потерей работоспособности, увольнение по непредвиденным обстоятельствам.

Прогнозирование потребности в персонале может быть выполнено с помощью следующих методов:

метода экстраполяции – состоит в перенесении вчерашней ситуации в сегодняшней день, сегодняшней ситуации – в будущее. Этот метод основан на использовании математического аппарата, включающего различные статистические методы и методы моделирования. Недостатком данного метода является невозможность учета всех происходящих изменений во внешней и внутренней средах органа внутренних дел. Поэтому часто пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников. Этот метод наиболее эффективен для определения потребности в кадрах для органов внутренних дел на краткосрочную перспективу;

метода экспертных оценок – состоит в использовании мнений экспертов-специалистов для определения потребности в персонале. Экспертами могут быть как руководители подразделений органов внутренних дел, так и приглашенные со стороны эксперты. Этот метод наиболее эффективен в небольших по численности органах внутренних дел, где эксперты наиболее полно владеют необходимой для прогноза информацией.

При планировании потребности в персонале в практике планирования широко используется *штатно-номенклатурный метод и метод определения потребности в кадрах по насыщенности*.

Штатно-номенклатурный метод базируется на штатном расписании и организационных планах. Штатное расписание фиксирует связь между потребностью в кадрах в качественном и количественном отношении и объемом деятельности органа внутренних дел. В штатном расписании

определена общая структура, наименования и общий перечень должностей (номенклатура должностей), и их количество по разным категориям. Эти должности должны быть заняты сотрудниками для выполнения запланированных работ.

Штатное расписание – это, по существу, специфическая разновидность плана по персоналу. Оно позволяет дифференцированно определять потребность в определенных категориях работников. Вакантные должности непосредственно входят в потребность в персонале. Кроме того, на базе штатного расписания можно с помощью методов экстраполяции и опроса экспертов планировать качественную и количественную потребность в сотрудниках, необходимых для выполнения дополнительного объема работ. В этом случае вносятся изменения в штатное расписание.

Штатно-номенклатурный метод особенно удобно использовать в планировании при стабильном объеме работ. Однако этот метод базируется на установленных ранее нормах нагрузки на специалиста, которые могли устареть. Поэтому при его использовании необходим критический анализ и уточнение таких норм.

Повысить точность планирования, основанного на штатном расписании, помогает **метод определения потребности в кадрах по насыщенности**. Особенно целесообразно его применение при отсутствии детальной информации по потребностям органа внутренних дел в определенных категориях работников. Суть этого метода состоит в установлении экспертами коэффициента насыщенности работниками той или иной категории, который считается оптимальным для органа внутренних дел в данных условиях. Этот коэффициент отражает нормативное соотношение численности определенной группы работников к общему составу персонала, объему выполняемых работ, их стоимости.

Третий этап – разработка конкретных планов и программ по формированию и развитию персонала. Определив будущие потребности, разрабатывается программа их удовлетворения. Потребность – это цель, а программа – средство ее достижения. Программа должна включать конкретные мероприятия по привлечению персонала и график этих мероприятий.

2. Планирование набора персонала. Основой планирования набора персонала являются потребность в персонале и политика организации в области персонала, которая определяет приоритеты руководителей при наборе сотрудников.

В планировании набора персонала можно выделить следующие составные части:

планирование найма персонала – решаются вопросы выбора способов привлечения персонала;

планирование выбора из претендентов – определяются критерии отбора из кандидатов;

планирование принятия на работу – решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых сотрудников;

планирование адаптации сотрудников – разрабатываются мероприятия по адаптации с целью интеграции новых работников в производственные группы и саму организацию.

3. Планирование высвобождения персонала. Целью планирования высвобождения персонала является установление и своевременное или опережающее уменьшение численности работников организации.

Выделяют реактивное и опережающее высвобождение персонала.

Реактивное высвобождение персонала применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность в организации и свидетельствует о плохой кадровой работе.

Опережающее высвобождение персонала основано на прогнозах потребности в персонале. Оно использует такие средства, как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы.

Это позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений.

Опережающее высвобождение является своеобразным буфером, позволяющим избежать социальной напряженности.

4. Планирование использования персонала. Оно связано с выделением сотрудников в распоряжение структурных подразделений организации.

С точки зрения временной перспективы можно выделить два вида планирования использования персонала:

краткосрочное – касается распределения сотрудников по рабочим местам в соответствии с имеющимися вакансиями; предпосылкой для этого является соответствие квалификации требованиям, предъявляемым к рабочим местам;

долгосрочное – планирование использования персонала находится в тесной связи с организационным планированием и планированием использования технических средств.

С качественной точки зрения в планировании использования персонала можно выделить два аспекта:

выделение сотрудников в распоряжение структурных подразделений – по сути является планированием расстановки персонала на основе штатного расписания;

планирование использования индивидуального и группового рабочего времени – включает в себя разработку планов рабочих смен, планирование отпусков, участия сотрудников в образовательных программах и т.д.

5. Планирование развития персонала. Целью планирования развития персонала является определение мероприятий по подготовке сотрудников к тем требованиям, которые будут предъявляться к ним в будущем.

В планировании развития персонала можно выделить планирование образования и планирование карьеры.

Планирование образования персонала предусматривает мероприятия:

- по обучению сотрудников организации на рабочем месте;
- обучению сотрудников вне рабочего места внутри организации;
- обучению сотрудников вне организации;
- самообразованию работников.

Главной задачей планирования карьеры сотрудников является обеспечение соответствия между потребностями сотрудников в должностном и профессиональном росте, их потенциальными возможностями и потребностью организации в персонале различных специальностей и квалификации.

6. Планирование затрат на персонал.

Основными статьями затрат на персонал, которые необходимо учитывать при планировании, являются:

- основная и дополнительная заработная плата;

- социальные выплаты;

- отчисления на социальное страхование;

- расходы на служебные командировки;

- расходы на подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала;

- расходы на охрану труда;

- расходы, связанные с приобретением спецодежды, и т.п.

Следующей стадией кадрового процесса является *формирование персонала*, которое включает в себя технологии набора, отбора и адаптации персонала.

Как отмечает Е.Н. Мазаник, формирование кадров органов внутренних дел – это научно обоснованная, обусловленная потребностью обеспечения правоохранительной функции государства властная деятельность компетентных государственных органов по определению кадровой потребности и оптимальному замещению должностей кадрами, способными решать задачи и осуществлять функции, возложенные на органы внутренних дел.⁴

Определив необходимые потребности в персонале, любая организация начинает заниматься его поиском и привлечением. Поиск и привлечение персонала направлены на выявление новых работников для удовлетворения количественной и качественной потребности организации в персонале. Как верно заметил А.Я. Кибанов, наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.⁵

Данный процесс в теории и практике управления персоналом еще называют набором персонала. В процессе набора персонала создается резерв

⁴ Мазаник, Е.Н. Формирование кадров органов внутренних дел Республики Беларусь: административно-правовые перспективы : автореф. дис... канд. юрид. наук : 12.00.14 / Е.Н. Мазаник ; Акад. МВДРесп. Беларусь. – Минск, 2012. – С. 13.

⁵ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 310.

кандидатов на вакантные должности с целью последующего отбора наиболее подходящих, соответствующих установленным требованиям.

Прежде чем начать процесс набора кадров, необходимо решить другую не менее важную задачу – разработать требования к должности. Эти требования, должны представлять собой не просто набор различных характеристик, а сведены в единую систему, структурированную по различным критериям (профессиональным, личностным и т.д.).

И.В. Козелецкий и Г.Г. Рыхлицкий в этой связи обращают внимание, что разработка профиля требований к кадрам для замещения конкретных должностей – задача технологии набора кадров как составной части технологии формирования персонала.⁶

Ссылаясь на мнение А.П. Леонова о том, что формализация требований к кандидатам является обязательным условием набора кадров, авторы верно отмечают, что данный вывод ученого нашел отражение, в первую очередь, в законодательстве о труде в виде нормативного закрепления требований, предъявляемым к профессиональным и личным качествам кандидатов для замещения конкретных должностей, определяющим степень и уровень их профессиональной подготовленности.

Так, информация, касающаяся тарифно-квалификационных характеристик профессий рабочих, квалификационных должностей служащих, включая должности государственных служащих, содержится в соответствующих справочниках, утверждаемых Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь, к примеру, в Едином квалификационном справочнике должностей служащих, который представляет собой систему квалификационных справочников, где приведены квалификационные характеристики должностей служащих.⁷

А.П. Леонов выделяет три основных документа, содержащих профиль требований к будущему работнику: должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций.⁸

В должностной инструкции прописываются основные функции работника применительно к занимаемой должности.

Квалификационная карта представляет собой документ, содержащий набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать работник, занимающий определенную должность.

В то же время квалификационная характеристика не дает представления о личностных качествах кандидата и его потенциальных возможностях. В данном случае используется карта компетенций, в которой определены желаемые личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, социальных ролей, типов поведения. Карта компетенций, как правило, дополняется описанием

⁶ Козелецкий, И. В. О совершенствовании технологии формирования персонала органов внутренних дел / И. В. Козелецкий, Г. Г. Рыхлицкий // Вестн. Акад. МВД Респ. Беларусь. – 2019. – № 1 (37). – С. 29.

⁷ Там же. – С. 29-30.

⁸ Леонов, А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А.П.Леонов. – Минск.: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 2. – С. 166-169.

компетенций, т. е. детальным объяснением каждого элемента личностных качеств работника.

Нужно сказать, что разработка профиля требований к должностям сотрудников органов внутренних дел имеет свою специфику, обусловленную спецификой самого административно-правового статуса органов внутренних дел как части правоохранительной системы государства. Это повышенные требования к соблюдению служебной дисциплины, установленные отдельным нормативным правовым актом – дисциплинарным уставом, единоначалие, наличие установленной формы одежды и знаков различия по специальным званиям, наличие и разрешение на использование в соответствии с законодательством специальных средств и оружия, применение физической силы и т.д. Помимо этого, служба в ОВД связана с риском для жизни и здоровья, повышенными физическими и психическими нагрузками. Служба в ОВД, являясь также видом государственной службы, предусматривает повышенные требования к выполнению сотрудниками ОВД обязанностей, связанных с реализацией государственных функций и наличием государственно-властных полномочий, одновременно ограничивая их в некоторых правах путем законодательного установления соответствующих запретов и ограничений.

Все вышеперечисленные особенности влияют на выбор соответствующих квалификационных требований к кадрам для замещения должностей рядового и начальствующего состава в органах внутренних дел. *В настоящее время одной из проблем, требующих практического разрешения, является отсутствие квалификационных характеристик этих должностей.*

Решение данной задачи представляет определенные трудности, связанные с отсутствием единства правовой базы и разнообразием правовых актов по данному вопросу в системе органов внутренних дел.

Например, общие требования, предъявляемые к сотрудникам органов внутренних дел, изложены в п. 16, 20, 25, 26, 40 Положения о прохождении службы в органах внутренних дел Республики Беларусь, утвержденного Указом Президента Республики Беларусь от 16 марта 2012 г. № 133. Отдельные требования к профессиональным и личностным качествам сотрудникам можно найти в приказах Министерства внутренних дел:

от 19 декабря 2011 г. № 420 «О критериях оценки работы руководящих кадров органов внутренних дел Республики Беларусь», в котором перечислены требования к деловым и личным качествам руководящих кадров ОВД;

от 4 марта 2013 г. № 67 «Об утверждении Правил профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь», определившим требования к нравственно-этическим качествам и профессиональному поведению сотрудников, необходимым им для осуществления служебной деятельности;

от 7 июня 2024 г. № 183 «О повторном приеме на службу и первоначальной подготовке», установивший дополнительные требования к кандидатам для приема на службу в органы внутренних дел»;

от 1 апреля 2024 г. № 78 «О назначении на должности в органах внутренних дел», которым установлен перечень штатных должностей ОВД и соответствующих им уровней основного образования и специальностей.

Кроме того, имеется целый ряд нормативных правовых актов МВД, утверждающих положения о подразделениях органов внутренних дел, а также инструкции об организации их деятельности, где также определены некоторые профессиональные требования к сотрудникам, проходящим службу в данных подразделениях.

Таким образом, процесс разработки квалификационных характеристик должностей органов внутренних дел требует серьезного, детально выверенного научно-методологического подхода.

Набор персонала может осуществляться из внутренних или внешних источников. Набор персонала из внутренних источников осуществляется, как правило, путем внутриорганизационных перемещений работников организации как по горизонтали (на другие равнозначные вакантные должности), так и по вертикали (на вышестоящую или нижестоящую должность). Привлечение персонала из внутренних источников позволяет оперативно и с наименьшими затратами заместить вакантную должность, повысить мотивацию работников, обеспечить их служебный рост, однако ограничивает возможности для выбора кадров. Использование же внешних источников, с одной стороны, предоставляет более широкие возможности выбора наиболее достойного кандидата, а с другой – требует более высоких затрат на привлечение персонала, его адаптацию.

К основным принципам набора персонала, по мнению В.С. Загорца и И.В. Загорец, можно отнести:

обязательное соответствие привлекаемых работников требованиям вакантной должности и другим требованиям организации;

поиск работников не идеальных, а наиболее подходящих;

преимущественная ориентация на сильные, а не слабые качества людей, за исключением случаев, когда они могут препятствовать выполнению профессиональных и должностных обязанностей;

сохранение после приема на работу новых кадров благоприятного морально-психологического климата в коллективе.⁹

К методам внешнего набора относятся:

формирование и поддержание базы данных на людей, чьи знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем (информация для базы данных черпается из писем, телефонных звонков, устных обращений людей, занятых поисками работы);

⁹ Загорец, В.С. Управление человеческими ресурсами : пособие / В.С. Загорец, И.В. Загорец. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – С. 46.

объявления в средствах массовой информации (телевидение, радио, пресса, Интернет). В объявлениях о приеме на работу рекомендуется отражать следующие сведения: особенности организации (наименование, местоположение, сфера деятельности); характеристику деятельности (круг задач, место в структуре, перспективу роста); требования к соискателю (знания, опыт, квалификация, навыки, работоспособность); систему оплаты труда и льгот; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны организации;

выезд в учреждения образования;

контакты с другими смежными по профилю деятельности организациями;

обращения в государственную службу занятости, которая имеет собственную базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях (возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа);

обращения в частные агентства по подбору кадров, так называемые рекрутерские фирмы, располагающие обширными банками данных по квалифицированным кадрам самых разнообразных профессий и осуществляющие специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента;

проведение презентаций, участие в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях;

временный найм работников (лизинг кадров). Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности знаниями и умениями, может выполнять соответствующие задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время, в зависимости от требований, предъявляемых к выполняемой работе. Недостаток найма временных работников в том, что они плохо знают специфику организации, что мешает эффективной работе.

При внутреннем наборе используются следующие методы:

внутренний конкурс путем объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации (газете организации, специально изданных информационных листах) либо обращение к руководителям подразделений организации с просьбой выдвинуть кандидатов на конкретную должность, обладающих требуемыми характеристиками;

ротация руководящих кадров;

внутриорганизационное перемещение кадров;

обращение к кадрам организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих коллег, родственников и знакомых;

совмещение профессий (совместительство, временное исполнение обязанностей по должности) и др.

В процессе набора персонала в органах внутренних дел составляется база данных кандидатов для замещения вакантных должностей.

Следующий этап формирования персонала – *отбор персонала*.

Как социальный институт отбор персонала на службу (работу) в органы внутренних дел представляет собой систему мероприятий и субъектов отбора, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам, возложенным на органы внутренних дел.

С точки зрения содержания отбор персонала как кадровая технология – это идентификация, сопоставление, соотнесение наиболее общих требований, выдвигаемых организацией, сферой деятельности, с характеристиками персонала, конкретного человека.

Среди множества различных определений выделим наиболее полное, на наш взгляд определение отбора персонала, которое дал М.В. Петрович. Отбор персонала, с точки зрения автора, – это процесс изучения профессиональных, деловых, психологических качеств кандидатов на вакантные должности, установления их пригодности для выполнения обязанностей на определенной должности в организации. Отбор означает выбор из совокупности претендентов наиболее соответствующего по квалификации, специальности, личным качествам и способностям кандидатуры, характеру предстоящей деятельности.¹⁰

При этом ученый обращает внимание, что отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала, в процессе которого осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности. Можно сказать, что при отборе первичны должностные требования, а при подборе – возможности работника.¹¹

Таким образом, в процессе отбора персонала на службу (работу) в органы внутренних дел решаются задачи комплектования персоналом органа внутренних дел исходя из требований:

- к человеку как личности;
- к претенденту как субъекту социальных отношений и носителю определенных социальных качеств;
- к состоянию здоровья;
- к возрасту;
- к наличию гражданства;
- к уровню образованию и квалификации и др.

