

Сахаров Алексей Николаевич

адъюнкт

ФГКОУ ВО «Академия управления МВД России»

г. Москва

«КРУГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ» КАК ЭЛЕМЕНТ КОМПЛЕКСНОГО МЕТОДА СОЦИАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ ПЛАНИРОВАНИЯ КАДРОВ В СИСТЕМЕ МВД

***Аннотация:** данная статья посвящена такому понятию, как «круговая аттестация» в системе МВД. В предлагаемом автором подходе к аттестации сотрудника количество экспертных оценок возрастает прямо пропорционально уровню его компетенций и полномочий, значительно снижая возможность не-объективной оценки его морально-деловых качеств.*

***Ключевые слова:** круговая аттестация, шкала, критерии, система МВД.*

Анализ «дорожной карты» дальнейшего реформирования органов внутренних дел Российской Федерации, проекта концепции кадровой политики МВД России в органах внутренних дел (на период до 2020 года) позволяет сделать вывод о том, что общественные ожидания открытости, компетентности эффективности в деятельности полиции требуют новых подходов к качеству подготовки сотрудников органов внутренних дел. Главным звеном реформы МВД определяется работа с кадрами, профессиональные и эффективные сотрудники органов внутренних дел являются основным условием получения и удержания доверия и уважения широкой общественности.

Рассматривая деятельность органов внутренних дел как службу общественного доверия, автор разделяет точку зрения отечественных и зарубежных экспертов в области управления человеческими ресурсами о том, что «люди являются базовым ресурсом организации и от них зависит качество работы организации» (М. Армстронг «Практика управления человеческими ресурсами»).

В качестве приоритетных задач деятельности полиции рассматривается необходимость развития высокого правосознания сотрудников, неукоснительного соблюдения ими норм профессионально-этических стандартов и антикоррупционного поведения.

Одним из нормативно-правовых актов, реализующих указанные цели и задачи, является Приказ Министерства Внутренних Дел Российской Федерации от 14 марта 2012 г. №170 «О порядке проведения аттестации сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации». Главы 2 и 3 данного приказа корреспондируются со статьей 1 ФЗ «О полиции» от 07.02.2011 г. №3 ФЗ в части, касающейся «...реализации полицией общественных ожиданий по защите жизни, здоровья, прав и свобод граждан Российской Федерации, иностранных граждан, лиц без гражданства для противодействия преступности, охраны общественного порядка, собственности и для обеспечения общественной безопасности, оказания незамедлительной помощи каждому, кто нуждается в ее защите от преступных и иных противоправных посягательств, а также содействия федеральным органам государственной власти, органам государственной власти субъектов Российской Федерации, иным государственным органам (далее также – государственные органы), органам местного самоуправления, иным муниципальным органам (далее также – муниципальные органы), общественным объединениям, а также организациям независимо от форм собственности (далее – организации), должностным лицам этих органов и организаций (далее – должностные лица) в защите их прав».

Исходя из содержания и смысла вышеназванных документов, успешно прошедший аттестацию сотрудник органов внутренних дел должен быть не только узконаправленным компетентным специалистом по формальным признакам, определенным ведомственными приказами и инструкциями, но и соответствовать этическим стандартам, иметь перспективу карьерного роста, обладать достаточными коммуникативными способностями, набором знаний, навыков и умений, выходящих за рамки жестко регламентируемых должностных инструк-

ций, не быть просто «бездушным исполнителем», а подходить к решению служебных задач творчески, инициативно, поскольку конечными потребителями результатов его служебной деятельности являются живые люди, различные социальные институты. При этом основными критериями эффективности сотрудника должны являться не его «приближенность» к руководству, конформизм, родство или иные факторы, могущие определять коррупционную составляющую служебной деятельности, а всесторонняя объективная оценка профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудника. Автор считает, что действующая в настоящее время система аттестации сотрудников полиции не позволяет достаточно полно и объективно исследовать весь потенциал аттестуемого сотрудника, имеет определенные недостатки и нуждается в дальнейшем совершенствовании. Введение новых критериев оценки деловых и профессиональных качеств личного состава органов внутренних дел при проведении аттестации позволит оптимизировать управленческое воздействие на кадровую составляющую деятельности органов внутренних дел.

