

Тема 4. Эффективность кадровой политики в органах внутренних дел и направления ее совершенствования

Учебные вопросы

1-й вопрос. Базовые понятия и компоненты эффективности системы управления.

2-й вопрос. Эффективность кадровой политики в органах внутренних дел и методика ее оценки.

1. Базовые понятия эффективности системы управления

Деятельность органов внутренних дел Республики Беларусь (далее – ОВД), направленная на реализацию государственных функций, подвергается оценке с точки зрения ее эффективности.

Эффективность – определяющая категория, показывающая целесообразность функционирования любой организации, поскольку отсутствие либо низкий уровень эффективности исключают смысл ее существования. Где бы ни работал служащий (работник умственного труда), в коммерческой фирме или в государственном учреждении, от него требуют, прежде всего, чтобы он организовал продуктивную работу.

Деятельность сотрудников ОВД, в особенности управленческая, является умственным трудом, обуславливающим наличие определенных требований, предъявляемых к сотрудникам, таких, к примеру, как интеллектуальное развитие, творческое мышление, высокий уровень профессиональных знаний. Однако, несмотря на то, что интеллект, творческое воображение и знания – очень важные ресурсы, только эффективность превращает их в реальные результаты. Сами по себе эти качества лишь указывают на границы потенциальных возможностей. При этом эффективность умственного труда не измеряется в количественных показателях. Не измеряется она и затратами. Эффективность умственного труда измеряется и оценивается по результатам.

Следовательно, в общем виде эффективность системы управления ОВД определяется качеством принятия и реализации управленческих решений, позволяющих в конечном итоге получить конкретный результат – решение стоящих задач и достижение поставленных перед ОВД целей. При этом специфика деятельности ОВД проявляется в том, что она органически связана с жизнью общества, осуществляется во имя обеспечения прав и свобод граждан, а значит и эффективность этой деятельности во многом определяется удовлетворенностью ее результатами социумом.

Оценка эффективности системы управления ОВД является важным элементом разработки проектных и плановых управленческих решений, позволяющих определить уровень результативности управленческих процессов, соответствие руководителей современным требованиям к управленцу. Она проводится для создания современной системы управления или усовершенствования существующей, которая бы обеспечивала должное качество решения оперативно-служебных задач в деятельности ОВД. Эффективность системы управления ОВД можно оценивать на стадии проектирования организационных структур управления, при исследовании действующих систем управления и для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления. Общая эффективность управления ОВД состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами, а также в значительной степени зависит от того, насколько устойчивое управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне высшего руководства.

Актуальность рассматриваемых вопросов обусловлена теоретической и практической значимостью проблем, связанных с совершенствованием оценки эффективности деятельности ОВД как важнейшей гарантии укрепления законности и правопорядка, так необходимых в процессе формирования юридических и социально-политических основ правовой государственности.

Таким образом, эффективность системы управления ОВД выступает основополагающим критерием целесообразности их функционирования, отражает социальную значимость их деятельности и является одним из показателей реализации государственной политики по защите прав и свобод граждан, обеспечению общественного порядка и общественной безопасности.

Под эффективностью управления следует понимать результат воздействия управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью добиться желаемого состояния оперативной обстановки при наименьших затратах организационных, людских, материально-финансовых и иных ресурсов.

Эффективность системы управления ОВД находит свое выражение в: степени соответствия направлений, содержания и результатов деятельности управленческих структур и их сотрудников задач правоохранительной деятельности, реальному обеспечению правопорядка; реальности управленческого влияния аппарата на положение дел на местах; законности, научной обоснованности и корректности действий аппарата по отношению к объектам управления; авторитетности, преемственности и предметности решений, разрабатываемых аппаратом.

Оценка эффективности системы управления организацией может производиться в соответствии с четырьмя базовыми моделями оценки: моделью, ориентированной на внутренние факторы организации; моделью, ориентированной на персонал организации; моделью, рассматривающей организацию как открытую систему; моделью, рассматривающей организацию как общественный институт, ориентированный на удовлетворение ожиданий определенных групп гражданского населения.