В процессе отбора должны соблюдаться основные принципы:

¹⁰ Петрович, М.В. Управление персоналом : учеб. пособие / М.В. Петрович. – Минск: Амалфея, 2013. – С. 159.

¹¹ См. там же. – С. 159-160.

отсутствие любых форм дискриминации кандидатов по признакам, социальной, расовой, национальной, языковой, религиозной принадлежности, пола и возраста;

компетентность сотрудников, проводящих отбор;

защита и ограничение доступа к сведениям о личностных качествах гражданина.¹²

Поскольку отбор персонала представляет собой одну из сложных кадровых технологий, то для ее осуществления важно соблюсти необходимые условия:

- определить наиболее общие характерные черты, отражающие специфику прохождения службы (государственной службы, трудовой деятельности) в органах внутренних дел и на их основе сформулировать существенные социальные требования к человеку;

- раскрыть содержание, характер и условия профессиональной деятельности сотрудника (работника) по обеспечению выполнения функций органов внутренних дел;

- сформулировать и конституировать (официально установить) с учетом специализации должности и социальных требований к профессиональной деятельности необходимые профессионально-квалификационные требования (профессиограмму должности) к претендентам на замещение должности в органах внутренних дел;

- изучить, используя разнообразные методы, качества и способности претендентов на должности и произвести их идентификацию (сопоставление, сравнение) с требованиями соответствующей должности;

- установить полномочия субъектов управления процессом отбора, порядок его проведения и оформления его результатов.

Для принятия оптимальных решений в области отбора персонала важно в первую очередь четко определить требования к кандидату.

Все многообразие требований к будущему кандидату может быть условно разделено на несколько групп. Это знания, умения и навыки, способности, личностные качества, интересы и потребности, дополнительные требования.

Критерии профессионального отбора обусловлены той предметной областью, которая составляет содержание должностных функций или требований профессионального вида деятельности. В ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом:

профессиональных способностей;

личностных качеств;

уровня и профиля образования;

стажа работы по специальности;

профессионального опыта.

В науке управления персоналом критерии отбора классифицируются на

¹² Загорец, В.С. Управление человеческими ресурсами : пособие / В.С. Загорец, И.В. Загорец. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – С. 47.

формальные, социальные и профессионально-квалификационные.

К формальным критериям относятся требования к перечню документов, которые гражданин представляет при поступлении на службу (работу) в органы внутренних дел и ограничения, связанные с данной профессиональной деятельностью. Они установлены Положением о прохождении службы в органах внутренних дел, Законом о государственной службе, Законом о борьбе с коррупцией, Трудовым кодексом и иными нормативными правовыми актами.

К социальным критериям следует отнести сведения о возрасте, состоянии здоровья, о доходах, о родственных отношениях с другими сотрудниками (работниками), о владении государственным языком, о наличии гражданства, о судимости, привлечении к уголовной или административной ответственности и др.

Профессионально-квалификационные критерии отбора представляют собой совокупность сведений об уровне образования, специальности, квалификации кандидата и соответствии их требованиям должности.

В общем виде технология отбора включает несколько этапов.

На этапе первичного отбора осуществляется анализ списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям вакантной должности. Главная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Основным методом отбора на этом этапе являются анализ анкетных данных (автобиографии, анкеты, резюме). Для кандидатов, рассматриваемых для назначения на должности гражданского персонала, традиционно это «Личный листок по учету кадров», наличие которого предусмотрено в личном деле работника, а для кандидатов на службу в органы внутренних дел – анкета и автобиография.

Документом, который все чаще используется в практике современной кадровой работы, является резюме. Резюме – это самопрезентация кандидата. Оно не имеет стандартизированной формы, поэтому не позволяет получить исчерпывающей информации о кандидате.

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала, успешности выполнения определенных профессиональных функций. При использовании этого метода проводится анализ информации, содержащейся в заполненной кандидатом анкете, автобиографии, сравниваются фактические данные с «идеальной моделью». Наличие такой модели является обязательным условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. В случае если «идеальная модель» отсутствует, значительно снижается эффективность отбора, поскольку решение будет приниматься на основе субъективного мнения сотрудников, осуществляющих обработку анкет.

Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно

эффективным методом первичного отбора. В тоже время, этот метод лишь приближителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию.

При анализе документов обращают внимание на ряд моментов:

- полнота индивидуальной информации (фамилия, имя, отчество (если таковое имеется), адрес проживания и регистрации, дата рождения, семейное положение и т.д.)
- соответствие уровня образования и профессиональной подготовки кандидата требованиям вакансии;
- наличие опыта работы по требуемой специальности, на аналогичной должности;
- последовательность и обоснованность смены мест работы, перемещений по карьерной лестнице;
- отсутствие или наличие длительных перерывов в трудовой деятельности;
- продолжительность работы на одном рабочем месте, в одной организации («лояльность» кандидата к работодателю и «усидчивость»).

Еще одним распространенным методом на этапе первичного отбора является собеседование. Собеседование является очень популярным методом при отборе персонала, так как за короткий промежуток времени работодатель может получить полное представление о кандидате и о его соответствии на вакантную должность.

Чаще всего собеседование проходит в виде беседы, в ходе которой кандидату задаются вопросы, включающие несколько блоков: о личных качествах, на выявление профессионализма, об интересах, хобби и т.д.

Собеседования делятся на следующие разновидности:

1. Формальные – это те собеседования, которые проходят строго в определенной последовательности. Все вопросы, которые планируется задать кандидату, заранее готовятся. Иначе говоря, беседа проходит в форме «вопрос – ответ».

2. Слабоформальные характеризуются тем, что сотрудник, осуществляющий собеседование, готовит лишь список основных вопросов, касающихся личности кандидата и его достижений на предыдущих должностях. В ходе разговора могут появиться дополнительные вопросы к собеседнику.

3. Неформальные. Такие собеседования не формализованы строго. Эта форма собеседования предполагает вызов собеседника на откровенный разговор. Вся беседа ведется в дружелюбном ключе, нет заранее готовых вопросов, есть только примерные темы для беседы. Поэтому здесь сотруднику, проводящему собеседование, приходится очень внимательно следить за своим собеседником.

Заканчивается собеседование рассказом о дальнейших действиях и порядке приема на службу (работу). Важно знать, что отрицательное

решение рекомендуется объявить позже, то есть беседа должна завершиться на позитивных тонах.

Первичный отбор завершается формированием списка кандидатов, наиболее соответствующими требованиям должности.

На втором этапе осуществляется сбор дополнительной информации и проводятся проверочные мероприятия. Здесь могут быть использованы такие методы, как наведение справок о кандидате, запрос характеристик с прежних мест работы или учебы, рекомендательные письма, тестирование, метод экспертных оценок, испытательный срок и иные методы.

В органах внутренних дел применяются также некоторые методы отбора, обусловленные спецификой службы в органах внутренних дел. Так, в соответствии с п. 18 Положения о прохождении службы в органах внутренних дел Республики Беларусь, утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 15 марта 2012 г. № 133, в отношении гражданина, принимаемого на службу, проводится специальная проверка.

Наведение справок о кандидате предполагает получение сведений о кандидате на предмет соответствия индивидуальных данных (фамилии, имени, отчества, даты рождения, семейного положения, места жительства и места регистрации), полученных доходах и имеющемся имуществе (для кандидатов, которые обязаны при приеме на службу (государственную службу) декларировать о доходах и имуществе), наличия судимости, фактов привлечения к уголовной или административной ответственности и т.д.

В соответствии с Декретом Президента Республики Беларусь от 15 декабря 2014 г. № 5 «Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций» (с учетом изменений, внесенных Декретом Президента Республики Беларусь от 12 октября 2021 г. № 6 «Об изменении Декрета Президента Республики Беларусь») для руководителей государственных органов установлена обязанность при приеме граждан на работу запрашивать их характеристики с предыдущих мест работы, а также сведения из единого государственного банка данных о правонарушениях в отношении кандидатов на руководящие должности.

Вышеназванное требование в полной мере относится и к приему граждан на службу (работу) в органы внутренних дел. В данном случае в отношении кандидата запрашивается:

- характеристика с предыдущего места его работы;

- характеристика из государственной организации, являвшейся местом его работы в течение предшествующих пяти лет. В случае, если таким местом работы являлось несколько государственных организаций, характеристика запрашивается по последнему из них;

- сведения из единого государственного банка данных о правонарушениях в отношении кандидатов на руководящие должности.

При этом имеются четкие требования к характеристике, под которой понимается официальный документ, отражающий профессиональные,

деловые и моральные качества работника, сведения о привлечении к дисциплинарной и иной ответственности, отношение к государственным и общественным институтам, иную информацию, подготовленный по форме, установленной Советом Министров Республики Беларусь.

Следует отметить, что нарушение предусмотренного выше порядка приема на работу, назначения на должность, выдача характеристик, содержащих заведомо недостоверную информацию, а также нарушение сроков их выдачи признается грубым нарушением трудовых обязанностей. Если эти действия к тому же повлекли причинение ущерба государственной собственности либо существенного вреда государственным или общественным интересам, то виновные действия соответствующих должностных лиц при наличии оснований влекут ответственность в соответствии с Уголовным кодексом Республики Беларусь.

Характеристика – официальный документ, отражающий профессиональные, деловые и моральные качества сотрудника, сведения о привлечении к дисциплинарной и иной ответственности, отношения к государственным и общественным институтам, иную информацию, подготовленный по форме, установленной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 14 октября 2021 г. № 585 «О форме характеристик» (п.17 Приказа МВД Республики Беларусь №163 от 28 мая 2024 года).

В характеристике указываются анкетные данные сотрудника, его должность, время работы в данной организации (на данном предприятии), квалификация, сведения о его отношении к работе, профессиональном росте, моральных качествах, чертах характера, повышении профессиональных качеств, наличии поощрений, правительственных наград, а также целевое назначение характеристики.

Информация рекомендательных писем (поручительств), а также бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства.

Тестирование, как и анкетирование, часто проводится при процедуре отбора. Чаще всего используется три типа тестов: тесты на квалификационные знания и навыки (квалификационные тесты), тесты на общий уровень развития интеллекта и других способностей (содержат словесные, числовые и пространственные задания) и тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Преимуществами тестирования является возможность получения достаточно точной актуальной оценки состояния кандидата по самым различным параметрам с учетом особенности будущей профессиональной деятельности. Главный недостаток данного метода – высокие издержки и необходимость привлечения, как правило, сторонних специалистов.

Специальное тестирование широко применяется при отборе граждан на службу в органы внутренних дел в рамках профессионального

психофизиологического отбора, предусмотренного Положением о прохождении службы в органах внутренних дел Республики Беларусь, утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 15 марта 2012 г. № 133. Порядок проведения профессионального психофизиологического отбора определяется Инструкцией о порядке профессионального психофизиологического отбора на службу в органы внутренних дел Республики Беларусь, утвержденной постановлением Министерства внутренних дел Республики Беларусь от 10 августа 2012 г. № 255.

Метод экспертных оценок заключается в привлечении к оценке кандидата на службу (работу) в органы внутренних дел экспертов, которые анализируют характеристики кандидатов и на основе собственного опыта и знаний делают заключения. Экспертами выступают чаще всего как руководители органов внутренних дел, так и их структурных подразделений, а также сотрудники, хорошо знающие оцениваемого кандидата (внутренняя оценка). Внешняя оценка – это оценка с участием привлеченных специалистов, например, в области психологии, управления персоналом.

В органах внутренних дел метод экспертных оценок используется посредством рассмотрения кандидатов на заседаниях аттестационных комиссий, согласования материалов о приеме их на службу, работу.

Испытание кандидата на умение решать конкретные задачи, которые будут возникать в процессе его будущей деятельности, может проводиться в ходе его тестирования, собеседования, позволяющих установить уровень знаний определенных сфер деятельности или испытательного срока, когда претендент в течение определенного времени выполняет ту организационную роль, на которую претендует. При этом его деятельность контролируется и оценивается вышестоящим руководителем, а в конце испытательного срока делается вывод о соответствии кандидата данной должности. Так, при приеме на службу в органы внутренних дел с этой целью проводится стажировка кандидата на предполагаемой к замещению должности. Законодательством о труде и о государственной службе предусматривается возможность заключение контракта (трудового договора) с прохождением испытательного срока до шести месяцев.

Прочие методы отбора включают в себя проведение различных экспертиз, в том числе психологических (например, для прохождения службы в специальных подразделениях, требующих особых психологических качеств), а также с использованием технических средств (полиграфа). Например, п. 4 Указа Президента Республики Беларусь от 9 июля 2020 г. № 267 установлено, что в отношении граждан, принимаемых на службу (государственную службу, работу) в органы внутренних дел, с их письменного согласия может проводиться опрос с использованием технических средств (полиграфа). Порядок организации и проведения опроса с использованием технических средств (полиграфа) определен Инструкцией о порядке проведения опроса с использованием технических средств (полиграфа) в отношении граждан, принимаемых на службу

(государственную службу, работу) в органы внутренних дел, на военную службу (государственную службу, работу) во внутренние войска Министерства внутренних дел, утвержденной постановлением Министерства внутренних дел Республики Беларусь от 4 ноября 2020 г. № 218.

В практике отбора персонала организациями все шире применяются конкурсные начала. В широком смысле под конкурсом понимают все кадровые программы, предполагающие соревнование между участниками (конкурсные замещения вакантных должностей, набор в кадровый резерв и т.д.). В узком смысле под конкурсом понимают процедуры привлечения персонала на работу в организацию, основанные на принципах конкуренции между кандидатами.

Конкурсный отбор позволяет конкурсантам продемонстрировать свою готовность занять определенную должность через определение целей и понимание своей будущей деятельности.

Один из подходов к организации конкурса – отбор. Критериями отбора персонала, признанными во всем мире, являются:

- образование кандидата;
- уровень его профессиональных навыков;
- опыт предшествующей работы;
- личностные качества кандидата.

На конкурсной основе могут замещаться должности государственных служащих в органах внутренних дел. Эта возможность предусмотрена нормами Закона о государственной службе. Конкурс проводится в соответствии с Положением о проведении конкурса на занятие государственной должности утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31 августа 2022 г. № 571. Кроме того, согласно п. 45 Положения о прохождении службы в органах внутренних дел Республики Беларусь, должности педагогических работников в учреждениях высшего образования Министерства внутренних дел также могут замещаться по конкурсу. Порядок проведения конкурса на замещение должностей педагогических работников в учреждениях высшего образования Министерства внутренних дел Республики Беларусь определен постановлением Министерства внутренних дел Республики Беларусь от 6 июня 2017 г. № 251.

Отдельно следует сказать, что для лиц, впервые поступающих на государственную службу обязательно проведение квалификационного экзамена (ст. 33 Закона о государственной службе). Порядок проведения указанного экзамена установлен Положением о квалификационном экзамене для лиц, впервые поступающих на государственную службу, утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 17 марта 2005 г. № 139.

В соответствии с законодательством одним из требований к кандидату, принимаемому на службу (государственную службу) в органы внутренних дел, а также при назначении на ряд других должностей гражданского персонала является состояние здоровья кандидата. Проведение медицинского

осмотра, а для принимаемых на службу в органы внутренних дел – медицинского освидетельствования военно-врачебными комиссиями органов внутренних дел преследует цель не только выполнить требования законодательства об обязательном наличии медицинского осмотра или его отдельных элементов при приеме на службу (государственную службу, работу), но и оценить работоспособность кандидата, его состояние здоровья на момент приема на работу, чтобы избежать в последующем требований компенсации по поводу ущерба здоровью в ходе работы.

Следует отметить, что обычно при отборе кандидатов используют целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Это связано с тем, что ни один из методов, взятый отдельно, не дает исчерпывающей информации; только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные кандидаты будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят орган внутренних дел.

После сбора дополнительной информации о кандидате на службу (работу) в органы внутренних дел и проведении в отношении него проверочных мероприятий наступает следующая стадия – выбор кандидата и принятие решения руководителем о приеме его на службу, работу в органы внутренних дел. Руководитель принимает решение на основе анализа собранных материалов о кандидате и в соответствии с законодательством. При этом он может дополнительно провести собеседование с кандидатом.

