

Тема 5. Оценка эффективности служебной деятельности

Вопрос 1. Понятие и предмет оценки эффективности системы управления организацией

Важнейшим элементом механизма совершенствования управленческой организации в системе ОВД выступает оценка качества и эффективности управления. Результаты такой оценки позволяют делать вывод о соответствии системы управления современному состоянию развития общественных отношений и степени достижения целей управления, а также обозначать направления модернизации созданных систем и механизмов управления.

Однако следует различать понятия «качество управления организацией» и «эффективность управления организацией».

Под качеством управления организацией в юридической литературе принято понимать социально-экономическую категорию, которая отражает уровень развития отношений в системе управления организации, обеспечивающих соответствие управленческой деятельности установленным требованиям и целям управления¹. С этих позиций следует говорить о том, что качество управления описывается совокупностью отдельно взятых характеристик (критериев), и прежде всего через такие категории, как *управленческий кадровый потенциал, организация управления и значимость (целевая направленность) управления*.

Вышеприведенные критерии, сформулированные с учетом современных подходов к оценке систем управления, свидетельствуют, что в деятельности по управлению качеством (в том числе реализуемых ОВД функций) важное значение имеют как компетентность и профессионализм управленческого кадрового потенциала, соблюдение требований по порядку и условиям реализации функций организации (например, оказание населению административных процедур), так и нацеленность работы руководителя на достижение основных задач организации (значимость управления).

Эффективность управления (управленческой деятельности) является комплексной характеристикой значимости управления, а значит, и важнейшим показателем его качества.

Вместе с тем это не означает, что во всех случаях вместе с достижением целей деятельности организации (решением стоящих перед ней основных задач) следует говорить о том, что система управления в ней организована с высокой степенью эффективности. Данный вывод требует рассмотрения понятия эффективности управления в соотношении с понятием результативности управления.

Понятия «результативность» и «эффективность» – исходные при рассмотрении проблемы оценки эффективности деятельности любой организации,

¹ Балдин, И. В. Управление организацией: учеб.–метод. пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников; под ред. Н. П. Беязого. – Минск: БГЭУ, 2015. – 274 с. – С. 255.

в том числе и ОВД. Результативность труда определяется значениями показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда. Следовательно, *результативность* – это абсолютная мера достижения цели служебно-трудовой деятельности или степени приближения к ней.

Эффективность деятельности в общем понимании характеризуется определенным соотношением результата с целями или результата с затратами, понесенными организацией для его достижения², значит, она по существу представляет собой относительную меру достигнутого результата.

С этих же позиций следует различать понятия «эффект» и «эффективность». Как было отмечено выше, под эффективностью следует понимать отношение результата к затратам, связанным с получением этого результата; в то же время эффект – это сам результат деятельности.

Однако эффективность – это не только и не столько сопоставление результатов с затратами: она имеет тесную связь не только с местом и предметом, но и со временем. Доводом в пользу данного умозаключения может служить вывод о том, что не бывает такого явления, продукта или процесса, которые всегда были бы эффективными. Значит, об эффективности системы управления можно говорить лишь применительно к конкретной ситуации и относительно того или иного периода времени. Вполне логично и то, что тот или иной процесс (явление), которые могут быть признаны эффективными при одних условиях, при других условиях совершенно бесполезны (неэффективны).

Исходя из положения о том, что по своей природе эффективность – характеристика интегральная, охватывающая своим содержанием несколько критериев и показателей (этот вывод следует из отраженных выше характеристик явления эффективности), *предмет оценки эффективности системы управления организацией* складывается из оценки эффективности производственной (служебной) и оценки управленческой деятельности организации. Экстраполируя данный вывод на систему управления ОВД, и конкретизируя его применительно к особенностям ее организации и функционирования, следует говорить о том, что *эффективность системы управления ОВД* является синтезом следующих *компонентов*:

- эффективности оперативно-служебной деятельности;
- оптимальности организационной структуры (построения аппарата управления);
- уровня и качества кадрового потенциала;
- качества процесса управления службами и подразделениями;
- уровня развития управленческой культуры руководителей ОВД (оценка эффективности труда руководителя).

Принято выделять два основных подхода к оценке эффективности управления – *экономический и социальный*.

Экономический подход состоит в сопоставлении результатов деятельности организации и затрат ресурсов на управление. *Социальный подход* заключается в

² Раздорозный, А. А. Управление организацией (предприятием): учебник / А. А. Раздорозный. – М.: Экзамен, 2006. – 637 с. – С. 535.

учете социальных результатов управленческой деятельности – уровня и качества удовлетворения социальных потребностей персонала и общества.

Традиционная схема исчисления показателей эффективности управления обуславливает соотнесение между собой полученных результатов и произведенных затрат. Вместе с тем в виде социальных результатов функционирования организации объективно выступают созданные условия труда и быта, имеющаяся квалификация персонала, организация и мотивация деятельности. Современные авторы (Семенов А.К., Набоков В.И.) считают используемый подход соотнесения результирующих и затратных факторов некорректным, и утверждают, что показатели социальной эффективности управления не могут быть выражены через соотнесение произведенных затрат и полученных социальных результатов деятельности организации. В качестве обоснования своей позиции они утверждают, что:

многие социальные результаты управленческой деятельности находятся вне зависимости от материальных затрат;

произведенные затраты и полученные социальные результаты деятельности организации имеют, как правило, разные масштабы, измерители, опосредованную связь, стохастический (случайный) характер;

согласно математической теории перестроек (раздел математического анализа бесконечно малых) в перестроечных условиях зачастую отсутствует пропорциональность между прилагаемыми усилиями и результатами³.

Говоря о социальной эффективности управления, выделяют *общую, специальную и конкретную социальную эффективность* системы управления.

Под общей социальной эффективностью системы управления понимают признаки, грани и стороны ее проявления, позволяющие определить качество и уровень управления, его соответствие интересам и потребностям общества. При этом важно принимать во внимание, что показатели общей социальной эффективности отражают связанность системы управления с обществом, ее способность и готовность к устойчивому развитию.

К показателям общей социальной эффективности системы управления принято относить: уровень производительности труда; уровень благосостояния жизни людей в расчете на душу населения; упорядоченность и безопасность общественных отношений, позитивность их результата; масштабы и темпы прироста национального богатства (валовой внутренний продукт).