Для количественного измерения и качественной оценки эффективности целенаправленной деятельности используют показатели эффективности. В общем смысле показатель – обобщенная характеристика свойств объекта или процесса. Различают количественные и качественные показатели.

Показатель эффективности в узком смысле – это характеристика, количественно выражающая степень выполнения поставленной задачи и позволяющая судить об эффективности операции.

В качестве показателей эффективности в зависимости от вида операции могут рассматриваться скалярные, векторные, детерминированные, стохастические, функциональные, общие, частные и обобщенные показатели.

Критерий оценки – это признак, на основании которого производится оценка. Требования к критериям оценки деятельности ОВД: соответствие целям управления; обоснованность; измеримость; согласованность и

непротиворечивость; максимально возможное отражение полноты и всесторонности оцениваемого явления.

В общем случае оценка эффективности системы управления должна быть, во-первых, целеориентированной, обеспечивающей выполнение миссии и реализацию стратегий развития организации, и, во-вторых, способствующей развитию персонала, т.е. стимулирующей творческий потенциал сотрудников и мотивирующей их на эффективную работу в данной организации.

2. Эффективность кадровой политики в органах внутренних дел и методика ее оценки.

Эффективность служебной деятельности подразделений кадров и идеологической работы (далее – ПКИИР) оценивается по итогам календарного года «удовлетворительно» либо «неудовлетворительно».

Целями оценки деятельности ГКиИР являются:

определение эффективности деятельности структурных подразделений МВД и органов внутренних дел, указанных в пункте 3 настоящей Инструкции, по следующим оценочным направлениям: состояние кадровой работы; состояние профессиональной подготовки; состояние идеологической работы; уровень морально-психологической готовности к выполнению оперативно-служебных задач;

принятие управленческих решений, направленных на устранение причин и условий, оказывающих негативное влияние на организацию идеологической работы и кадрового обеспечения в органах внутренних дел.

Методика оценки эффективности служебной деятельности подразделений кадров и идеологической работы органов внутренних дел

Для целей настоящей Методики применяются следующие основные термины и их определения:

оценочное направление – совокупность отдельных видов служебной деятельности, объединенных общими целями и задачами, стоящими перед подразделениями кадров и идеологической работы; направление деятельности вид служебной деятельности, осуществляемой для решения задач в пределах компетенции; критерий – признак, на основании которого производится оценка эффективности служебной деятельности; показатель статистический расчетный параметр, отражающий динамику развития критерия и устанавливающий пороговое значение для выставления оценки;

коэффициент – отношение числа фактов нарушения служебной дисциплины сотрудниками (лицами из числа гражданского персонала) к фактической численности сотрудников (лиц из числа гражданского персонала). Коэффициент рассчитывается на 10 тысяч человек фактической численности сотрудников и на 1 тысячу человек фактической численности гражданского персонала; другие термины и определения в значениях, определенных нормативными правовыми и локальными правовыми актами МВД.

Эффективность служебной деятельности по оценочному направлению «состояние кадровой работы» определяется путем сложения оценок

эффективности оперативно-служебной деятельности, полученных по следующим направлениям деятельности:

комплектование органов внутренних дел (далее – ОВД); текучесть кадров; работа с руководящими кадрами; организационно-штатная работа.

Эффективность служебной деятельности по оценочному направлению «состояние кадровой работы» оценивается «неудовлетворительно» при определении неудовлетворительными двух и более направлений деятельности, указанных в абзацах втором–пятом части первой настоящего пункта.