Содержание технологий отбора персонала на службу (работу) в органы внутренних дел во многом зависит от категории и характера должности, на которую подбирается кандидат. Поэтому наличие или отсутствие отдельных этапов отбора, их полнота, последовательность, использование конкретных методов могут меняться. Если это должность рядового или начальствующего состава органа внутренних дел, то использование технологии отбора на службу в органы внутренних дел регламентировано законодательством о прохождении службы в органах внутренних дел. Когда речь идет о должности, связанной с прохождением государственной службы, содержание технологии отбора определяется законодательством о государственной службе. Отбор персонала на все остальные должности в органах внутренних дел осуществляется на основании законодательства о труде.

В научной литературе описываются некоторые проблемные вопросы, связанные с применением отдельных кадровых технологий отбора персонала на службу (работу) в органы внутренних дел.

Например, не получила широкого распространения практика конкурсного отбора лиц на должности государственных служащих и руководящего состава организаций.

Определенную озабоченность вызывает проведение квалификационного экзамена для лиц, впервые поступающих на государственную службу. Недостатком квалификационного экзамена

является его негибкость. Все претенденты готовятся по одному перечню вопросов. При этом претендент на должность специалиста может быть отсеян из-за незнания структуры расходной части республиканского бюджета на текущий год (информация потеряет актуальность к концу года), но может успешно пройти этот экзамен без навыков владения компьютером.¹³

Отдельно следует коснуться содержания технологии отбора кандидатов на службу в органы внутренних дел. Система отбора кандидатов на службу определена соответствующим нормативным правовым актом Министерства внутренних дел. Сам отбор кандидатов состоит из нескольких этапов:

1. Предварительное изучение кандидатов. На данном этапе с кандидатом проводится ознакомительное собеседование, кандидат заполняет анкету и пишет автобиографию. На кандидатов, принимаемых на службу, запрашиваются характеристики-рекомендации со всех мест работы (учебы, службы), а также используется система рекомендательных писем (поручительств). По итогам проведенных мероприятий начальник структурного подразделения органа внутренних дел составляет подробную справку о результатах изучения кандидата с выводом о целесообразности его последующего изучения.

2. Проведение специальной проверки. При отсутствии компрометирующих данных начальник органа внутренних дел принимает решение о продолжении изучения кандидата, в том числе на конкретных поручениях.

3. Проведение медицинского освидетельствования и профессионального медико-психологического отбора. На этом этапе также проводятся мероприятия по определению психологической годности кандидатов к службе и дается прогноз профессиональной успешности и соответствия кандидата (по личностным, интеллектуальным, морально-волевым качествам) к службе в органах внутренних дел.

4. Предварительная стажировка в комплектуемом органе и рассмотрение на аттестационной комиссии вопроса о целесообразности приема кандидата на службу (направления в учреждение образования МВД).

На данном этапе в процессе изучения кандидата наряду с общими требованиями, предъявляемыми к лицам, поступающим на службу в органы внутренних дел, выявляются качества, необходимые для работы в конкретной должности. Результаты изучения кандидата излагаются в рапорте. Одновременно осуществляется проверка и оценка уровня физической подготовленности по результатам сдачи контрольных нормативов, предусмотренных для сотрудников органов внутренних дел.

Кандидат в случаях, предусмотренных законодательством, в установленном порядке проходит процедуру оформления допуска к государственным секретам.

¹³ Докучиц, Д. С. Использование кадровых технологий в работе с государственными служащими в Республике Беларусь / Д. С. Докучиц // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука : сб. науч. ст. / – Минск, 2017. – С. 126.

После предварительной стажировки вопрос приема на службу (направления в учреждение образования МВД) рассматривается на аттестационной комиссии органа внутренних дел, в котором предполагается использовать кандидата. Выписка из протокола аттестационной комиссии приобщается к материалам оформляемого личного дела кандидата.

Личное дело кандидата, оформленное в установленном порядке, представляется начальнику органа внутренних дел, имеющего право назначения на должность, который после его изучения утверждает заключение о приеме на службу (направлении в учреждение образования МВД).

5. Психологическое обеспечение обучения в учреждениях образования МВД. Рекомендации по дальнейшему использованию в служебной деятельности.

На данном этапе кандидаты, прошедшие отбор, зачисляются в учреждения образования МВД и назначаются на должности курсантов. Решение о приеме на службу в органы внутренних дел оформляется приказом начальника учреждения образования.

Во время обучения (первоначальной подготовки) психологическое сопровождение курсантов осуществляют подразделения психологического обеспечения учреждений образования МВД. Полученные сведения, рекомендации по дальнейшему использованию в служебной деятельности оформляются справкой и приобщаются к личному делу сотрудника.

По итогам обучения (первоначальной подготовки) учреждения образования дают комплексную оценку профессиональных знаний и деловых качеств каждому курсанту. Результаты обучения и предложения по дальнейшему использованию сотрудника в служебной деятельности отражаются в выпускной аттестации (свидетельстве о первоначальной подготовке), после чего документы приобщаются к его личному делу.

После окончания срока обучения по прибытии в комплектуемый орган для прохождения службы сотрудник назначается на должность начальствующего состава.

Составной частью технологии формирования персонала является *технология адаптации* персонала.

Адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных условиях, социальных и организационно-экономических условиях труда. Это процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личностных качеств работника.¹⁴

¹⁴ Леонов, А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А.П.Леонов. – Минск.: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 2. – С. 173.

А.Я. Кибанов выделяет два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную.¹⁵

Первичная адаптация связана с вхождением в должность молодых работников, не имеющих профессионального опыта трудовой деятельности. Данная категория персонала нуждается в особом внимании со стороны руководства организации, которое обеспечивает создание необходимых условий для приобщения человека к труду, овладения профессией, включения в производственную деятельность. Такой вид адаптации чаще всего характерен для выпускников учреждений образования, молодых специалистов. В данном случае большое распространение получил институт наставничества.

Вторичная адаптация происходит в случае перехода работника, имеющего опыт профессиональной деятельности, на новое рабочее место или изменения условий труда, предполагающее изменение сферы, объекта или предмета трудовой деятельности.

Еще одно направление трудовой адаптации, обоснованно выделенное М.В. Петровичем, называется реадаптация. Это процесс привыкания и освоения новой организационной роли на более низком уровне организационной иерархии, что может быть связано с понижением должностного статуса работника.¹⁶

Назначение технологии адаптации персонала – служить превращению новичка в максимально эффективного члена организации. Приходя в новую организацию, человек приносит с собой ранее накопленный опыт и взгляды, которые могут вписаться, а могут и не вписаться в новую среду.

В научной литературе встречается множество различных классификаций адаптации персонала. Чаще всего адаптация персонала классифицируется в зависимости от содержания.

Так, по содержанию к труду выделяют организационную и профессиональную адаптацию. Организационная адаптация заключается в усвоении работником своей роли и статуса в организации, а также понимании им целей, задач, функций организации, механизма управления. Профессиональная адаптация связана с активным освоением работником профессиональных знаний, умений и навыков.

По содержанию к коллективу выделяется социально-психологическая адаптация, роль которой состоит в приспособлении работника к коллективу, включении его в систему межличностных отношений, принятии и поддержании организационной и управленческой культуры организации.

По содержанию к условиям адаптация персонала подразделяется на психофизиологическую и экономическую. Психофизиологическая адаптация подразумевает приспособление работника к физическим и психологическим нагрузкам, ритму труда, производственной обстановке. Экономическая

¹⁵ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 356.

¹⁶ Петрович, М.В. Управление персоналом : учеб. пособие / М.В. Петрович. – Минск: Амалфея, 2013. – С. 159-181.

адаптация связана с заработной платой, условиями материального стимулирования.

Сам процесс адаптации состоит из нескольких взаимосвязанных этапов.

На первом этапе оценивается уровень подготовки работника, его деловые и личностные качества и разрабатывается программа адаптации. На втором этапе осуществляется реализация программы. Третий этап – анализ и оценка реализации программы.

Среди основных методов адаптации персонала можно отметить следующие: организация обучающих семинаров, курсов; проведение индивидуальных бесед, постоянных консультаций руководителей, наставников с новым работником; выполнение разовых общественных поручений для установления контакта нового работника с коллективом; проведение совместных коллективных мероприятий; инструктажи; участие в подготовке управленческих решений и др.

В целях адаптации сотрудников к условиям службы в органах внутренних дел введен институт наставничества. Организация данной работы регламентирована гл. 4 Инструкции о порядке организации идеологической работы в органах внутренних дел, утвержденной приказом Министерства внутренних дел Республики Беларусь от 30 ноября 2018 г. № 333 «Об организации идеологической работы в органах внутренних дел Республики Беларусь» (изм.2022г.).

Наставничество является основной формой профессионального становления и воспитания сотрудников органов внутренних дел.

Задачами наставничества являются:

оказание практической помощи сотрудникам органов внутренних дел в овладении профессиональными навыками в ходе освоения ими должностных обязанностей и становления в занимаемых должностях;

адаптация сотрудников к службе в органах внутренних дел и их закрепление в соответствующих подразделениях;

воспитание дисциплинированности и неукоснительного соблюдения сотрудниками органов внутренних дел законодательства Республики Беларусь;

усвоение сотрудниками органов внутренних дел лучших традиций органа внутренних дел, служебного коллектива;

воспитание у сотрудников органов внутренних дел уважения прав, свобод, чести и достоинства граждан, добросовестности, честности, законопослушания, бдительности, мужества, гражданской и правовой активности, сознательного и творческого отношения к выполнению должностных обязанностей.

Работа наставников строится с учетом специфики деятельности подразделения и проводимой в органах внутренних дел идеологической работы в тесном взаимодействии с начальником органа внутренних дел и общественными формированиями органов внутренних дел.

Наставничество организуется по месту службы сотрудника на основании письменного приказа начальника не позднее десяти дней с момента назначения сотрудника на должность. В приказе устанавливаются продолжительность и условия наставничества, назначается лицо, ответственное за прохождение сотрудником обучения (наставник).

В качестве наставников назначаются лица из числа начальствующего состава органов внутренних дел, пользующиеся авторитетом у сотрудников и прослужившие в органах внутренних дел не менее пяти лет, а в структурном подразделении органа внутренних дел, как правило, – не менее трех лет.

Сотрудники, имеющие действующие дисциплинарные взыскания, к работе по осуществлению наставничества, как правило, не привлекаются.

Наставничество устанавливается над:

- сотрудниками органов внутренних дел, впервые принятыми на службу в органы внутренних дел, а также над сотрудниками органов внутренних дел, назначенными на должность после получения высшего образования в очной форме обучения либо прохождения первоначальной подготовки в учреждениях образования МВД, – на срок не менее шести месяцев;

- сотрудниками органов внутренних дел после назначения их на должности, требующие дополнительных знаний, умений и навыков, – на срок до трех месяцев.

В случае необходимости по письменному приказу начальника срок наставничества может продлеваться (но не более чем на три месяца) с закреплением прежнего или другого наставника.

Один наставник может закрепляться не более чем за двумя сотрудниками.

Наставничество осуществляется методом индивидуального обучения и воспитания с учетом тематического плана, составленного наставником по установленной форме на весь срок наставничества, согласованному с непосредственным начальником, заместителем начальника органа внутренних дел по идеологической работе и кадровому обеспечению, либо должностным лицом, отвечающим за работу с сотрудниками и гражданским персоналом, и утвержденному начальником органа внутренних дел.

Наставник:

- оказывает помощь сотруднику в изучении теоретического материала и регулярно проверяет его освоение сотрудником, проставляя отметки об исполнении в соответствующей графе тематического плана индивидуального обучения и воспитания, приобретении практических навыков, дает разъяснения и консультации;

- изучает деловые и личные качества сотрудника, отношение его к службе, анализирует выполнение им должностных обязанностей и достигнутые практические результаты в оперативно-служебной деятельности, проводит собеседования, в ходе которых дает рекомендации по устранению выявленных недостатков;

проводит отдельные теоретические и практические занятия с сотрудником органов внутренних дел, организует его самостоятельную подготовку;

контролирует соблюдение сотрудником органов внутренних дел служебной дисциплины и внутреннего распорядка соответствующего органа внутренних дел (подразделения);

в течение десяти дней после окончания срока наставничества дает сотруднику органов внутренних дел характеристику, составляемую по установленной форме, в том числе вносит рекомендации о целесообразности его использования на соответствующей должности. Данная характеристика помещается в личное дело сотрудника.

В случае необходимости начальник органа внутренних дел заслушивает отчеты наставников на оперативном совещании. При этом начальник органа внутренних дел может поощрять наставников в соответствии с законодательством.

Кроме того, в целях успешной адаптации молодых сотрудников (со стажем практической службы в органах внутренних дел до 1 года) в органах внутренних дел (в зависимости от уровня управления) предусмотрено проведение различных организационных и практических мероприятий, в том числе: проведение конкурсов профессионального мастерства, приемов руководством органов внутренних дел лучших молодых сотрудников органов внутренних дел, добившихся положительных результатов в оперативно-служебной деятельности, «Дней молодого сотрудника» и тому подобное; организация и проведение индивидуальных и групповых собеседований (социально-психологических исследований), направленных на изучение степени адаптации молодых сотрудников органов внутренних дел к условиям службы, выяснение причин и условий, ей препятствующих; организация встреч (собраний) с выпускниками учреждений образования МВД; представление молодых сотрудников органов внутренних дел на общих собраниях; принятие мер по обеспечению необходимых условий труда, проведение индивидуальных бесед с молодыми сотрудниками органов внутренних дел; организация участия молодых сотрудников органов внутренних дел в проводимых в органах внутренних дел идеологических мероприятиях и т.п.

При этом отдельные обязанности в части организации работы с молодыми сотрудниками в органах внутренних дел возложены на заместителей начальников органов внутренних дел по идеологической работе и кадровому обеспечению и по линиям курируемых подразделений, а также на непосредственных начальников.

Таким образом, технология планирования персонала – это часть общей системы планирования любой организации, в его рамках решаются задачи обеспечения организации рабочей силой необходимого количества и качества для выполнения стоящих перед ней задач. Технология планирования персонала является центральной в кадровой работе, поскольку

она не только тесно связана со всеми остальными, но и является их частью.

Технология формирования персонала включает в себя технологии набора, отбора и адаптации персонала. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Первый этап – это набор персонала, в процессе которого создается резерв кандидатов на вакантные должности с целью последующего отбора наиболее подходящих, соответствующих установленным требованиям.

Следующий этап – отбор персонала. Как кадровая технология – это идентификация, сопоставление, соотнесение наиболее общих требований, выдвигаемых организацией, сферой деятельности, с характеристиками персонала, конкретного человека. Отбор персонала представляет собой одну из сложных кадровых технологий. Именно в процессе отбора персонала на службу (работу) в органы внутренних дел решаются задачи комплектования персоналом органа внутренних дел.

Адаптация персонала является не менее важной кадровой технологией или этапом формирования персонала. Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус работника в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, признание, приемлемое вознаграждение за труд, удовлетворенность организацией труда и т.д.). В то же время показатели низкой адаптации – это отклоняющееся поведение работника, текучесть кадров и др.

3. Технологии развития и оценки персонала в органах внутренних дел

Современный этап развития общества требует высокого уровня квалификации персонала, постоянного совершенствования уровня компетенции и профессионализма, стратегического мышления, умения быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Не случайно одними из приоритетных направлений государственной кадровой политики являются совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, создание условий для их профессиональной карьеры, подготовка резерва руководящих кадров. Потому технологиям развития персонала сегодня придается все большее значение.

В.Р. Веснин отмечает, что развитие персонала бывает общим и профессиональным.

Общее развитие сводится к мероприятиям по формированию у людей широкого кругозора, понимания окружающей действительности, новых ценностей, полному раскрытию личного потенциала и росту способностей вносить вклад в дела организации.

Профессиональное развитие состоит в подготовке сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию более высоких должностей, решению современных задач.¹⁷

¹⁷ Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-

Развитие персонала нужно рассматривать как одну из основных функций системы управления персоналом, которая определяет и поддерживает компетенцию работников организации на уровне, необходимом для стратегического роста организации.

Основными задачами развития персонала в органах внутренних дел являются:

постоянное повышение квалификации, подготовка и переподготовка персонала с учетом современных требований, обеспечение соответствующего профессионального уровня сотрудников (работников) требованиям должности, рабочего места;

стимулирование самостоятельного развития сотрудниками (работниками) своих знаний, умений и профессиональных навыков;

повышение производительности труда;

обеспечение оптимальной расстановки кадров;

обеспечение условий для продвижения по службе (работе);

стимулирование служебной (трудовой) деятельности и повышение мотивации труда.

Составляющими технологии развития персонала являются *технологии профессионального обучения и управления деловой карьерой* персонала в организации.