Существующий в настоящее время порядок аттестации сотрудника полиции заключается в том, что основная оценка его деятельности проводится непосредственным руководителем. Практика служебной деятельности в подразделениях городского и районного звена свидетельствует о том, что зачастую эти оценки субъективны. Формальная зависимость аттестуемого от мнения руководителя приводит к различным перекосам: искусственному улучшению показателей в служебной деятельности, укрытию от учета фактов нарушения законности, служебной дисциплины и недостойного поведения в быту, сокрытия фактов ДТП с участием сотрудников полиции, манипуляции со статистическими данными о раскрытии и расследовании преступлений и административных правонарушений, откровенному должностному подлогу и т. д.

Анализируя отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом в коммерческих организациях и учреждениях государственной власти, изучив труды таких авторов в этой области знаний, как М. Армстрон, Д. Гест, И.П. Литвинов, П.В. Журавлев, А.П. Егоршин, Н.К. Маусов, Х. Скарбороу, Е.В. Троицкая,

А.В. Матвеев, Э. Мэйо, автор приходит к выводу о целесообразности использования «круговой аттестации» как элемента социальной технологии при оптимизации кадрового потенциала органов внутренних дел. Аттестация по методу «360 градусов» («Круговая аттестация») – это многоуровневая оценка эффективности работы сотрудников организации. Основная её цель – получение объективной информации о личностных, деловых качествах, профессиональной пригодности и компетентности сотрудников от тех, с кем оцениваемый взаимодействует в процессе своей повседневной служебной деятельности: прямой и непосредственный начальник, подчиненные, сослуживцы, граждане.

Основное содержание «круговой» аттестации заключается в том, что оценку сотрудника производит по определенным компетенциям-критериям не только его непосредственный руководитель, а все его окружение (эксперты): коллеги по работе, подчиненные, а также «внешние» эксперты – граждане, проживающие на территории обслуживания. По тем же критериям аттестуемый сотрудник производит самооценку, которая впоследствии сравнивается с характеристиками экспертов.

Данная схема устанавливает тройную обратную связь: от непосредственного руководителя сверху вниз – к аттестуемому, по горизонтали – от сослуживцев и снизу-вверх – от подчиненных. Мы считаем, при данном подходе оценка получается разносторонней, наиболее эффективной, объективной и полной. В качестве элемента, повышающего степень объективности оценки деятельности сотрудников (таких категорий, как участковые уполномоченные полиции, подразделения ГИБДД, ДПС, вневедомственная охрана, патрульно-постовая служба, дежурная часть, и иные сотрудники наружных служб, не являющиеся оперативными сотрудниками) возможно привлечение представителей общественности, квартальных и домовых комитетов, образовательных учреждений различного уровня. Рассмотрим прикладной аспект предлагаемой методики.

Группа, подлежащая аттестации должна состоять не более чем из 20–25 сотрудников, поскольку в таком коллективе наиболее устойчивые взаимосвязи,

предпочтения и уровень межличностных взаимоотношений позволяют объективно оценить качества всех членов коллектива. Перед аттестацией правила и условия проведения аттестации разъясняются всем сотрудникам. Эффективным приемом в получении наиболее достоверных ответов может служить краткое изложение сути и смысла проводимой методики: максимально объективное изучение сильных и слабых сторон каждого сотрудника с целью обеспечения условий для их дальнейшего карьерного роста, возможности самосовершенствования, устранение скрытых противоречий, конфликтов, укрепление компетенций.

Структурно «круговая аттестация» проводится по трем направлениям: оценка служебной деятельности, квалификации и личности сотрудника. Для каждого сотрудника с учетом специфики занимаемой им должности определяются наиболее важные критерии оценки, которые условно можно разделить на следующие блоки:

1. Профессиональные критерии (знания, опыт служебной деятельности, навыки и умения, общий уровень интеллекта, компетентность, эрудированность).
2. Моральные критерии (самокритичность, принципиальность, пунктуальность, ответственность, трудолюбие, честность и т. д.).
3. Волевые критерии (работоспособность, терпимость, уверенность к себе, способность к самоконтролю, настойчивость в достижении поставленных задач, энергичность, адаптивность).
4. Деловые и организаторские критерии (дальновидность, самостоятельность, творческий подход к выполнению поставленных задач, дисциплинированность, исполнительность, общительность, наличие или отсутствие лидерских качеств, инициативность).