Направление деятельности «комплектование ОВД» оценивается «неудовлетворительно» при наличии показателя «неудовлетворительно» по двум и более из следующих критериев: уровень некомплекта сотрудников; обеспечение конкурсного отбора кандидатов на обучение в учреждение образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь» (далее – Академия МВД) в дневной форме получения образования; обеспечение конкурсного отбора кандидатов на обучение в учреждение образования «Могилевский институт Министерства внутренних дел Республики Беларусь» (далее – Могилевский институт МВД) в дневной форме получения образования; выполнение разнарядки по направлению кандидатов на службу в ОВД для прохождения первоначальной подготовки в учреждении образования «Центр повышения квалификации руководящих работников и специалистов Министерства внутренних дел Республики Беларусь» (далее – ЦПКРРиС МВД).

При этом обеспечение конкурсного отбора кандидатов на обучение рассчитывается исходя из количества поступивших непосредственно в Академию МВД и Могилевский институт МВД личных дел абитуриентов.

Критерий «уровень некомплекта сотрудников» оценивается «неудовлетворительно»:

в Департаменте охраны МВД, ДИН МВД, ГУВД, УВД – при уровне некомплекта выше среднего показателя некомплекта по республике; в РУ-ГО-РОВД – при уровне некомплекта выше среднего показателя некомплекта по соответствующему региону.

Критерий «обеспечение конкурсного отбора кандидатов на обучение в Академию МВД в дневной форме получения образования» оценивается «неудовлетворительно» в Департаменте охраны МВД, ДИН МВД, ГУВД, УВД – в случае необеспечения конкурсного отбора.

Определение оценки по данному критерию в РУ-ГО-РОВД производится ГУВД, УВД исходя из доведенных заданий.

Критерий «обеспечение конкурсного отбора кандидатов на обучение в Могилевский институт МВД в дневной форме получения образования» оценивается «неудовлетворительно» в Департаменте охраны МВД, ДИН МВД, ГУВД, УВД – в случае необеспечения конкурсного отбора.

Определение оценки по данному критерию РУ-ГО-РОВД производится ГУВД, УВД исходя из доведенных заданий.

Критерий «выполнение разнарядки по направлению кандидатов на службу в ОВД для прохождения первоначальной подготовки в ЦПКРРиС МВД» оценивается «неудовлетворительно» в Департаменте охраны МВД, ДИН МВД, ГУВД, УВД – в случае невыполнения разнарядки.

Определение оценки по данному критерию в РУ-ГО-РОВД производится ГУВД, УВД исходя из доведенных заданий.

Направление деятельности «текучесть кадров» оценивается «неудовлетворительно» при наличии показателя «неудовлетворительно» по одному из следующих критериев:

количество сотрудников, принятых на службу и уволенных; количество сотрудников, уволенных до одного года службы (без учета уволенных курсантов Академии и Могилевского института МВД).

Критерий «количество сотрудников, принятых на службу в ОВД и уволенных» оценивается «неудовлетворительно» при отрицательной разнице между принятыми и уволенными сотрудниками.

Критерий «количество сотрудников, уволенных до одного года службы» оценивается «неудовлетворительно»:

в Департаменте охраны МВД, ДИН род, ГУВД, УВД - при соотношении количества сотрудников, уволенных до одного года, к количеству принятых на службу в ОВД в отчетном периоде выше среднего показателя по республике; в РУ-ГО-РОВД – при соотношении количества сотрудников, уволенных до одного года, к количеству принятых на службу в ОВД в отчетном периоде выше среднего показателя по соответствующему региону.

Направление деятельности «работа с руководящими кадрами» оценивается «неудовлетворительно» при наличии показателя «неудовлетворительно» по трём и более из следующих критериев: уровень некомплекта руководящих должностей; сменяемость руководителей до одного года службы в должности (назначение на низшую должность, увольнение по личной просьбе, по отрицательным мотивам); удельный вес сотрудников, которым отказано в назначении на руководящую должность по результатам представления на должность. При этом удельный вес определяется как соотношение количества сотрудников, которым отказано в назначении на руководящую должность, к общему числу представленных к назначению; обеспечение конкурсного отбора кандидатов на обучение в магистратуре Академии МВД; удельный вес сотрудников, включенных в резерв руководящих кадров, не прошедших итоговое тестирование дистанционной управленческой подготовки посредством Единой информационной системы обучения (далее – ЕИСО). При этом удельный вес определяется как соотношение количества таких сотрудников к общему количеству обучающихся в ЕИСО.