Обучение персонала, как пишет А.П. Леонов, – это любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение целей организации. Профессиональное обучение – процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.¹⁸

Большинство авторов выделяют два основных вида обучения персонала: на рабочем месте (без отрыва от производства или внутрипроизводственное обучение) и вне рабочего места (с отрывом от производства или внепроизводственное обучение).

Обучение без отрыва от производства имеет ряд преимуществ, заключающихся в использовании методик с учетом специфики деятельности организации, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, возможности систематического контроля процесса обучения, экономии средств организации. Здесь обучаемый является непосредственным участником производственного процесса. Среди методов обучения персонала на рабочем месте можно выделить производственный инструктаж, смену рабочего места (ротацию), участие в проектных группах с целью решения срочных задач или разработки проектов, наставничество, стажировка, использование работников в качестве ассистентов.

во Проспект, 2006. – С. 420.

¹⁸ Леонов, А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А.П.Леонов. – Минск.: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 2. – С. 177.

Обучение персонала с отрывом от производства позволяет не только повышать квалификацию, но и проводить переподготовку сотрудников, повышать их образовательный уровень под руководством опытных профессиональных преподавателей. Как правило, такой вид обучения осуществляется в учреждениях образования. В то же время внепроизводственное обучение связано с отвлечением работника от выполнения трудовых обязанностей и требует существенных финансовых затрат. Формами данного вида обучения могут выступать лекции, семинары, конференции, деловые игры, тренинги, рассмотрение практических ситуаций (кейсов).

А.П. Леонов говорит о трех видах технологий обучения персонала, которые используются в настоящее время:

содержательные – технологии непрерывного обновления содержания обучения – включают альтернативный набор учебных планов и программ, которые позволяют использовать мотивационно-развивающий подход. Для этого применяется блочно-модульное построение учебных планов и программ;

дидактические – технологии оптимизации выработки деятельностных, продуктивных умений – выработка продуктивных умений осуществляется в ходе применения активных форм обучения, таких, как разбор конкретных ситуаций, деловые игры, практические занятия, тренинги;

управленческие – технологии эффективного управления развитием – ориентируются на тенденции и прогнозы развития науки и их последствия, содействуя внедрению перспективных инноваций; строятся на основе приоритетных концепций, принципов и методов познания.¹⁹

Формируя системы обучения персонала, необходимо видеть разницу между его обучением и образованием. *Образование* – постоянное расширение круга и уровня знаний и умений, культуры, устремлений и достижений сотрудников организации. Образование персонала – это скорее внутренняя потребность работников, направленная на повышение профессиональной компетентности и общей культуры. *Обучение* – более кратковременный, но тоже систематический процесс, который помогает работнику справляться с конкретными заданиями и/или овладевать навыками и знаниями на определенном уровне. Обучение персоналом – одна из функций управления персоналом организации, условие качественного достижения ее целей. Обучение следует рассматривать как составной элемент образовательного процесса человека-работника.

Профессиональное обучение персонала в органах внутренних дел является одним из центральных звеньев системы управления персоналом и неразрывно связано со всеми процессами организационного развития органов внутренних дел, обеспечивая максимальную готовность персонала органов внутренних дел к решению стоящих перед ними задач.

¹⁹ Леонов, А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А.П.Леонов. – Минск.: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 2. – С. 178.

В зависимости от целей различают три вида обучения персонала: подготовка, повышение квалификации и переподготовка.

Подготовка персонала – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков, способов общения.

Повышение квалификации персонала – обучение кадров в целях развития знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала – обучение работников в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.²⁰

Исходя из смысла норм Кодекса Республики Беларусь об образовании подготовка персонала относится к основному образованию, а повышение квалификации и переподготовка – к дополнительному.

Отдельно следует выделить *стажировку*, представляющую собой освоение персоналом новых методов, технологий и элементов профессиональной деятельности. При этом стажировка может выступать, с одной стороны, как самостоятельный вид обучения (например, перед назначением на другую должность), а с другой – как составная часть вышеперечисленных видов обучения.

Органы внутренних дел обеспечивают подготовку, повышение квалификации, переподготовку и стажировку лиц из числа гражданского персонала на основании ст. 55 Трудового кодекса. При этом ст. 220-1 Трудового кодекса Республики Беларусь установлено, что наниматель обеспечивает профессиональную подготовку, повышение квалификации, стажировку и переподготовку работников в случаях и порядке, предусмотренных законодательством, коллективным договором, соглашением, трудовым договором. Кроме того, согласно подпунктам 4.12 и 4.13 Примерной формы контракта нанимателя с работником, утверждённой постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 2 августа 1999 г. № 1180, наниматель обязан обеспечивать профессиональную подготовку, повышение квалификации, переподготовку и стажировку работников в соответствии с законодательством, а также создавать им необходимые условия для совмещения работы с получением образования в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь.

Большое внимание уделено в законодательстве профессиональному обучению государственных служащих. В соответствии с Законом Республики Беларусь от 1 июня 2022 г. № 175-З «О государственной службе» для государственных служащих создаются надлежащие условия для повышения квалификации и переподготовки, включая при необходимости получение в

²⁰ Петрович, М. В. Управление персоналом: учеб пособие / М.В. Петрович. – Минск: Амалфея, 2013. – С. 226.

установленном порядке второго высшего или иного специального образования в соответствующих учреждениях образования, а также стажировку и самообразование. При этом результаты повышения квалификации и переподготовки являются одним из оснований для продвижения по службе. Соответствующие обязанности нанимателя предусматриваются и пп. 4.6 п. 4 Примерной формы контракта с государственным служащим, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 19 декабря 2022 г. № 888.

Необходимо сказать, что обязательным условием осуществления подготовки, повышения квалификации и переподготовки в учреждениях образования является заключение договора, а когда заключение договора не требуется, – решение его руководителя о приеме (зачислении) лица в учреждение образования (организацию, реализующую образовательные программы послевузовского образования). Типовые формы договоров в сфере образования утверждены постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 21 июля 2011 г. № 99.

В соответствии с Инструкцией о порядке и условиях профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь, подготовка гражданского персонала в учреждениях образования осуществляется в соответствии с законодательством Республики Беларусь. Копии документов об образовании помещаются в личные дела.

Среди основных нормативных правовых актов, регламентирующих вопросы подготовки гражданского персонала органов внутренних дел можно отметить Кодекс Республики Беларусь об образовании, Трудовой кодекс, Указ Президента Республики Беларусь от 7 февраля 2006 г. № 80 «О правилах приема лиц для получения высшего образования I ступени и среднего специального образования», Указ Президента Республики Беларусь от 16 сентября 2019 г. № 343 «О деятельности Академии управления при Президенте Республики Беларусь» и иных акты законодательства. Гарантии, предоставляемые работникам в связи с обучением, предусмотрены гл. 15 Трудового кодекса.

Для получения образования лица из числа гражданского персонала могут поступать на факультет права Академии МВД Республики Беларусь, а также Академию управления при Президенте Республики Беларусь и иные учреждения образования.

Непрерывное профессиональное образование руководящих работников и специалистов из числа гражданского персонала органов внутренних дел, а также непрерывное профессиональное обучение рабочих осуществляется в соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании, а также постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15 июля 2011 г. № 954 «Об отдельных вопросах дополнительного образования взрослых», которым утверждены:

- Положение о непрерывном профессиональном образовании руководящих работников и специалистов;

- Положение о непрерывном профессиональном обучении по профессиям рабочих;
- Положение об обучающих курсах дополнительного образования взрослых.

Непрерывное профессиональное образование руководящих работников и специалистов – образование руководящих работников и специалистов, направленное на их профессиональное совершенствование, освоение новых методов, технологий и элементов профессиональной деятельности, формирование профессиональных навыков, а также присвоение новой квалификации на уровнях высшего и среднего специального образования.

Непрерывное профессиональное образование руководящих работников и специалистов осуществляется в учреждениях дополнительного образования взрослых, иных учреждениях образования, реализующих образовательные программы дополнительного образования взрослых, иных организациях, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность, реализующих образовательные программы дополнительного образования взрослых, в том числе в государственных органах.

Непрерывное профессиональное образование руководящих работников и специалистов, направляемых для получения образования государственными органами и иными государственными организациями, осуществляется за счет средств республиканского или местных бюджетов и иных источников, не запрещенных законодательством.

Руководящие работники и специалисты получают непрерывное профессиональное образование при освоении содержания следующих образовательных программ дополнительного образования взрослых:

образовательной программы повышения квалификации руководящих работников и специалистов;

образовательной программы переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование;

образовательной программы переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих среднее специальное образование;

образовательной программы стажировки руководящих работников и специалистов;

образовательной программы обучения в организациях.

Государственные органы и иные государственные организации:

в пределах своей компетенции проводят работу по планированию и организации непрерывного профессионального образования руководящих работников и специалистов;

создают отраслевые системы непрерывного профессионального образования руководящих работников и специалистов;

обеспечивают соответствие содержания образовательных программ непрерывного профессионального образования руководящих работников и специалистов требованиям научно-технического и социально-

экономического развития отрасли;

разрабатывают и утверждают отраслевые нормативные правовые акты, регулирующие вопросы непрерывного профессионального образования руководящих работников и специалистов;

взаимодействуют с Министерством образования по вопросам нормативного, научно-методического обеспечения непрерывного профессионального образования руководящих работников и специалистов;

принимают меры по укреплению материально-технической базы непрерывного профессионального образования руководящих работников и специалистов;

устанавливают контрольные цифры приема слушателей, обучаемых за счет средств республиканского или местного бюджетов, в подчиненные учреждения дополнительного образования взрослых, иные учреждения образования, реализующие образовательные программы непрерывного профессионального образования руководящих работников и специалистов;

обобщают и распространяют передовой опыт организации непрерывного профессионального образования руководящих работников и специалистов;

осуществляют иные полномочия, предусмотренные законодательством.

Руководители организаций:

определяют потребности руководящих работников и специалистов в повышении квалификации, переподготовке, стажировке и обеспечивают реализацию их непрерывного профессионального образования;

организуют обучение работников в организации;

обеспечивают соблюдение гарантий работникам, направляемым для освоения содержания образовательных программ дополнительного образования взрослых, в порядке, установленном законодательством.

Руководители организаций обеспечивают направление:

архитекторов для получения образования при освоении содержания образовательной программы повышения квалификации руководящих работников и специалистов по мере необходимости, но не реже одного раза в 2 года;

работников внешнеэкономических и маркетинговых служб, специалистов по охране труда, специалистов по таможенному декларированию, педагогических работников учреждений образования, реализующих образовательные программы дошкольного, общего среднего, специального образования, дополнительного образования детей и молодежи, для получения образования при освоении содержания образовательной программы повышения квалификации руководящих работников и специалистов по мере необходимости, но не реже одного раза в 3 года;

педагогических работников из числа лиц профессорско-преподавательского состава для получения образования при освоении содержания образовательной программы повышения квалификации руководящих работников и специалистов или образовательной программы

стажировки руководящих работников и специалистов по мере необходимости, но не реже одного раза в 5 лет;

иных работников для получения образования при освоении содержания образовательной программы повышения квалификации руководящих работников и специалистов по мере необходимости, но не реже одного раза в 5 лет.

Что касается государственных служащих, переподготовка их осуществляется при необходимости должностных перемещений. Повышение квалификации государственных служащих производится в соответствии с имеющимися потребностями, но не реже 1 раза в 5 лет.

Руководящие работники органов внутренних дел, должности которых включены в Кадровый реестр Главы государства, повышают свою квалификацию периодически, но не реже 1 раза в год.

Стажировка для государственных служащих проводится в двух видах. Она может осуществляться с целью учёбы, привития профессиональных навыков при назначении на должность (если такая стажировка является обязательной). При этом она является условием, поступления на государственную службу. Стажировка также может представлять собой этап прохождения государственной службы, являясь одной из форм повышения квалификации после назначения на должность.

Стажировка как этап прохождения государственной службы осуществляется с целью углубления теоретической и специальной подготовки государственных служащих, совершенствования их профессиональных и деловых качеств, проверки практических навыков и организаторских способностей для более аффективной работы служащего на занимаемой должности, или на предполагаемой должности более высокого уровня.

Конкретные сроки стажировки устанавливаются руководителем органа внутренних дел в зависимости от поставленных целей и задач, а также степени теоретической и практической подготовки госслужащего.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации гражданского персонала в Академии управления при Президенте Республики Беларусь и учреждениях образования МВД организуется главным управлением кадров МВД на основании заявок органов внутренних дел.

Заявки на подготовку, переподготовку и повышение квалификации в Академии управления при Президенте Республики Беларусь подаются до 25 сентября года, предшествующего году начала обучения, в учреждениях образования МВД – до 1 февраля года начала обучения.

Направление на переподготовку в иные учреждения образования осуществляется органами внутренних дел по согласованию с главным управлением кадров МВД.

Основанием возникновения образовательных отношений в учреждениях образования МВД при реализации образовательных программ переподготовки (повышения квалификации) руководящих работников и

специалистов является:

при обучении за счет средств республиканского бюджета – приказ начальника о приеме (зачислении) сотрудника в учреждение образования МВД;

при обучении на платной основе – договор о переподготовке (повышении квалификации) руководящего работника (специалиста) на платной основе и приказ начальника о приеме (зачислении) сотрудника в учреждение образования МВД.

Непрерывное профессиональное обучение по профессиям рабочих включает реализацию следующих образовательных программ дополнительного образования взрослых:

образовательной программы повышения квалификации рабочих (служащих);

образовательной программы переподготовки рабочих (служащих);

образовательной программы профессиональной подготовки рабочих (служащих).

Основными задачами непрерывного профессионального обучения по профессиям рабочих являются:

реализация образовательных программ повышения квалификации, переподготовки и профессиональной подготовки рабочих (служащих);

профессиональное развитие рабочих (служащих) и удовлетворение их познавательных потребностей;

обеспечение отраслей экономики профессиональными кадрами требуемого уровня квалификации;

обеспечение эффективной занятости населения на основе сбалансированности спроса и предложения на рынке труда, сохранение и развитие профессионального потенциала и конкурентоспособности кадров.

Непрерывное профессиональное обучение по профессиям рабочих в организациях осуществляется в случае необходимости данного обучения для собственных нужд организации в соответствии с коллективным договором, соглашением, трудовым договором, по заявкам других организаций на основе договоров.

Срок получения дополнительного образования взрослых при освоении содержания образовательной программы повышения квалификации рабочих (служащих) составляет от одной недели до трех месяцев.

Образовательный процесс при реализации образовательных программ повышения квалификации, переподготовки и профессиональной подготовки рабочих (служащих) включает теоретическое и производственное обучение.

Гарантии и компенсации для работников при повышении квалификации, переподготовке, профессиональной подготовке и стажировке по направлению нанимателя установлены ст. 102 Трудового кодекса и Положением о гарантиях работникам, направляемым нанимателем на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и

стажировку, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 24 января 2008 г. № 101 (далее – Положение № 101).

Вместе с тем нужно учитывать, что Положение № 101 не распространяется на руководящие кадры государственных органов и иных государственных организаций, лиц, включенных в резервы руководящих кадров и в перспективный кадровый резерв, направляемых в Академию управления при Президенте Республики Беларусь на переподготовку в очной (дневной) форме получения образования в соответствии с государственным заказом.

Согласно ст. 102 Трудового кодекса при повышении квалификации, переподготовке, профессиональной подготовке и стажировке работников по направлению нанимателя за работником сохраняется место работы (должность).

В соответствии с п. 2 Положения № 101 за работниками, направленными нанимателем на:

- переподготовку, повышение квалификации и стажировку в очной (дневной) форме обучения, на весь период прохождения ими обучения сохраняется средняя заработная плата по месту работы;
- переподготовку в заочной форме обучения, сохраняется средняя заработная плата по месту работы на время нахождения их на сессии.

Кроме того, при направлении работников на профессиональную подготовку в обязанности нанимателя входит оплата проезда, предоставление общежития и др.

Необходимость профессиональной подготовки либо переподготовки работников для собственных нужд определяет наниматель, т.е. руководитель органа внутренних дел.

Дополнительное обучение работников, которое не является профессиональной подготовкой, повышением квалификации, стажировкой или переподготовкой, не регулируется законодательством о труде.

К такому дополнительному обучению относятся участие в конференциях, семинарах, тренингах, образовательных курсах и др.

Особое внимание уделяется государством профессиональному развитию кадров государственного управления. Так, Указом Президента Республики Беларусь от 24 января 1997 г. № 100 «О совершенствовании организации переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров государственных органов» установлено, что переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров государственных органов являются важнейшим направлением в сфере государственного управления.

