

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра социально-экономического планирования

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.В. Зандер  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»  
38.03.04.11 «Региональное управление»

Разработка предложений по повышению эффективности кадровой политики в  
органах внутренних дел Российской Федерации

Руководитель	_____	<u>доцент, канд. экон. наук</u>	<u>Е.В. Лобкова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>Д.А. Бекасова</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Управление кадрами как фактор повышения эффективности деятельности органов внутренних дел.....	5
1.1 Основные принципы и направления кадровой политики Министерства внутренних дел Российской Федерации.....	5
1.2 Система требований к сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации.....	9
1.3 Современное состояние кадровой политики органов внутренних дел Российской Федерации.....	18
2 Исследование и анализ проблем управления кадровым потенциалом органов внутренних дел Российской Федерации .....	23
2.1 Анализ проблем деятельности органов внутренних дел.....	23
2.2 Характеристика кадрового состава органов внутренних дел Российской Федерации.....	28
2.3 Анализ методики оценки эффективности управления личным составом органов внутренних дел России.....	40
3 Разработка предложений по совершенствованию методики оценки эффективности управления кадрами органов внутренних дел .....	47
3.1 Предложения по совершенствованию разработанной методики оценки эффективности управления личным составом органов внутренних дел России.....	47
3.2 Взаимосвязь показателей охраны общественного порядка на территории и качества управления личным составом органов внутренних дел.....	57
3.3 Апробация разработанной методики на примере межмуниципального отдела Министерства внутренних дел России «Шушенский».....	63
Заключение .....	71
Список использованных источников .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

Происходящие в Российской Федерации изменения в различных сферах общественной жизни (социальной, экономической, политической, правовой) в настоящее время в значительной мере затронули органы внутренних дел (ОВД).

Существенно изменяются организационно-экономические основы формирования их кадрового потенциала, а также подходы к правовому регулированию службы в ОВД. Эта работа является одним из приоритетных направлений государственного строительства с целью укрепления связи ОВД, их сотрудников с населением, повышения престижа и авторитета полицейских.

Кадровая политика, проводимая в органах внутренних дел, является отражением общественно – политической ситуации, которая складывалась в стране на том или ином историческом этапе. В настоящее время весьма актуальной для органов внутренних дел является проблема отбора кадров.

Как любой социальный процесс, кадровая политика заключается в формировании критериев показателей социального развития общества, выделении возникающих в нем социальных проблем, разработке и применении методов их решения, в достижении планируемых состояний и параметров социальных отношений и процессов. Управление должно обеспечить равновесие в управляемой системе, решение социальных проблем, возникших вследствие необоснованных экономических решений, обострения политической ситуации, стихийных бедствий и других причин. Задача дальнейшего обновления МВД России – существенно повысить средний уровень кадрового состава полиции.

Повышение качества жизни населения невозможно без решения проблем управления кадрами органов внутренних дел, так как именно ОВД обеспечивают защиту прав и свобод граждан от противоправных деяний, что нашло свое закрепление в части 1 статьи 1 Федерального закона «О полиции»: «Полиция предназначена для защиты жизни, здоровья, прав и свобод

граждан..., для противодействия преступности, охраны общественного порядка, собственности и для обеспечения общественной безопасности».

Целью работы является разработка предложений по повышению эффективности кадровой политики в органах внутренних дел Российской Федерации.

Для достижения указанной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

— рассмотрены основные направления кадровой политики Министерства внутренних дел;

— проанализировано состояние кадровой политики в органах внутренних дел;

— исследован кадровый состав органов внутренних дел Российской Федерации;

— изучены нормативно-правовые документы, регулирующие деятельность органов внутренних дел;

— проведен анализ методики оценки эффективности управления личным составом органов внутренних дел России;

— выявлены существующие проблемы управления кадровым потенциалом органов внутренних дел;

— выявлена взаимосвязь показателей охраны общественного порядка на территории и качества управления личным составом органов внутренних дел;

— разработаны рекомендации по повышению эффективности кадровой политики в органах внутренних дел Российской Федерации.

Объектом исследования является процесс управления кадровым составом органов внутренних дел Российской Федерации. Предметом исследования является механизм регулирования и повышения эффективности кадровой политики в органах внутренних дел.

# **1 Управление кадрами как фактор повышения эффективности деятельности органов внутренних дел**

## **1.1 Основные принципы и направления кадровой политики Министерства внутренних дел Российской Федерации**

Кадровая политика органов внутренних дел является отраслевой модификацией государственной кадровой политики России, поэтому им (органам) присущи многие объективные закономерности развития и функционирования.

Структуру кадровых аппаратов в органах внутренних дел Российской Федерации возглавляет Департамент государственной службы и кадров, который является первым и высшим звеном в структуре рассматриваемой системы.

Работа с кадрами представляет собой комплекс организационных мероприятий и технических методов, связанных с реализацией кадровой функции в органах внутренних дел.

Реализация кадровой функции – сложная специфическая деятельность, имеющая свои цели, задачи, субъекты и объекты управления, требующая соответствующей организации. Кадровая функция – одна из важнейших обеспечивающих функций органов внутренних дел, являющаяся составным элементом системы работы с кадрами, которой охватываются все вопросы и проблемы кадров.

Ввиду своей важности кадровая функция является прерогативой руководителей органов внутренних дел (структурных подразделений) и составляет часть их основных обязанностей. Однако в органах внутренних дел с большой штатной численностью личного состава необходимость решения кадровых вопросов существенно превышает возможности руководителя. Поэтому в органах внутренних дел выделяются специальные структурные подразделения, такие как кадровые аппараты, при помощи которых руководители осуществляют реализацию кадровой функции в полном объеме.

Кадровые аппараты органов внутренних дел образуют систему, которая включает Департамент государственной службы и кадров Министерства внутренних дел России, подразделения по работе с личным составом Главных управлений МВД России по Федеральным округам и управлений на транспорте МВД России по Федеральным округам, а также на региональном уровне МВД по республикам, Главных управлений, управлений МВД России по субъектам Российской Федерации. На эти подразделения возлагаются важные и ответственные задачи по подбору кадров, оформлению приема на службу и увольнению из органов внутренних дел, работе с резервом, выдвижению и перемещению по службе, направлению на учебу, осуществлению мероприятий по укреплению служебной дисциплины и законности, социальному развитию коллектива и т.д. [12].

Кадровые аппараты призваны обеспечить реализацию кадровой политики МВД России, которая представляет собой комплекс принципов, норм, средств и методов, регулирующих деятельность руководителей органов, организаций и подразделений МВД России по формированию кадрового состава, управлению сотрудниками, федеральными государственными гражданскими служащими, работниками органов внутренних дел.

Главная цель работы с кадрами в органах внутренних дел заключается в том, чтобы на основе создания условий для реализации способностей сотрудника и развития его личности, добиться максимальной отдачи в служебной деятельности.

В структуре Министерства внутренних дел выделяют следующие основные элементы кадровой политики. Субъекты кадровой политики — руководители и аппараты управления, обладающие определенными законодательными и ведомственными нормативными правовыми актами, компетенцией принятия кадровых решений в системе МВД России. Объекты кадровой политики — сотрудники, федеральные государственные гражданские служащие, работники, служебные коллективы.

Механизм реализации кадровой политики — комплекс правовых норм, форм, методов и средств организационно-практической работы, обеспечивающей эффективность отбора и расстановки кадров, профессиональной подготовки и морально-психологического обеспечения их служебной деятельности.

Кадры – главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Если рассматривать в более узком смысле, то кадры органов внутренних дел – это совокупность лиц, в качестве основной профессии или специальности выполняющих служебные обязанности в рамках установленной штатной численности органов внутренних дел и получающих за это вознаграждение. В широком смысле к кадрам органов внутренних дел относятся лица, которые постоянно или временно в качестве основной профессии или специальности и на возмездной основе выполняют определенные трудовые функции в органах, учреждениях, предприятиях системы МВД России [28].

Применительно к органам внутренних дел в понятие кадры вводится отличительный признак – наличие специального звания рядового и начальствующего состава. К кадрам органов внутренних дел относятся также курсанты и слушатели специальных заведений МВД России. Лица, имеющие специальные звания, являются аттестованными сотрудниками органов внутренних дел. Технический и вспомогательный персонал (не аттестованные) в состав кадров МВД России не включается. Состояние в кадрах органов внутренних дел предполагает осуществление специальных государственных полномочий лицами, занимающими штатные аттестованные должности в органах внутренних дел.

В настоящий момент времени объективной потребностью развития органов внутренних дел стала выработка научно обоснованной Концепции

кадровой политики Министерства внутренних дел Российской Федерации, разработанной до 2020 года. Главная цель концепции заключается в изложении перспектив развития кадрового потенциала органов внутренних дел, определении основных путей и методов совершенствования всей системы кадровой работы в МВД России.

Согласно концепции, целью кадровой политики является формирование профессионального состава кадров, сохранения, воспроизводства, укрепления, развития, рационального и эффективного использования кадрового потенциала органов внутренних дел в интересах оперативно-служебной деятельности; повышение качества кадрового потенциала органов внутренних дел как одного из важнейших ресурсов интенсификации служебной деятельности, приведения ее в соответствие с требованиями инновационного социально-ориентированного развития Российской Федерации и т.д.

Концепция определяет принципы осуществления кадровой политики в системе МВД России, основными из которых являются:

1) принцип единства научно-методических и организационных подходов к выработке и реализации кадровой политики во всех звеньях организационно-штатной структуры органов внутренних дел;

2) принцип инновационности, состоящий в разработке и внедрении прогрессивных научных технологий развития и использования человеческих ресурсов, постоянном совершенствовании форм и методов организационно-практической деятельности в сфере работы с кадрами;

3) принцип профессионального управления, основанный на необходимости повышения организационного статуса и уровня профессиональной компетенции специалистов по работе с личным составом;

4) принцип практической направленности, означающий подчиненность кадровой политики целям, задачам и интересам оперативно-служебной деятельности полицейских и иных подразделений МВД России;

5) принцип гуманизма, основанный на сочетании методов социальной и профессиональной мобилизации сотрудников с их общественными,



культурными потребностями и интересами, обновлении и гармонизации методов морального и материального стимулирования к деятельности [20].

Таким образом, наиболее важным в Министерстве внутренних дел является правильный подбор сотрудников, обладающих всеми требуемыми компетенциями.

## **1.2 Система требований к сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации**

Принципы подбора и расстановки кадров в органах внутренних дел согласуются с основными принципами государственной службы и изложены в постановлении верховного совета Российской Федерации от 23 декабря 1992 года № 4202-1 (с изменениями на 18 апреля 2017 года) «Об утверждении Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации и текста присяги сотрудника органа внутренних дел РФ». Этот правовой акт содержит основные квалификационные требования, порядок присвоения специальных званий, приема и перемещения по службе, а также прохождение аттестации и иные требования. Для управления деловой карьерой необходима система организационных форм этой деятельности. К числу таких форм относятся системы:

- 1) профессионального отбора;
- 2) учета и контроля движения кадров;
- 3) аттестации;
- 4) подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников;
- 5) стажировки в должности и утверждения в должности;
- 6) выдвижения и подготовки резерва руководящего состава;
- 7) правовой защиты службы в органах внутренних дел.

МВД России, руководствуясь законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, осуществляет свою деятельность в области подготовки кадров через подразделения центрального аппарата МВД

России, территориальные органы МВД России, образовательные учреждения, научно-исследовательские, медико-санитарные и санаторно-курортные организации системы МВД России, окружные управления материально-технического снабжения системы МВД России, а также иные организации и подразделения, созданные для выполнения задач и осуществления полномочий, возложенных на органы внутренних дел. Структура кадров органов внутренних дел может характеризоваться рядом признаков:

1) по наличию базового образования: с высшим, средним специальным и общим средним образованием. Для сотрудника с юридическим образованием выделяют две группы: выпускники вузов и лица, получившие среднее специальное юридическое образование;

2) по стажу работы сотрудники органов внутренних дел группируются, например, на следующие категории: до 1 года работы в должности; до 3-х лет работы в должности; до 5-ти лет в должности и свыше 10-ти лет (профессиональное ядро).

В процессе кадрового обеспечения органов внутренних дел реализуется система работы с кадрами, отдельные компоненты которой регламентированы нормативными правовыми актами [10].

Под системой работы с кадрами в органах внутренних дел понимается совокупность взаимосвязанных, сгруппированных по содержанию организационно-правовых норм, социально-психологических работ (операций и действий), направленных на реализацию кадровой и социальной политики в органах внутренних дел.

В качестве элементов данной системы рассматриваются: организационно-штатное обеспечение, отбор (подбор) кадров, их расстановка, обучение (подготовка), оценка, служебное продвижение, воспитательная работа и морально-психологическое обеспечение личного состава, стимулирование его деятельности, укрепление служебной дисциплины и законности в работе кадров, их социально-правовая защита, работа с ветеранами [31].

Исходным компонентом системы работы с кадрами является определение общего количества работников, требований к их профессиональной подготовке, а также должностного состава (штатная расстановка). Ведущими компонентами системы работы с кадрами является непосредственно работа по подбору и отбору кадров, их расстановке, профессиональному обеспечению и продвижению по службе.

Подбор кадров рассматривается как процесс выбора кандидатов на службу, их изучения и оценки с целью выяснения общей профессиональной пригодности для выполнения служебных обязанностей по соответствующей должности. В процессе подбора кадров участвуют комплектовщики структуры органов внутренних дел.

Отбор кадров осуществляется специалистами и позволяет выделить из числа многих качеств кандидата на службу те, которые наиболее соответствуют характеру и содержанию предстоящей деятельности в органах внутренних дел (медицинские критерии, возраст, образовательный ценз, социально-психологические особенности и некоторые другие) [26].

Составной частью системы работы с кадрами является профессиональная подготовка личного состава. Она включает в себя учебу (подготовку) для утверждения в какой-либо должности в учебных заведениях системы МВД России либо повышения квалификации – краткосрочную учебу (подготовку) по занимаемой должности на соответствующих курсах. В систему профессиональной подготовки входит также совершенствование знаний. Умений и навыков в процессе исполнения служебных обязанностей. Важную роль при этом играет и система занятий по служебной подготовке непосредственно в органах внутренних дел.

Организация руководителем органов внутренних дел работы с персоналом представляет деятельность по координации труда нижестоящих руководителей, развития и рационального использования персонала, придание всей этой работе системности.

Необходимым условием научно обоснованной работы с кадрами органов внутренних дел является их классификация, которая может быть осуществлена по ряду критериев:

- 1) по профессиональной принадлежности (юристы, педагоги, инженеры, врачи и т.д.);
- 2) по объективным признакам личности (пол, возраст, образование, стаж работы и т.д.);
- 3) по должностному положению (начальники, их заместители, оперуполномоченные, инспекторы, инженеры, врачи и т.д.);
- 4) по правовому положению в системе управления (должностные лица, представители власти и работники, не являющиеся таковыми);
- 5) по функциональной роли в процессе управления, то есть степени участия в выработке, принятии и организации исполнения управленческих решений.