В процессе составления анкетных листов для всех категорий аттестуемых сотрудников предусматриваются подлежащие выяснению обязательные вопросы: общий стаж службы в органах внутренних дел и в занимаемой должности, особенность взаимоотношений с непосредственным руководителем, колле-

гами и подчиненными, оценка служебной и исполнительской дисциплины, способность оценивать профессионализм и качество работы друг друга; удовлетворенность сотрудника условиями службы, соблюдением руководством предусмотренных льгот, гарантий и компенсаций, наличие в коллективе неформальных лидеров, наличие или отсутствие «коллективистского духа», соответствие реального состояния служебной деятельности уровню ожиданий сотрудника и возможные (на его взгляд) способы устранения данных причин, оценка и самооценка уровня личностной и профессиональной компетентности руководителя и коллег по службе и. т. д.

В качестве одного из элементов повышения объективности и проводимой «круговой» аттестации автор считает рациональным использовать основные положения, прописанные в приказе МВД России от 30.12.2007 г. №1246 «О повышении эффективности исследования общественного мнения об уровне безопасности личности и деятельности органов внутренних дел Российской Федерации на основе использования вневедомственных источников социологической информации». По аналогии исследования, проведенного в июле – сентябре 2013 года, Фондом «Общественное мнение», в ходе которого отслеживалась динамика частных показателей и основанного на них интегрального индекса безопасности личности от противоправных посягательств, автор полагает возможным применение подобного метода в малых группах, в том числе и при проведении рассматриваемого способа аттестации, поскольку вышеуказанный индекс предусматривает в качестве одного из значений индексов уровень восприятия гражданами деятельности ОВД. Оценка деятельности различных категорий аттестуемых сотрудников гражданами производится с использованием 10-бальной шкалы по следующим критериям с указанием крайних оценок:

1. Профессионализм, компетентность (1 – совершенно некомпетентен; 10 – высокопрофессионален).
2. Внимание к проблемам граждан (1 – совершенно безразличен ;10 – очень внимателен).
3. Вежливость (1 – совершенно невежлив; 10 – очень вежлив).

4. Оперативность реагирования на обращения граждан (1 – склонен к волоките, нерасторопен; 10 – очень энергичен и оперативен.)

5. Ответственность, добросовестность к выполнению должностных обязанностей (1 – совершенно недобросовестный, безответственный ;10 – очень ответственный, добросовестный).

6. Личная порядочность, неподкупность (1 – совершенно не порядочный, коррумпированный;10 – очень порядочный, неподкупный).

Содержательная часть вопросов должна корректироваться с учетом специфики внутренних и внешних факторов оперативной обстановки региона, социальных, этнических, экономических, культурных особенностей и условий. Сведения могут быть собраны в ходе работы общественных приемных, при периодически проводимых сходах граждан, на общих собраниях в трудовых коллективах, в ходе встреч с членами жилищно-строительных кооперативов, во время отчета сотрудников о результатах служебной деятельности перед населением. Для сбора информации целесообразно привлекать председателей домовых комитетов, квартальных, представителей высших и средних профессиональных учебных заведений. Обобщенные данные позволят сравнить соответствие рейтинга аттестуемого сотрудника не только мнению коллег и руководителей, но и установить их взаимозависимость с показателями служебной деятельности и состоянием дисциплины и законности в каждом подразделении.

Качественный подбор критериев оценки при подготовке к аттестации важен, поскольку непринятие во внимание особенностей условий службы, должностных регламентов, нагрузки, режима служебного времени и прочих факторов резко снижает эффективность проводимой аттестации. Критерии должны быть достаточными и понятными, служить эталоном при измерении эффективности служебной деятельности аттестуемых сотрудников, отображать количественные и качественные показатели о функционировании органа или подразделения внутренних дел в целом.

Действующий в системе МВД иерархический принцип построения и порядок подчиненности вносит определенные коррективы в процесс подготовки и

проведения «круговой аттестации». Не каждый сотрудник считает возможным для себя высказать критику, не опасаясь конфликта с сослуживцами. В этой связи важнейшим фактором и условием объективности проводимой аттестации является анонимность оценок и полная конфиденциальность результатов. Это достигается путем проведения анонимного анкетирования. Кроме аттестуемого, доступ к аттестационным листам имеет только его непосредственный руководитель и штатный психолог кадрового подразделения. Данный подход к процедуре аттестации позволяет оценивать качества сотрудников, не опасаясь возможных преследований, созданию в дальнейшем препятствий по службе и негативного отношения со стороны аттестуемого.