В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций» для работников, зачисленных в резерв руководящих кадров, в установленном порядке организуется подготовка, переподготовка, стажировка и повышение квалификации в Академии управления при Президенте Республики Беларусь

и в других учреждениях образования. Также предусмотрено право работника, зачисленного в резерв руководящих кадров, первоочередного направления на переподготовку, повышение квалификации, стажировку.

Обучение руководящих кадров государственных органов и иных государственных организаций, лиц, включенных в резервы руководящих кадров и в перспективный кадровый резерв, осуществляется Академией управления при Президенте Республики Беларусь в соответствии с государственным заказом, который ежегодно утверждается совместным распоряжением Премьер-министра Республики Беларусь и Главы Администрации Президента Республики Беларусь.

Отношения, связанные с осуществлением Академией управления при Президенте Республики Беларусь образовательной деятельности по подготовке, переподготовке, стажировке и повышению квалификации руководящих кадров, лиц, включенных в резервы руководящих кадров, и иных лиц осуществляется в соответствии с Положением о подготовке, переподготовке, стажировке и повышении квалификации в соответствии с государственным заказом, утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 16 сентября 2019 г. № 343 «О деятельности Академии управления при Президенте Республики Беларусь».

Основными целями подготовки, переподготовки, стажировки и повышения квалификации руководящих кадров, лиц, включенных в резервы руководящих кадров, и иных лиц являются обеспечение постоянного приобретения ими знаний в области теории и практики государственного управления, идеологии белорусского государства, экономики, права, совершенствование управленческих умений и навыков.

Центральное место в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров принадлежит Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Инструментом, позволяющим отразить и гибко реагировать на динамику потребностей государства в подготовке управленческих кадров, является государственный заказ на подготовку, переподготовку, стажировку и повышение квалификации руководящих кадров, лиц, включенных в резервы руководящих кадров, и иных лиц.

В основе формирования данного государственного заказа лежит оценка потребностей государственных органов и государственных организаций в соответствующих образовательных услугах.

На основании утвержденного государственного заказа Академия управления при Президенте Республики Беларусь формирует примерные квоты для государственных органов на подготовку кадров в Академии управления при Президенте Республики Беларусь в рамках государственного заказа на очередной учебный год.

В соответствии с примерными квотами уполномоченные государственные органы подбирают кандидатуры на обучение.

Лицам, направляемым в Академию управления при Президенте Республики Беларусь на обучение в соответствии с государственным заказом, предоставляются гарантии, предусмотренные постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15 октября 2008 г. № 1527 «Об особенностях предоставления гарантий лицам, направляемым в Академию управления при Президенте Республики Беларусь на обучение в соответствии с государственным заказом».

Профессиональное обучение гражданского персонала, конечно, важно, но все же кадровую основу органов внутренних дел составляют сотрудники. Успешное выполнение задач, возложенных на органы внутренних дел, невозможно без профессионализма сотрудников. Поэтому в органах внутренних дел выстроена эффективная система профессиональной подготовки.

Правовой основой профессиональной подготовки является Положение о прохождении службы в органах внутренних дел Республики Беларусь, утвержденное Указом Президента Республики Беларусь от 15 марта 2012 г. № 133. Так, п. 73 Положения о прохождении службы установлено, что для повышения уровня квалификации сотрудников осуществляется их профессиональная подготовка по месту службы и в системе дополнительного образования взрослых. Для получения высшего, послевузовского образования, дополнительного образования сотрудники могут быть направлены МВД в учреждения образования иностранных государств.

Порядок и условия профессиональной подготовки сотрудников определяются соответствующим нормативным правовым актом Министерства внутренних дел.

Основными видами профессиональной подготовки являются: *профессиональное образование, стажировка, служебная подготовка.*

В свою очередь, профессиональное образование осуществляется посредством первоначальной подготовки, переподготовки, повышения квалификации, а также подготовки специалистов в учреждениях образования.

Служебная подготовка включает в себя тактико-специальную, огневую, физическую, строевую, медицинскую и мобилизационную подготовку.

Профессиональная подготовка обязательна для каждого сотрудника. Ее результаты являются одним из критериев оценки результатов служебной деятельности и соответствия занимаемой должности сотрудника, а также эффективности служебной деятельности органов внутренних дел, подразделений.

В качестве основных задач профессиональной подготовки сотрудников определены:

обучение сотрудников общепрофессиональным, тактическим и специальным знаниям, практическим умениям и навыкам, позволяющим успешно выполнять задачи, возложенные на органы внутренних дел законодательными актами Республики Беларусь;

совершенствование профессиональных компетенций сотрудников и гражданского персонала с учетом специфики службы (работы) в подразделениях органов внутренних дел.

Таким образом, технологии профессионального обучения персонала в органах внутренних дел являются важной составляющей профессионального развития кадров и имеют сложную структуру и разнообразное содержание, обусловленные большой численностью и разнородностью кадрового состава органов внутренних дел.

Второй составляющей технологии развития персонала является *технология управления карьерой*, которая также представляет собой одну из сложнейших кадровых технологий.

Под деловой карьерой понимаются:

- продвижение работника по ступенькам служебной иерархии;
- последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни и ее внутреннее восприятие человеком;
- совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности.²¹

В самом общем виде карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.²²

Чаще всего под карьерой понимают профессиональное продвижение, профессиональный рост, переход с одной ступени профессионализма на другую, который, соответственно сопровождается и повышением в должности. Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, принято называть карьерой в организации.²³

Известный российский специалист в области управления персоналом А.Я. Кибанов выделяет несколько видов карьеры.²⁴

Карьера внутриорганизационная – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) последовательно в одной организации.

Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

²¹ Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – С. 410.

²² Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 442.

²³ Управление персоналом: учеб. пособие / Е.Б. Колбачев [и др.] ; под ред. Е.Б. Колбачева. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – С.138.

²⁴ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 442-444.

Внутриорганизационная и межорганизационная карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит ее различные стадии последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера – вид карьеры, который характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит ее различные стадии последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в различных видах деятельности, выполняя разные функциональные обязанности. Этот вид карьеры получил распространение в Японии, где твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице. Человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более, чем на три года.

Карьера вертикальная – вид карьеры, при котором происходит подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности).

Карьера горизонтальная – вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней должности (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает элементы горизонтального и вертикального видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Этот вид карьеры может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера центростремительная (скрытая) – вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; это движение к ядру, руководству организации. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры.

В.Р. Веснин в деловой карьере условно выделяет несколько этапов.²⁵

Первый – подготовительный (18-22 года) – связан с получением высшего или среднего профессионального образования, в этих рамках

²⁵ Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – С. 411-412.

закладываются основы будущего специалиста и руководителя. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, ибо она начинается с момента зачисления выпускника в штат организации.

Второй – адаптационный этап (23-30 лет) – приходится на вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создает все необходимые предпосылки.

Третий – стабилизационный этап (30-40 лет) – означает окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных. Для первых открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице; вторые, достигнув своего «потолка», навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов. Но все к этому времени становятся профессионалами.

Четвертый – этап консолидации (40-50 лет). Лица, которые хотят и могут продолжать карьеру руководителя, с интервалом в несколько лет продвигаются по служебной лестнице. Тот, кто обладает более решительным характером, продолжает карьеру линейных руководителей, а с менее решительным, но вдумчивым – штабных.

Пятый – этап зрелости (50-60 лет) – предполагает, что люди сосредотачиваются на передаче своих знаний, опыта молодежи.

Шестой – завершающий этап (после 60 лет) – означает подготовку к уходу на пенсию.

До последнего времени карьеру в любой структуре правоохранительных органов не принято было обсуждать по причине негативного оттенка таких дискуссий, поэтому в научно-практическом плане карьера в целом и в правоохранительной сфере в частности является пока что малоисследованной.

Однако, как следует из различных научных трудов, результативность работы любой организации (социальной системы) будет зависеть в том числе и от правильной кадровой технологии управления служебной карьерой персонала.

Управление карьерным ростом – это функция управления профессиональным потенциалом человека. Можно предположить, что понятие карьеры носит по большей части личностный характер, но, тем не менее, она значительно влияет на интересы коллектива в целом и его подразделений (действенность работы, престиж и т. п.). Постановка вопроса о карьере обусловлена взаимодействием заинтересованных сторон – личности и организации. Иными словами, можно сделать вывод о том, что карьера – объективная необходимость для успеха, постоянного развития, движения вперед, мотивации и перспектив всей организации и отдельных ее частей, а также представление сотрудника о будущем развитии службы и его ожидания по поводу способов совершенствования себя.

При этом личностные интересы как основные аспекты карьеры должны быть основаны на проявлении деловых, профессиональных, психологических и прочих способностей сотрудника.

Стоит отметить, что существует также определение профессиональной и должностной карьеры.

Для профессиональной карьеры характерно совершенствование в профессионализме исполнения своих обязанностей, когда специалист достигает высоких результатов деятельности, признания его профессионального авторитета в необходимой области профессиональной деятельности, дающих ему моральное и материальное удовлетворение.

Главным образом профессиональные успехи с необходимостью должны стать основой формирования карьеры должностной, то есть повышения статуса и специальной роли в органе внутренних дел, сотрудником которого он является. Это его перемещение как по вертикали, так и по горизонтали структуры системы организации.

При нормальной карьере наблюдается плавное, поэтапное продвижение специалиста по служебной вертикали. Продолжительность этого явления определяется сроком исполнения своих должностных обязанностей сотрудника (руководителя).

Управление деловой карьерой – это не только кадровая технология, но и одна из основных функций управления персоналом.

Управление деловой карьерой представляет собой комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.²⁶

Процесс управления карьерой включает в себя мероприятия, связанные с оценкой персонала, определением направлений развития карьеры в организации по целям, срокам и мероприятиям, а также планирование и контроль деловой карьеры.

Планирование карьеры является необходимой составной частью процесса управления деловой карьерой. Как одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, оно представляет собой процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.²⁷

²⁶ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 451.

²⁷ Добровинский А.П. Управление персоналом в организации: учеб. пособие / А.П. Добровинский; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – С. 218.

А.П. Леонов отмечает, что управление карьерным ростом персонала представляет собой комплексный процесс и включает следующие этапы:

- кадровую диагностику, составление списка кадрового резерва;
- работу с кадровым резервом;
- мониторинг эффективности работы с кадровым резервом;
- принятие решений по работникам, состоящим в кадровом резерве.²⁸

Отдельное и очень важное направление в процессе управления карьерой – формирование резерва руководящих кадров и его подготовка. Особенно актуально данное направление в органах государственного управления, поскольку кадры управления являются основными проводниками социально-экономической политики государства.

Овладение современными профессиональными знаниями, умениями, навыками – важнейшее условие формирования управленческих кадров. От уровня квалификации, подготовки руководителя напрямую зависит успешная деятельность любого государственного органа. Высокий динамизм современных социально-экономических процессов, постоянное изменение внешней и внутренней среды, широкое применение информационных технологий требуют от современного руководителя любого уровня новейших знаний, высочайшей культуры, гибкости, умений ориентироваться в сложной обстановке, анализировать большие объемы информации, быстро принимать правильные, в том числе и нестандартные решения. Все это обуславливает необходимость постоянного поддержания высокого квалификационного потенциала руководителей на уровне современных требований, что достигается посредством непрерывного образования.

Непрерывность профессионального образования руководителей обеспечивается сочетанием в течение всей карьеры работника следующих основных видов обучения: базовой переподготовки (в соответствии с особенностью объекта управления и должностной, т.е. управленческой подготовки); длительного и краткосрочного периодического повышения квалификации, в том числе в форме стажировок; самообразования, которое может включать подготовку научных работ с целью последующего получения ученой степени магистра, кандидата (или доктора) наук по избранной научной специальности.

Выполнение задач, стоящих перед органами внутренних дел, показатели оперативно-служебной деятельности подразделений и служб, в первую очередь, зависят от способности руководителя принимать надлежащие управленческие решения и организовывать должным образом работу подчиненных по их исполнению, что обуславливает необходимость совершенствования системы подготовки резерва руководящих кадров органов внутренних дел.

Не случайно одним из приоритетных направлений реализации государственной кадровой политики в органах внутренних дел является

²⁸ Леонов, А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А.П.Леонов. – Минск.: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 2. – С. 181-182.

работа с руководящими кадрами органов внутренних дел, под которыми понимаются сотрудники, гражданский персонал органов внутренних дел, состоящие на должностях от начальника (командира) отделения и выше, у которых в подчинении имеются сотрудники и (или) гражданский персонал

Подготовка руководящих кадров представляет собой целенаправленную деятельность по формированию в органах внутренних дел резерва руководящих кадров и организации постоянной систематической работы с ним для перспективного назначения включенных в него лиц на руководящие должности.

Порядок формирования и обновления резерва руководящих кадров органов внутренних дел, формирования резерва по должностям, назначение на которые (освобождение от которых) осуществляется Президентом Республики Беларусь или с его согласия (далее – резерв Главы государства), подготовки сотрудников, гражданского персонала (далее – кандидаты), включенных в него, а также представления предложений о кандидатах для назначения на должности основной и учетно-контрольной номенклатур МВД определяет Инструкция об организации работы с резервом руководящих кадров в органах внутренних дел Республики Беларусь, утвержденная приказом Министерства внутренних дел от 28 апреля 2018 г. № 133.

Под резервом руководящих кадров органов внутренних дел понимается группа перспективных кандидатов с соответствующими деловыми и личными качествами, специально сформированная и утвержденная в установленном порядке органом внутренних дел на основе их индивидуального отбора, комплексной оценки и соответствующей подготовки, которые после практической проверки, изучения и подготовки могут рассматриваться в качестве кандидатов для замещения должностей руководящего состава в органах внутренних дел.

Структура резерва включает должности:

назначение на которые (освобождение от которых) осуществляется Президентом Республики Беларусь или с его согласия;

основной номенклатуры МВД – назначение на которые (освобождение от которых) осуществляется Министром внутренних дел;

учетно-контрольной номенклатуры МВД – назначение на которые (освобождение от которых) осуществляется заместителем Министра внутренних дел либо соответствующим начальником согласно компетенции, определяемой Министром внутренних дел, по согласованию с МВД;

номенклатуры начальников ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, Департамента финансов и тыла МВД, Департамента охраны МВД, Департамента исполнения наказаний МВД, учреждений образования МВД;

номенклатуры начальников (командиров), которым делегировано право назначения на соответствующие должности.

Целью создания резерва является подготовка включенных в него кандидатов к назначению на руководящие должности.

Организация работы с резервом включает в себя его формирование, обновление, поддержание в актуальном состоянии, подготовку включенных в него кандидатов.

Резерв формируется на три года, исчисляемые с момента утверждения списка кандидатов, включаемых в резерв на должности основной и учетно-контрольной номенклатур МВД, являющегося основным, и ежегодно обновляется путем внесения и (или) исключения из него сведений о кандидатах, включаемых (включенных) в резерв.

Главным источником формирования резерва являются сотрудники, положительно зарекомендовавшие себя на службе, соответствующие определенным критериям.

Основными критериями отбора кандидатов для включения в резерв являются:

- результаты служебной деятельности в занимаемой должности, состояние служебной и исполнительской дисциплины;

- деловые и личностные качества кандидата;

- соответствие уровня образования и квалификации предполагаемой должности;

- способность к предстоящей службе (работе) и потенциальные возможности;

- результаты последней аттестации;

- возраст кандидата.

При формировании резерва в обязательном порядке рассматриваются кандидатуры, включенные в банки данных талантливой и одаренной молодежи.

Начальники органов внутренних дел, департаментов, учреждений образования МВД ежегодно анализируют качественный состав и эффективность использования кандидатов, сменяемость руководящих кадров. При этом учитываются:

- возможные перемещения кандидатов по службе;

- необходимость подготовки кандидатов, в том числе в учреждениях образования МВД, иных учреждениях образования Республики Беларусь, а также учреждениях образования других государств;

- планируемые изменения штатной численности;

- перевод, перемещение и прикомандирование кандидатов, а также приостановление их службы;

- увольнение кандидатов из органов внутренних дел.

При формировании резерва соблюдается принцип последовательного перемещения по службе.

Количество кандидатов, включаемых в резерв, должно быть, как правило, не менее двух человек на каждую должность, подлежащую замещению.

Включение в резерв осуществляется с согласия кандидата, выраженного в форме рапорта (заявления).