Специальную социальную эффективность системы управления связывают с качеством и уровнем системы управления в единстве ее функционирования, организации и целеполагания. Принято выделять следующие основные показатели специальной социальной эффективности системы управления:

временные затраты на реализацию управленческих действий. Иными словами, это – время, которое идет на внутрисистемную (внутриорганизационную) деятельность, включая обработку и прохождение управленческой информации в системе управления;

³ Семенов, А.К. Теория менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва; Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017. – С. 312–313.

затраты на обеспечение функционирования и содержание управляющей подсистемы – совокупные экономические, кадровые, технические и иные издержки, расходуемые на обеспечение функционирования и содержание управляющей подсистемы;

целеполагание (целеориентированность), характеризующее целевую направленность и обоснованность функционирования объекта и субъекта системы управления с точки зрения стоящих перед организацией целей. Целеполагание (целеориентированность) определяется через степень соответствия управляющих воздействий субъекта управления целям, исходящим из роли и положения организации в обществе;

стиль управления, характеризующий подсистему управления с позиций качественного состава и методики использования форм, методов, средств и ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. В данном случае речь идет о практике управленческого поведения конкретных руководителей;

сложность организационной структуры управления – сложность организации всех подсистем и звеньев структуры управления, а также связей между ними.

Важно отметить, что такие характеристики, как цели, время, затраты, сложность и стиль, взятые в системном единстве и рассмотренные с точки зрения опосредованных ими управляющих воздействий, дают возможность комплексно охарактеризовать эффективность функционирования системы управления.

Конкретная социальная эффективность деятельности управляющих подсистем определяется социальными результатами их функционирования.

Выделяются следующие характеристики конкретной социальной эффективности системы управления:

соответствие содержания и результатов управленческой деятельности субъектов управления их компетенции;

характер и объем взаимосвязей субъектов управления с гражданами, их объединениями, различными слоями населения. В данной характеристике находит отражение уровень демократизации управленческой подсистемы;

соответствие решений и действий субъектов управления требованиям законности. Действия субъектов управления, характеризующиеся нарушением законности, не могут быть признаны эффективными;

степень соответствия управленческих решений критерию повышения государственного престижа соответствующих органов и должностей;

направленность содержания актов управления на реализацию целей, обеспечение потребностей, интересов и повышения качества жизни людей;

реальность управляющих воздействий, которая должна находить конкретное выражение в системе правовых и организационных форм;

По иерархическому основанию классификации принято выделять следующие виды эффективности:

организационную эффективность – факт достижения целей, заявленных в миссии организации, меньшим количеством сотрудников или за значительное меньшее время. В свою очередь, эта эффективность, в структурном отношении состоит из таких компонентов как индивидуальная и групповая эффективность, но

посредством достижения синергетического (кооперативного) эффекта может превышать их сумму;

групповую эффективность, представляющую собой в одних случаях элементарную совокупность вкладов каждого члена группы, а в иных ситуациях – что-то большее, чем просто сумма вкладов отдельных лиц, в результате чего проявляется синергетический эффект;

индивидуальную эффективность – первичный уровень, на котором отражается состояние, степень и качество реализации поставленных задач конкретными исполнителями или другими членами организации.

На практике эффективность управления оценивают в основном при помощи экономических показателей⁴. Вместе с тем, такой узконаправленный подход без учета сопряженных социальных итогов неизбежно приведет к искажению реальной картины.

Мероприятия по оживлению индивидуальной и групповой работы в организации строятся на четырех системных факторах: организационные нормы и ценности, знание, возможности, поведение сотрудников.

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.

Для количественного измерения и качественной оценки эффективности целенаправленной деятельности используют *показатели эффективности*⁵.

В *общем смысле* показатель – обобщенная характеристика свойств объекта или процесса. Иными словами, показатели – это определенные численные или словесные ярлыки, которые определенным образом описывают свойства объекта или процесса. Различают *количественные показатели*, фиксирующие меру выраженности, развития определенного свойства, и *качественные критерии* (параметры), фиксирующие наличие или отсутствие определенного свойства. В *узком смысле* показатель эффективности – это характеристика, количественно выражающая степень выполнения поставленной задачи и позволяющая судить об эффективности операции.

В качестве *показателей эффективности* в зависимости от вида операции в теории управления организацией рассматриваются:

скалярные показатели – результат осуществленной операции характеризуется одним показателем. Это – наиболее простой способ оценки эффективности, но далеко не лучший в общем массиве показателей эффективности: в целях недопущения односторонности оценки эффективности управления важно принимать во внимание, что возможность использования только одного показателя должна быть обоснованной);

⁴ Лафта, Д.К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. – Москва: Деловая литература, 1999. – С. 262.

⁵ Марр, Б. Ключевые показатели эффективности: 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер; перевод с англ. А. Шаврина. – 2-е изд., М., 2015. С. 27.

векторные показатели – показатели, определяющие исход операции с позиций различных критериев (аспектов);

детерминированные показатели – показатели, выражающиеся одним числовым значением, не имеющим случайных отклонений;

стохастические показатели – показатели, характеризующиеся распределением возможных исходов операции и определяющиеся методами теории вероятностей и математической статистики;

функциональные показатели – такие показатели эффективности управления, которые описываются определенной функцией, зависящей от тех или иных параметров компонентов операции;

общие показатели – показатели, которые характеризуют эффективность операции в целом; *частные показатели* – показатели, отражающие эффективность отдельных этапов (фаз) операции;

обобщенные показатели, под которыми понимаются показатели эффективности управления, характеризующие отдельные стороны операции или эффективность нескольких ее этапов.

Оценка эффективности управленческой деятельности, по сути, представляет собой аналитический процесс, который состоит в применении разнообразных методов познавательной, аналитической работы для сравнения ее результатов с желаемым, измерение степени их приближения к целям функционирования системы управления. В основе системы оценки эффективности деятельности ОВД должны быть определены исходные требования к формированию критериев, позволяющих усилить связи ОВД с обществом, способность адекватно реагировать на оценки внешней среды по решению задач и функций в соответствии с потребностями населения.