Необходимо отметить, что с точки зрения науки управления классификация кадров по последнему критерию имеет наибольшее значение. По функциональной роли в процессе управления кадры органов внутренних дел подразделяются на три группы [29].

Руководители – лица, ответственные за принятие и организацию исполнения управленческих решений. Они наделены правом внешнего и внутриорганизационного руководства и, следовательно, имеют подчиненных. К руководителям относятся начальники органов внутренних дел и их заместители, начальники структурных подразделений, служб органов внутренних дел, учреждений и организаций системы МВД России, их заместителя.

Специалисты (исполнители) – лица, использующие специальные знания и навыки, не наделенные правом внутриорганизационного управления и, следовательно, не имеющие подчиненных.

Технические исполнители (обслуживающий персонал) – лица, осуществляющие технические операции по сбору, обработке, фиксации,

передаче, изготовлению и хранению информации и ее материальных носителей (делопроизводители, секретари, машинистки, бухгалтеры и т.д.).

Важнейшая обязанность каждого кадрового аппарата, начальников и командиров системы МВД состоит в том, чтобы целенаправленно искать, растить, воспитывать и выдвигать на руководящие должности таких работников, которые способны успешно решать любые по степени сложности задачи на порученном участке работы. Поэтому к ним предъявляются повышенные требования. Прежде всего, каждый руководитель должен в полном объеме отвечать общим требованиям, присущим всем сотрудникам органов внутренних дел. Однако для руководителя этого явно недостаточно. Для того чтобы успешно справляться со своими функциональными обязанностями, он должен обладать дополнительными знаниями (то есть усвоенным комплексом сведений, необходимым и достаточным для эффективного руководства органом либо подразделением), навыками (то есть заученными в итоге многократного повторения и на этой основе легко выполнимыми действиями) и умениями организаторской деятельности [36].

Умение, по сравнению со знаниями и навыками, является более сложным психологическим фактором. Оно представляет собой способность выполнять функции руководителя на основе ранее приобретенных знаний и навыков. Умение, объединяя знания с действиями по их реализации, выражается в правильном использовании знаний для решения практических задач.

Особые умения руководителя органа внутренних дел (подразделения, службы) образуют существенную часть его деятельности. Их можно разделить на 3 группы:

- 1) организаторские умения, необходимые для реализации управленческих функций руководителя;
- 2) командные умения, необходимые для эффективного руководства личным составом при выполнении функций охраны общественного порядка и борьбы с преступностью;

3) педагогические умения, необходимые для реализации воспитательных функций.

Организаторские умения связаны с реализацией управленческого цикла (перспективного и текущего планирования, сбора, обработки и анализа информации, принятия управленческих решений, организации исполнения принятых решений, оценки оперативной обстановки, обеспечения обработанной связи, мобилизации личного состава на выполнение поставленных задач, правильного применения мер поощрений и наказаний). Важное место среди них принадлежит умениям по реализации основных форм работы руководителей: организовывать и вести служебное совещание, планировать и организовывать свой рабочий день, осуществлять прием посетителей, вести телефонные разговоры и служебную переписку, оптимально сочетать режим труда и отдыха [24].

Организаторские умения руководителя связаны также с организацией коллективных форм работы: правильное распределение обязанностей между сотрудниками, планирование совместной работы, организация взаимодействия между подразделениями органа внутренних дел, планирование связи с общественными формированиями при организации охраны общественного порядка и борьбы с правонарушениями, умение работать с людьми. Последнее в свою очередь, включает в себя ряд умений: познавать людей, сплачивать коллектив сотрудников и создавать в нем благоприятный морально-психологический климат, предупреждать и разрешить конфликты, работать с ближайшими помощниками и активом; вырабатывать оптимальный стиль работы в зависимости от ситуации и уровня развития коллективов сотрудников. Применять соответствующие методы руководства, управлять общественным мнением.

Очевидно, что этот комплекс умений, помимо опыта и жизненной мудрости, требует обширных знаний в области психологии.

Важными и необходимыми являются умения руководителя по интенсификации служебной деятельности личного состава: рационально и

эффективно использовать силы и средства, добиваться максимальных результатов при минимизации трудовых и материальных ресурсов; организовывать творчество и инициативу сотрудников, объективно оценивать кадры, личный вклад каждого сотрудника в общие результаты служебной деятельности органа [12].

Наконец, следующий комплекс умений рассматриваемой группы связан с организацией личной работы руководителя. Нацеливая подчиненных на эффективную работу, руководитель, в первую очередь, сам должен проявлять образец организованности и деловитости, собранности, культуры труда. В силу своего должностного положения ему необходимо уметь делать одновременно несколько дел, самокритично оценивать свою работу, постоянно стремиться к ее совершенствованию, ценить время, обладать высокой трудоспособностью, правильно реагировать на критику.

Командные умения руководителя органов внутренних дел характеризуют его как строевого командира, тактика и стратега. Они включают: умение тактически грамотно и эффективно использовать вверенные силы и средства для выполнения поставленных перед органом внутренних дел задач; способность проявлять твердую волю и принимать оптимальные решения в самых критических ситуациях, обладания навыками командования людьми.

Педагогические умения руководителя органа внутренних дел составляют навыки педагогического воздействия, воспитательной работы. Их успешная реализация невозможна без наличия высоких нравственных качеств руководителя, обладание авторитетом. Обладание званием руководителя автоматически лидерства не подразумевает. Эти умения базируются на знаниях в области психологии и педагогики, принципов, форм и методов воспитательной работы. Они предполагают наличие у руководителя педагогического такта, коммуникабельности, умения опираться на воспитательную силу коллектива, находить индивидуальный подход к конкретной личности, владеть устной речью, уметь убеждать подчиненных в своей правоте.

В общем перечне функций органов внутренних дел принято выделять кадровую функцию, которая определяется, как систематическая, целенаправленная деятельность по обеспечению кадрами различных служб, их рациональному использованию посредством подбора, обучения, расстановки и воспитания лиц, отвечающих определенным требованиям [27].

Жизнь непрерывно повышает требования к кадрам органов внутренних дел. Эти требования особенно возросли на данном этапе развития нашего общества, поскольку задачи, стоящие перед органами внутренних дел, с каждым днем становятся сложнее, многограннее, ответственнее.

Деятельность органов внутренних дел связана с реализацией их сотрудниками властных полномочий, с необходимостью принять в определенных случаях меры государственного принуждения. Власть, данная сотрудникам органов внутренних дел, налагает на них повышенную ответственность за последствия принимаемых ими решений и осуществляемых действий. Известно также, что сотрудникам органов внутренних дел приходится постоянно наталкиваться на различные формы противодействия их служебной деятельности со стороны, как отдельных лиц, так и учреждений, и организаций. Для успешного преодоления такого противодействия необходимо обладать развитой способностью действовать в экстремальных обстоятельствах, умением противостоять различного рода негативным воздействиям, твердой убежденностью в социальной значимости избранной профессии [34].

Сотрудникам органов внутренних дел по долгу службы приходится сталкиваться с разными жизненными ситуациями, встречаться с разными людьми: от рабочего до министра, от школьника до академика, от добропорядочного гражданина до закоренелого преступника. А это требует от них высокого уровня общего развития, широкого кругозора. Распространенных познаний, коммуникабельности. Находясь на переднем крае борьбы с правонарушениями, работники органов внутренних дел должны отличаться нравственной безупречностью и личной скромностью. Перечисленными



специфическими особенностями деятельности сотрудников органов внутренних дел и обуславливается набор требований к их профессиональным и личным качествам.

Анализ нормативных актов регламентирующих работу с кадрами в органах внутренних дел, позволяет выделить три группы требований (качеств), которым должен соответствовать каждый сотрудник этих органов:

- 1) деловые качества;
- 2) оптимальные личные качества;
- 3) специальные профессиональные качества.

Деловые качества определяют общую профессиональную пригодность сотрудника. К ним относятся: наличие специального образования и опыта практической работы; организаторские способности и инициативность; стабильная работоспособность; знание юридических и специальных дисциплин, действующего законодательства, приказов, инструкций и других актов МВД России и их неукоснительное соблюдение; владение оперативной и криминалистической техникой, специальными средствами; умение правильно составлять и оформлять служебные документы и др.

Оптимальные личные качества представляют собой систему личностных характеристик, которые в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе и служат психологической основой для успешного решения стоящих перед сотрудником задач. Они включают: умение устанавливать контакт с людьми; общаться с представителями различных слоев населения; мужество, выдержку, решительность, находчивость; умение сохранять самообладание в самых сложных ситуациях; личную дисциплинированность; уважение к критике и самокритичность; честность, добросовестность, вежливость, принципиальность; человечность, готовность оказать помощь нуждающимся в ней и др. [16].

Специальные профессиональные качества включают владение специальными знаниями, умениями и навыками, а также определенные личные качества, которые необходимы сотруднику для успешного выполнения

служебных обязанностей по конкретно занимаемой должности – оперуполномоченного, участкового уполномоченного полиции, следователя, инспектора дорожно-патрульной службы ГИБДД, полицейского и др.

При приеме на работу сотрудники проходят специальные психологические тесты, специальное собеседование и по фактически полученным результатам принимается решение о приеме или отказе данного кандидата на ту или иную должность. Тесты проверяются психологами, работающими именно с сотрудниками органов внутренних дел, а собеседование проводится с одним из представителей отдела кадров [25].

### **1.3 Современное состояние кадровой политики органов внутренних дел Российской Федерации**

В настоящее время криминогенная обстановка на всей территории России остается сложной. Правоохранительные органы находятся в состоянии близком к критической отметке. Кадровая ситуация в органах внутренних дел уже давно преодолела кризисную черту.

Текущая кадровая ситуация в основных службах и подразделениях органов внутренних дел, таких как служба участковых уполномоченных полиции, уголовного розыска, патрульно-постовой службы полиции, дознания и следствия составляет в среднем по России около 14 % ежегодно, а в некоторых регионах она достигает 27 %.

Кадровая ситуация в данных службах непосредственно связанных с обеспечением правопорядка в стране (без учета руководства и вспомогательных служб) находится на низком уровне, около 50 % в этих службах составляют сотрудники со стажем работы менее 3-х лет. Сотрудников со стажем работы более 5 лет в них уже осталось менее 25 %. Помимо этого, некомплект в основных службах составляет 12–15 % от штатной численности, а в некоторых регионах достигает 40 %. Соответственно, при такой ситуации положительной

динамике в борьбе с преступностью со стороны правоохранительных органов речь идти не может [30].

Также требует особого внимания интеллектуализация правоохранительной деятельности, для чего необходимо кардинальное совершенствование управления научными разработками, аналитическими исследованиями и стратегическими разработками на всех уровнях деятельности органов внутренних дел.

Таким образом, работа по выявлению кандидатов на службу в органы внутренних дел является одним из основных условий их эффективной деятельности. Ее организация возлагается на кадровые аппараты органов внутренних дел и руководителей структурных подразделений органов внутренних дел. Основными направлениями деятельности по выявлению кандидатов на службу в органы внутренних дел являются:

- 1) информирование населения о порядке приема и условий службы в органах внутренних дел;
- 2) профессионально-ориентационные мероприятия с определенными группами граждан по вопросам службы в органах внутренних дел;
- 3) непосредственный поиск кандидатов на службу в органы внутренних дел;
- 4) первоначально-ознакомительные собеседования (консультации) с кандидатами.

Работа по отбору кандидатов на службу в органы внутренних дел носит плановый характер и включается самостоятельным разделом в план работы органа внутренних дел и его структурных подразделений. Планирование осуществляется с учетом текущей и перспективной потребности в кадрах, возможностей конкретных источников комплектования. При этом анализируются и учитываются потребности в кадрах, связанные с изменением штата численности, перемещением сотрудников по службе, направление на учебу и увольнением [20].

Законодательством Российской Федерации предоставлены равные возможности граждан Российской Федерации для поступления на службу в полицию как разновидность государственной службы. Принцип равного доступа граждан к государственной службе и равных условий ее прохождения основывается на ч. 4 ст. 32 Конституции РФ: «Граждане Российской Федерации имеют равный доступ к государственной службе» [1].

Прежде всего, сотрудником полиции может стать только гражданин Российской Федерации. Подобное условие замещения должности государственной службы характерно для законодательства подавляющего большинства зарубежных государств.

Рассматривая вопрос о кадровом обеспечении органов внутренних дел, нельзя обойти вниманием такие важные понятия как социальный статус сотрудника органов внутренних дел, уровень престижа службы в органах внутренних дел у населения страны, источники комплектования кандидатами на службу.

В современных условиях существуют два ведущих основных источника комплектования: первый, из числа граждан, отслуживших срочную службу в вооруженных силах, а также второй, из лиц, окончивших высшие (средние специальные) образовательные учреждения (в том числе МВД России).

В настоящее время в большинстве стран мира существует развитая система профотбора специалистов правоохранительных органов. В нашей стране деятельность подразделений, входящих в эту систему, рассматривается в качестве одного из важных звеньев государственной политики, направленной на изучение, учет, рациональное распределение и экономически целесообразное использование человеческих (прежде всего интеллектуальных) ресурсов общества [17].

Необходимость строительства правового государства в Российской Федерации, острая потребность общества в коренном улучшении эффективности деятельности правоохранительных органов выдвигает на одно из первых мест задачу их кадрового обеспечения. Реализуемый системный

подход к формированию кадрового состава силовых структур РФ призван осуществлять отбор граждан, пригодных по своим индивидуально-психологическим, нравственным и физическим качествам к несению военизированных видов службы, к деятельности сопряженной с риском для жизни.

Проведенный Департаментом кадрового обеспечения МВД России статистический анализ показал, что за 2016 год комплектуемыми подразделениями на службу было принято около 17 тысяч сотрудников без необходимого психологического обследования, а свыше 10 % от общего числа кандидатов были зачислены на должности вопреки отрицательным рекомендациям специалистов-психологов. Преодоление этой проблемы возможно лишь при условии коренных перемен в материальном обеспечении сотрудников органов внутренних дел. Недостатки применяемых методов профессионального психологического отбора снижают их эффективность и не в полной мере обеспечивают создание должного барьера на пути проникновения в правоохранительные органы людей с негативными личностными качествами и асоциальными установками [21].

Вышеуказанные проблемы, стоящие перед кадровыми службами МВД России, требуют дальнейшего совершенствования системы профессионального психологического отбора и, в первую очередь, предполагают внедрение более эффективных инструментальных техник и методик.

Не смотря на то, что кадровая ситуация в целом контролируется на весьма высоком уровне, зачастую не хватает оперативности принятия управленческих решений по стабилизации положения дел на местах.