Дополнительное включение в резерв кандидатов, не имеющих управленческого образования, осуществляется после прохождения ими тестирования по дисциплинам дистанционной управленческой подготовки в порядке, установленном Академией МВД. При этом кандидаты, исключенные из резерва в связи с невыполнением требований о прохождении обучения и тестирования по дисциплинам дистанционной управленческой подготовки в порядке, установленном Академией МВД в рамках единой информационной системы обучения, либо получением неудовлетворительной отметки по результатам итогового тестирования по одной и более дисциплинам единой информационной системы обучения, могут быть повторно включены в резерв не ранее чем через три года с даты исключения из резерва.

Возраст кандидатов, включаемых в резерв, как правило, не должен превышать:

на должности начальников подразделений управлений, отделов внутренних дел городских, районных исполкомов (местных администраций), отделов и отделений внутренних дел на транспорте, отделов (отделений) Департамента охраны МВД в районах, городах, районах в городах, иных населенных пунктах, органов и учреждений уголовно-исполнительной системы МВД, лечебно-трудовых профилакториев МВД, учреждений образования МВД, отрядов милиции особого назначения ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, батальонов дорожно-патрульной службы ГАИ МВД – 35 лет;

на должности начальников и заместителей начальников управлений, отделов внутренних дел городских, районных исполкомов (местных администраций), отделов и отделений внутренних дел на транспорте, линейных пунктов милиции, отделов (отделений) Департамента охраны МВД в районах, городах, районах в городах, иных населенных пунктах, органов и учреждений уголовно-исполнительной системы МВД, лечебно-трудовых профилакториев МВД, командиров (начальников) и заместителей командиров (начальников) специальных подразделений, отрядов милиции особого назначения ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, батальонов дорожно-патрульной службы ГАИ МВД – 40 лет;

на должности заместителей начальников структурных подразделений МВД, начальников и заместителей начальников структурных подразделений ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, областных, Минского городского и приравненных к ним управлений Департамента охраны МВД, управления Департамента охраны МВД по охране дипломатических представительств и консульских учреждений иностранных государств, управлений Департамента исполнения наказаний МВД по областям, по г. Минску и Минской области, учреждений образования МВД – 45 лет;

на должности заместителей Министра внутренних дел, начальников структурных подразделений МВД, начальников и заместителей начальников

ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, учреждений образования МВД – 50 лет.

Начальники структурных подразделений МВД, ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, учреждений образования МВД ежегодно до 1 декабря представляют в главное управление кадров МВД предложения о внесении и (или) исключении сведений о кандидатах, включаемых (включенных) в список резерва по установленной форме и материалы на каждого кандидата.

После изучения и согласования с заместителями Министра внутренних дел списки резерва по основной номенклатуре утверждаются Министром внутренних дел, а по учетно-контрольной номенклатуре МВД – заместителем Министра внутренних дел. Копии списков резерва для организации соответствующей работы в десятидневный срок направляются в структурные подразделения МВД, ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, учреждения образования МВД, а также в электронном виде – в управление профессиональной подготовки главного управления кадров МВД.

Порядок формирования резерва в органах внутренних дел по иным номенклатурам устанавливается начальниками вышестоящих органов внутренних дел аналогично.

Кандидаты, включенные в резерв, имеют преимущество при прочих равных условиях с другими претендентами на замещение конкретных руководящих должностей. Включение кандидата в резерв не является безусловным основанием для назначения его на ту или иную руководящую должность.

Основаниями для исключения кандидата из резерва являются:

- утверждение нового списка резерва;
- назначение на предполагаемую либо другую высшую по сравнению с занимаемой руководящую должность;
- увольнение со службы в органах внутренних дел;
- неудовлетворительное исполнение служебных обязанностей либо нарушение кандидатом служебной дисциплины;
- невыполнение требований о прохождении обучения и тестирования по дисциплинам дистанционной управленческой подготовки в порядке, установленном Академией МВД в рамках единой информационной системы обучения;
- получение неудовлетворительной отметки по результатам итогового тестирования по одной и более дисциплинам единой информационной системы обучения.

Основанием для исключения кандидата из резерва руководящих кадров могут являться также его перевод либо перемещение по службе (работе), не связанные с назначением на предполагаемую или другую высшую по сравнению с занимаемой руководящую должность.

Учет резерва в органах внутренних дел осуществляется путем ведения кадровыми подразделениями органов внутренних дел банка данных (список,

электронная база данных), представляющего собой централизованный учет сведений на основании сформированных и утвержденных списков сотрудников, включенных в резерв.

Главным управлением кадров МВД ежегодно формируется резерв Главы государства, с учетом предложений заместителей Министра внутренних дел, начальников ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, департаментов, учреждений образования МВД.

Предложения о включении кандидатов в резерв Главы государства ежегодно направляются в главное управление кадров МВД к 1 декабря.

С учетом поступивших предложений главное управление кадров МВД формирует список кандидатов, включаемых в резерв Главы государства, который направляется для проведения соответствующей проверки в главное управление собственной безопасности МВД. После получения ответа список резерва Главы государства представляется на подпись Министру внутренних дел.

Ежегодно сформированный список кандидатов, включаемых в резерв Главы государства, направляется в Государственный секретариат Совета Безопасности Республики Беларусь.

Подготовка кандидатов, включенных в резерв руководящих кадров, осуществляется по следующим направлениям:

1) самостоятельная теоретическая подготовка (изучение должностных обязанностей предполагаемой к замещению должности, нормативных правовых актов, регламентирующих организацию служебной деятельности), включающая дистанционную управленческую подготовку посредством единой информационной системы обучения (ЕИСО), функционирующей на базе Академии МВД;

2) получение образования по одному из видов образовательных программ:

высшего образования I ступени по специальности «Государственное управление и право»;

высшего образования II ступени по специальности «Государственное управление и право»;

3) переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование, по специальностям направления образования «Управление»;

4) повышение квалификации в учреждениях высшего образования МВД;

5) практическая отработка навыков управленческой деятельности (временное исполнение обязанностей по предполагаемой к замещению должности, участие в подготовке и оформлении управленческих решений);

6) стажировка в предполагаемой к замещению должности.

Кандидаты, включенные в резерв, не направленные для получения образования ни по одному из видов образовательных программ,

перечисленных выше, направляются на повышение квалификации в учреждения высшего образования МВД.

Следует отметить, что с 2017 года к назначению на руководящие должности номенклатуры МВД стали представляться, как правило, кандидаты, включенные в резерв и получившие соответствующее управленческое образование.

В настоящее время успешно функционирует система непрерывного обучения лиц, состоящих в резерве руководящих кадров, посредством ЕИСО на базе Академии МВД. Внедрение данной передовой формы организации работы с руководящими кадрами, в целом позволило вывести подготовку будущих руководителей органов и подразделений внутренних дел на качественно новый уровень.

Дистанционная управленческая подготовка кандидатов, включенных в резерв, осуществляется в течение всего срока нахождения их в резерве посредством ЕИСО по трем уровням: основной номенклатуры МВД, учетно-контрольной номенклатуры МВД и номенклатур начальников ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, департаментов, учреждений образования МВД.

Кандидатам, включенным в резерв, успешно освоившим учебные дисциплины одного из уровней дистанционной управленческой подготовки и получившим положительные оценки по результатам итогового тестирования, Академия МВД выдает сертификат о прохождении дистанционной управленческой подготовки соответствующего уровня. Лица, имеющие сертификат о прохождении одного из уровней ЕИСО, повторно по данному уровню дистанционную управленческую подготовку не проходят.

Дистанционную управленческую подготовку посредством ЕИСО не проходят:

сотрудники, проходящие или прошедшие обучение на I ступени высшего образования по специальности «Государственное строительство»;

сотрудники, проходящие или прошедшие обучение на II ступени высшего образования по специальностям «Государственное управление в сфере правоохранительной деятельности», «Государственное управление органами внутренних дел», «Управление органами внутренних дел», «Управление кадрами и идеологической работой в органах внутренних дел», «Государственное управление и право»;

сотрудники, проходящие или прошедшие обучение по специальностям переподготовки «Государственное управление и идеология», «Государственное и местное управление», «Государственное управление национальной экономикой», «Государственное управление социальной сферой», «Государственная идеология и управление человеческими ресурсами», «Кадровая политика в государственных органах и организациях», «Управление персоналом», «Управление органами внутренних дел», «Идеологическая работа в органах внутренних дел», «Государственное управление в сфере досудебного уголовного

производства», «Информационно-аналитическая работа в системе органов государственного управления», «Государственное управление и прокурорский надзор»;

сотрудники, имеющие ученую степень;

медицинские работники;

сотрудники, получающие второе и последующее высшее образование I ступени по специальностям «Государственное управление и право» и «Государственное управление и экономика»;

сотрудники, прошедшие обучение на I ступени высшего образования по специальностям «Государственное управление и право», «Государственное управление и экономика» и включенные в резерв начальников ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, департаментов, учреждений образования МВД.

Организацию дистанционной управленческой подготовки посредством ЕИСО обеспечивает Академия МВД совместно с начальниками структурных подразделений МВД, ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, учреждений образования МВД.

Подготовка кандидатов, включенных в резерв Главы государства, а также сотрудников, включенных в резерв на должности начальников (их заместителей) главных управлений МВД, осуществляется в Академии управления при Президенте Республики Беларусь по специальностям переподготовки направления образования «Управление».

Подготовка кандидатов, включенных в резерв на должности начальников управлений, отделов внутренних дел городских, районных исполкомов (местных администраций), на транспорте, отделов Департамента охраны МВД, а также кандидатов, включенных в резерв на должности учетно-контрольной номенклатуры МВД и имеющих высшее юридическое образование, осуществляется в Академии МВД по специальностям переподготовки «Управление органами внутренних дел» и «Идеологическая работа в органах внутренних дел».

Подготовка кандидатов, включенных в резерв на должности основной номенклатуры МВД, за исключением вышеперечисленных, осуществляется в Академии МВД по специальности II ступени высшего образования «Государственное управление и право».

Подготовка лиц, включенных в резерв на должности учетно-контрольной номенклатуры МВД, номенклатуры начальников ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкомов, департаментов, учреждений образования МВД и не имеющих высшего юридического образования, осуществляется в Академии МВД по специальности высшего образования I ступени «Государственное управление и право».

Резервисты, прошедшие управленческую подготовку на I ступени высшего образования в учреждениях высшего образования МВД, на II ступени высшего образования либо в системе дополнительного образования

взрослых, могут направляться на обучение по соответствующим программам подготовки при наличии служебной необходимости.

Кандидаты, включенные в резерв, могут быть также направлены на Высшие академические курсы федерального государственного казенного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Академия управления Министерства внутренних дел Российской Федерации». В данное учреждение образования, в первую очередь, направляются кандидаты, включенные в резерв Главы государства.

Когда кандидат, включенный в резерв, рассматривается к назначению на руководящую должность, в период его подготовки в течение, как правило, двух месяцев на него возлагается временное исполнение обязанностей по должности, предполагаемой к замещению. При этом непосредственно перед назначением на должность кандидат проходит стажировку в предполагаемой к замещению должности в базовом органе внутренних дел продолжительностью до семи дней.

Стажировка в предполагаемой к замещению должности может не проводиться, если должностными инструкциями по занимаемой должности было предусмотрено и кандидатом фактически осуществлялось исполнение должностных обязанностей по предполагаемой к замещению должности, при согласовании с соответствующими начальниками структурных подразделений МВД, ГУВД Минского горисполкома, УВД облисполкома, учреждения образования МВД.

Таким образом, совершенствование системы подготовки сотрудников, включенных в резерв руководящих кадров органов внутренних дел, – одна из ключевых задач кадровой политики в системе органов внутренних дел, которая в последние годы довольно успешно решается.

Технология оценки персонала в органах внутренних дел.

Технологий оценки персонала является одной из основных базовых технологий в управлении персоналом.

Известный белорусский автор в области государственного управления и государственной кадровой политики Л.С. Вечер акцентирует внимание на том, что эффективность деятельности органов государственного управления невозможна без профессионализма служащих. По профессиональному признаку реализуется весь комплекс работы с кадрами – отбор, их расстановка и обучение.

Говоря о профессионализме государственных служащих, А.И. Турчинов отмечает, что в основе понятия «профессия» (от которого происходит термин «профессионал») лежит требование обладать специальными знаниями и навыками, полученными за длительный период в результате профессиональной подготовки и трудовой деятельности. Профессионализм, в первую очередь, предполагает соответствие работника требованиям профессии и занимаемой должности. Определить это соответствие – задача сложная и трудоемкая, которая решается в ходе реализации государственной кадровой политики посредством применения

различных кадровых технологий и, в первую очередь, технологии оценки персонала.

Оценка персонала – это важнейшая управленческая функция, без которой немыслим процесс управления персоналом. От того, насколько совершенна технология оценки персонала, во многом зависит эффективность как самой системы управления человеческими ресурсами организации, так и самой организации. Особую значимость эти вопросы приобретают, когда речь идет о системе органов государственного управления, в которой органы внутренних дел, как часть правоохранительной системы государства, играют одну из ключевых ролей.

Под *оценкой персонала* понимается целенаправленный процесс установления степени соответствия профессиональных, деловых и личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемыми обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д.

В научной литературе предлагаются разные подходы к содержанию понятия оценки персонала.

М. Ф. Мизинцева и А. Р. Сардарян отмечают разнообразие применяемых в научной литературе терминов, например, «оценка персонала», «персональная оценка», «кадровая оценка», «оценка кадров», «деловая оценка» и др., которые являются вариантами перевода на русский язык английских терминов, применяемых в мировой практике и означающих в ряде случаев различные процедуры оценки: труда, результатов работы, личностных черт сотрудника, должности и т.д. Вместе с тем в русскоязычном переводе авторы чаще всего используют общий термин «оценка».²⁹

С точки зрения указанных авторов оценка персонала – это целенаправленная и регулярная процедура для решения широкого диапазона организационных и управленческих задач, установленных для всех категорий сотрудников и позволяющих определять профессиональные и личностные качества сотрудника, результаты его труда за установленный период и их соответствие предъявляемым требованиям к должности или рабочему месту.

А.Я. Кибанов использует термин «деловая оценка», под которой он понимает целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.³⁰

А.М. Асалиев акцентирует внимание на том, что оценка персонала – это:

²⁹ Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – С. 20-21.

³⁰ Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 159.

комплекс мероприятий, позволяющих определить, какими характеристиками и знаниями, необходимыми для решения производственных задач, обладает сотрудник;

процесс определения эффективности выполнения сотрудником должностных обязанностей, результативности его деятельности, развития компетенций;

информация, основанная на сравнительном анализе нормативных и конкретных показателей оцениваемого персонала, об уровне профессиональной подготовки, ее соответствии занимаемой или планируемой должности, о выраженности деловых качеств, психологических особенностей претендента или работника, а также о результатах практической или учебной деятельности;

форма обратной связи в управленческом взаимодействии.³¹

Деловая оценка персонала как важнейшая функция в системе управления персоналом любой организации присутствует практически на каждом этапе кадровой работы, начиная от отбора кандидатов на работу и заканчивая увольнением работников, так как она служит трем основным целям: *административной, информационной, мотивационной*.

Под административными целями понимается определение стратегии планирования карьеры персонала: перемещение, перевод, включение в резерв руководящих кадров, увольнение.

Информационные цели означают получение руководителем организации объективных данных о результатах труда подчиненных, их потенциале и степени его использования, а также обеспечивают обратную связь с работниками, которые, получив объективную информацию о результатах своего труда, имеют возможность корректировки поведения и исправления ошибок.

Мотивационные цели оценки персонала – это применение приемов и методов мотивации работников для повышения производительности их труда, улучшения результатов работы и эффективности деятельности организации, в целом.

Все эти цели взаимосвязаны, взаимообусловлены и не могут рассматриваться отдельно друг от друга.

В итоге *цель деловой оценки персонала* – обеспечение субъекта управления объективными сведениями о состоянии и тенденциях изменений кадрового потенциала организации, своевременной корректировки кадровой политики.

Задачи деловой оценки:

1. Оценка профессионализма сотрудника, включающая:
 - уровень профессиональной подготовленности на момент оценки (знания, умения, навыки);

³¹ Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации : учеб. пособие / А.М. Асалиев [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 5.

- уровень психологической подготовленности (направленность личности, мотивы поведения, адаптивность, черты характера, темперамент и т.д.);
- эффективность труда (производительность и качество труда, профессиональная инициатива и т.д.).

2. Выявление потенциала развития и выработка рекомендаций по развитию деловых и личностных качеств сотрудников.

3. Определение основных направлений развития персонала.

4. Формирование эффективного механизма трудовой мотивации.

Содержание системы деловой оценки персонала составляет пять основных элементов:

1. Субъекты оценки персонала, которые могут быть внутриорганизационными и внешними.