В качестве принципов отбора качественных критериев и количественных показателей, используемых для измерения эффективности деятельности органов внутренних дел, должна лежать их способность:

а) наличие соответствия между показателями и целями, задачами и функциями организации;

б) характеризовать состояние внутриорганизационной деятельности как условие эффективной реализации внешненаправленных функций;

в) отражать причинно-следственные зависимости между деятельностью ОВД и явлениями, принимаемыми в качестве результатов этой деятельности;

г) стимулировать творческую и деловую активность личного состава;

д) характеризовать вклад служб и отдельных сотрудников в решение общесистемных задач;

е) обеспечивать сравнение соответствующих показателей между собой как в пространстве, так и во времени;

ж) отражать в измеряемой форме качественные характеристики функционирования ОВД в целом, его служб, подразделений и сотрудников⁶.

⁶ Аврутин, Ю.Е. Эффективность деятельности органов внутренних дел (государственно-правовые, социальные и организационные аспекты изучения, оценки, проектирования) : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.02 / Ю.Е. Аврутин ; С.-Пб.: С.-Петербург. акад. МВД России, 1998. Л. 428.

Таким образом, анализ назначения и роли показателей эффективности управления осуществляется с соблюдением ряда методологических требований, которые позволяют сформулировать и обобщить принципы их выбора: обоснованность и измеримость; согласованность и непротиворечивость; количественная оптимальность (необходимое и достаточное количество); простота их вычислений; возможность их наглядного представления и содержательной интерпретации.

Критерии определяют качественную сторону результатов деятельности, поэтому в самом общем виде критерий может быть сформулирован как цель, эталонный образ, показывающий общее направление деятельности или характеризующий то или иное состояние явления⁷.

Раскрывая суть критериев, следует отметить, что они должны быть близки к общественной оценке явлений, т. е. в них должна заключаться идея, в которой находит отражение общественное мировоззрение, представление о положительном и отрицательном, полезном и бесполезном⁸.

Таким образом, основу оценки эффективности составляют критерии как средство отбора вариантов управленческих решений, выполняют функцию определения тех средств, форм и методов, которые должны привести к намеченной цели, а количественное содержание их выражается показателями.

Этой цели служат показатели, являющиеся информационной базой, т. е. так называемой «технической» категорией, наглядным отображением в цифрах, графически результатов какого-либо занятия, чьего-либо труда и т. д.

По этой причине показатели призваны обеспечить количественными параметрами руководящую идею, принятую за основу оценки, позволяющие анализировать и давать оценку эффективности деятельности системы во времени и в пространстве, и играют производную по отношению к критерию роль.

Обеспечение эффективности функционирования организации должно представлять собой непрерывный процесс, основным назначением которого выступает проектирование эффективности, т. е. сознательная и каждодневная выработка таких параметров системы, которые возможно было бы оценивать как эффективные с позиции организационно-правовых, социальных, экономических и других критериев (показателей). Как и любая преобразующая предметная социальная деятельность, проектирование системы эффективности предполагает наличие собственных целей, предмета приложения усилий, расставления приоритетов и механизмы реализации. Их определение, а впоследствии и формулирование, обусловлены необходимостью соблюдения ряда теоретико-методологических принципов:

составные процедуры процесса проектирования эффективности обязаны иметь надежный фундамент изученного, проанализированного и осмысленного управленческого опыта – как позитивного, так и негативного;

⁷ Диневи́ч, В.А. Показатели и критерии эффективности управления / В.А. Диневи́ч, С.В. Рогачев, Н.И. Якунина. – М. : Мысль, 1975. – 72 с.

⁸ Зубков, Н. А. Критерии и методы оценки эффективности управления социальными процессами / Н. А. Зубков. – М.: Экономика, 1975. – 128 с

процесс проектирования эффективности – это непрерывный ежедневный труд руководителей и подчиненных сотрудников, ученых-теоретиков и практиков всех иерархических уровней управления по использованию на практике передовых достижений научной мысли и прогрессивного опыта. Он базируется на постоянном слежении за изменениями в политической, социально-экономической, правовой и других сферах общественного развития и выработке необходимых коррективов, для последующего их внесения в стратегию и тактику деятельности структурных подразделений.

Вопрос 2. Методика оценки эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.

С 2020 года был внедрен иной, балльный подход, к оценке эффективности (приказ МВД от 31.12.2019 г. № 84дсп (который используется и после принятия в 2021 году нового приказа № 75дсп) «Об оценке деятельности органов внутренних дел»). В основу была положена методика использования балльных индексов. Ее суть состоит в том, что тому или иному направлению работы с учетом ее важности и весомости присваивается определенный индекс (количественный показатель) на условную единицу затрачиваемого труда. Затем путем умножения единиц работы на соответствующий индекс получают сумму баллов, на основе которых делаются выводы о напряженности, выполненной работы. Такая процедура позволяет проводить сравнение работы различных, порой несопоставимых в обычных измерениях, подразделений и служб, и таким образом оценивать их вклад в борьбу с преступностью и обеспечение охраны общественного порядка.

В соответствии с предложенной методикой оцениваются три направления деятельности: обеспечение общественной и дорожной безопасности, профилактика правонарушений; выявление (раскрытие) преступлений; состояние регистрационно-учетной дисциплины, работа с обращениями граждан и юридических лиц.

В качестве «направления деятельности» определена совокупность отдельных видов оперативно-служебной деятельности, объединенных общими целями и задачами, стоящими перед органами внутренних дел.

Ключевой параметр оценки эффективности – «показатель», нормативный акт определил как индикатор, на основании которого производится оценка эффективности оперативно-служебной деятельности оцениваемого подразделения. Введено понятие «статистического показателя», который может быть выражен через такие параметры как: количество, нагрузка, удельный вес, уровень, темп роста, темп прироста. Определено, что статистический показатель определяется или рассчитывается на основе статистических данных. Он характеризует количественные и качественные результаты деятельности оцениваемого подразделения по соответствующему направлению деятельности. Четко сформулировано понятие «оценки показателя». Разъяснено, что это количественная величина, которая рассчитывается с применением статистических показателей и определяющая итоговый результат эффективности оперативно-служебной деятельности оцениваемого органа внутренних дел. Выражается данная величина в

баллах. Каждое из направлений деятельности оценивается отдельно по величине общей суммы полученных баллов по показателям, установленным для данного направления деятельности.

Каждое из направлений деятельности ГУВД, УВД оценивается отдельно по величине общей суммы полученных баллов по показателям, установленным для данного направления деятельности.

Разработаны также отдельные инструкции о порядке оценки деятельности: территориальных управлений главного управления по борьбе с организованной преступностью и коррупцией МВД; подразделений Департамента охраны МВД; подразделений по гражданству и миграции территориальных органов внутренних дел, бюро паспортизации населения МВД, и управлений областных исполнительных комитетов; органов и учреждений уголовно-исполнительной системы, республиканских унитарных предприятий, подчиненных ДИН МВД, лечебно-трудовых профилакториев МВД.