Критерий «уровень некомплекта руководящих должностей» оценивается «неудовлетворительно»:

в Департаменте охраны МВД, ДИН МВД, ГУВД, УВД - при уровне некомплекта по данной категории должностей выше среднего показателя по

республике; в РУ-ГО-РОВД – при уровне некомплекта по данной категории должностей выше среднего показателя по соответствующему региону.

Критерий «сменяемость руководителей до одного года службы в должности» оценивается «неудовлетворительно» при наличии одного и более таких фактов.

Критерий «удельный вес сотрудников, которым отказано в назначении на руководящую должность по результатам представления на должность» оценивается «неудовлетворительно»:

в Департаменте охраны МВД, ДИН МВД, ГУВД, УВД - при удельном весе выше среднего показателя по республике; в РУ-ГО-РОВД – при удельном весе выше среднего показателя по соответствующему региону.

Критерий «обеспечение конкурсного отбора кандидатов на обучение в магистратуре Академии МВД» оценивается «неудовлетворительно» в Департаменте охраны МВД, ДИН МВД, ГУВД, УВД - в случае необеспечения конкурсного отбора.

Определение оценки по данному критерию в РУ-ГО-РОВД производится ГУВД, УВД исходя из доведенных заданий.

Критерий «удельный вес сотрудников, включенных в резерв руководящих кадров, не прошедших итоговое тестирование дистанционной управленческой подготовки посредством ЕИСО» оценивается «неудовлетворительно»:

в Департаменте охраны МВД, ДИН МВД, ГУВД, УВД - при удельном весе выше среднего показателя по республике; в РУ-ГО-РОВД – при удельном весе выше среднего показателя по соответствующему региону.

Направление деятельности «организационно-штатная работа» оценивается «неудовлетворительно» при наличии показателя «неудовлетворительно» по одному из следующих критериев:

использование сотрудников по назначению с соблюдением утвержденных штатных расписаний и должностных инструкций. Не учитываются факты использования сотрудников не по назначению, выявленные сотрудником, ответственным за ведение организационно-штатной работы; соблюдение установленного порядка составления, утверждения и ведения штатных расписаний, их соответствие типовым штатным документам и нормативам штатной численности; использование выделенной штатной численности по целевому назначению.

Критерии, указанные в абзацах втором–четвертом части первой настоящего пункта, оцениваются «неудовлетворительно» при выявлении одного и более фактов нарушения предъявляемых к ведению организационно-штатной работы требований.

Эффективность служебной деятельности по оценочному направлению «состояние профессиональной подготовки» определяется путем сложения оценок эффективности служебной деятельности, полученных по следующим направлениям деятельности: организация и результаты служебной подготовки; организация работы по награждению нагрудным знаком Министерства

внутренних дел «Классны специа́лист МУС» (далее – присвоение классной квалификации) сотрудников; результаты выступления в Спартакиаде МВД по служебноприкладным и иным видам спорта; правомерность применения и соблюдение правил обращения с оружием.

Эффективность служебной деятельности по оценочному направлению «состояние профессиональной подготовки» оценивается «неудовлетворительно» при оценке «неудовлетворительно» двух и более направлений деятельности, указанных в абзацах втором – пятом части первой настоящего пункта.

Направление деятельности «организация и результаты служебной подготовки» оценивается «неудовлетворительно» при наличии показателя «неудовлетворительно» по двум и более из следующих критериев:

соблюдение порядка организации и проведения служебной подготовки (ведение учетно-планирующей документации, личное участие руководителей в проведении занятий, актуальность изучаемых вопросов, наличие практической составляющей в обучении); уровень тактико-специальной подготовки; уровень огневой подготовки; уровень физической подготовки; уровень владения боевыми приемами борьбы.