К внутриорганизационным относятся непосредственные руководители, сотрудники кадровых подразделений, а также сотрудники организации, имеющие профессиональные взаимосвязи с оцениваемыми и не имеющие непосредственного к нему отношения.

Внешними субъектами являются представители вышестоящей организации, а также другие внешние специалисты, привлекаемые к процедуре осуществления оценки.

Главная задача субъектов оценки – объективное и всестороннее установление соответствия имеющихся качеств работника должностным и другим требованиям.

2. Объекты оценки персонала – сотрудники или подразделения, которые непосредственно оцениваются.

3. Предмет оценки – это совокупность характеристик объектов оценки, которые подвергаются количественному или качественному измерению для определения их соответствия установленным требованиям.

Предметом оценки являются: профессиональные качества; деловые качества; личностные качества; результаты труда; отношения в коллективе; выполнение разовых заданий; работа во время испытательного срока или в период адаптации вновь принятого сотрудника; характер трудового процесса, его качество, интенсивность, производительность, инновационность и т.д.

Предмет оценки выражается в конкретных качественных характеристиках, которые выражают его в детализированном виде и называются критериями оценки.

Критерии, в свою очередь выражаются через систему показателей, которые бывают прямыми и косвенными.

Прямые показатели дают непосредственную количественную характеристику оцениваемому критерию (производительность труда, стаж работы, коэффициент текучести кадров и т.д.)

Косвенные показатели применяются, если критерий невозможно измерить с помощью прямых показателей. Например, уровень развития, степень конфликтности, лидерские качества и др. трудно измерить

количественно. В таком случае используются шкалы оценок, градация которых может быть самой разной (в баллах, процентах, условных единицах).

4. Инструменты оценки персонала представляют собой набор методов и технологий, позволяющих объективно и всесторонне установить уровень качества трудовой деятельности и требуемых для этого характеристик.

5. Обратная связь – необходимый элемент оценки, который позволяет установить эффективность проведенной оценки персонала, т.е. насколько она повлияла на трудовое поведение работника, его профессиональные установки и мировоззрение. Она достигается через мониторинг поведения работника или группы, личные беседы, текущие оценки коллег и другого окружения.

Применяя оценочные технологии в органах внутренних дел, необходимо соблюсти следующие основные *требования к процедуре проведения оценки персонала*:

объективность (независимость от частного мнения) – достигается за счет привлечения нескольких экспертов, всесторонности оценки и использования практических и тестовых заданий;

достоверность – документы, используемые при деловой оценке (характеристика руководителя, отчет о проделанной работе), составляются на основе конкретных результатов практической деятельности;

ориентированность на перспективу – результаты деловой оценки используются при планировании карьеры и формировании внутреннего кадрового резерва, а также при принятии управленческих решений;

доступность информации о критериях и результатах оценки, понятность – все оцениваемые должны быть заранее ознакомлены с целями, задачами деловой оценки, решениями, которые могут быть приняты по ее результатам, критериями, по которым осуществляется оценка;

надежность – стабильность, высокая степень устойчивости, независимо от влияния ситуативных факторов (прошлых успехов и неудач, возможно случайных);

валидность – процедура оценки осуществляется в установленном порядке на основе использования допустимых и предназначенных для получения оценки методов;

комплексность – полнота, единство и системность проведения оценки;

прогностичность – возможность прогнозировать и планировать дальнейшее профессиональное развитие и перспективное использование персонала.

К исходным документам внедрения технологии оценки персонала и кадрового потенциала органов внутренних дел относятся:

внутренние нормативные документы;

анкеты, автобиографии персонала, заполненные при трудоустройстве;

должностные инструкции;

компетенции должности;

оценочные технологии и средства (социологические анкеты, психологические тесты, методы актуальной оценки и т. д.);
 контракты о службе (трудовые контракты);
 результаты предыдущих оценок (мониторинга кадрового состояния);
 другие документы и материалы, отражающие информацию об успехах и достижениях оцениваемого.

В качестве *методов оценки* персонала в органах внутренних дел могут выступать:

произвольная письменная характеристика – письменное описание того, что собой представляет сотрудник и как он себя проявляет, включая достижения и упущения;

оценка по результатам – письменное описание конкретной работы, выполняемой сотрудником;

выбор оценочных характеристик по готовым формам – сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме;

суммирование оценок – определение степени проявления у сотрудников тех или иных качеств путем выставления по определенной шкале экспертных оценок;

тестирование – определение уровня знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов;

заданная балльная оценка – начисление определенного количества баллов за те или иные достижения;

графический профиль – графическая форма оценки (профиль) ломаной линией, соединяющей количественные значения (точки) по различным качествам оцениваемого;

критический инцидент – оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, разрешение незнакомой проблемы, преодоление сложной ситуации и т. д.);

шкалирование – значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника;

альтернативные характеристики – отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества;

профильный метод – аналитическое сравнение предъявляемых нормативных требований и фактических качеств сотрудников;

метод групповой дискуссии – беседа группы руководителей или экспертов с сотрудниками относительно их деятельности;

интервью – беседа, направленная на получение собственного видения сотрудником своей роли в трудовой деятельности, проблемах и возможных путях их решения;

рекомендации устные или письменные;

анализ документов;

экзамен – оценка профессиональных знаний, умений и навыков (например, для лиц, впервые поступающих на государственную службу).

Ученые признают, что создать систему оценки, одинаково сбалансированную, объективную, понятную, недорогую, доступную и максимально учитывающую все возможные факторы, влияющие на результаты труда, довольно сложно, поэтому существует множество систем оценки персонала, которые используют не один, а несколько методов в различных комбинациях. Каждая такая система имеет свои достоинства и недостатки.

В нашей стране традиционной формой деловой оценки в системе государственных органов является аттестация персонала, которая представляет собой проводимую в специальной организационно-правовой форме процедуру объективной проверки уровня профессиональной подготовки сотрудников, деловых и личностных качеств, определения квалификации на предмет соответствия требованиям, предъявляемым для замещения соответствующей должности. В отличие от других систем оценки она закреплена на государственно-правовом уровне и является обязательной формой оценки государственных служащих. Основными недостатками аттестации, и это отмечается в большинстве исследований по данной теме, являются субъективность оценки и ориентированность на прошлое. Вместе с тем данная форма оценки является комплексной, индивидуальной, отличается простотой и экономичностью.

Основными целями аттестации являются оценка уровня квалификации работника требованиям занимаемой должности, перспективы использования его трудового потенциала, а также определение основных направлений повышения эффективности деятельности как работника, так и подразделения в целом.

Понятие «квалификация» означает степень профессиональной подготовленности к какому-либо виду труда, профессию, специальность, приобретенную в результате обучения, а квалифицировать – установить степень профессиональной подготовленности.³² В Трудовом кодексе Республики Беларусь под квалификацией понимается уровень общей и специальной подготовки работника, подтверждаемый установленными законодательством видами документов (аттестат, диплом, свидетельство).

Таким образом, квалификация работника включает в себя ряд составляющих:

во-первых, это уровень основного образования, подтверждающий усвоение работником знаний, умений и навыков, достаточных для занятия соответствующей профессиональной деятельностью;

во-вторых, полученную в процессе получения образования специальность, представляющую собой совокупность приобретенных путем специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков,

³² Ефремова, Т. Ф. Современный толковый словарь русского языка. В 3 т.: ок. 160 000 слов / Т. Ф. Ефремова. – М.: АСТ: Астрель, 2006. – Т. 1: А–Л. – С. 953.

необходимых для выполнения определенного вида трудовой деятельности в рамках данной профессии;

в-третьих, немаловажное значение имеет стаж работы как в соответствующем виде профессиональной деятельности, так и по соответствующей профессии, должности, специальности. Занимаясь конкретным видом профессиональной деятельности, выполняя соответствующие должностные обязанности, работник тем самым приобретает необходимые профессиональные навыки, совершенствует имеющиеся знания и умения путем самообразования, саморазвития;

в-четвертых, уровень освоения содержания образовательных программ дополнительного образования взрослых. В данном случае государством обеспечиваются возможности для периодического повышения квалификации работников, организации при необходимости их переподготовки по новой специальности в условиях учреждения образования;

в-пятых, уровень освоенных знаний, умений и полученного опыта подтверждается установленными законодательством видами документов (аттестат, диплом, свидетельство, удостоверение и т.д.).

В итоге главная цель аттестации – определение уровня квалификации работника и его соответствие занимаемой им должности. Уровень квалификации, в свою очередь, представляет собой обобщенные требования к знаниям, умениям и опыту, необходимым для осуществления трудовой деятельности.

Проведение аттестации связано с использованием различных методов оценки персонала, основными из которых являются: деловая характеристика (описание профессиональных и деловых качеств); биографическое описание; устный отзыв (мнение руководителя подразделения или организации об уровне подготовки и способностях работника); коллективное обсуждение на аттестационной комиссии; оценочная беседа или оценочное интервью; тестирование (определение уровня знаний и умений на основе специальных тестов); балльная оценка (начисление определенного количества баллов за конкретные достижения) и др.

В последнее время все более широкое распространение получает компетентностный подход к аттестации персонала, в основе которого лежит структурированный перечень требований к персоналу в зависимости от выполняемых им функций (компетенций). Каждому уровню требований соответствует определенный набор показателей, характеризующих сотрудника и его компетенции. Так, с учетом такого подхода А.П. Леонов в структуре показателей, которые должны использоваться при аттестации персонала выделил девять категорий.³³ Это показатели уровня квалификации, деловых качеств, работоспособности, качества выполняемой работы, стиля и методов работы, аналитических способностей, участия в инновационной

³³ Леонов, А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А.П.Леонов. – Минск.: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 2. – С. 185-188.

деятельности, дисциплинированности, психологической совместимости с коллективом.

Каждой перечисленной категории показателей соответствует свой перечень качеств. В итоге определяется степень соответствия работника требованиям рабочего места (должности) в зависимости от оценки всех его качеств по каждой из девяти категорий показателей.

В органах внутренних дел можно выделить 3 вида аттестации:

аттестация сотрудников органов внутренних дел, правовой основой которой является Указ Президента Республики Беларусь от 15 марта 2012 г. № 133 и Инструкция о порядке организации и проведения аттестации сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь, утвержденная приказом Министерства внутренних дел Республики Беларусь от 29 авг. 2012 г., № 290;

аттестация государственных служащих, проводимая на основании Закона Республики Беларусь «О государственной службе» и Постановления СМ Республики Беларусь от 30 августа 2022 г. № 563 «Об утверждении положения о проведении аттестации государственных гражданских служащих»;

аттестация руководящих работников и специалистов из числа гражданского персонала, не относящихся к государственным служащим, которая проводится на основании Трудового кодекса и постановления Совета Министров Республики Беларусь от 25 мая 2010 г. № 784 «Об утверждении Типового положения об аттестации руководителей и специалистов организаций».

Следует сказать, что отдельный порядок проведения аттестации существует также для руководящего состав органов внутренних дел, должности которых входят в кадровый реестр Главы государства. Эта категория лиц проходит аттестацию в особом порядке в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 14 марта 2005 г. № 122 «О проведении аттестации руководящих работников государственных органов и иных организаций, должности которых включены в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь».

Аттестация сотрудников в органах внутренних дел представляет собой периодическую комплексную форму оценки сотрудников, проводимой аттестационной комиссией органа внутренних дел с целью всесторонней и объективной оценки результатов служебной деятельности сотрудников, определения уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемым должностям. Она осуществляется на принципах законности, гласности, принципиальности и объективности.

Организация и обеспечение проведения аттестации возлагаются на кадровые подразделения органов внутренних дел.

Аттестация подразделяется на очередную и внеочередную. Очередная аттестация сотрудников проводится *один раз в 5 лет*, а также при завершении ими освоения содержания образовательных программ среднего

специального, высшего, послевузовского образования в дневной форме получения образования в учреждениях образования Министерства внутренних дел и при рассмотрении вопроса об их назначении на низшую должность в связи с несоответствием занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации. При этом аттестации не подлежат сотрудники, прослужившие в занимаемой должности менее одного года, беременные женщины-сотрудники.

Внеочередная аттестация может проводиться в следующих случаях:

при проведении реорганизации МВД, системы органов внутренних дел, отдельных органов внутренних дел, подразделений по направлениям деятельности;

при получении органом внутренних дел неудовлетворительной оценки по одному или нескольким видам подготовки в ходе проведения контрольных либо итоговых занятий в системе служебной подготовки;

при повторном получении сотрудником неудовлетворительной оценки по одному или нескольким видам подготовки в ходе проведения контрольных либо итоговых занятий в системе служебной подготовки;

при объявлении дисциплинарного взыскания сотруднику, имеющему два и более действующих дисциплинарных взыскания (за исключением устных дисциплинарных взысканий);

при необходимости изменения выводов по предыдущей аттестации;

при обжаловании сотрудником выводов аттестационной комиссии и порядка проведения аттестации в случае признания жалобы обоснованной.

Решение о проведении внеочередной аттестации оформляется приказом (распоряжением) Министра внутренних дел или соответствующего начальника, в котором указываются основания проведения внеочередной аттестации, сроки ее проведения, сотрудники (категории сотрудников), подлежащие внеочередной аттестации, порядок и сроки подведения итогов внеочередной аттестации (в случае аттестации всех сотрудников либо отдельных их категорий).

В то же время следует также обратить внимание, что принимать решение о проведении внеочередной аттестации сотрудников (всех или отдельных их категорий) в случаях проведения реорганизации МВД, системы органов внутренних дел, отдельных органов внутренних дел, подразделений по направлениям деятельности, а также при получении органом внутренних дел неудовлетворительной оценки по одному или нескольким видам подготовки в ходе проведения контрольных либо итоговых занятий в системе служебной подготовки имеет право только Министр внутренних дел.

В целях подготовки и проведения аттестации по установленной форме разрабатываются план проведения аттестации и схема аттестации. Планы проведения аттестации сотрудников составляются не позднее 15 декабря на следующий за отчетным год.

Организационные мероприятия по подготовке и проведению аттестации отражаются в приказе начальника и предусматривают:

создание или уточнение состава аттестационных комиссий;
 сроки, планы и схемы аттестации;
 проведение инструктивных совещаний с начальниками соответствующих органов внутренних дел и их подразделений, сотрудниками кадровых подразделений, председателями и членами аттестационных комиссий;

материальное, техническое и методическое обеспечение работы по проведению аттестации.

Начальники обязаны обеспечить проведение аттестации на высоком организационном уровне, в обстановке принципиальности и доброжелательности, широкой гласности, при строгом соблюдении объективности в оценке аттестуемых сотрудников.

Аттестацию на подчиненного сотрудника готовит непосредственный начальник при условии совместного прохождения службы в течение не менее шести месяцев. При меньшем ее сроке аттестацию готовит заместитель этого начальника или вышестоящий начальник. Аттестация и все характеризующие сведения излагаются в аттестационном листе, который составляется по строго установленной форме.

Начальник, составляющий аттестационный лист, несет ответственность за объективность аттестации и обоснованность излагаемых в ней выводов и рекомендаций.

Начальник, аттестующий подчиненного сотрудника, обязан:
 всесторонне изучить и оценить деловые и личные качества аттестуемого сотрудника;

определить на основе всестороннего изучения сотрудника содержание выводов по его аттестации;

представить все экземпляры аттестационных листов для составления заключения и утверждения аттестации.

При подготовке текста аттестации в ходе изучения и анализа деловых и личных качеств подчиненного сотрудника его начальник дает оценку:

профессиональной подготовленности сотрудника, способности качественно и своевременно решать оперативно-служебные задачи, соответствующие должностным обязанностям;

показателям работы аттестуемого сотрудника по занимаемой им должности, состоянию дел в органе внутренних дел или подразделении, которым он руководит, или на участке работы, за который он отвечает;

уровня интеллектуального и культурного развития, то есть широты мировоззрения, сообразительности, творческой активности, эрудированности, организаторских способностей;

уровня огневой и физической подготовки и эмоционально-волевой готовности к решению служебных задач, степени самообладания при повышенных эмоциональных нагрузках, выдержанности в работе с гражданами;

репутации сотрудника по месту службы;

состоянию здоровья, внешнего вида, чертам характера.

В аттестациях на выпускников учреждений образования дополнительно указываются результаты прохождения стажировки, их успеваемость по основным дисциплинам учебного плана, оценки, полученные на государственных экзаменах, и даются рекомендации о целесообразности их назначения на определенную должность.

При подготовке аттестации начальнику необходимо также провести с аттестуемым сотрудником индивидуальную беседу по вопросам, связанным с прохождением им службы, совершенствованием его профессиональной подготовки, а также дать необходимые советы и рекомендации по устранению недостатков в служебной деятельности аттестуемого сотрудника, улучшению профессиональной подготовки и выполнению им служебных обязанностей.