Во исполнение п. 3 названного приказа ГУВД, УВД областных исполнительных комитетов осуществили разработку собственных систем показателей оценки деятельности подчиненных территориальных органов внутренних дел при сохранении основных подходов, предусмотренных приказом. В качестве определенного недостатка указанного выше приказа следует выделить отсутствие даже провозглашения на ориентацию системы оценки на повышение доверия граждан к ОВД, поднятие общественного престижа их деятельности, а в развитие данных положений – не говорится о разработке соответствующего методического инструментария. Как уже отмечалось нами, для этого необходимо включить в операционально разработанную систему оценки ОВД показатели, отражающие те критерии, по которым граждане судят об их деятельности, одобряют или осуждают ее.

В этом и заключен изначально главный недостаток систем оценки, базирующихся преимущественно на количественных показателях, и порождающих бюрократический подход формального следования за их внешними цифровыми значениями, величина которых может зависеть от самых различных, в том числе и сугубо субъективных факторов. Хорошо известна практика, когда вновь назначенный руководитель органа внутренних дел, «наводя порядок» ужесточает регистрационную дисциплину, контроль за необоснованными отказами в возбуждении уголовных дел и другими технологическими приемами «подгонки» определенных оценочных показателей, допуская их ухудшение, относимое на счет предшественника, и одновременно создавая себе «задел» для последующего улучшения.

Отметим еще раз, что дело не в самом этом показателе, который, как и многие ему подобные показатели представляют лишь информационную, технологическую процедуру, необходимую при анализе и оценке деятельности ОВД. Неприемлемо отношение к таким показателям как самодостаточным основаниям оценки. Неприемлемо то, что руководители ОВД, ориентируясь только на эти показатели, становятся, озабоченными больше цифрами, чем отражением в

них реальных процессов и положения дел. В этих условиях погоня за процентами для большинства руководителей ОВД остается главным вектором их управленческого воздействия на подчиненные подразделения. Хорошие цифровые показатели это еще не свидетельство хорошей работы, поскольку такой подход способен лишь запутать ситуацию и увести руководство далеко в сторону от принятия решений, соответствующих реальной обстановке. Неблагополучный в плане оперативно-служебной деятельности ОВД может долго прикрываться хорошими статистическими показателями⁹.

Положительной оценки должны заслуживать не сама динамика показателя, а реальные сдвиги в организации деятельности ОВД, его состоянии и характеристиках, свидетельствующих о снижении или возрастании способностей и возможностей достижения хороших результатов.

По общему правилу 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.

Вопрос 3. Оценка эффективности управленческой деятельности

Итак, эффективность управления есть степень фактического достижения цели на основе осуществленных управленческих воздействий. Исходя из целевого предназначения, эффективность управления любой организацией может трактоваться развернуто – как результативность, действенность функционирования всей системы по реализации правоохранительной функции.

Таким образом, в *широком смысле* эффективность управления есть функция множества составляющих: эффективности субъекта управления и результативности объектов управления, реализующих стоящие перед системой цели и задачи. В то же время, субъект управления (руководитель и его аппарат) представляет собой отдельную подсистему и поэтому эффективность управления можно рассматривать с позиций его воздействия на управляемый объект. При этом необходимо помнить, что аппарат управления – сложная динамическая совокупность специально созданных, подготовленных и оснащенных органов управления, включающих в себя: функциональную и организационную структуры, силы и средства. При этом нельзя не согласиться с мнением о том, что результативность деятельности данного аппарата зависит от оптимального построения функциональной и организационных структур, реального наличия средств, необходимых для достижения поставленных задач, результативности труда его сотрудников¹⁰.

Вместе с тем правом принятия управленческих решений обладает только руководитель ОВД, поэтому эффективность управления еще больше зависит от профессиональных, деловых и личных качеств первого лица; его способности

⁹ Касьян, В.Ю. Оценка организации правоохранительной деятельности органов внутренних дел (вопросы методологии) : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11. М. : Акад. упр. МВД России, 2007. Л. 50.

¹⁰ Перевозчиков, О.В. Система оценки эффективности управленческой деятельности: лекция / О.В. Перевозчиков. – М. : Акад. упр. МВД России, 1998. – С. 8.

принимать объективные, взвешенные, научно обоснованные управленческие решения, подготовленные сотрудниками аппарата управления. При таком понимании эффективность управления (*в узком смысле*) можно представить значении как производную от эффективности труда руководителя, оптимального построения и работоспособности его аппарата.

В обобщенном виде результат труда руководителя характеризуется уровнем или степенью достижения целей управления при минимальных затратах. Важно понимать, что приоритетное значение имеет достоверное определение показателей, выражающих конечные цели организации. Как правило, они обнаруживаются через итоги служебной деятельности организации, а также посредством изучения социально-экономических условия труда исполнителей. При их выборе необходимо учитывать, что они:

«оказывают непосредственное и решающее влияние на результаты деятельности всей организации;

занимают значительную часть рабочего времени персонала;

их сравнительно немного (4–6);

составляют, по крайней мере, 80% всех результатов;

приводят к достижению целей организации или подразделения»¹¹.

В предметно-практической деятельности, при оценке результативности управленческого труда руководителей, помимо количественных показателей, или прямых, применяются и косвенные, характеризующие факторы, оказывающие опосредованное влияющие на достижение результатов. В научно-теоретической литературе, посвященной оценке управленческого труда, к факторам результативности причисляют: «оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т. п.

В отличие от прямых показателей результативности труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим».¹²

Технология оценки результативности управленческого труда достигнет необходимой эффективности при соблюдении ряда обязательных условий:

разработка и утверждение четких «стандартов» результативности определенных видов труда для каждой должности и параметров ее оценки;

выработка методик проведения оценивания результативности труда;

предоставление полной, своевременной и достоверной информации субъекту оценки об итогах деятельности того или иного работника;

собеседование относительно результатов оценки с сотрудником;

принятие управленческого решения по итогам оценки и обсуждения полученных результатов с работником, а также документирование оценки.

¹¹ Теория системного менеджмента: учебник В.Г. Янчевский [и др.] под общ. ред П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского; Российская экономическая академия им. В.Г. Плеханова. - Москва: Экзамен, 2006. – С. 236.