Таким образом, кадровая политика – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов и форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного структурного подразделения, способного своевременно среагировать на постоянно меняющиеся требования

современности с учетом стратегии развития организации. Кадровая политика должна быть интегрирована с управленческой, финансовой, производственной политикой. От качества кадровой политики зависит функционирование всей структуры МВД России и ее каждой составляющей, а также всего государства в целом [29].

Необходимо найти правильные выходы в сложившейся ситуации, принимать правильные решения, своевременно реформировать, вносить эффективные новшества и инновации, устранять пробелы в законодательстве о службе в органах внутренних дел, использовать положительный и учитывать отрицательный опыт как отечественный, так и зарубежных стран.

## 2 Исследование и анализ проблем управления кадровым потенциалом органов внутренних дел Российской Федерации

### 2.1 Анализ проблем деятельности органов внутренних дел

В МВД имеется ряд других проблем: нестабильность кадрового состава, отток из органов внутренних дел опытных, обладающих высокой квалификацией сотрудников. Остаются нерешенными проблемы повышения образовательного уровня, профессионализма и компетентности личного состава МВД России как основополагающих принципов государственной службы. В полной мере продолжает сохранять свою актуальность проблема социально-правовой защиты сотрудников органов внутренних дел, что непосредственно сопряжено с профессиональным самосознанием и престижем, устойчивостью профессионального положения, социальным самочувствием и поведением, социальной удовлетворённостью и качеством жизни в целом.

Начавшееся в 2014 году реформирование МВД до сих пор имеет место быть. Так, 5 апреля 2016 года Президент РФ издал Указ о создании нового органа исполнительной власти, а именно «Федеральная служба войск национальной гвардии Российской Федерации». Структура не относится к МВД и подчиняется непосредственно самому Президенту. В связи с этим у МВД появился ряд сопутствующих проблем, а именно большой объем работы упал на плечи меньшего количества сотрудников, появились дублирующие обязанности, как в Министерстве внутренних дел, так и в Росгвардии [8].

На примере уровня раскрываемости преступности можно убедиться, что вывод из МВД части сотрудников снижает работоспособность оставшихся.

Таблица 1 – Количество зарегистрированных преступлений 2013 – 2016 гг.

Год	2013	2014	2015	2016
РФ	2 206 249	2 190 578	2 388 476	2 160 063
Красноярский край	58 832	56 359	62 282	57 248

Таблица 2 – Количество предварительно расследованных преступлений, РФ

Год	2013	2014	2015	2016
РФ	1 238 251	1 185 028	1 254 708	1 189 770
Красноярский край	33 210	33 543	33 331	32 848

Из таблиц 1 и 2 видно, что в РФ ежегодно количество преступлений находится на уровне примерно 2 млн., а раскрываемость на уровне 1 млн., то есть только половина преступлений в МВД раскрывается за год, при этом нераскрытыми остаются мелкие преступления, такие как кража, потому что из-за недостаточности показаний и улик, сотрудники ОВД неохотно берутся за такие дела.

Такая же ситуация и в Красноярском крае, уровень раскрываемости преступлений в 2 раза ниже совершаемых. В регионах основной упор делают на преступления, за которые спрашивают «сверху». По данным Росстат Красноярский край занимает 17 место по России, по количеству зарегистрированных преступлений, а СФО второе место среди всех федеральных округов.

Все это говорит о том, что сотрудники ОВД просто физически не успевают справляться с таким потоком обработки и расследования преступлений. Так как каждое деяние несет за собой не только расследование, но и заполнение всей бумажной документации и отчетности. Наряду с этим, ежегодное сокращение штатной численности сотрудников ОВД увеличивает нагрузку на каждого сотрудника, снижает его работоспособность, ухудшается его физическое и психологическое состояние, при этом отсутствует должное денежное вознаграждение, за дополнительные рабочие часы. В связи с этим образовывается еще одна проблема, характерная для сотрудников ОВД это коррупция.

Не секрет, что уровень оплаты труда, а также объем социального пакета являются важнейшими критериями конкурентоспособности профессий на рынке труда. Профессия сотрудника полиции вследствие специфики



правоохранительной деятельности, связанной с риском для жизни и здоровья, повышенными нагрузками, тяжелыми условиями службы, зачастую вызывает опасения у граждан, снижая ее привлекательность. Компенсировать эти опасения призвана государственная социальная политика, проводимая в МВД России [6].

В последнее десятилетие основную долю расходов МВД России составляли расходы на обеспечение сотрудников социальными гарантиями. Так, например, в 2005–2016 гг. объем расходов федерального бюджета на оплату труда сотрудников составлял до 60% от общего объема расходов МВД России, рисунок 4.

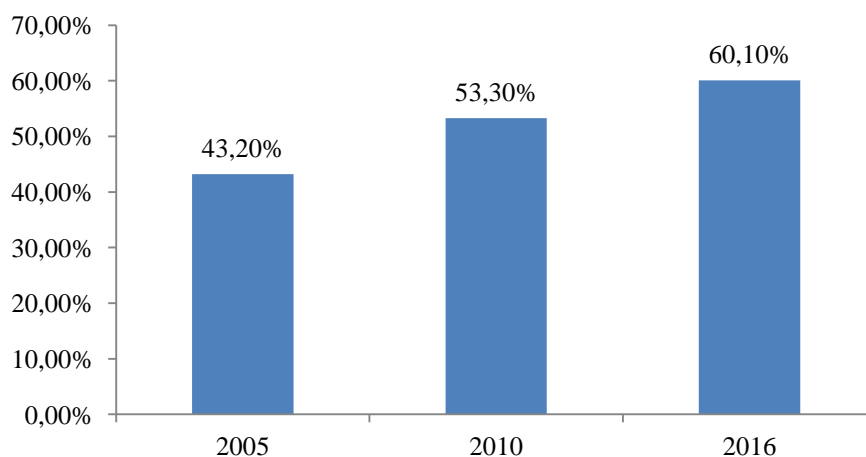


Рисунок 1 – Расходы Федерального бюджета на оплату труда сотрудникам МВД, % от объема расходов МВД России

На рисунке 1 наблюдается неуклонный рост финансирования МВД, а именно, повышается фонд оплаты труда для сотрудников, тем самым, повышается престижность и востребованность профессии, но при этом увеличивается спрос с сотрудников и ужесточаются критерии отбора на службу.

Следовательно, с ростом заработных плат должна снижаться коррупция. Но в период 2014 – 2016 года доля преступлений экономической направленности остается примерно на одном уровне. В 2016 году всего

зарегистрировано преступлений меньше в сравнении с предыдущим годом, но доля экономических преступлений выросла на 0,3 %. То есть наблюдается отрицательная динамика, и даже при росте заработных плат у сотрудников ОВД, коррупция имеет место быть.

Таблица 3 – Количество преступлений экономической направленности на период 2013 – 2016 гг., РФ

Год	2013	2014	2015	2016
РФ	141 229	107 797	112 445	108 754
Красноярский край	2 444	1 665	1 918	1 668
Доля от общего кол-ва преступлений, %	6,4	4,9	4,7	5,0

В 2015 году наблюдается увеличение преступлений экономической направленности, связано это с кризисом, случившимся в 2014 году, но в 2016 году цифра заметно снизилась, как по России, так и по Красноярскому краю, то есть с увеличением заработной платы у сотрудников органов внутренних дел можно говорить, о снижении коррупции.

По последним данным Министерства внутренних дел в Красноярском крае в 2018 году, за пять месяцев снизился уровень преступности.

Таблица 4 – Некоторые сведения о криминогенной ситуации в Красноярском крае за период с января по май в 2017-2018 гг.

Показатели	Январь-май 2017	Январь–май 2018	«+, - в %»
Всего зарегистрировано преступлений	21328	18861	-11,6%
-из них:			
тяжких и особо тяжких	4314	3959	-8,2%
убийств	132	122	-7,6
умышленное причинение тяжкого вреда здоровью	416	359	-25%
мошенничеств	2141	1919	-10,4%
зарегистрировано ДТП	1361	1153	-15,3%

Из таблицы 4 видно, что по всем перечисленным показателям к 2018 году наблюдается заметное сокращение как зарегистрированных преступлений в целом, так и по каждому показателю в отдельности. Следовательно, можно сделать вывод о том, что сотрудники органов внутренних дел, стали более «качественно» подходить к патрулированию улиц, к применению наказания к лицам, совершившим какое-либо преступление, также к лицам, которые нарушают общественный порядок на улицах города.

Кроме того, по итогам 5 месяцев 2018 года выявлено 765 преступлений экономической направленности, в т.ч. 496 - тяжких и особо тяжких и 220 - в крупном и особо крупном размере. В результате принятых мер по противодействию коррупции выявлено 336 (+31,3%) преступлений данной направленности, в т.ч. 42 (+23,5%) факта взяточничества.

В сфере противодействия незаконному обороту наркотиков выявлено 1802 преступных деяния, в т.ч. 1519 - тяжких и особо тяжких и 1027 - в крупном и особо крупном размере [35].

Имеется множество исследований, в которых обосновывается вывод о том, что оплата и стимулирование труда, а также другие социальные гарантии, предоставляемые работникам организаций различных организационно-правовых форм, в том числе государственным служащим, играют решающую роль в схеме повышения результатов работы и эффективности профессиональной деятельности.

Таким образом, развитая система социальных гарантий, ее постоянное совершенствование является одним из способов, позволяющих поднять престиж службы в органах внутренних дел, ее привлекательность и конкурентоспособность на рынке трудовых ресурсов. Это способствует привлечению на службу в ОВД молодых перспективных кадров, удержанию в рядах органов внутренних дел профессионалов, что также способствует повышению результатов работы органов внутренних дел.

## **2.2 Характеристика кадрового состава органов внутренних дел Российской Федерации**

Органы внутренних дел по своему назначению отличаются от других правоохранительных структур. Они наиболее многочисленны, работают непосредственно с населением, многофункциональны, подконтрольны всем ветвям политической государственной власти, прежде всего судебной, а также прокуратуре и органам местного самоуправления. В структурном аспекте они представляют собой сложную систему, элементы которой прямо и непосредственно применяют принуждение в случаях и пределах, предусмотренных федеральным законодательством.

В современных условиях роль и значение органов внутренних дел в жизнедеятельности российского общества должны не только меняться по содержанию, но и возрастать. Об этом свидетельствует изменившийся характер решаемых задач, к числу которых относятся: обеспечение безопасности личности; предупреждение и пресечение преступлений и административных правонарушений; выявление и раскрытие преступлений; охрана общественного порядка и обеспечение социальной безопасности; защита всех форм собственности; оказание помощи в пределах, установленных законодательством, гражданам, должностным лицам, предприятиям, учреждениям, организациям и общественным объединениям в осуществлении их прав, свобод и законных интересов [16].

Указанное положение предполагает изменение характера деятельности органов внутренних дел, их демократизацию, преодоление правового нигилизма, существенное повышение качества работы и профессионализма, усиления взаимодействия с внешней средой функционирования, то есть с другими государственными органами, общественными объединениями, государственными и негосударственными предприятиями, населением в целом, укрепление законности в их собственной деятельности.

Вместе с тем процессы трансформации органов внутренних дел как авторитарной государственной структуры развиваются медленно и противоречиво. По многим важным показателям ситуация практически не изменилась, а по ряду из них положение даже ухудшилось. Вызывает тревогу уровень укомплектованности личным составом, уровень профессиональной подготовки сотрудников, соблюдение дисциплины сотрудниками полиции и уровень квалификации.

В свою очередь указанные проблемы актуализируют разработку обоснованных рекомендаций в сфере ведомственной социальной политики, имеющих широкое социальное значение в условиях трансформации социальной структуры современного российского общества.

Проблема укомплектованности личным составом органов внутренних дел стала актуальна еще в начале 19 века, когда появлялись новые учебные заведения, в том числе университеты, повышалась грамотность населения. В обществе обсуждались возможные перемены в социально-политическом устройстве страны, критиковались недостатки, злоупотребления со стороны власти, в том числе и полиции. Население выражало недовольство в отношении деятельности рядовых полицейских и квартальных надзирателей. Причина недовольства населения деятельностью полиции была связана с принципом комплектования кадрами низших полицейских должностей. Желающих проходить службу в городской полиции на этих должностях добровольно было немного, поэтому они укомплектовывались в приказном порядке из числа военнослужащих местного гарнизона [31].

Таким способом руководство гарнизона избавлялось от неспособных солдат, многие из которых имели дисциплинарные взыскания. На фоне роста грамотности и культуры городского населения эта тенденция становилась все более заметна, что не могло не беспокоить верховную власть. В результате были приняты положения, запрещающие отправлять на службу в полицию подвергшихся взысканию и неблагонадежных в морально-нравственном отношении солдат; была организована общая и профессиональная специальная

подготовка полицейских, от успехов в которой зависело продвижение по карьерной лестнице.

В настоящее время проблема укомплектованности штата также актуальна, как показывают общественные опросы на рисунке 2, население не удовлетворено нынешней работой милиции. Всероссийским центром изучения общественного мнения был проведен опрос, в котором респондентам задавали вопрос: «Стала ли полиция работать лучше или хуже за последнее время?».

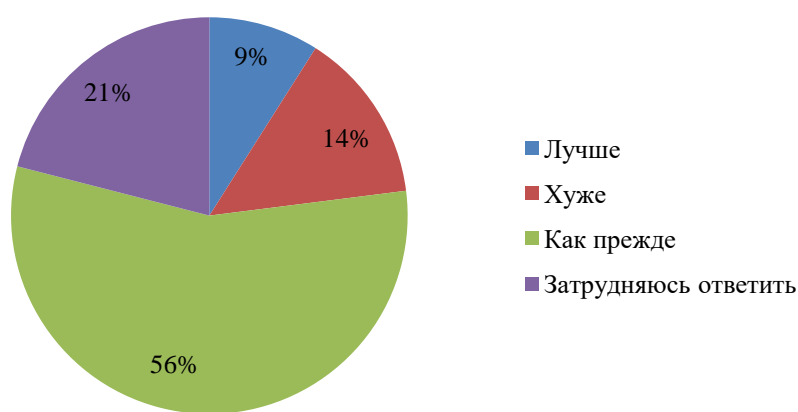


Рисунок 2 – Опрос населения «Стала ли полиция работать лучше или хуже за последнее время?»

На рисунке 2 видно, что только 9 % населения считают, что полиция стала работать лучше, чем в предыдущие годы. Это говорит о том, что, несмотря на реформы, проводимые в области МВД, реальная позиция дел остается на прежнем уровне, либо становится хуже, чем было. Государство, тратя огромные деньги на решение проблем, на деле их не решает.

Эффективность деятельности органов внутренних дел по обеспечению внутренней безопасности, законности и правопорядка, по борьбе с преступностью, защите прав и свобод человека и гражданина в значительной степени зависит от качественного состава сотрудников и степени

укомплектованности должностей рядового и начальствующего состава этих органов.

Таблица 5 – Штатная численность и не укомплектованность сотрудниками органов внутренних дел РФ, 2014–2016 гг.