Критерий «соблюдение порядка организации и проведения служебной подготовки» оценивается «неудовлетворительно» при выявлении фактов нарушения графиков и установленного порядка проведения занятий по служебной подготовке.

Критерии «уровень тактико-специальной подготовки», «уровень огневой подготовки», «уровень физической подготовки», «уровень владения боевыми приемами борьбы» оцениваются «неудовлетворительно» при получении по результатам сдачи экзаменов в рамках итоговых, контрольных занятий и инспекторских проверок оценки «неудовлетворительно».

Направление деятельности «организация работы по присвоению классной квалификации сотрудникам» определяется по критерию «эффективность работы по присвоению классной квалификации сотрудникам» и оценивается «неудовлетворительно» в случае, если классная квалификация в подразделении присвоено менее чем 20 процентам сотрудников от числа имеющих право на ее присвоение.

Направление деятельности «результаты выступления в Спартакиаде МВД по служебно-прикладным и иным видам спорта» оценивается только в отношении Департамента охраны МВД, ДИН МВД, ГУВД, УВД. При этом оценка «неудовлетворительно» выставляется за занятые по итогам Спартакиады 9-12 места.

Направление деятельности «правомерность применения и соблюдение правил обращения с оружием» оценивается «неудовлетворительно» при наличии одного и более фактов неправомерного применения и (или) неосторожного обращения с табельным оружием, приведших к гибели и (или) ранению людей.

Эффективность служебной деятельности по оценочному направлению «состояние идеологической работы» определяется путем сложения оценок эффективности служебной деятельности, полученных по следующим направлениям деятельности:

идеологическая подготовка и текущее информирование; организация работы общественных формирований; состояние служебной дисциплины; профилактика гибели и травматизма сотрудников.

Эффективность служебной деятельности по оценочному направлению «состояние идеологической работы» оценивается «неудовлетворительно» при оценке «неудовлетворительно» направления «состояние служебной дисциплины» или двух и более направлений деятельности, указанных в абзацах втором–третьем и пятом части первой настоящего пункта.

Направление деятельности «идеологическая подготовка и текущее информирование» оценивается «неудовлетворительно» при неудовлетворительной оценке уровня знаний более 20 процентов сотрудников от фактической численности сотрудников.

Направление деятельности «организация работы общественных формирований» оценивается «неудовлетворительно» при наличии фактов нарушений в деятельности общественных формирований.

Направление деятельности «состояние служебной дисциплины» оценивается «неудовлетворительно» при наличии показателя «неудовлетворительно» по трем и более из следующих критериев:

выявление фактов прибытия или нахождения по месту службы, а также в служебное время в состоянии алкогольного опьянения или в состоянии, вызванном потреблением наркотических средств, психотропных веществ, их аналогов, токсических или других одурманивающих веществ (за исключением случаев, выявленных должностными лицами соответствующего ОВД); выявление фактов управления сотрудниками транспортными средствами в состоянии алкогольного опьянения или в состоянии, вызванном потреблением наркотических средств, психотропных веществ, их аналогов, токсических или других одурманивающих веществ (передача права управления такому лицу) (за исключением случаев, выявленных должностными лицами соответствующего ОВД); количество фактов привлечения сотрудников к дисциплинарной ответственности; количество фактов привлечения сотрудников к административной ответственности; наличие возбужденных в течение календарного года уголовных дел

(признания в качестве подозреваемого, обвиняемого) в отношении сотрудников по факту совершения ими преступлений (за исключением преступлений, выявленных должностными лицами соответствующего ОВД); наличие возбужденных в течение календарного года уголовных дел (признания в качестве подозреваемого, обвиняемого) в отношении лиц из числа гражданского персонала по факту совершения ими преступлений (за исключением преступлений, выявленных должностными лицами соответствующего ОВД).

Не подлежат учету уголовные дела, прекращенные по реабилитирующим обстоятельствам.