¹² Петрович, М.В. Эффективность управленческого труда: методология оценки. Белорусский экономический журнал. 2007. № 3. С. 55.

Для определения эффективности управленческой деятельности применяются разнообразные методы¹³:

метод управления по целям. Он основан на процедуре оценки достижения работником целей, сформулированных совместно руководителем и подчиненными применительно к конкретному периоду. Данный метод предусматривает систематическое обсуждение полноты реализации целей. Требует количественного определения целей и сроков их достижения;

метод шкалы графического рейтинга. Его основу составляет выставление определенного значения оценки каждой черте характера работника, проходящего процедуру оценки по позициям: объем работы, качество трудовых операций, уровень инициативности, степень сотрудничества, надежность и др. Формируемая оценка должна вписываться в рейтинг в границах от «отл.» до «неуд.». Для повышения степени эффективности шкалы разрабатываются более разграниченные и детализированные описания полноты проявления определенной черты характера;

метод вынужденного выбора. Заключается в проведении отбора преимущественно свойственных конкретному работнику характеристик, подходящих для описания эффективной (неэффективной) работы. Посредством балльной шкалы высчитывается некоторый индекс эффективности. Данный метод используется коллегами, подчиненными работниками и высшим начальством для процедуры оценки результативности труда руководителя;

описательный метод – лицо, производящее оценку работы, описывает преимущества и недостатки поведения управленца по определенным критериям: объем работы, ее качество, знание особенностей трудовых операций, эмоционально-волевые качества личности, инициативность и др. посредством графической шкалы рейтинга, применяя заранее подготовленные характеристики результативности труда;

метод оценки по решающей ситуации. Он основан на применении примерного списка описаний «соответствующего» и «несоответствующего» социального поведения управленца в отдельных, так называемых «решающих ситуациях». Лицо, производящее оценку работы ведет журнал, содержащий эти описания, которые распределены по рубрикам, исходя из содержания и направленности работы. Использование данного метода характерно для процедур оценивания, осуществляемых вышестоящим руководством;

метод сравнительных анкет – состоит их совокупности подготовленных вопросов или описаний организационного поведения управленческого работника. Лицо, производящее оценку работы выставляет отметку рядом с описанием конкретной черты характера, присущей, по его мнению, этому сотруднику, в ином случае – оставляет ячейку незаполненной. Общая сумма таких пометок формирует итоговый рейтинг анкеты этого человека. Метод используется для процедур оценивания вышестоящим руководством;

метод шкалы рейтингов поведенческих установок. Заключается в использовании содержательных характеристик решающих ситуаций, из анализа

¹³ Суша, Г.З. Мониторинг деятельности руководителей / Науч. труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь. Вып. 1. Мн, 2001. – С 512–525.

которых выводятся формулировки результативности труда. Субъект оценки находит в анкете рейтинга описание характеристик определенного критерия и делает пометку в шкале применительно к квалификации оцениваемого. Достаточно дорогостоящий и трудоемкий, но вполне доступный и понятный метод;

метод шкалы наблюдения за поведением. Он аналогичен предыдущему методу, но вместо описания поведения управленческого работника в решающей ситуации конкретного времени субъект оценки отмечает на шкале число случаев, когда специалист вел себя некоторым специфическим образом ранее. Указанный метод отличается высокой степенью трудоемкости и требует вложения материальных затрат.

Достаточно часто в организациях для оценки эффективности труда управленца применяется метод, основанные на определении и степени достижения целей (задач). Трудность в оценке результативности деятельности управленческих работников при помощи целей состоит в построении системы взаимоувязанных индивидуальных целевых показателей.

Рассмотрение вопроса об оценке эффективности управленческого труда будет неполным, если не ответить на еще один, тесно связанный с ним вопрос – а какие навыки и качества человека делают его хорошим руководителем.

Вопрос 4. Оценка эффективности работы руководящих кадров системы органов внутренних дел

Критерии оценки работы руководящих кадров ОВД определяются исходя из требований постановления Совета Министров Республики Беларусь от 25 июня 2004 г. № 759 «О критериях оценки работы руководящих кадров республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома»; приказа Министерства внутренних дел Республики Беларусь от 19 декабря 2011 г. № 420 «О критериях оценки работы руководящих кадров органов внутренних дел Республики Беларусь».

Общая формула эффективного руководства организацией может быть представлена следующими звеньями-требованиями к руководителю: «знает», «может», «хочет», «успевает».

К руководителям ОВД Республики Беларусь со стороны общества и государства предъявляется комплекс требований, обусловленный спецификой особого вида государственной службы в Республике Беларусь.

К наиболее значимым из них относятся: высокая культура профессионального общения; крепкий моральный дух и развитая нравственно-правовая культура; отношение к профессиональной деятельности, проявляющееся в ответственности, добросовестности, аккуратности, организованности, исполнительности, дисциплинированности и полной самоотдаче при выполнении должностных обязанностей; профессионально значимые качества на уровне специальных квалификационных требований; зрелость эмоционально-волевой сферы, высокий уровень развития интеллектуальной сферы и гражданских качеств.

Соответствие руководителей ОВД этим требованиям выступает необходимой субъективной предпосылкой эффективности системы управления ОВД. В качестве основных требований к деловым и личностным качествам руководящих кадров ОВД, разработанных и утвержденных указанным выше приказом, предписано использовать следующие блоки¹⁴:

деловые качества – умение работать с перспективой на будущее. Уровень развития деловых качеств руководителя необходимо соотносить с критерием «эффективность работы органа внутренних дел», который включает оценку результатов деятельности, уровень и качество выполнения поставленных задач;

нравственные качества – любовь к Отечеству, патриотизм, честность, преданность делу, настойчивость в реализации решений, принципиальность, умение открыто признавать свои ошибки, сдержанность, гибкость и адаптивность, самокритичность, объективность в оценке действий и поступков работников, устойчивость работоспособности, коллективизм;

интеллектуальные качества – аналитическое мышление, гибкость ума, стратегичность мышления, концептуальность видения, способность обучения, общая эрудиция;

лидерство (качественная характеристика личности, она обеспечивается положительной оценкой со стороны коллектива) – способность к постановке целей и задач деятельности и нахождению путей их достижения, самостоятельность в определении методов решения управленческих задач, мотивация подчиненных;

психологические черты личности – положительная направленность личности, цельность характера, устойчивость настроения и интересов, стрессоустойчивость, работоспособность, самоконтроль и уравновешенность при контакте, как с руководством, так и с работниками коллектива;

коммуникативные и культурологические черты личности – культура речи и общения, умение находить контакт с окружающими (дипломатичность), выслушивать и учитывать мнения, предложения, советы, идеи сотрудников, компетентных специалистов, отношение к отклонениям от норм общественной морали, умение держаться (манера), эмпатичность, здоровый образ жизни;

организаторские способности – умение организовать групповое взаимодействие, конструктивность в разрешении конфликтных ситуаций, гибкий, ситуационный стиль руководства, делегирование полномочий.