Территория	Год	2014	2015	2016
РФ	Штатная численность, ед. л/с	904871	819452	756859
	Не укомплектованность, ед. л/с	51873	50361	46013
	Не укомплектованность от штатной численности, %	5,7%	6,1%	6,0%
СФО	Штатная численность, ед. л/с	266480	256710	268138
	Не укомплектованность, ед. л/с	11635	11178	11513
	Не укомплектованность от штатной численности, %	4,4%	4,4%	4,3%
Красноярский край	Штатная численность, ед. л/с	8233	8356	8354
	Не укомплектованность, ед. л/с	156	170	126
	Не укомплектованность от штатной численности, %	1,9%	2,0%	1,5%

Из таблицы 5 видно, что в 2014 году, во время реформы, не укомплектованность сотрудниками органов внутренних дел достигала 5,7 %. В норме, этот процент должен быть не более 5. Что касается Красноярского края, то процент не укомплектованности составил всего 1,9, показатель хороший, это говорит о том, что сотрудники в этой области достаточно хорошо справляются со своими функциональными обязанностями и соответствуют требованиям, предъявляемым при наборе на службу в ОВД.

Если сравнивать показатель не укомплектованности по России в 2015 году с предыдущим 2014 годом, то видно, что он увеличился на 0,4 %. Притом, что штатная численность сократилась, не укомплектованность при этом стала больше. Начавшаяся реформа в 2014 году к 2015 не только не дала положительных результатов, но и усугубила положение дел. При этом положение в Сибирском ФО никак не поменялось.

В 2016 году, проблема не укомплектованности остается почти неизменной. Таким образом, мы видим, что с каждым годом, показатель не укомплектованности находится за пределами нормы, то есть он больше 5 %.

Следующая проблема, которая присуща ОВД в России – это проблема профессиональной подготовки сотрудников. На сегодняшний момент основная доля сотрудников имеет опыт работы в ОВД от 3-10 лет и с каждым годом эта цифра растет, данные приведены на рисунке 3.

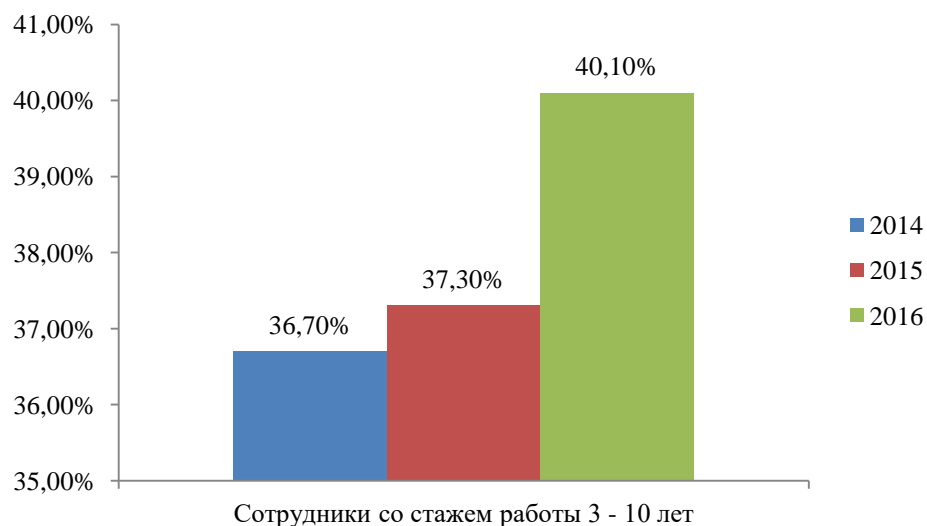


Рисунок 3 – Сотрудники со стажем работы в органах внутренних дел от 3–10 лет

Также велика доля сотрудников со стажем работы до 3 лет, данные приведены на рисунке 4. Основные причины увольнения: сотрудники, не прошедшие испытательный срок и сотрудники, уволенные по отрицательным мотивам.

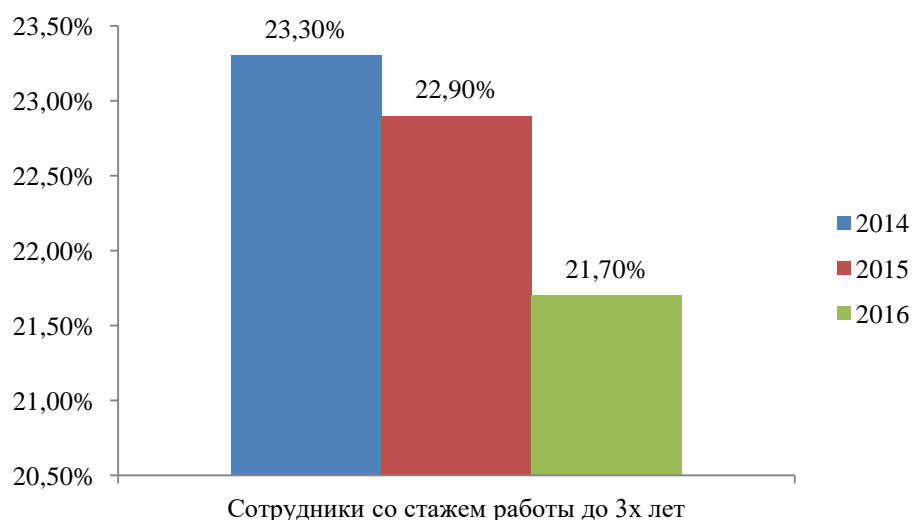


Рисунок 4 – Сотрудники со стажем работы в органах внутренних дел до 3-х лет



На рисунке 4 видно, что с каждым годом сотрудников, у которых стаж менее 3 лет становится меньше, это связано с тем, что заработная плата довольно высокая, особенно в отдельных регионах страны. Это мотивирует сотрудников держаться за свою профессию и относиться более ответственно.

По состоянию на 2016 г. число сотрудников с высшим и средним специальным образованием достигло 70,6 %. Высшее юридическое образование сегодня имеют 59,6 % начальствующего состава МВД России. С каждым годом количество сотрудников, имеющих высшее образование, неуклонно растет.

Таблица 6 – Численность сотрудников, имеющих определенный уровень образования, РФ, %

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
Образование высшее	79,9	73,3	81,7	81,9	80,6
Неполное высшее	8,8	8,7	4,6	5,1	5,2
Среднее специальное и среднее	11,3	18,0	13,7	13,0	14,3
Сотрудники, прошедшие повышение квалификации, ед. л/с	9012	8649	8992	7611	7001

Из таблицы 6 видно, что до 2015 года наблюдается положительная динамика, численность сотрудников с высшим образованием выросла на 2 %, при сопутствующем сокращении сотрудников с неполным высшим образованием на 3,7 %. В 2016 году по всем направлениям наблюдается отрицательная динамика, скорее всего это связано с ежегодным сокращением штатной численности сотрудников ОВД, то есть, под сокращение попали именно сотрудники, имеющие высшее образование.

Наряду с этим, количество сотрудников, прошедших повышение квалификации с каждым годом сокращается, то есть притом, что прохождение повышения квалификации является обязательным для сотрудников ОВД, число прошедших все равно сокращается, связано это с сокращением штатной численности и добровольным отказом сотрудников, которые намерены в ближайшее время уйти со службы.

На основе данных «Аналитического обзора» среди основных причин неэффективного исполнения служебных обязанностей сотрудниками органов внутренних дел можно выделить следующие: низкий профессиональный уровень сотрудников – 33,7 %; формализм при выполнении служебных обязанностей – 21,6 %; низкая поддержка населением деятельности органов внутренних дел – 18,6 %; правовая некомпетентность сотрудников – 10,4 %; социальная незащищенность сотрудников – 3,7 %; отсутствие должного контроля со стороны руководителей – 4,3 %.

Третья проблема – проблема соблюдения дисциплины сотрудниками ОВД. Органы внутренних дел РФ выполняют важнейшую государственную функцию по защите жизни, здоровья, прав и свобод граждан, но в последнее время участились случаи нарушения сотрудниками полиции законности и служебной дисциплины, которые вызывают обоснованную негативную реакцию в обществе и снижают авторитет власти. Также существующая структура ОВД РФ, организация их деятельности, кадровое, финансовое, материально-техническое обеспечение полиции не отвечают современным требованиям и нуждаются в модернизации.

В связи с этим в настоящее время огромную роль в реформировании МВД России играет кадровая политика, которая является одним из основных средств повышения эффективности функционирования системы государственной службы и реализуется путем формирования кадрового состава профессиональных государственных служащих, обладающих необходимыми качествами государственного и общественного служения [23].

Поэтому одной из стоящих задач перед МВД России является повышение дисциплины и профессиональной квалификации сотрудников ОВД. Связано это с тем, что руководство МВД России прикладывает все усилия на то, чтобы добиться абсолютной правовой дисциплины личного состава, беспрекословного следования всем нормам закона при обращении с гражданами, проведении оперативно-розыскных мероприятий и следственных действий. Речь идет о том, что сотрудники ОВД в своей деятельности требуют

соблюдения законности от граждан, но при этом сами должны быть безупречны.

Следовательно, МВД России своей прерогативой ставит необходимость бескомпромиссной борьбы с любыми правонарушениями со стороны сотрудников ОВД.

Для достижения поставленной цели МВД России уже реализуется комплекс соответствующих мер. Особую роль в этом процессе играют такие подразделения, как инспекция по личному составу Департамента государственной службы и кадров МВД России, и служба собственной безопасности, которые инициативно выявляют правонарушения и факты коррупции среди личного состава ОВД, а также разрешают поступающие жалобы, заявления и сообщения о нарушениях законности и служебной дисциплины, совершенных сотрудниками ОВД.

Помимо этого в МВД России, в целях информирования руководства МВД России о совершении сотрудниками ОВД преступлений и фактов чрезвычайных происшествий с участием сотрудников ОВД, выявления причин и условий их совершения, обеспечения своевременного реагирования на факты совершения преступлений сотрудниками, чрезвычайные происшествия с их участием, на обращения граждан и сообщения в средствах массовой информации о совершении сотрудниками правонарушений, организован постоянный мониторинг состояния служебной дисциплины и законности [36].

Если проанализировать положения данного мониторинга, то необходимо подчеркнуть, что в настоящее время понятие «ЧП с участием сотрудников ОВД» ни в одном из НПА действующего законодательства РФ и МВД России не раскрыто. Существует только перечень сведений о них для представления срочных донесений в МВД России согласно приложению № 1 к распоряжению МВД РФ от 15.03.2013 г. № 1/2204.

Стоит заметить, что до настоящего времени МВД России приняты серьезные решения по ужесточению требований к руководителям ОВД и

повышению их персональной ответственности за правонарушения подчиненных.

Согласно этим требованиям руководителям (начальникам) территориальных органов МВД России на окружном, межрегиональном, региональном уровнях дано право привлекать к дисциплинарной ответственности вплоть до перевода на нижестоящую должность и увольнения из ОВД руководителей, не обеспечивших надлежащий уровень служебной дисциплины и законности в подчиненном подразделении, допустивших сокрытие правонарушений, а также факты увольнения сотрудников, грубо нарушивших служебную дисциплину, без проведения служебной проверки и принятия комплекса необходимых воспитательно-профилактических мер [9].

Данные вопросы регламентируются в ОВД постановлениями Правительства РФ и приказами МВД России. Более важными документами, регламентирующими служебную дисциплину сотрудников ОВД при прохождении службы, являются:

- 1) дисциплинарный устав ОВД РФ;
- 2) комплексная программа МВД России по укреплению служебной дисциплины и законности в ОВД на 2012-2013 годы;
- 3) правила профессионального психологического отбора на службу в ОВД РФ, разработанные на основе Инструкции о порядке отбора граждан на службу (работу) в ОВД РФ;
- 4) концепция обеспечения собственной безопасности в системе МВД РФ.

В таблице 7 были выбраны наиболее значимые критерии статистической отчетности за период 2007-2016 гг. Выбранные критерии не только конкретно и наглядно раскрывают наиболее сложные и проблематичные вопросы состояния служебной дисциплины в ОВД РФ, но и демонстрируют его изменения.

Таблица 7 – Состояние служебной дисциплины в ОВД РФ по основным критериям за 2007-2016 гг.

Критерий	Год									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Всего нарушений дисциплины на 1000 ед. л/с	132,0	135,0	139,0	141,0	135,3	140,0	148,9	179,4	174,3	213,8
Количество совершенных проступков на 1000 ед. л/с	17,5	18,7	23,7	25,7	50,3	45,4	53,1	68,0	72,0	88,3
Количество ДТП по вине сотрудников ОВД, шт.	1924	1789	1808	2151	2747	2762	2797	2695	2344	3320
Количество сотрудников допустивших злоупотребление спиртными напитками, шт.	8862	7436	6466	5636	5361	6131	4794	3146	1874	1866
Количество утрат сотрудниками ОВД боевого оружия (по халатности и в состоянии опьянения), шт.	330	1235	203	133	100	138	132	104	78	78

С каждым годом удельный вес сотрудников, нарушивших трудовую дисциплину, растет. При этом количество штатной численности сотрудников сокращается. Под нарушением трудовой дисциплины понимается:

- 1) нанесение имущественного ущерба;
- 2) однократное или систематическое нарушение условий трудового договора;
- 3) непристойное поведение во время работы;
- 4) невыход на смену или отсутствие более 3х часов подряд на рабочем месте;
- 5) нахождение в состоянии алкогольного опьянения на рабочем месте.

Вместе с этим увеличилось количество совершенных проступков на 1000 человек личного состава. Проступок для сотрудника ОВД это:

- 1) нарушение приказа начальника;
- 2) аморальное поведение;
- 3) нарушения порядка несения службы;
- 4) нарушение правил внутреннего распорядка;
- 5) формального нарушения законов Российской Федерации.

Но наряду с этим значительно сократилось количество сотрудников, допустивших злоупотреблением спиртными напитками и утрат сотрудников ОВД боевого оружия. Связано это с тем, что усилились меры наказания для служащих в полиции:

- 1) устное предупреждение;
- 2) выговор без занесения в личное дело;
- 3) выговор с занесением в личное дело;
- 4) рассмотрение вопроса о несоответствии занимаемой должности;
- 5) понижение в звании или должности;
- 6) увольнение без права восстановления.

Таким образом, современное правовое регулирование служебной дисциплины в ОВД РФ, несомненно, направлено на создание

дополнительных трудностей сотруднику ОВД к итак уже имеющимся и образующимся проблемным вопросам в ходе прохождения службы. Это приводит к повышенному спросу с сотрудника ОВД за исполнение дисциплины практически в каждом его действии. Законодатель стремится к тому, чтобы как можно больше разнообразить функционал сотрудника ОВД и прописать негативные последствия за то или иное действие (бездействие) сотрудника ОВД, т.е. в совокупности с помощью нормы права законодатель предпринял, и будет предпринимать все возможные попытки, чтобы ограничить и держать сотрудника ОВД в жестких рамках.