Критерий «выявление фактов прибытия или нахождения по месту службы, а также в служебное время в состоянии алкогольного опьянения или в состоянии, вызванном потреблением наркотических средств, психотропных веществ, их аналогов, токсических или других одурманивающих веществ» оценивается «неудовлетворительно»:

в Департаменте охраны МВД, ДИН МВД, ГУВД, УВД - при коэффициенте выявленных таких фактов выше среднего показателя по республике среди оцениваемых подразделений; в РУ-ГО-РОВД – при коэффициенте выявленных таких фактов выше среднего показателя по соответствующему региону.

Критерий «выявление фактов управления сотрудниками транспортными средствами в состоянии алкогольного опьянения или в состоянии, вызванном потреблением наркотических средств, психотропных веществ, их аналогов, токсических или других одурманивающих веществ (передача права управления такому лицу)» оценивается «неудовлетворительно»:

в Департаменте охраны МВД, ДИН УВД, ГУВД, УВД - при коэффициенте выявленных таких фактов выше среднего показателя по республике среди оцениваемых подразделений; в РУ-ГО-РОВД – при коэффициенте выявленных таких фактов выше среднего показателя по соответствующему региону.

Критерий «количество фактов привлечения сотрудников к дисциплинарной ответственности» оценивается «неудовлетворительно»:

в Департаменте охраны МВД, ДИН УВД, ГУВД, УВД - при коэффициенте дисциплинарных взысканий выше среднего показателя по республике среди оцениваемых подразделений; в РУ-ГО-РОВД – при коэффициенте дисциплинарных взысканий выше среднего показателя по соответствующему региону.

Критерий «количество фактов привлечения сотрудников к административной ответственности» оценивается «неудовлетворительно»: в Департаменте охраны ГОД, ДИН ГОД, ГУВД, УВД - при коэффициенте административных правонарушений выше среднего показателя по республике среди оцениваемых подразделений; в РУ-ГО-РОВД при коэффициенте административных правонарушений выше среднего показателя по соответствующему региону.

Критерий «наличие возбужденных в течение календарного года уголовных дел (признания в качестве подозреваемого, обвиняемого) в отношении сотрудников по факту совершения ими умышленных преступлений» оценивается «неудовлетворительно»:

в Департаменте охраны МВД, ДИН ГОД, ГУВД, УВД - при коэффициенте таких уголовных дел выше среднего показателя по республике среди оцениваемых подразделений; в РУ-ГО-РОВД – при коэффициенте таких уголовных дел выше среднего показателя по соответствующему региону.

Критерий «наличие возбужденных в течение календарного года уголовных дел (признания в качестве подозреваемого, обвиняемого) в отношении лиц из числа гражданского персонала по факту совершения ими умышленных преступлений» оценивается «неудовлетворительно»:

в Департаменте охраны МВД, ДИН ГОД, ГУВД, УВД - при коэффициенте таких уголовных дел выше среднего показателя по республике среди оцениваемых подразделений; в РУ-ГО-РОВД – при коэффициенте таких уголовных дел выше среднего показателя по соответствующему региону.

Направление деятельности «профилактика гибели и травматизма сотрудников» оценивается «неудовлетворительно» при наличии показателя «неудовлетворительно» по одному из следующих критериев:

гибель сотрудника вследствие несоблюдения им мер личной безопасности либо Правил дорожного движения, утвержденных Указом Президента Республики Беларусь от 28 ноября 2005 г. № 551;

суицид или парасуицид среди сотрудников.

Критерии, указанные в абзацах втором – третьем части первой настоящего пункта, оцениваются «неудовлетворительно» при наличии таких фактов.

Эффективность служебной деятельности по оценочному направлению «уровень морально-психологической готовности к выполнению оперативно-служебных задач» оценивается «неудовлетворительно»:

в Департаменте охраны МВД, ДИН МВД, ГУВД, УВД - при диагностировании морально-психологического климата (далее – МПК) как «неблагоприятного» в 10 процентах и более подчиненных подразделений; в РУ-ГО-РОВД при диагностировании МПК как «неблагоприятного».