Комплексная оценка эффективности системы управления ОВД должна включать в себя третий элемент – оценку эффективности труда руководителя. Основная оценка труду руководителя дается по целевой, конечной оценке деятельности возглавляемого им подразделения. Вместе с тем, осуществляя управленческую деятельность, руководитель реализует ряд функций, по которым можно судить, и оценивать степень его влияния на конечные результаты. Эти функции и могут служить мерилем для оценки его труда.

Помимо личностных морально-волевых и профессиональных качеств, перечисленных и рассмотренных выше, приказом МВД Республики Беларусь от

¹⁴ О критериях оценки работы руководящих кадров органов внутренних дел Республики Беларусь приказ МВД Республики Беларусь от 19.12.2011 г. № 420: в ред. приказа МВД от 13.03.2014 г., №76

19.12.2011 г. № 420 также утверждены и критерии оценки работы руководящих кадров МВД, основными из которых представлены:

обеспечение соблюдения законов Республики Беларусь, нормативных правовых актов Президента и Правительства Республики Беларусь, нормативных правовых и иных правовых актов МВД;

обеспечение в ОВД исполнительской, служебной и регистрационно-учетной дисциплины;

проводимая работа по профилактике, предотвращению и пресечению преступлений и административных правонарушений;

общественное мнение о деятельности ОВД в обслуживаемом регионе. Формирование положительного имиджа сотрудника ОВД среди населения;

организация и выполнение мероприятий по обеспечению режима секретности;

организация профессиональной подготовки. Уровень профессиональной подготовки личного состава;

обеспечение эффективного и целевого расходования бюджетных средств, рационального использования материальных ресурсов, имущества;

обеспечение безопасных условий службы и труда личного состава, улучшение условий их быта;

состояние идеологической работы. Уровень правовой культуры личного состава. Морально-психологический климат в коллективе.

Предложенный подход позволяет оценить изменения характера и содержания деятельности ОВД в связи в разрезе функциональных и организационных параметров и условий не только в динамике, но и в пространстве применительно к различным территориальным ОВД.

Вопрос 5. Понятие, цели и принципы оценки результатов деятельности сотрудников органов внутренних дел

Количественная и качественная оценка кадрового корпуса – это целенаправленный процесс установления соответствия содержательных характеристик персонала установленным требованиям должности (рабочего места), а также технология, посредством которой можно подобрать нужные кадры, оценить степень их вклада в реальные результаты деятельности и, самое главное, разумно инвестировать в их потенциал. С точки зрения менеджмента оценка представляет собой непрерывно длящуюся технологию, структура и содержание которой выступают основой организации труда в практике управления. Без названной ключевой функции заметно обедняются как научно-теоретические изыскания, так и практика управленческой деятельности. Оценка и аттестацию персонала можно также представить как некоторое продолжение контрольной функции, посредством которой происходит установление стандартов (нормативов) и измерение достигнутых результатов для обнаружения отклонений от принятых норм и при необходимости принятие и реализация корректирующих мер.

Оценка – это сложное институциональное образование, базирующееся на определенных теоретико-методологических основах и организационно-

методических механизмах¹⁵. Невозможно решить задачу адекватной оценки персонала без разработки соответствующих оценочных технологий, процедур и методов. Это сложная функция, требующая высокого профессионализма, педагогического мастерства, высокого уровня общей культуры человека, проводящего оценку¹⁶.

Цель оценки заключается в измерении состояния достигнутой эффективности работы. Оценка кадрового звена формируется посредством решения следующих основных задач:

подбор работников, максимально эффективных для конкретной организации по необходимой позиции);

получение объективной и достоверной информации для подготовки обоснованных кадровых решений (динамика в зарплате, деловая карьера и развитие, мобильность кадров, обучение);

изучение информации применительно к формированию, поддержанию и развитию эффективной системы мотивации, в том числе подсистемы компенсаций, льгот;

определение, так называемого «кадрового балласта», то есть слабых в профессиональном отношении, немотивированных сотрудников;

определение персонала с высокими потенциальными возможностями (не обязательно управленческими), так как, в конечном итоге, именно они будут способствовать достижению поставленных целей, помогут организации достичь роста в собственном жизненном цикле и высоких показателей;

провести отбор в кадровый резерв. Практика кадрового резерва способствует удержанию ценных в профессиональном отношении кадров за счет перспективы их роста, а также значительно экономить издержки на подборе и обучении, что выгодно отличается от привлечения «сторонних управленцев»;

определение дополнительных условий и навыков, необходимых работникам с высоким профессиональным потенциалом, чтобы они могли трудиться с максимальной отдачей;

выявление факторов минимизации показателя сменяемости кадров, повышения степени лояльности и удовлетворенности персонала;

оптимизация расходов, связанных с обучением, исходя из категорий работников.

В научно-теоретической и учебно-методической литературе, посвященной разработке и внедрению кадровых технологий в управлении, ведут речь о трех базовых функциях оценки человеческих ресурсов:

административной (принятие управленческих решений о продолжении совместной работы с сотрудником организации или ее прекращении);

информационной (информирование сотрудников об уровне работы необходимо для определения их сильных и слабых сторон и направлений дальнейшего совершенствования);

¹⁵ Кадровый менеджмент: Учебное пособие / М.А. Коргова. – Ростов н/Д. ; Феникс, 2007. – С. 273.

¹⁶ Ластовский, С. Быстро и просто: оценка эффективности ваших сотрудников / С. Ластовский // Финансовый директор. – 2012. – № 2. – С. 69–70.

мотивационной (положительная оценка деятельности должна привести к индивидуальному стимулированию работников организации)¹⁷.