Другим выводом, к сожалению, является то, что законодатель для эффективного управления личным составом ОВД, кроме как инициативы в совершенствовании и усилении политики правового регулирования служебной дисциплины сотрудников ОВД, другого качественного и переломного средства реально не предлагает. Имеется в виду, что сегодня в системе МВД России уделяется недостаточное внимание, и нет конкретно выраженного желания в корне разобраться с внутрисистемными факторами, отрицательно влияющими на состояние служебной дисциплины в ОВД РФ. Несмотря на то, что факторы носят различный характер (управленческий, организационный, личностный (персональный), служебный и т.д.), все они, в конечном счете, сводятся и обозначают существующие проблемы сотрудников ОВД. А, как известно, проблемы приводят к отклоняющемуся от общепринятых, социально одобряемых, наиболее распространенных и устоявшихся норм в их поведении в сфере ОВД. И как факт, следствием такого поведения является повсеместные, часто совершаемые и даже повторяемые нарушения служебной дисциплины со стороны сотрудников ОВД [19].

В свою очередь, статистика совершаемых дисциплинарных проступков сотрудниками ОВД говорит о стабильном и крайне низком уровне служебной дисциплины в ОВД РФ. Поэтому еще много предстоит сделать, чтобы в корне изменить сложившуюся ситуацию и перейти к более эффективным и

продуктивным тенденциям развития правового и статистического регулирования служебной дисциплины в ОВД РФ.

### **2.3 Анализ методики оценки эффективности управления личным составом органов внутренних дел России**

В Российской Федерации существует методика оценки деятельности подразделений по работе с личным составом органов МВД России. «Методика ведомственной оценки деятельности подразделений по работе с личным составом органа МВД России» от 15.05.2012 № 1/3861. Данная методика разработана в соответствии с положениями приказа МВД России от 26 декабря 2011 г. № 1310 «Вопросы оценки деятельности территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации». В соответствии с этой методикой определяется порядок расчета общего показателя ведомственной оценки деятельности подразделений по работе с личным составом территориальных органов МВД России и формируется оценка состояния работы с личным составом в территориальных органах МВД России [10].

Таблица 8 – Методика ведомственной оценки деятельности подразделений по работе с личным составом территориального органа Министерства внутренних дел России

Направления деятельности по работе с личным составом ОВД	Показатели, используемые для оценки качества кадрового состава органов внутренних дел
Современный уровень состояния укомплектованности личным составом органов внутренних дел	Данное направление включает в себя показатели: - количество замещенных должностей; - количество должностей по штату. Оценка показателя обеспеченности органов внутренних дел кадрами (%).



Направления деятельности по работе с личным составом ОВД	Показатели, используемые для оценки качества кадрового состава органов внутренних дел
Уровень профессиональной подготовки сотрудников	Показатель, учитывающий: - образование сотрудника; - стаж работы сотрудника. С помощью полученных результатов оценивается, насколько сотрудники определенного отдела отвечают требованиям профессиональной подготовки.
Показатель уровня соблюдения дисциплины, соответствующей законодательству РФ	Учитывается: - должности замещенные (оценивает масштабность применяемых мер к сотрудникам, нарушившим условия трудового договора); - сотрудники, нарушившие дисциплину. Показатель оценивает уровень «жесткости» применяемых мер к сотрудникам
Уровень квалификации сотрудников ОВД	Показатель учитывает: - количество сотрудников, имеющих квалификационное звание; - количество замещенных должностей Показатель оценивает процентное соотношение сотрудников, имеющих какое либо звание, к сотрудникам, не имеющих ничего.

Данные показатели из таблицы 8 рассчитываются с помощью следующих формул:

1) Современный уровень состояния укомплектованности личным составом органов внутренних дел, %

$$\text{Укомпл} = \frac{N_{\text{замещ}}}{N_{\text{штат}}} * 100\% \quad (1)$$

где Укомпл - уровень состояния укомплектованности личным составом органов внутренних дел; N<sub>замещ</sub> - количество замещенных должностей; N<sub>штат</sub> - количество должностей по штату.

Показатель должен быть больше или равен 90 %. Если показатель меньше 90%, в таком случае территориальному подразделению выставляется отрицательная оценка, которая повлияет на итоговые результаты.

## 2) Уровень профессиональной подготовки сотрудников

$$\text{Проф} = C1 * \text{Обр} + C2 * \text{ДО} + C3 * \left(\frac{\text{СрСтаж}}{20}\right) \quad (2)$$

где Проф - Уровень профессиональной подготовки сотрудников; Обр – доля сотрудников, имеющих специальное образование, в общем числе сотрудников ОВД; ДО – доля сотрудников, обучающихся в ведомственных образовательных учреждениях без отрыва от службы, в общем числе сотрудников ОВД; СрСтаж – средний стаж работы в службе сотрудников ОВД (0,46).

Коэффициенты  $C1 = 0,4$ ;  $C2 = C3 = 0,3$  суммарно дают единицу, это позволяет привести показатель к единому весовому значению, ранжирование коэффициентов происходит по принципу наибольшей значимости.

В показателе  $\text{СрСтаж} / 20$ , фиксированное значение 20 это возраст с которого сотрудники органов внутренних дел могут претендовать на пенсию по выслуге лет.

Показатель «уровень профессиональной подготовки» должен превышать 25%, в этом случае территориальному подразделению выставляется положительная оценка.

3) Показатель уровня соблюдения дисциплины, соответствующей законодательству РФ, %

$$\text{Дисц} = \frac{N_{\text{замещ}} - N_{\text{наруш}}}{N_{\text{замещ}}} * 100\% \quad (3)$$

где Дисц – уровень соблюдения дисциплины, соответствующей законодательству РФ;  $N_{\text{замещ}}$  – то же, что и в формуле (1);  $N_{\text{наруш}}$  – число сотрудников, допустивших нарушение дисциплины.

Положительная оценка территориальному подразделению выставляется в том случае, если показатель «уровень соблюдения дисциплины» превышает 85%, то есть, в территориальном подразделении только 15% сотрудников нарушили (могут нарушить) дисциплину.

#### 4) Уровень квалификации сотрудников ОВД

$$\text{Квлф} = \frac{N_{\text{спец}} * 100}{N_{\text{замещ}}} \quad (4)$$

где Квлф - уровень квалификации сотрудников ОВД; Nспец – количество сотрудников, имеющих квалификационные звания; Nзамещ – то же, что и в формуле (1).

Положительная оценка территориальному подразделению выставляется в том случае, если показатель «уровень квалификации сотрудников органов внутренних дел» превышает 15%, то есть, в территориальном подразделении основная часть сотрудников должны иметь квалификационные звания.

Далее рассчитывается «Общий показатель ведомственной оценки деятельности подразделений по работе с личным составом территориальных органов МВД России» по формуле:

$$\text{Оц} = \text{Укомпл} * K1 + \text{Проф} * K2 + \text{Дисц} * K3 + \text{Квлф} * K4 \quad (5)$$

где  $K1 = 1$ ;  $K2 = K3 = 2$ ;  $K4 = 1$  это коэффициенты, которые ранжируют значимость каждого показателя, то есть по существующей методике наиболее важными являются такие показатели как «уровень профессиональной подготовки сотрудников ОВД» и «уровень соблюдения дисциплины», именно этим показателям присвоен коэффициент равный двум.

Показатель оценки выбирается исходя из вхождения значения показателя в следующие интервалы:

- 1)  $Oц < 3$  – «неудовлетворительно»;
- 2)  $Oц >$  или  $= 3$  – «удовлетворительно».

Если территориальное подразделение по итоговым расчетам получило оценку менее трех, то такое подразделение сработало неэффективно в том периоде, по которому велись расчеты, если же наоборот, оценка больше трех, то территориальное подразделение в определенном периоде достигло всех поставленных задач и показателей.

Также в данной методике имеются такие показатели как:

- 1) текучесть кадров;
- 2) ведение кадровой работы в соответствии с требованиями действующих нормативных актов;
- 3) состояние воспитательной работы с личным составом;
- 4) состояние психологической работы;
- 5) состояние культурно-просветительной работы;
- 6) состояние социальной работы;
- 7) состояния служебной дисциплины и профилактики чрезвычайных происшествий;
- 8) состояние работы по поддержанию служебной дисциплины и законности;
- 9) состояние работы по профилактике коррупции;
- 10) наличие фактов непрофессиональных действий сотрудников;
- 11) оценка профессиональной служебной и физической подготовки;
- 12) оценка организации первоначальной подготовки и дополнительного профессионального образования;
- 13) оценка организации комплектования образовательных учреждений МВД России.

Все эти показатели измеряются с помощью индикаторов «удовлетворительно» и «неудовлетворительно», следовательно, говорить об эффективности полученных результатов не приходится.

В целом, вся методика недостаточно проработана, так как вышеперечисленные показатели не имеют расчетных данных, при этом, показатели, которые можно рассчитать, не учитывают актуальные проблемы в системе органов внутренних дел.

Таким образом, действующая методика, которая базируется на четырех показателях, не может дать полной картины текущего состояния сотрудников органов внутренних дел России.

На основе существующей «Методики ведомственной оценки деятельности подразделений по работе с личным составом территориального органа МВД России» от 15.05.2012 № 1/3861 были выявлены недостатки, которые не учитывают такие важные показатели, которые напрямую влияют на эффективность работы сотрудников органов внутренних дел, также на их психологическое и физическое состояние, которые в свою очередь напрямую влияют на качество работы, на эффективность и оперативность выполнения поступающих заявок, на раскрываемость преступлений и др.

Регулировать социальную сферу жизни людей необходимо, так как от этого зависит политическое и экономическое равновесие в стране, одним из таких регуляторов являются органы внутренних дел. Поддержание охраны общественного порядка, ограничение социальных всплесков, пресечение преступлений, именно благодаря качественному кадровому составу в ОВД можно добиться спокойной социальной обстановке в стране.

Существующая методика не позволяет отследить в каком направлении органы внутренних дел «не дотягивают» до нужного уровня. Путем усовершенствования существующей методики оценки территориального подразделения появляется возможность в процессе работы или заблаговременно направить работу ОВД в нужном направлении, к примеру, если снижается показатель «уровень соблюдения дисциплины сотрудниками органов внутренних дел», то руководству подразделения стоит принимать меры, по ужесточению наказания. При снижении показателя «уровень квалификации кадров» следует замещать должности в ОВД более

квалифицированными кадрами, а именно кадрами, с высшим специальным образованием.

### **3 Разработка предложений по совершенствованию методики оценки эффективности управления кадрами органов внутренних дел**

#### **3.1 Предложения по совершенствованию разработанной методики оценки эффективности управления личным составом органов внутренних дел России**

Методика ориентирована на мониторинг наиболее острых в ОВД проблем. Одной из таких проблем является текучесть кадров. Эта проблема остро стоит на протяжении многих лет, и еще большее значение получила в связи с сокращением штатной численности в МВД посредством реформы, начавшейся в 2016 году. Чтобы минимизировать такую ситуацию нужно целесообразно подходить к формированию кадрового резерва.

Одним из важнейших условий осуществления единой кадровой политики, направленным на укрепление и стабилизацию руководящего состава органов внутренних дел, обеспечение его преемственности является формирование кадрового резерва, его эффективное использование. Резерв для назначения на должности руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации это сформированная в установленном порядке группа перспективных сотрудников для их целенаправленной подготовки и последующего выдвижения на должности руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации.

Работа с кадровым резервом строится в соответствии с требованиями Федерального закона Российской Федерации от 30.11.2011 года №342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и приказа МВД России от 30.08.2012 года №827 «Об утверждении порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений».

Первой и главной причиной необходимости формирования кадрового резерва является предотвращение так называемого «кадрового голода»,

второй – мотивация сотрудников на профессиональное развитие, карьерный рост, успешное выполнение им поставленных задач.

Наличие грамотно организованного кадрового резерва уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить результативность работы, с помощью кадрового резерва сокращается время на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Кадровый резерв дает возможность проявиться новым молодым, перспективным сотрудникам, в то же время выявить сотрудников, руководителей с низким уровнем профессионализма, руководителей с низким рейтингом в коллективе.

Основным фактором, который может удержать сотрудника на работе является оплата труда, и с каждым годом у сотрудников МВД это цифра растет. В 2017 году у сотрудника, не имеющего офицерского звания и выслуга лет которого не превышает 5 лет, оклад достигает 25 тыс. рублей. В 2018 году эта цифра вырастет до 37 тыс. руб., то есть планируется увеличить оклад в 1,5 раза. Но все равно текучесть кадров увеличивается [21].

Второй проблемой, которая не учитывается в методике, но также присуща органам внутренних дел – это проблема продвижения сотрудников на вышестоящие должности.

Еще в советский период исследовались отдельные аспекты проблемы служебной карьеры сотрудников ОВД. Представляется интерес о мерах стимулирования продвижения сотрудников ОВД по службе: материального стимулирования, конкурсов, введения классности в рамках одной специальности. В тот период разрабатывались и социологический инструментарий исследования данной проблемы (анкеты, опросные листы), меры системного анализа продвижения по службе. Указанные направления исследования во многом не потеряли актуальности и в современных условиях. Однако представляется большая трудность в исследовании в связи с закрытостью системы МВД, в том числе и в работе с кадрами.

В настоящее время проблема успешной организации служебной карьеры сотрудников ОВД исследуется достаточно интенсивно [28].



Таким образом, практическая значимость путей совершенствования управления служебной карьерой руководителей ОВД, не разработанность данной проблемы с учетом современных особенностей кадровой политики является проблемой. Данные отношения в силу их многоплановости можно изучать в различных аспектах, применительно к конкретным категориям сотрудников.

В настоящее время предложена системная характеристика видов служебной карьеры руководителей ОВД, сформулированных с учетом различных классифицирующих критериев:

- 1) должностного продвижения в системе управления ОВД (горизонтальная, вертикальная);
- 2) последовательности прохождения (последовательная, стремительная);
- 3) принадлежности к организации (внутриорганизационная, внешняя);
- 4) времени прохождения (скоростная, средняя, медленная).

Успешное продвижение сотрудников ОВД по карьерной лестнице предполагает поиск новых подходов к управлению служебной карьерой. Здесь важен переход от частных мер (повышение квалификации, работа с резервом и т.п.) к комплексному подходу, который бы обеспечивал взаимосвязь всех этапов карьерного продвижения: отбор, назначение на первую руководящую должность; поддержание служебного успеха и дальнейшее продвижение по службе; завершение службы [25].

И третья проблема, которая также не учитывается в методике РФ, но существует – это проблема предоставления трудового отпуска сотрудникам, служащим в органах внутренних дел.

По Трудовому кодексу РФ сотрудники полиции, как и все граждане, имеют право на отпуск (30 дней), но есть специальные положения, когда предоставляется дополнительный отпуск:

- 1) за выслугу лет;

2) за выполнение непосредственных должностных обязанностей во вредных условиях труда;

3) за выполнение непосредственных должностных обязанностей в особых условиях;

4) за ненормированный рабочий день.