Возможность установления обратной связи между руководителем подразделения и подчиненными является неоспоримым преимуществом при данном подходе к проведению аттестации. Объективная информация о том, как оценивают аттестуемого подчиненные сотрудники, руководство подразделения или отдела внутренних дел, коллеги по служебному коллективу, граждане, проживающие на территории обслуживания органа внутренних дел, становится стимулом для дальнейшего личностного и профессионального развития сотрудника. Более того, участие в аттестации непосредственного руководителя наравне с подчиненными и коллегами по служебной деятельности способно значительно повысить интерес и доверие к ней. Сотрудники получают более широкое представление о восприятии их сослуживцами, подчиненными и руководителями; улучшается общая атмосфера служебного коллектива, руководитель имеет возможность взглянуть на подчиненного глазами его коллег, скорректировав о нем собственное мнение в ту или иную сторону.

Вероятность значительных расхождений в оценке аттестуемого сотрудника его непосредственными руководителями, коллегами и подчиненными, а также объективное мнение граждан могут указать на неадекватную самооценку и т. д. и предоставляют руководству и представителям кадровой службы широкие возможности по планированию и реализации программ дальнейшего повышения

эффективности служебной деятельности организации. Сопоставление результатов текущей и предыдущей аттестации позволяет установить динамику профессионального и личностного роста сотрудника, а также сравнение критериев самооценки сотрудника с объективными трехуровневыми оценками позволяет стимулировать сотрудника к устранению указанных в анкетных листах недостатках и мотивирует на развитие положительных личностных и профессиональных качеств. Оценка сотрудников при «круговой аттестации» позволяет установить согласованность между результатами служебной деятельности сотрудника и всего служебного коллектива, выявить роль и авторитет руководителя.

Следует отметить, что при предлагаемом подходе к аттестации сотрудника количество экспертных оценок возрастает прямо пропорционально уровню его компетенций и полномочий, значительно снижает возможность необъективной оценки его морально-деловых качеств возможными «заинтересованными» респондентами, привлекаемыми к проведению процедуры аттестации. Образно говоря, деятельность участкового уполномоченного не может оцениваться по таким же критериям и таким же количеством экспертов, что и деятельность начальника полиции того – же территориального отдела внутренних дел на районном уровне. Данный подход по мнению автора, поможет значительно оздоровить морально-психологический климат в служебных коллективах, создаст обстановку нетерпимости к различного рода коррупционным проявлениям, устранил предпосылки к возникновению и поощрению неслужебных отношений. Повысится персональная ответственность руководителей всех уровней за полноту и качество собственной служебной деятельности и контроль за повседневной деятельностью подчиненных, а также могут быть выявлены проблемные области взаимоотношений сотрудников полиции с общественностью.

Список литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики; пер. с нем.; под научн. ред. Райенера Марра и Герберта Шмидта. – М.: МГУ, 1997. – 418 с.

2. Взаимоотношения полиции и граждан: исследование ФОМ по заказу МВД [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fom.ru/Bezopasnost-i-pravo/11180> (дата обращения: 05.18.2014).

3. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2002. – 408 с.

4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.

5. Популярно-правовой альманах МВД России «Профессионал». – 2010. – №6. – 93 с.

6. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. – М., 2002.

7. Хохлов А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти. – М.: МПСИ, 2000. – 272 с.

8. Поделинская И.А. Стратегическое планирование / И.А. Поделинская, М.В. Бянкин. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005. – 78 с.

9. Ситковский А.Л. О состоянии и перспективах изучения общественного мнения о деятельности органов внутренних дел // Профессионал. – 2011. – №6. – С. 25–27.

10. ФЗ «О полиции» от 07.02.2011 г. №3 ФЗ.

11. Приказ МВД России от 14 марта 2012 г. №170 «О порядке проведения аттестации сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации».

12. Приказ МВД России от 30. 12. 2007 г. №1246 «О повышении эффективности исследования общественного мнения об уровне безопасности личности и деятельности органов внутренних дел Российской Федерации на основе использования вневедомственных источников социологической информации».