Рационально продуманная и эффективно функционирующая система оценки персонала социальных организаций позволяет также: оптимизировать расстановку кадров; уменьшать число конфликтов в социальных группах; изучить состояние дел в структурных отделах, службах и в организации в целом, в разрезе частного анализа выполнения задач и функций отдельными сотрудниками.

Субъектом оценки выступает то должностное лицо, которое проводит оценку. В качестве объекта оценки рассматривается работник организации во всем многообразии профессиональных качеств, достигнутых результатов деятельности и социально значимых черт. Из многосложной структуры отдельного человека как объекта внешней оценки (аттестации) и потребностей предметной деятельности, выделяется только некоторая совокупность этой структуры: степень развития общих, а также профессиональных знаний, способности к осуществлению конкретных видов работ, мера проявления способностей, навыки руководить собой в разных социальных ситуациях, достигнутые результаты, процесс труда и т. п.

Имеющаяся необходимость в оценке как одного из вышеуказанных элементов, так и комбинации названных компонентов обуславливает возникновение предмета оценки. Под предметом оценки следует понимать востребуемую практикой некоторую часть от объекта оценки.

В качестве основных признаков содержания предмета оценки (или его показателей) выступают:

квалификационные характеристики (профессиональные знания предметной области, навыки выполнения работ, практический опыт работы);

степень участия в выполнении поставленных организационных задач;

уровень сложности и показатель объема прodelываемой работы;

достигнутые результаты труда; имеющиеся способности организаторского характера и степень их развития;

умения работать в команде, навыки коллективной работы;

деловые (разумная инициативность, коммуникативность, ответственность, креативность и др.) и личностные (темперамент, характер, способность к объективной самооценке, эмоционально-волевая устойчивость, активность, честность и др.) качества.

В процессе проведения оценки экспертам следует руководствоваться определенными *принципами* минимизации ошибок субъективного и объективного характера, возникающих при оценке. Аккумулируя эти основополагающие идеи, нижеприведенные как зарубежными, так и отечественными специалистами в области управления человеческими ресурсами, в том числе по отбору, расстановке, развитию и оценке кадров, дадим характеристику основным из них. Прежде всего, это принципы:

¹⁷ Чиманский, Г. В. Кадровые технологии, применяемые при оценке сегодняшних и потенциальных возможностей в служебном и профессиональном росте сотрудников / Г.В. Чиманский // Кадровая служба. – 2017. – № 6. – С. 65.

информированности субъекта, означает, что при проведении частной оценки субъекту необходимо быть более информированным, нежели во время дачи общей оценке по базовым, менее детализированным критериям;

объективности, который означает, что при его соблюдении можно достичь объективного (беспристрастного) и одинаково справедливого отношения ко всем категориям оцениваемых работников;

сплошного применения оценочных процедур. Из содержания данного принципа следует, что оценочные процедуры необходимо применять ко всему кадровому составу, а не только к некоторым категориям работников или отдельным сотрудникам;

нормированности и регламентации оценочных процедур – предполагает закрепление оснований и осуществление оценки в соответствии с нормативно установленными правилами и стандартами;

регулярности проведения оценки. Суть названного принципа заключается в периодичном проведении оценочных процедур, что помогает уменьшить сопротивление оценке, своевременно сформировать планы обучения сотрудников, а также курсы повышения их квалификации, разработать решения по стимулированию, повышению в службе или перемещению, заложить основу для формирования кадрового резерва;

экономичности – способствует выбору в сложившейся ситуации тех методов, применение которых будет способствовать обеспечению приемлемого уровня достоверности и объективности оценки при оправданных организационно-правовых и финансовых издержках;

дифференциации подразумевает персональный подход к проведению оценочных процедур в разрезе каждой социальной группы сотрудников;

равенства, означает, при проведении аттестации оценке подлежат весь спектр сотрудников (специалистов), занимающих на имеющихся равных условиях одинаковые должности во всей организационной структуре.

Существует многообразие **методов оценки кадров** и их классификаций. Их условно делят на две группы:

1) *методы сбора информации, необходимой для оценки*: наблюдение; эксперимент; беседа, опрос; изучение документов и письменных источников; анкетирование, тестирование и самооценка;

2) *методы обобщения и анализа информации*¹⁸.

Методы можно также классифицировать:

по субъектам оценки: индивидуальные, групповые, экспертные. Сюда же следует отнести и самооценку;

по предмету и объекту оценки: личностные характеристики, результаты труда, процесс труда и др.;

по средствам представления информации о предмете оценки:
1) неформализованные (вербальные) – собеседование, групповая дискуссия,

¹⁸ Шибут, М. С. Работа кадровых служб по оценке персонала / М. С. Шибут // Проблемы упр. – 2017. – № 4. – С. 81.

наблюдение; 2) формализованные (знаковые, графические) – анкетирование, тестирование;

*комбинированные*¹⁹.

При проведении оценки деятельности работника и его морально-деловых качеств в организации проявляются следующие типичные ошибки (эффект «эхо»; феномен «проекция»; ошибка-«атрибуция»; «ожидание»; «первое впечатление»; «избирательности восприятия»; «предубеждение против ветеранов»), знание которых поможет избежать субъективизма.

Аттестация сотрудников органов внутренних дел.

Под **аттестацией** понимается процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного сотрудника (работника) стандарту выполнения работы в занимаемой им должности. Такая оценка аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период времени.

Ее основные задачи:

установление соответствия сотрудников занимаемой должности;

выявление перспективы применения потенциальных способностей и возможностей сотрудников с целью управления их карьерным ростом;

определение необходимости профессиональной подготовки, повышения квалификации, и переподготовки персонала организации²⁰.

В основу критериев аттестации персонала любой современной организации положен *компетентностный подход*, который в последние годы приобрел особую значимость и считается наиболее прогрессивным среди известных технологий оценки персонала. Основу компетентностного подхода к оценке персонала составляет каталог характеристик-требований, предъявляемых к персоналу в зависимости от выполняемой им работы (компетенции).

При этом нормативные требования описаны на языке показателей и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Ему соответствует определенный уровень качеств работника.

Структура девяти категорий показателей (*уровня квалификации; деловых качеств; работоспособности; качества выполняемой работы; стиля и методов работы; показателей, характеризующих аналитические способности; дисциплинированности; участия в инновационной деятельности; психологической совместимости*), используемых при аттестации персонала, с указанием ранжированных перечней качеств подробно представлена в учебном пособии отечественного ученого в области управления А.П. Леонова.²¹

В современной государственной службе и управленческой практике негосударственных организаций используется много разнообразных методов оценки кадрового состава: от личной оценки непосредственным начальником и

¹⁹ Чиманский, Г. В. Работа кадровых служб по оценке персонала / Г. В. Чиманский // Кадровая служба. – 2015. – № 7. – С. 68.