Сотрудник должен быть ознакомлен с содержанием аттестации и выводом по результатам аттестации не позднее чем за 5 дней до проведения аттестации. В случае несогласия с содержанием аттестации и выводом по ней аттестуемый сотрудник собственноручно указывает об этом в соответствующем разделе первого экземпляра аттестационного листа с указанием причин несогласия.

Аттестационный лист, а в случае необходимости служебная характеристика и (или) сведения о работе по направлениям служебной деятельности на аттестуемого сотрудника представляются в аттестационную комиссию не позднее чем за 3 дня до начала аттестации.

Аттестационная комиссия органа внутренних дел создается приказом начальника данного органа и является постоянно действующей. В состав аттестационной комиссии включаются председатель – заместитель начальника подразделения центрального аппарата (подразделения центрального подчинения) МВД, заместитель начальника органа внутренних дел – начальник кадрового подразделения, либо курирующий вопросы кадровой работы, а также члены аттестационной комиссии – начальники либо заместители начальников отделов, управлений подразделений центрального аппарата, подразделений центрального подчинения МВД, заместители начальников органов внутренних дел, сотрудники кадровых подразделений органов внутренних дел, другие высококвалифицированные сотрудники.

Все аттестации рассматриваются на заседании аттестационной комиссии в присутствии аттестуемых сотрудников. Сотрудников представляет начальник органа внутренних дел, в котором сотрудник проходит службу, либо по поручению председателя аттестационной комиссии – секретарь аттестационной комиссии.

В ходе заседания аттестационной комиссии заслушивается, при необходимости, непосредственный начальник аттестуемого сотрудника и другие приглашенные лица, а также предоставляется возможность высказаться по содержанию вопроса самому аттестуемому сотруднику.

В случае неявки сотрудника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин аттестация может проводиться в его отсутствие, о чем производится соответствующая запись в протоколе, а при наличии уважительных причин аттестация переносится и проводится в дополнительные дни, предусмотренные планом аттестации. Однако при несоответствии сотрудника занимаемой должности вследствие его недостаточной квалификации присутствие сотрудника на заседании аттестационной комиссии является обязательным.

Выводы аттестационной комиссии принимаются тайным голосованием в отсутствие аттестуемого сотрудника. Обсуждение и голосование проводятся при наличии не менее двух третей членов аттестационной комиссии.

Вывод аттестационной комиссии об оценке деятельности аттестуемого сотрудника считается принятым, если за него проголосовало большинство присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов принимается решение в пользу аттестуемого сотрудника.

Результаты аттестации объявляются аттестуемому сотруднику непосредственно после проведения тайного голосования.

По результатам аттестации сотрудника аттестационная комиссия делает один из следующих выводов об оценке деятельности аттестуемого сотрудника:

- соответствует занимаемой должности;

- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через шесть месяцев или год (в случае утверждения такого вывода конкретные предложения аттестационной комиссии заносятся в протокол, зачитываются при повторной аттестации и заносятся в ее текст);

- не соответствует занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации.

Одновременно с выводами по результатам аттестации аттестационная комиссия может дать рекомендации о поощрении сотрудника за достигнутые им успехи в службе, назначении на высшую должность либо понижении в должности, улучшении оперативно-служебной деятельности, направлении сотрудника на повышение квалификации или переподготовку, а также зачислении в резерв руководящих кадров.

Аттестационная комиссия также имеет право дать рекомендацию о направлении аттестуемого сотрудника на медицинское освидетельствование военно-врачебной комиссией органа внутренних дел с целью выяснения вреда, нанесенного здоровью сотрудника в ходе оперативно-служебной деятельности, определения уровня профессиональной деформации, внести предложение о проведении служебной проверки.

Выводы и рекомендации аттестационной комиссии должны вытекать из текста аттестации и записываться в четких, сжатых и конкретных формулировках.

Выводы аттестационной комиссии, а также рекомендации, которые даны аттестуемому сотруднику, заносятся в аттестационный лист, подписываемый председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании аттестационной комиссии, а также в протокол заседания аттестационной комиссии.

В пятидневный срок после проведения заседания аттестационной комиссии соответствующий начальник или лицо, его замещающее, согласно утвержденной схеме аттестации принимает окончательное решение в отношении аттестуемого сотрудника.

Начальник, утверждающий аттестацию, обязан собственноручно подписать вывод аттестационной комиссии в соответствующем разделе первого экземпляра аттестационного листа.

Утвержденные аттестации в семидневный срок рассылаются в органы внутренних дел по месту службы аттестованных сотрудников, где результаты аттестации объявляются им под роспись в семидневный срок. Аттестованным сотрудникам, находящимся в служебной командировке, отпуске или на лечении, утвержденные аттестации объявляются в день возвращения к месту прохождения службы.

Выводы аттестационной комиссии и порядок проведения аттестации могут быть обжалованы аттестованным сотрудником вышестоящему начальнику не позднее десятидневного срока со дня объявления аттестованному сотруднику результатов аттестации. Рассмотрение такой жалобы должно быть закончено в месячный срок со дня ее подачи.

В случае признания жалобы аттестованного сотрудника обоснованной составляется новый аттестационный лист. Измененная (новая) аттестация подлежит рассмотрению на заседании аттестационной комиссии в установленном порядке.

Начальники несут ответственность за реализацию выводов по результатам аттестации. При этом вывод по результатам аттестации о несоответствии сотрудника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации и его назначении на низшую должность подлежит реализации в месячный срок, но не ранее десяти дней со дня объявления аттестации сотруднику.

Рекомендации аттестационной комиссии должны учитываться начальниками органов внутренних дел при принятии решения о дальнейшем прохождении сотрудником службы и отражаться в соответствующих документах (представлениях, наградных листах, служебных характеристиках и т.п.). Срок реализации рекомендаций аттестационной комиссии не должен превышать одного месяца со дня объявления аттестации сотруднику (за исключением решения вопроса о назначении на низшую должность в аттестационном порядке), но время болезни сотрудника, нахождения его в отпуске или служебной командировке в данный срок не засчитывается.

Целью аттестации государственного гражданского служащего является объективная оценка практической деятельности госслужащего,

уровня его профессиональных знаний, правовой культуры и служебной перспективы

Аттестация госслужащего проводится аттестационной комиссией *каждые 3 года*. При этом лишь только по истечении трех лет непрерывного пребывания на госслужбе проходят аттестацию госслужащие:

- впервые поступившие на госслужбу;
- с перерывом стажа госслужбы 1 год и более.

Если женщина находилась в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, то она подлежит аттестации не раньше чем через год после выхода ее на работу.

- От прохождения аттестации освобождаются следующие госслужащие:
- беременные женщины;
 - пребывающие в определенной должности служащего менее чем 1 год.

Аттестации не подлежат госслужащие:

- занимающие должности путем избрания;
- имеющие высший класс госслужащего, если иное не предусмотрено законодательными актами.

Аттестация проводится аттестационными комиссиями органов внутренних дел.

Аттестация государственных служащих органов внутренних дел проводится в следующем порядке:

1) Начальник органа внутренних дел издает приказ (распоряжение), которым утверждаются сроки проведения аттестации, списки подлежащих аттестации госслужащих, график проведения аттестации, состав аттестационной комиссии, ее председатель, заместитель председателя, секретарь;

2) не позднее чем за 1 месяц до начала аттестации приказ (распоряжение) об аттестации доводится до сведения аттестуемых;

3) не позднее чем за 10 дней до начала аттестации на каждого аттестуемого госслужащего в аттестационную комиссию представляется служебная характеристика за подписью руководителя структурного подразделения или органа внутренних дел, которая должна содержать объективную оценку практической деятельности государственного служащего, уровня его профессиональной подготовки, правовой культуры, умения работать с людьми.

Не позднее чем за 7 дней до проведения аттестации аттестуемый должен быть ознакомлен со своей служебной характеристикой, которая в последующем хранится в его личном деле.

4) проводится заседание аттестационной комиссии в установленном порядке.

5) аттестационная комиссия тайным голосованием по результатам аттестации госслужащего принимает одно из следующих решений:

- о соответствии его занимаемой должности;

- о неполном соответствии занимаемой должности с отсрочкой аттестации на один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;

- о несоответствии занимаемой должности.

6) аттестационная комиссия оформляет аттестационный лист установленной формы, с которым знакомит госслужащего, объявляет госслужащему результаты аттестации.

7) в 5-дневный срок после окончания аттестации решение аттестационной комиссии передается начальнику органа внутренних дел для принятия им окончательного решения в отношении госслужащего. Решение оформляется соответствующим приказом (распоряжением).

Целями аттестации руководителей и специалистов являются:

- объективная оценка уровня профессиональной подготовки работников, их деловых и личностных качеств, результатов практической деятельности;

- улучшение подбора, расстановки и подготовки кадров, повышение их квалификации, качества и эффективности труда;

- обеспечение более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

Основными задачами аттестации работников являются:

- установление соответствия их занимаемой должности служащего;

- выявление потенциальных возможностей их профессионального и служебного роста;

- определение необходимости повышения их квалификации или переподготовки.

Однако при наличии специфики проведения аттестации в органе внутренних дел перечень целей и задач может быть расширен.

Республиканские органы государственного управления и иные государственные организации, подчиненные Правительству Республики Беларусь, на основании Типового положения об аттестации могут разрабатывать отраслевые положения об аттестации работников, в которых конкретизируются сроки, критерии и методы оценки их профессионально - деловых и личностных качеств с учетом специфики и профиля трудовой деятельности.

Проведение аттестации работников, с которыми заключен контракт, предусмотрено не реже одного раза в три года, если иное не установлено Президентом Республики Беларусь. Идентичный срок установлен Типовым положением об аттестации для всех руководителей и специалистов (независимо от того, работают ли они по трудовому договору или контракту). Руководитель организации в пределах установленного срока имеет право установить конкретную периодичность проведения аттестации в организации в рамках вышеуказанной общей периодичности.

В соответствии с п. 6 Типового положения об аттестации от прохождения аттестации освобождаются нижеследующие руководители и специалисты:

- работники, проработавшие в соответствующей должности служащего менее года;
- выпускники учреждений образования, обучавшиеся в дневной форме получения образования и работающие в организации по направлению учреждений образования, - в течение первых трех лет работы;
- беременные женщины;
- работники, находящиеся на длительном излечении;
- женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, - в течение года после выхода их на работу.

Аттестация руководителей, которые назначаются или утверждаются вышестоящими органами внутренних дел, осуществляется аттестационными комиссиями этих органов. По решению вышестоящих органов в аттестационных комиссиях этих органов наряду с руководителем организации может осуществляться аттестация работников по ключевым направлениям деятельности организаций, в которых они работают.

Одним из основных критериев оценки работы руководителя организации является обеспечение производственно-технологической, исполнительской и трудовой дисциплины.

В связи с тем, что Типовым положением об аттестации предусмотрен порядок проведения аттестации только руководителей и специалистов, наниматель не вправе самостоятельно расширить круг лиц, подлежащих аттестации на тех же условиях, что и руководители и специалисты, и провести, например, аттестацию других служащих и рабочих.

Вместе с тем можно предположить, что наниматель вправе самостоятельно в Положении об аттестации работников в организации утвердить порядок и условия проведения внутренней аттестации других служащих и рабочих. Но представляется, что проведение аттестации имеет смысл только в отношении тех работников, труд которых является квалифицированным, т.е. когда для выполнения трудовой функции необходимо наличие определенных знаний и навыков, которые в совокупности с результатами деятельности будут подлежать оценке, что достаточно редко требуется от других служащих и рабочих.

По общему правилу организационная работа по подготовке к аттестации осуществляется кадровой службой организации при участии руководителей структурных подразделений, представителей профессиональных союзов.

Подготовка к аттестации согласно включает следующие действия:

- подготовку приказа (распоряжения) о проведении аттестации;
- составление списков работников, подлежащих аттестации;
- определение количества аттестационных комиссий и их составов;
- подготовку графиков проведения аттестации;

- подготовку характеристик на работников, подлежащих аттестации;
- подготовку бланков аттестационных листов;
- проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Приказ о проведении аттестации руководителей, назначаемых (утверждаемых) вышестоящими органами внутренних дел, издается этими государственными органами (организациями).

В приказе должны быть установлены:

- срок проведения аттестации;
- график проведения аттестации;
- список работников, подлежащих аттестации;
- состав аттестационной комиссии, ее председатель, секретарь;
- перечень материалов, необходимых для проведения аттестации, лица, ответственные за их подготовку, порядок и сроки их представления

Характеристика на работника, подлежащего аттестации, составляется и подписывается руководителем структурного подразделения, в котором состоит аттестуемый работник.

Характеристика на руководителей, назначение или утверждение которых производится вышестоящими органами внутренних дел, подписывается руководителем вышестоящего органа или уполномоченным им должностным лицом.

Если по решению вышестоящих органов (организаций) в аттестационных комиссиях этих органов (организаций) осуществляется аттестация работников по ключевым направлениям деятельности организаций, то характеристика на них составляется руководителем организации, в которой они работают

Типовым положением об аттестации не утверждена форма характеристики на работника. Характеристика составляется в произвольной форме и должна содержать объективную оценку практической деятельности работника, его профессионально-деловых и личностных качеств.

Работник должен быть ознакомлен с характеристикой до начала аттестации. Ознакомление работника с характеристикой следует производить под роспись. При этом Типовым положением об аттестации не установлен конкретный срок ознакомления работника с характеристикой.

Характеристика вместе с должностной инструкцией представляется в аттестационную комиссию не позднее чем за 10 дней до начала аттестации.

Если работник не согласен с предложенной на ознакомление характеристикой, он излагает причины своего несогласия на заседании аттестационной комиссии. Указанные сведения заносятся в протокол заседания аттестационной комиссии.

Характеристика по окончании аттестации включается в личное дело работника.

Работники кадровых служб осуществляют подготовку к проведению аттестации бланков аттестационных листов по установленной форме.

Аттестация проводится аттестационными комиссиями органов внутренних дел в присутствии самого аттестуемого работника. В аттестации также должен участвовать руководитель структурного подразделения (иное должностное лицо), ответственный за представление работника

Аттестационная комиссия заслушивает руководителя структурного подразделения или иное должностное лицо, ответственное за представление работника, подлежащего аттестации, а также заслушивает аттестуемого работника.

Работник сообщает, согласен он или нет с подготовленной на него характеристикой, если не согласен, то какие положения характеристике не соответствуют, по его мнению, действительности, чем это подтверждается, какие обстоятельства не позволяют ему более эффективно выполнять свои обязанности и т.д. Указанные сведения заносятся в протокол.

Аттестационная комиссия может задавать вопросы непосредственному руководителю, а также самому аттестуемому работнику.

При необходимости аттестационная комиссия организует с привлечением независимых экспертов проверку знаний работников, предусмотренных квалификационными характеристиками ЕКСД (раздел «Должен знать») и необходимых для качественного выполнения ими должностных обязанностей.

По результатам аттестации комиссия принимает одно из следующих решений:

- о соответствии работника занимаемой должности служащего;
- неполном соответствии работника занимаемой должности служащего с повторной аттестацией через один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- несоответствии работника занимаемой должности служащего

Решение принимается путем тайного голосования большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия может также давать нанимателю определенные рекомендации: о выдвижении работника на вышестоящую должность служащего, о повышении работнику квалификационной категории, о направлении работника на повышение квалификации или переподготовку, о зачислении работника в резерв на вышестоящую должность служащего. Аттестационная комиссия также может давать иные рекомендации нанимателю, например: о необходимости прохождения работником повторной аттестации через один год, о поощрении работника, об увольнении работника в связи с несоответствием занимаемой должности служащего или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, препятствующей продолжению данной работы, и др.

Ход аттестации отражается в соответствующем протоколе, который оформляется секретарем аттестационной комиссии.

После принятия решения и оформления его в протоколе результаты аттестации объявляются аттестуемому работнику.

Аттестационный лист подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии. Работник должен быть ознакомлен под роспись с аттестационным листом.

Аттестационный лист хранится в личном деле работника.

Окончательное решение в отношении работников, проходивших аттестацию, принимается нанимателем и оформляется соответствующим приказом (распоряжением).

Таким образом, в органах внутренних дел уделяется значительное внимание использованию технологий развития и оценки персонала. Развитие персонала всегда рассматривается как стратегическая составляющая будущего любой организации. В то же время без оценки персонала невозможно реализовать весь остальной комплекс работы с кадрами – отбор, их расстановку и обучение.