На деле у сотрудников чаще всего не получается в полном объеме воспользоваться своим законным правом на отпуск. Особенно если сотрудник занимает высокую должность, то при любой чрезвычайной ситуации его вызывают на рабочее место, или если внутри отдела один из подчиненных нарушил дисциплину [33].

Описанные выше проблемы, не учитывающиеся в существующей методике, следует добавить и тем самым повысить эффективность оценки кадровой системы в целом, добавив, такие показатели как:

1) период продвижения сотрудников органов внутренних дел на вышестоящие должности;

2) своевременность предоставления трудового отпуска сотрудникам;

3) показатели уровня текучести кадров ОВД.

Посредством расширения существующей методики, улучшится контроль над деятельностью сотрудников ОВД, оценка их деятельности станет проще и перейдет на новый уровень, который охватывает существующие проблемы, остро стоящие и мало решаемые.

Таблица 9 – Совокупность показателей существующей и разработанной методики оценки эффективности территориального подразделения ОВД

Показатели существующей методики	Показатели предлагаемой методики
Уровень укомплектованности личным составом	
Укомпл = (Nзамещ / Nштат) * 100%	Укомпл = (Nзамещ / Nштат) * 100%
Уровень профессиональной подготовки сотрудников	
Проф. = C1 * Обр + C2 * ДО + C3*(CpCтаж/20)	Проф = (A1 * Nobр_в + A2 * Nobр_ср + A3 * ДО) / Nштат
Уровень нарушения дисциплины сотрудниками органов внутренних дел	
Дисц = (Nзамещ - Nнаруш) / Nзамещ * 100%,	Дисц = (Nштат - (Nзамеч*A1 + Nвыг*A2 + Nст_выг*A3 + Nпер*A4 + Nнеп_сл*A5 + Nувол*A6)) / Nштат

Показатели существующей методики	Показатели предлагаемой методики
Уровень квалификации сотрудников	
$\text{Квлф} = \frac{\text{Нспец} * 100}{\text{Нзамещ}}$	$\text{Квлф} = (\text{N}_{1\text{кл}} * \text{A1} + \text{N}_{2\text{кл}} * \text{A2} + \text{N}_{3\text{кл}} * \text{A3}) / \text{Нштат}$
Продвижение сотрудников на вышестоящие должности	
Показатель отсутствует	$\text{Продвиж} = (\text{Нвыш}_{\text{д}} * \text{A1} + \text{Нрав}_{\text{д}} * \text{A2} + \text{Нучеб} * \text{A3}) / \text{Нштат}$
Своевременность предоставления трудового отпуска	
Показатель отсутствует	$\text{Отп} = \frac{\text{Нотп}}{\text{Нштат}} * 100\%$
Уровень текучести кадров	
Показатель отсутствует	$\text{Текуч} = \frac{\text{Нвыб}}{\text{Нштат}}$
Итоговая оценка территориального подразделения	
$\text{Оц} = \text{Укомпл} * \text{K1} + \text{Проф} * \text{K2} + \text{Дисц} * \text{K3} + \text{Квлф} * \text{K4}$	$\text{Оц} = \text{Укомпл} * \text{A1} + \text{Проф} * \text{A2} + \text{Дисц} * \text{A3} + \text{Квлф} * \text{A4} + \text{Продвиж} * \text{A5} + \text{Отп} * \text{A6} + \text{Текуч} * \text{A7}$

*1) Уровень укомплектованности личным составом*

Уровень укомплектованности личным составом рассчитывается по формуле, включающей в себя следующие показатели: *Нзамещ* – численность замещенных должностей (вновь прибывших на службу); *Нштат* – численность должностей по штату.

Показатель не должен превышать 10%, если показатель большее указанного значения, тогда территориальному подразделению присваивается отрицательное значение.

*2) Уровень профессиональной подготовки сотрудников*

В существующей методике учитывается средний стаж работы сотрудников, который принимается фиксированным значением равным 0,46. Что не учитывает ежегодного изменения этого показателя. Фиксированный показатель 20 лет – это период, с которого сотрудник может претендовать на пенсию по выслуге лет. В связи с тем, что средний стаж работы ежегодно меняется, то фиксированный коэффициент не может давать полноценную картину состояния кадров ОВД. Коэффициенты *A1* и *A2* и *A3* в измененной методике приводят показатель «уровень профессиональной подготовки» к единому весовому значению. Поэтому *A1* принимается = 0,5, т.к. сотрудники,

имеющие специальное высшее образование ценятся значительно выше, нежели сотрудники, еще обучающиеся в ведомственных образовательных учреждениях.  $A_2 = 0,3$  и  $A_3 = 0,2$ . В сумме наши коэффициенты дают 1.

$N_{обр\_в}$  – численность сотрудников с высшим специальным образованием в общем числе сотрудников;  $N_{обр\_с}$  – численность сотрудников со средним специальным образованием в общем числе сотрудников;  $ДО$  – численность сотрудников, обучающихся в ведомственных образовательных учреждениях без отрыва от службы, в общем числе сотрудников ОВД.

Уровень профессиональной подготовки должен быть больше 40 % (максимальное значение показателя – 50 % достигается при 100 % численности сотрудников с окончанным высшим образованием), если показатель меньше указанного значения, то территориальное подразделение получает отрицательный балл при расчете итоговой оценки.

*3) Уровень нарушения дисциплины сотрудниками органов внутренних дел*

В существующей методике не ранжируется количество преступлений по их тяжести, то есть мы не можем определить, в каком территориальном подразделении совершено больше нарушений дисциплины, повлекшей увольнение со службы, а в каком наоборот, наибольшее количество преступлений повлекло за собой замечания сотруднику ОВД.

$N_{замеч}$  – численность сотрудников, которые получили замечание за нарушение дисциплины;  $N_{выг}$  - численность сотрудников, которые получили выговор за нарушение дисциплины;  $N_{ст\_выг}$  - численность сотрудников, которые получили строгий выговор за нарушение дисциплины;  $N_{пер}$  - численность сотрудников, которых перевели на нижестоящую должность за нарушение дисциплины;  $N_{неп\_сл}$  - численность сотрудников, которые получили предупреждение о неполном служебном соответствии за нарушение дисциплины;  $N_{вол}$  - численность сотрудников, которые были

уволены со службы за нарушение дисциплины;  $N_{штат}$  – численность штатных должностей.

Коэффициенты приводят показатель к единому весовому значению. Наибольшее весовое значение имеет коэффициент  $A_6$ , который отражается на количестве уволенных сотрудников за нарушение дисциплины. В сумме все коэффициенты дают единицу.

$$A_1, A_2, A_3 = 0,1$$

$$A_4, A_5 = 0,2$$

$$A_6 = 0,3$$

Показатель «уровень нарушения дисциплины сотрудниками ОВД» должен быть больше 85% тогда территориальному подразделению выставляется положительная оценка, если показатель меньше 85%, то в таком случае территориальному подразделению выставляется отрицательная оценка.

#### 4) *Уровень квалификации сотрудников*

Несовершенство существующей методике в том, что специальные звания присваиваются в разрезе 3х классов, а именно, специалист третьего класса, специалист второго класса, специалист первого класса, мастер (высшее квалификационное звание). В существующей методике рассчитываются в совокупности все специальные звания, таким образом, мы не можем выявить, в каком территориальном подразделении существуют только специалисты 3-го класса, или преобладают специалисты 1-го класса. В связи с этим мы усовершенствуем существующий расчет и рассматриваем присвоение специального звания по всем трем классам.

$N_{1кл}$  – численность сотрудников имеющих специальное звание 1 класса;

$N_{2кл}$  - численность сотрудников имеющих специальное звание 2 класса;

$N_{3кл}$  - численность сотрудников имеющих специальное звание 3 класса;

Нштат – численность штатных должностей.

$A1 = 0,5$ ,  $A2 = 0,3$ ,  $A3 = 0,2$ .

Коэффициенты в сумме дают единицу, самый большой коэффициент принимает специальное звание первого класса (0,5).

Специальное звание присваивается в зависимости от уровня образования, стажа службы в органах внутренних дел или стажа (опыта) работы по специальности, профессиональных знаний и навыков сотрудникам органов внутренних дел.

Показатель должен быть больше 85 %, в этом случае территориальному подразделению присваивается положительная оценка, если же показатель меньше 85 %, то территориальному подразделению присваивается отрицательная оценка.

#### *5) Продвижение сотрудников на вышестоящие должности*

Данный показатель «продвижение на вышестоящие должности» в существующей методике не учитывается, но он важен, так как, если сотрудники не видят карьерного роста, у них не возникает мотивации улучшать работу в органах внутренних дел. Поэтому данный показатель учитывает продвижение на вышестоящую должность; на равнозначную должность; продвижение при назначении на должность после окончания учебы.

$N_{выш\_д}$  – численность сотрудников перешедших на вышестоящие должности;  $N_{рав\_д}$  – численность сотрудников перешедших на равнозначную должность;  $N_{учеб}$  – численность сотрудников перешедших на более высокую должность после окончания учебы;  $N_{штат}$  – численность штатных должностей.

Коэффициенты  $A1$ ,  $A2$ ,  $A3$  приводят показатель к единому весовому значению, в сумме эти коэффициенты дают 1. Наибольшее весовое значение принимает коэффициент, относящийся к продвижению сотрудников на вышестоящие должности, так как именно этот показатель отражает

возможность сотрудников в получении должности более престижной и высокооплачиваемой.

$$A1 = 0,5, A2 = 0,3, A3 = 0,2$$

Показатель «продвижение сотрудников на вышестоящие должности» должен быть больше 50 %, в этом случае территориальное подразделение получает положительную оценку, если же показатель менее 50 %, то подразделению присваивается отрицательная оценка.

*б) Своевременность предоставления трудового отпуска*

Показатель «предоставление трудового отпуска» также не учитывается в существующей методике, но этот показатель также важен, тем, что отпуск в полном объеме сотруднику МВД редко удастся провести без отъезда на службу, тем самым психическое и физическое состояние ухудшается, следовательно, ухудшается деятельность на службе.

Данный показатель учитывает:  $N_{отп}$  – численность сотрудников, которым был предоставлен отпуск в полном объеме;  $N_{штат}$  – штатная численность сотрудников.

Показатель «своевременность предоставления трудового отпуска» должен превышать 90 %, тогда территориальному подразделению присваивается положительная оценка, если же показатель менее 90 %, то оценка выставляется отрицательная.

*в) Уровень текучести кадров*

Показатель текучести не учитывается в существующей методике оценки, но текучесть кадров показывает насколько проблемно стоит вопрос с нехваткой специализированных кадров в разрезе за несколько лет. Показатель учитывает:  $N_{выб}$  - численность сотрудников территориального подразделения органов внутренних дел уволенных, выбывших в отчетном периоде;  $N_{штат}$  - фактическая численность сотрудников территориального подразделения органа внутренних дел.

При расчете оценки по сменяемости не учитываются сотрудники, уволенные:

- 1) в связи с выходом на пенсию;
- 2) в связи с реорганизацией органа внутренних дел или сокращением штата;
- 3) по болезни, в связи со смертью;
- 4) в связи с назначением на политическую должность.

Показатель «уровень текучести кадров» не должен быть больше 5 %, в этом случае подразделению органов внутренних дел выставляется положительная оценка, если показатель больше 5 %, то территориальному подразделению выставляется отрицательная оценка.

*8) Итоговая оценка территориального подразделения*

$X_1$  – балл, присвоенный по показателю Укомпл: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_2$  - балл, присвоенный по показателю Проф: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_3$  - балл, присвоенный по показателю Дисц: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_4$  - балл, присвоенный по показателю Квлф: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_5$  - балл, присвоенный по показателю Продвиж: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_6$  - балл, присвоенный по показателю Отп: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_7$  - балл, присвоенный по показателю Текуч: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению.

В существующей методике не описаны важные показатели, которые отражают существующие проблемы в органах внутренних дел, которые непосредственно влияют на деятельность территориального подразделения и на деятельность Министерства внутренних дел в целом. При итоговом оценивании территориального подразделения каждый коэффициент имеет свое весовое значение.



Наибольший вес принимают такие показатели как: Дисц – уровень нарушения дисциплины сотрудниками органов внутренних дел; Квлф – уровень квалификации сотрудников; Продвиж – продвижение сотрудников на вышестоящие должности; Отп – своевременность предоставления трудового отпуска.

Коэффициенты принадлежащие этим показателям  $A_3, A_4, A_5$  и  $A_6 = 3$  так как именно эти показатели в наибольшей степени влияют на эффективность деятельности сотрудников органов внутренних дел.

$A_1; A_7 = 1;$

$A_2 = 2.$

В сумме все коэффициенты дают 15, если при подсчете всех показателей  $Oц > 7,5$  баллов, то можно сделать вывод о том, что территориальное подразделение работает эффективно, если же  $Oц < 7,5$  баллов, то территориальное подразделение работает не эффективно, и мы можем посмотреть, в какой именно области идет «провал». Выявить все недостатки и делать упор именно в нужном русле, допустим, снижать уровень нарушения дисциплины сотрудниками органов внутренних дел или своевременно предоставлять трудовой отпуск в полном объеме без отрыва на службу.

### **3.2 Взаимосвязь показателей охраны общественного порядка на территории и качества управления личным составом органов внутренних дел**

Взаимосвязь показателей охраны общественного порядка продемонстрируем на примере раскрываемости уголовных дел и штатной численности сотрудников. Ежегодное сокращение штатной численности сотрудников органов внутренних дел отразилось на раскрываемости преступлений. Наблюдается прямая зависимость, чем меньше сотрудников, тем больше нераскрытых преступлений, связано это с тем, что нагрузка на

одного сотрудника увеличилась, при этом количество ежегодно совершаемых преступлений не уменьшилась.

Из таблицы 10 можно заметить, что с каждым годом штатная численность сокращается, связано это в первую очередь с тем, что по России также происходит сокращение сотрудников ОВД. В период за 5 лет количество сотрудников снизилось на 10 %.

Таблица 10 – Штатная численность сотрудников ОВД «Шушенский» 2013 – 2017 гг.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Штатная численность, ед. л/с	334	329	325	310	303
Количество замещенных должностей, ед. л/с	9	6	8	7	10
Количество замещенных должностей от штатной численности, %	2,6	1,8	2,4	2,2	3,3
Количество выбывших сотрудников, ед. л/с	14	18	19	16	20

В настоящее время основной приток сотрудников происходит за счет вновь прибывших стажеров на службу. В 2017 году на службу в органы внутренних дел прибыло 10 сотрудников. Притом, что сокращается численность сотрудников, количество преступлений ежегодно увеличивается.