²⁰ Рудницкая, Н. Г. Аттестация персонала: виды и методы / Н. Г. Рудницкая // Соц. науки. – 2018. – № 1. – С. 93–97.

²¹ 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. – 331 с. – С. 185–188.

аттестационными комиссиями до автоматизированных систем аттестации руководителей и специалистов. При оценке работника может широко применяться различные методы: *стандартных оценок; метод сравнений, метод оценки по критическим ситуациям; метод оценки посредством установки целей; «360° аттестация» метод самооценки*²².

Проведенная на высоком методологическом уровне аттестация способствует формированию мотивированного высокопрофессионального кадрового корпуса организации, в тесной взаимосвязи с другими функциями управления, обеспечит эффективность деятельности организации в целом.

Аттестация сотрудников ОВД представляет собой процедуру определения квалификации сотрудников, уровня освоенных им знаний, умений и практических навыков, деловых и личностных качеств, а также установления соответствия занимаемым должностям и определения перспектив дальнейшего прохождения службы в системе ОВД. В соответствии с Инструкцией о порядке организации и проведения аттестации сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь, утвержденной приказом МВД от 29 августа 2012 г. № 290, организация и обеспечение проведения аттестации возлагаются на кадровые подразделения ОВД Республики Беларусь.

Аттестация сотрудников ОВД подразделяется на очередную и внеочередную.

Очередная аттестация сотрудников проводится раз в пять лет, а также при завершении ими освоения содержания образовательных программ среднего специального, высшего, послевузовского образования в дневной форме получения образования в учреждениях образования МВД и при рассмотрении вопроса об их назначении на низшую должность по основанию «несоответствие занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации».

Внеочередная аттестация сотрудников может проводиться в следующих случаях: при проведении реорганизации МВД, системы ОВД, отдельных органов внутренних дел, подразделений по направлениям деятельности; получении ОВД неудовлетворительной оценки по одному или нескольким видам подготовки в ходе проведения контрольных либо итоговых занятий в системе служебной подготовки; повторном получении сотрудником неудовлетворительной оценки по одному или нескольким видам подготовки в ходе проведения контрольных либо итоговых занятий в системе служебной подготовки и некоторых других основаниях.

Решение о проведении внеочередной аттестации оформляется приказом (распоряжением) министра 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 целях подготовки и проведения аттестации разрабатываются план проведения аттестации сотрудников и схема аттестации, которые утверждаются

²² Припорова, Е. А. Обзор методов оценки персонала / Е. А. Припорова // Симб. науч. вестн. – 2014. – № 2. – 115–120.

начальниками. Планы проведения аттестации сотрудников составляются не позднее 15 декабря на следующий за отчетным год.

На аттестуемого сотрудника составляется аттестационный лист. Аттестацию на сотрудника готовит непосредственный начальник при условии совместного прохождения службы в течение не менее шести месяцев.

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 личностные 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 изучении и оценке деловых и личностных качеств аттестуемого сотрудника начальник обязан:

1) проанализировать и оценить:

профессиональную подготовленность сотрудника, способность качественно и своевременно решать оперативно-служебные задачи, соответствующие должностным обязанностям;

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

уровень интеллектуального и культурного развития, т. е. широту мировоззрения, сообразительность, эрудированность, организаторские способности;

репутацию данного сотрудника по месту службы;

состояние здоровья, внешний вид, черты характера;

уровень огневой и физической подготовки и эмоционально-волевою готовность к решению служебных задач, степень самообладания при повышенных эмоциональных нагрузках, выдержанности в работе с гражданами;

2) провести с аттестуемым сотрудником индивидуальную беседу по вопросам, связанным с прохождением им службы, совершенствованием его профессиональной подготовки;

3) дать необходимые советы и рекомендации по устранению недостатков в служебной деятельности аттестуемого сотрудника, улучшению профессиональной подготовки и выполнению им служебных обязанностей.

В аттестациях на выпускников учреждений образования кроме вышеперечисленного 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.

Сотрудник должен быть ознакомлен с содержанием аттестации и выводом по результатам аттестации не позднее чем за пять дней до ее проведения. В случае несогласия с содержанием аттестации и выводом по ней 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 три дня до начала аттестации.

Аттестации рассматриваются на заседании аттестационной комиссии в присутствии аттестуемого сотрудника.

Представление сотрудников на заседании аттестационной комиссии осуществляет начальник органа внутренних дел, в котором сотрудник проходит службу, либо по поручению председателя аттестационной комиссии – секретарь аттестационной комиссии.

В ходе заседания аттестационной комиссии должны быть обеспечены заслушивание при необходимости непосредственного начальника аттестуемого сотрудника, а также других приглашенных лиц; возможность высказаться по содержанию вопроса аттестуемому сотруднику.

По результатам аттестации сотрудника аттестационная комиссия делает один из следующих *выводов* о 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 (недостаточная квалификация).

Одновременно с выводами по результатам аттестации аттестационная комиссия может дать рекомендации о поощрении сотрудника за достигнутые им успехи в службе, назначении на вышестоящую 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 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 аттестационной комиссии, а также рекомендации, которые даны аттестуемому сотруднику, заносятся в аттестационный лист, подписываемый председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, а также в протокол заседания аттестационной комиссии. Они должны записываться в четких, сжатых и конкретных формулировках. 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. 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.

Аттестация с выводом о несоответствии аттестуемого сотрудника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации и рекомендация о перемещении на низшую должность утверждаются начальником согласно компетенции, определяемой министром.

Утвержденные аттестации в семидневный срок рассылаются в ОВД по месту службы аттестованных сотрудников, где результаты аттестации объявляются им под подпись. Аттестованный сотрудник расписывается в каждом экземпляре аттестации с указанием даты.

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 10 дней со дня объявления аттестации сотруднику.

Рекомендации аттестационной комиссии должны учитываться начальниками ОВД при принятии решения о дальнейшем прохождении сотрудником службы и отражаться в соответствующих документах (представления, наградные листы, служебные характеристики и т. п.). Срок реализации рекомендаций аттестационной комиссии не должен превышать одного месяца со дня объявления аттестации сотруднику.