Основной причиной увольнения сотрудников органов внутренних дел со службы по собственному желанию является нарушение условий контракта. Молодые сотрудники не готовы к колоссальной нагрузке на службе, вместе с тем, на сотрудников возлагают обязанности, не соответствующие занимаемой должности. Ненормированный рабочий день, отсутствие регулярных дней отдыха, выполнение многочисленных поручений, частая смена объекта деятельности, некачественное медицинское обслуживание все это влияет на сотрудника и побуждает его оставить службу на начальном этапе.

Таблица 11 – Количество зарегистрированных и расследованных преступлений в МО МВД «Шушенский» 2013 – 2017 гг.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Количество предварительно расследованных преступлений, ед.	821	834	764	751	756
-из них					
количество раскрытых уголовных преступлений, ед.	461	452	444	450	468
Количество зарегистрированных преступлений, ед.	957	1002	1037	1112	1248
-из них					
количество зарегистрированных уголовных преступлений, ед.	476	491	507	515	523

Из таблицы 11 видно, что количество ежегодно зарегистрированных преступлений увеличивается, и одновременно сокращается количество расследованных преступлений. В период с 2013 по 2017 года количество преступлений увеличилось на 291 единицу, при этом раскрываемость за эти пять лет сократилась на 65 единиц. Таким образом, можно заметить, что эффективность кадрового состава в ОВД влияет на общественный порядок на определенной территории.

Для улучшения эффективности работы определенного территориального подразделения органов внутренних дел следует укомплектовывать штат сотрудниками, которые отвечают требованиям существующего законодательства.

При оценивании уровня профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел следует обратить внимание на такой показатель как, количество сотрудников имеющих специальное профильное образование.

Таблица 12 – Количество единиц личного состава, имеющих профильное образование в МО МВД «Шушенский»

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Количество сотрудников, имеющих проф. образование, ед. л/с	268	263	260	251	245
%, от штатной численности	80,2	79,9	80,0	80,9	80,8
- из них:					

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
высшее специальное образование	134	129	117	123	115
% от штатной численности	40,1	39,2	36	39,6	37,9
среднее специальное образование	123	127	135	122	120
% от штатной численности	36,8	38,6	41,6	39,4	39,6
количество сотрудников, проходящих обучение без отрыва от службы, ед. л/с	11	7	8	6	10
%, от штатной численности	3,2	2,1	2,4	1,9	3,3

Количество сотрудников, имеющих профильное образование, колеблется на уровне 80 % от штатной численности, это довольно хороший показатель, притом, что с каждым годом уровень сотрудников МВД сокращается. Однако, из таблицы 12 видно, что ежегодно сокращается численность сотрудников с высшим образованием и одновременно увеличивается численность сотрудников со средним специальным образованием. Связано это с тем, что заканчивая учебное заведение со средним специальным образованием можно поступить на службу и без отрыва получать высшее специальное образование, при этом идет стаж работы и получение определенного опыта.

Еще одним показателем для оценки территориального подразделения является количество сотрудников, имеющих квалификационные звания. Данная информация представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Количество сотрудников, имеющих квалификационное звание в МО МВД «Шушенский»

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Сотрудники, имеющие квалификационное звание, ед. л/с	307	300	295	285	278
%, от штатной численности	91,9	91,1	90,7	91,9	91,7
- из них:					
сотрудники имеющие специальное звание 1 класса	28	41	32	19	31
%, от штатной численности	8,3	12,4	9,8	6,1	10,2
сотрудники имеющие специальное звание 2 класса	184	172	161	169	156
%, от штатной численности	55,0	52,2	49,5	54,5	51,4
сотрудники имеющие специальное звание 3 класса	95	87	102	97	91
%, от штатной численности	28,4	26,4	31,3	31,2	30,0

Из таблицы 13 видно, что происходит сокращение сотрудников, имеющих квалификационное звание. Это связано с ежегодным сокращением штатной численности, но также можно заметить, что увеличивается численность сотрудников, которые имеют специальное звание 1 класса. Это говорит о том, что ежегодно сотрудники в органах внутренних дел отвечают большим требованиям, так как этот показатель зависит от уровня образования, стажа службы в органах внутренних дел или стажа (опыта) работы по специальности, профессиональных знаний и навыков сотрудникам органов внутренних дел.

По данным опроса сотрудников ОВД большинство из них (40 %) видят перспективу продвижения по службе, но не в ближайшее время. На основе данных из таблицы 14 видно, что действительно, количество сотрудников перешедших на вышестоящую должность в 2017 году, относительно предыдущего года, сократилось на 1,2 %. Но при этом увеличилось количество сотрудников перешедших на равнозначную должность в 2017 году на 0,4 %, относительно предыдущего 2016 года.

Таблица 14 – Численность сотрудников, перешедших на вышестоящие должности в МО МВД «Шушенский»

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Сотрудники, перешедшие на вышестоящую должность, ед. л/с	12	13	15	15	11
%, от штатной численности	3,5	3,9	4,6	4,8	3,6
Сотрудники перешедшие на равнозначную должность, ед. л/с	5	7	9	7	8
%, от штатной численности	1,4	2,1	2,7	2,2	2,6
Сотрудники, перешедшие на более высокую должность после окончания учебы	5	4	3	3	2
%, от штатной численности	1,4	1,2	0,9	0,9	0,6

Одной из остро стоящих проблем в органах внутренних дел является предоставление трудового отпуска в полном объеме. В связи с тем, что

регулярно из отпуска отзывают сотрудников на службу, рассмотрим этот показатель в разрезе за пять лет.

Таблица 15 – Количество сотрудников, отозванных из отпуска в МО МВД «Шушенский» 2013 – 2017 гг.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Сотрудники, отозванные на службу во время отпуска, ед. л/с	35	29	19	24	15
% от штатной численности	10,4	8,8	5,8	7,7	4,9

Из таблицы 15 видно, что каждый год этот показатель меняется то в большую, то в меньшую сторону. Связано это с тем, что находятся сотрудники, которых можно заменить на время пребывания их в отпуске.

В связи с ужесточением требований к сотрудникам органов внутренних дел ужесточились и меры наказания за нарушение ими дисциплины. Ведь сотрудник полиции, требуя от граждан соблюдение правопорядка в первую очередь сам должен соблюдать этот порядок.

Таблица 16 – Численность сотрудников, нарушивших дисциплину за 2013 – 2017 гг.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Сотрудники, нарушившие дисциплину, ед. л/с	21	18	23	15	9
-из них:					
получили замечание	12	14	10	6	4
получили выговор	3	3	6	5	1
получили строгий выговор	4	0	2	1	2
переведены на нижестоящую должность	2	1	0	1	0
предупреждение о неполном служебном соответствии	0	0	2	1	1
уволены со службы	0	0	3	1	1

Из таблицы 16 видно, что к 2017 году численность сотрудников нарушивших дисциплину сократилось, из 9 штатных единиц один сотрудник был уволен, за нарушение дисциплины.

Таким образом, проблемы связанные с формированием территориального подразделения кадрами, которые отвечают всем требованиям законодательства, остаются не решенными. На основе существующей методики невозможно детально определить, какой из показателей является индикатором важных для управления тенденций в органах внутренних дел, а какой в будущем может давать отрицательные последствия. Именно поэтому следует усовершенствовать методику, чтобы в дальнейшем принимать эффективные управленческие решения и формировать кадровый резерв на основе информации, полученной при апробации разработанной методики. Рационально выстраивать взаимоотношения между руководящими должностями в ОВД и рядовыми сотрудниками. Эффективность работы кадров в органах внутренних дел отражается на социальной жизни общества.

### **3.3 Апробация разработанной методики на примере межмуниципального отдела Министерства внутренних дел России «Шушенский»**

Для оценки существующей и разработанной методики рассмотрим данные межмуниципального отдела Министерства внутренних дел «Шушенский» за пятилетний период. В ходе исследования существующей методики оценки территориального подразделения были выявлены значительные недоработки, которые влияют на оценку определенного подразделения полиции.

Таблица 17 – Оценка территориального подразделения МО МВД «Шушенский» по существующей и разработанной методикам

		Показатель									
		Расчет по существующей методике					Расчет по разработанной методике				
		Уровень укомплектованности личным составом, %									
Год		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Расчетное значение		2,6	1,8	2,4	2,2	3,3	2,6	1,8	2,4	2,2	3,3

Показатель	Уровень профессиональной подготовки сотрудников, %									
Год	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Расчетное значение	46,8	46,0	46,5	46,7	47,1	31,7	31,6	30,9	32,3	31,5
Показатель	Уровень нарушения дисциплины сотрудниками органов внутренних дел, %									
Год	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Расчетное значение	133	200	187	114	10	99,3	99,4	99,0	99,3	99,6
Показатель	Уровень квалификации сотрудников, %									
Год	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Расчетное значение	34,1	50	36,8	40,7	27,8	26,4	27,2	26,0	25,6	26,5
Показатель	Продвижение сотрудников на вышестоящие должности, %									
Год	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Расчетное значение	не используется в существующей методике					2,5	2,8	3,3	3,2	2,7
Показатель	Своевременность предоставления трудового отпуска, %									
Год	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Расчетное значение	не используется в существующей методике					89,6	91,	94,2	92,3	95,1
Показатель	Уровень текучести кадров, %									
Год	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Расчетное значение	не используется в существующей методике					4,1	5,4	5,8	5,1	6,6

Из таблицы 17 видно, что некоторые показатели не учитываются в существующей методике оценки эффективности территориального подразделения. Проведем анализ рассчитанных показателей с целью выявления негативных тенденций в процессе управления личным составом органов внутренних дел (территориального подразделения).

*Уровень укомплектованности личным составом* не должен превышать 10 % как в существующей методике, так и в разработанной. Из таблицы 17 видно, что этот показатель находится в пределах установленной нормы, следовательно, можно присвоить положительный итоговый балл территориальному подразделению за весь рассчитанный период.

*Уровень профессиональной подготовки сотрудников* по существующей методике должен быть больше 25 %, в период с 2013 – 2017 года, этот показатель больше 25 %, следовательно, по существующей методике территориальному подразделению присваивается плюс 1 балл. По разработанной методике показатель должен быть больше 40 % (максимальное значение показателя – 50 % достигается при 100 %



численности сотрудников с окончанным высшим образованием), таким образом, территориальному подразделению присваивается - 1 балл, по каждому из представленных лет.

*Уровень нарушения дисциплины сотрудниками ОВД* по существующей и разработанной методикам должен быть больше 85 %, то есть, в территориальном подразделении допускается нарушение дисциплины только 15 % сотрудников, из которых по разработанной методике все правонарушения детализируется по степени нарушения. По обеим методикам территориальное подразделение получает +1 балл.

*Показатель уровня квалификации сотрудников* в существующей методике должен быть более 15 %, по проведенным расчетам территориальное подразделение соответствует указанному нормативу, средний показатель равен 35 %, следовательно, присваивается 1 балл. В разработанной методике показатель уровня квалификации сотрудников должен быть больше 85 %. То есть, большинство сотрудников должны иметь квалификационные звания, которые также детализируются по степени значимости в разработанной методике. По проведенным расчетам территориальное подразделение не соответствует указанному нормативу, средний показатель 30 %, таким образом, присваивается -1 балл.

*Показатель продвижения сотрудников на вышестоящие должности* оценивается только в разработанной методике. По нормативу он должен быть более 80 %. После проведенных расчетов, видно, что территориальное подразделение не соответствует представленному нормативу, показатель находится на уровне 3 %, что существенно отличается от заданного норматива, следовательно, присваивается -1 балл.

*Своевременность предоставления трудового отпуска сотрудникам органов внутренних дел* также не оценивается в существующей методике, это показатель по нормативу должен быть более 90 %. В 2013 году, территориальное подразделение не соответствует нормативу, так как

показатель равен 89,6 %, поэтому присваивается -1 балл. В остальные года, показатель более 90 %, следовательно, присваивается 1 балл.

*Уровень текучести кадров* должен быть менее 5 %. Из таблицы 17 видно, что в 2013 году, территориальное подразделение имеет показатель равный 4,1 %, таким образом, территориальному подразделению присваивается положительный итоговый балл. В остальные годы показатель уровня текучести кадров в территориальном подразделении выше нормы, находится на уровне 5,4 %, следовательно, присваивается -1 балл.

Для итоговой оценки территориального подразделения отдельно рассчитаем показатели по существующей методике и по разработанной методике, так как в разработанную методику были добавлены дополнительные показатели, которые не учитываются в существующей методике.

Таблица 18 – Итоговая оценка территориального подразделения по существующей методике

Показатель					
	Уровень укомплектованности личным составом				
Год	2013	2014	2015	2016	2017
Оценка	+1	+1	+1	+1	+1
Показатель	Уровень профессиональной подготовки сотрудников				
Год	2013	2014	2015	2016	2017
Оценка	+1	+1	+1	+1	+1
Показатель	Уровень нарушения дисциплины сотрудниками органов внутренних дел				
Год	2013	2014	2015	2016	2017
Оценка	+1	+1	+1	+1	+1
Показатель	Уровень квалификации сотрудников				
Год	2013	2014	2015	2016	2017
Оценка	+1	+1	+1	+1	+1
Итоговая оценка	6	6	6	6	6

Для расчета итоговой оценки используется формула (5). Показатель оценки выбирается исходя из вхождения значения показателя в следующие интервалы:

- 1)  $Оц < 3$  – «неудовлетворительно»;

2) Оц > или = 3 – «удовлетворительно».

Если территориальное подразделение по итоговым расчетам получило оценку менее трех, то такое подразделение сработало неэффективно в том периоде, по которому велись расчеты, если же наоборот, оценка больше трех, то территориальное подразделение в определенном периоде достигло всех поставленных задач и показателей.

Каждый показатель за период 5 лет получил положительную оценку по расчетам, представленным выше. То есть, никаких внешних обстоятельства, происходящие в этот период времени в стране, не повлияли на работу органов внутренних дел, а именно, кризис, начавшийся в 2014 году и ежегодные сокращения штатной численности сотрудников Министерства внутренних дел.

Из таблицы 18 видно, что итоговая оценка территориального подразделения по существующей методике больше 3 баллов и с каждым годом остается на одном и том же уровне, на 6 баллах. Таким образом, можно сделать вывод, что влияние внешних и внутренних факторов не влияют на итоговый показатель. За весь пятилетний период межмуниципальный отдел Министерства внутренних дел «Шушенский» работал более чем удовлетворительно.

Таблица 19 – Итоговая оценка территориального подразделения по разработанной методике

Показатель					
	Уровень укомплектованности личным составом				
Год	2013	2014	2015	2016	2017
Оценка	+1	+1	+1	+1	+1
Показатель	Уровень профессиональной подготовки сотрудников				
Год	2013	2014	2015	2016	2017
Оценка	-1	-1	-1	-1	-1
Показатель	Уровень нарушения дисциплины сотрудниками органов внутренних дел				
Год	2013	2014	2015	2016	2017
Оценка	+1	+1	+1	+1	+1
Показатель	Уровень квалификации сотрудников				
Год	2013	2014	2015	2016	2017
Оценка	-1	-1	-1	-1	-1

Показатель	Продвижение сотрудников на вышестоящие должности				
Год	2013	2014	2015	2016	2017
Оценка	-1	-1	-1	-1	-1
Показатель	Своевременность предоставления трудового отпуска				
Год	2013	2014	2015	2016	2017
Оценка	-1	+1	+1	+1	+1
Показатель	Уровень текучести кадров				
Год	2013	2014	2015	2016	2017
Оценка	+1	-1	-1	-1	-1
Итоговая оценка	-6	-2	-2	-2	-2

Для расчета итоговой оценки используется формула:

$$\text{Оц} = X_1 * A_1 + X_2 * A_2 + X_3 * A_3 + X_4 * A_4 + X_5 * A_5 + X_6 * A_6 + X_7 * A_7 \quad (6)$$

где  $X_1$  – балл, присвоенный по показателю Укомпл: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_2$  - балл, присвоенный по показателю Проф: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_3$  - балл, присвоенный по показателю Дисц: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_4$  - балл, присвоенный по показателю Квлф: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_5$  - балл, присвоенный по показателю Продвиж: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_6$  - балл, присвоенный по показателю Отп: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению;  
 $X_7$  - балл, присвоенный по показателю Текуч: 1 – при соответствии нормативному значению; -1 при не соответствии нормативному значению.

Наибольший вес принимают такие показатели как: Дисц – уровень нарушения дисциплины сотрудниками органов внутренних дел; Квлф – уровень квалификации сотрудников; Продвиж – продвижение сотрудников

на вышестоящие должности; Отп – своевременность предоставления трудового отпуска.

Коэффициенты принадлежащие этим показателям  $A_3, A_4, A_5$  и  $A_6 = 3$  так как именно эти показатели в наибольшей степени влияют на эффективность деятельности сотрудников органов внутренних дел.

$A_1; A_7 = 1;$

$A_2 = 2.$

В сумме все коэффициенты дают 15, если при подсчете всех показателей  $Оц > 7,5$  баллов, то можно сделать вывод о том, что территориальное подразделение работает эффективно, если же  $Оц < 7,5$  баллов, то территориальное подразделение работает не эффективно, и мы можем посмотреть, в какой именно области идет «провал». Выявить все недостатки и делать упор именно в нужном русле, допустим, снижать уровень нарушения дисциплины сотрудниками органов внутренних дел или своевременно предоставлять трудовой отпуск в полном объеме без отрыва на службу.

Из таблицы 19 видно, что итоговый балл принимает отрицательное значение, следовательно, территориальное подразделение работает не эффективно, также в 2013 году итоговый балл равен -6, что на 2 позиции меньше, чем в 2014 году. По разработанной методике, можно отследить в какой именно показатель дает отрицательную оценку, так в 2014 году улучшился показатель «предоставление трудового отпуска».

Таким образом, разработанная методика оценки эффективности территориального подразделения позволяет более детально увидеть, по какому показателю территориальное подразделение не соответствует нормативным требованиям. Также эта методика позволяет исправлять несовершенства в настоящем времени и проектировать картину в будущем, указывая на проблемы, которые могут возникнуть. Добавленные показатели, такие как «продвижение сотрудников на вышестоящие должности», «уровень текучести кадров» и «своевременность предоставления отпуска» отражают

реальные проблемы в органах внутренних дел, что также позволяет совершенствовать работу Министерства внутренних дел. Разработанная методика ориентирует руководство на определенные действия по управлению личным составом в органах внутренних дел.

На основе целевых показателей государственной программы Российской Федерации «Обеспечение общественного порядка и преступности» (утв. постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 345) для эффективности работы органов внутренних дел следует:

- сократить долю тяжких и особо тяжких преступлений до 5,74 к 2020 году (5,89 – 2018г);
- повысить уровень соблюдения дисциплины сотрудниками органов внутренних дел до 85 % к 2020 году (82% - 2018г);
- повысить уровень укомплектованности личным составом до 96 % к 2020 году (94,7 % - 2018 г);
- повысить коэффициент профессионализма сотрудников до 0,34 к 2020 году (0,33 – 2018 г)

Таким образом, для достижения к 2020 году показателей, представленных в государственной программе, следует использовать разработанную методику повышения эффективности территориального подразделения органов внутренних дел, так как эта методика является инструментом принятия решений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перед Министерством внутренних дел с каждым годом ставятся все более масштабные задачи по сохранению правопорядка на территории страны. Эти задачи требуют качественного отбора сотрудников на службу в органы внутренних дел. Сотрудник, который является примером для подражания, примером для поведения, должен обладать определенной квалификацией, морально-психологическими качествами, физической подготовкой, знанием законодательной базы и определенным профессионализмом. Так как сотрудники органов внутренних дел работают непосредственно с населением, и должны отражать власть и поддержку государства.

Для улучшения работы органов внутренних дел не нужны слишком масштабные и глобальные реформы, требующие больших финансовых и людских ресурсов. Необходимо реформировать лишь саму систему работы российской полиции. Ставку необходимо делать на эффективность, мобильность и объективность в деятельности правоохранительных органов, а также на кадровую политику по отбору кандидатов на службу органов внутренних дел.

Приоритетной должна стать работа по повышению качества профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел, своевременного предоставления отпуска и продвижение сотрудников на вышестоящие должности. Так как эти показатели являются основными проблемами, которые присущи органам внутренних дел на сегодняшний момент.

Для этого в первую очередь необходимо сформировать перспективную модель специалиста органов внутренних дел. Это позволит определить направление развития и реформирования ведомственного образования в соответствии с государственной стратегией модернизации российского образования, объективными потребностями и интересами Министерства

внутренних дел России в профессиональной подготовке и переподготовке кадров.

Проблемы, связанные с формированием территориального подразделения кадрами, которые отвечают всем требованиям законодательства, остаются не решенными. На основе существующей методики невозможно детально определить, какой из показателей является индикатором важных для управления тенденций в органах внутренних дел, а какой в будущем может давать отрицательные последствия. Именно поэтому следует усовершенствовать методику, чтобы в дальнейшем формировать кадровый резерв на основе информации полученной при апробации разработанной методики. Рационально выстраивать взаимоотношения между руководящими должностями в ОВД и рядовыми сотрудниками. Так как эффективность работы кадров в органах внутренних дел отражается на социальной жизни общества.

На основе существующей методики была разработана новая, которая включает в себя такие показатели, как «продвижение сотрудников на вышестоящие должности», «уровень текучести кадров» и «своевременность предоставления отпуска» именно они отражают реальные проблемы в органах внутренних дел, что также позволяет совершенствовать работу Министерства внутренних дел.

Разработанная методика ориентирует руководство на определенные действия по управлению личным составом в органах внутренних дел. Эта методика позволяет выявить существующие недостатки, которые присущи органам внутренних дел в определенный период времени, спрогнозировать действия, которые в будущем повлияют на работу личного состава территориального подразделения. Также решать уже возникшие проблемы, характерные для определенной социальной, политической или экономической ситуации в стране.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изм.и доп. на 05 февраля 2014 г. // Рос. газета. – 1993. – 25 дек.; Собр. законодательства РФ. – 2014. – № 31. – Ст.4398.
2. О системе государственной службы Российской Федерации : федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ с изм. и доп. на 02 июля 2013 г. №185-ФЗ) // Собр. законодательства РФ. – 2003. – № 22. – Ст. 2063; 2013. – №14– Ст.3477.
3. О государственной гражданской службе: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ с изм. и доп. на 2 апреля 2014 г. № 284-ФЗ) // Собр. законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 3215; 2014. – № 14. – Ст. 1545.
4. О полиции: федеральный закон от 07 февраля 2011 г. № 3-ФЗ с изм. и доп. на 21 июля 2014 г. № 185-ФЗ) // Собр. законодательства РФ. – 2011.– № 7.– Ст. 900; 2014. – № 30 (ч.1). – Ст. 4259.
5. О социальных гарантиях сотрудникам внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федеральный закон от 19 июля 2011 г. № 247-ФЗ с изм. и доп. на 02 июля 2013 г. № 185-ФЗ) // Собр. законодательства РФ. – 2011. – № 30 (ч.1). – Ст. 4595; 2013. – № 49 (ч.7). – Ст.6351.
6. О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ с изм. и доп. на 25 ноября 2013 г. № 185-ФЗ) // Собр. законодательства РФ. – 2011. – № 49 (ч.1). – Ст. 7020; 2013. – № 48. – Ст. 6165.
7. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением ротации на государственной гражданской службе : федеральный закон от 06 декабря 2011 г. №395-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2011. – № 50. – Ст. 7337.

8. О мерах по совершенствованию деятельности органов внутренних дел : указ Президента РФ от 24 декабря 2009 г. №1468 // Собр. законодательства РФ. – 2009. – № 52 (ч.1). – Ст. 6536.

9. О некоторых мерах по реформированию Министерства внутренних дел Российской Федерации : указ Президента РФ от 18 февраля 2010 г. № 208 // Собр. законодательства РФ. – 2010. – № 8. – Ст. 839.

10. Об утверждении типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации: указ Президента РФ от 01 марта 2011 г. № 249 с изм. и доп. на 06 августа 2014 г. // Рос. газета. – 2011. – 2 марта; Собр. законодательства РФ. – 2014. – № 32. – Ст. 4467.

11. Вопросы организации полиции : указ Президента РФ от 01 марта 2011г. № 250 с изм. и доп. на 06 августа 2014 г.// Рос. газета. – 2011. – 2 марта; Собр. законодательства РФ. – 2014. – № 32. – Ст. 4467.

12. О внеочередной аттестации сотрудников органов внутренних дел : указ Президента РФ от 1 марта 2011 года № 251 (утратил силу) // Рос. газета. – 2011. – 2 марта.

13. Концепция реформирования государственной службы Российской Федерации: утверждена президентом РФ 15 августа 2001 г. № Пр-1496 // <http://www.zakonprost.ru/content/base/59119> (дата обращения: 25.09.2014).

14. Об утверждении Наставления по физической подготовленности сотрудников органов внутренних дел: приказ МВД России от 29 июля 1996 г. №412 с изм. и доп. на 20 мая 2003 г. № 340) // Документ официально опубликован не был.

15. Аврутин Ю.Е. Правопорядок: организационно-правовое обеспечение в Российской Федерации. Теоретическое административно-правовое исследование: монография / Ю.Е. Аврутин, В.Я. Кикоть, И.И. Сыдорук. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2003. – 456 с.

16. Занина Т.М. Административно-правовое обеспечение органами внутренних дел Российской Федерации информационно-психологической безопасности личности и общества: монография / Т.М. Занина, К.Д. Рыдченко.– Воронеж: Воронежский институт МВД России, 2013. – 172 с.
17. Сергун П.П. Государственная служба в органах внутренних дел Российской Федерации: состояние и теория развития: монография / П.П. Сергун. – Саратов, 1997. – 236 с.
18. Сорокин В. Д. Правовое регулирование: предмет, метод, процесс: монография / В.Д. Сорокин. – М.: Юридический центр Пресс, 2003. – 661 с.
19. Куракин А.В. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы Российской Федерации / А.В. Куракин, А.А. Савостин // Право и политика. – 2004. – № 8. – С.27 - 37.
20. Измайлов Д.С. Режимы государственной службы в Российской Федерации и их роль в реализации правоохранительной функции: дис.д-ра юрид. наук / Д.С. Измайлов. – М., 2006. – 423 с.
21. Анисимков В.М. О приоритетных направлениях развития системы органов внутренних дел / В. М. Анисимков // Вестник Московского государственной власти // Гос-во и право, 2012, №3.
22. Булденко К.А. Профессиональная этика и эстетическая культура сотрудников органов внутренних дел / Хабаровск // ХВШ МВД России, 2015 г.
23. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба / В.Н. Граждан: учебник. М., 2015. 496 с.
24. Гусов К.Н., Толкунова В.Н. Трудовое право России: учебник. М., 2014г. 251с.
25. Колодкин Л.М. Актуальные проблемы морально-психологической подготовки личного состава органов внутренних дел. / Л.М. Колодкин М.: Академия МВД России, 2014г.

26. Домбровский В.В. О функциях профессиональной правовой культуры сотрудников полиции //Актуальные проблемы деятельности органов внутренних дел и внутренних войск. Л.: 2014г.
27. Абрамова О.В. «Ученический договор» / О.В. Абрамова – Справочник кадровика. 2013г. № 1.
28. Состояние работы с кадрами органов внутренних дел РФ за 2016 год: Сборник аналитических и информационных материалов. М.: ЦОКР МВД России, 2015.
29. Власенкова В. «Взаимоотношения работника и работодателя в процессе обучения» / В. Власенкова /Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2014г. № 9.
30. Зюзин Д.И. Качество подготовки специалистов как социальная проблема / Д.И. Зюзин – М. 2014г.
31. Комлев Ю.Ю Молодые специалисты в ОВД: социологический анализ проблемы текучести кадров: научно-практическое пособие. – Казань: КЮИ МВД России, 2008.
32. Комплексное исследование проблемы высокого уровня увольнений выпускников ОУ МВД России в течение 3-х лет службы: отчет о научно-исследовательской работе: 46 / Сибирский юридический институт МВД России; рук. Д.Д. Невирко: испол.; Н.А. Горбач – Красноярск, 2009.
33. Н.В. Фахитова Социологическая оценка текучести кадров ОВД и пути укрепления кадрового потенциала / Н.В. Фахитова – 2010 г.
34. Ермолаев, В. В. Роль организационной культуры в оптимизации управленческой деятельности органов внутренних дел / В.В. Ермолаев, Ю.А. Кравцова. — Воронеж: Воронежский институт МВД России, 2011. — С.146—159
35. Реформирование системы работы с кадрами и профессионального образования МВД России на период до 2011 года. — Целевая программа ведомства.

36. Нурлыбаева, Г. К Нравственное воспитание руководящих кадров полиции стран Европы в процессе профессиональной подготовки : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. — М., 2007. — 170 с.

37. Румянцев Н.В. Физическая подготовка. Программа вступительных испытаний для поступающих в Московский университет МВД России/ Н.В.Румянцев, С.С. Жевлаович // Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя. - М., 2014. - С. 2.

38. Караваев А. Ф., Мягкова С. Н., Шилова И. М., Титаренко Д. В. Проблемы формирования и совершенствования мотивов учения // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2010. №4(43). С. 41-47.

39

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра социально-экономического планирования

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Е.В. Зандер

подпись

инициалы, фамилия

« 15 » 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

38.03.04.11 «Региональное управление»

Разработка предложений по повышению эффективности кадровой политики в  
органах внутренних дел Российской Федерации

Руководитель

ЛЛ 15.06.18

подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

Е.В. Лобкова

инициалы, фамилия

Выпускник

Бек 15.06.2018

подпись, дата

Д.А. Бекасова

инициалы, фамилия

Красноярск 2018