

*Мамытов М.К.*

## НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

*М.К. Mamytov*

### SOME PROBLEMS OF STAFF TURNOVER IN THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS OF THE KYRGYZ REPUBLIC

УДК:353/434

*В данной статье рассматриваются некоторые проблемы текучести кадров в органах внутренних дел Кыргызской Республики.*

*This article discusses some of the problems of staff turnover in the Ministry of Internal Affairs of the Kyrgyz Republic.*

Проведенные исследования показывают, что причины текучести кадров в органах внутренних дел зависят не только от недостатков в отборе кандидатов, но и от нерешенности проблем социально-правовой защиты личного состава, высокой степени профессионального риска в их деятельности, непрестижности профессии и др.

Кроме того, кадровым аппаратам необходимо держать под повседневным контролем и такой важный вопрос, как перевод сотрудников из одной службы в другую. Как отмечает Х.Х. Лойт: «Недостаточно взвешенные решения по этому поводу приводят к существенному возрастанию текучести кадров личного состава, что крайне негативно сказывается на конечных результатах оперативно-служебной деятельности»[1, С. 16].

Поэтому кадровым аппаратам следует более внимательно изучить указанную проблему. Разработать дополнительные меры по укреплению УР, УИМ, следствия и подразделений общественности безопасности. Ресурсы для этого имеются в каждом территориальном органе внутренних дел. Особый подход к данной проблеме крайне важен, так как нельзя не учитывать, что массовое перемещение кадров негативно влияет и на процесс укрепления профессионального ядра. В настоящее время, многие УВД областей так и не смогли решить данную проблему.

Следовательно, важнейшими элементами работы с кадрами, непосредственно влияющими на их стабильность и, соответственно, на повышение эффективности деятельности сотрудников, является правильная расстановка и обеспечение служебного продвижения кадров. Эта работа весьма ответственна, ибо ошибки в ней могут привести не только к снижению результатов работы коллектива, но и послужить причиной конфликтной ситуации в органе (подразделении) внутренних дел.

Руководители органов, сотрудники кадровых аппаратов, которые непосредственно решают или оформляют назначение или перемещение сотруд-

ников, должны твердо знать правовые условия, порядок и механизм реализации этих ответственных элементов работы с кадрами.

Назначение сотрудников на должность, их перемещение по службе является важными элементами работы с кадрами, влияющими не только на прохождение службы с личным составом, но и на уровень деятельности коллектива, морально-психологическую обстановку в нем.

Важное значение в закреплении сотрудников на службе, формировании устойчивого профессионального ядра кадров имеет создание в коллективах органов внутренних дел здорового, делового, морально-психологического климата, стимулирующего у его членов потребности в служебном росте, и создание возможности в их реализации. В этом плане следует обратить особое внимание на совершенствование организации и проведения аттестования сотрудника органов внутренних дел. На практике, к сожалению, аттестации проводятся зачастую формально, а иногда используются и для расправы с неугодным. Проведение аттестации должно быть регулярным, с тем, чтобы каждый сотрудник проходил ее не реже одного раза в пять лет и не чаще, чем через два года. Она должна преследовать цели объективной оценки результатов служебной деятельности человека и определение перспектив его дальнейшего использования.

Интересным является мнение Х.Х. Лойт о том, что «повышению объективности аттестования будет способствовать проведение ее в рамках квалификационных проверок и экзаменов»[2].

Однако до настоящего времени при подборе и расстановке кадров иногда используются чисто формальные данные, полученные из анкетных данных и малосодержательных аттестаций. Применяемый некоторыми кадровыми аппаратами метод «проб и ошибок» легко превращается в метод «проб и катастроф»[3, С.60].

В этом отношении прав В.А. Чурилов, утверждая, что «ни новыми формами, ни методикой этой работы мы практически не владеем»[4, С.8]. По мнению некоторых ученых, в содержание оценки кадров необходимо включать оценку самого труда данного работника и оценку личных качеств работника[5, с.69].

Если сейчас особых проблем в определении предмета оценки нет, то проблема видов и методик

оценки, с помощью которых можно было бы определить наиболее объективные критерии, указывающие на соответствие необходимых качеств кандидата определенной должности, остается актуальной.

В современной зарубежной практике данный вид оценки называется прямым, или оценкой результатов труда и управления по целям. Оценки самого труда заключаются в определении его уровня, качества, достигнутых результатов и сопоставлений их с конечными целями организации. Наибольшее предпочтение отдается оценке, определяющей уровень достижения конечной цели. Такие формы работы основаны на установлении для каждого руководителя ясных и четких целевых показателей, на которые он должен «выйти» к определенному сроку, например, к концу года.

Оценка кадров по достижению поставленных перед ним целей позволяет сделать упор в работе с управленческим персоналом не на измерении усилий, затрачиваемых в сфере выполнения функциональных обязанностей, а на получении результатов, приближающих к достижению цели.

В американских корпорациях оценка деятельности кадров (в первую очередь управленческого персонала) по достижению целей включена в процесс корпоративного планирования. В отдельных фирмах они интегрированы в единую систему, известную как «управление по целям». Такой механизм рассчитан на то, чтобы подкрепить формальный процесс корпоративного планирования системной индивидуальной ответственности и стимулирования управляющих[6, с.79-80].

При оценке труда сотрудников органов внутренних дел необходимо помнить, что на характер управленческой деятельности руководителей влияют следующие особенности:

- многоступенчатость организационной структуры органов внутренних дел;
- особые условия труда работников;
- детальная регламентация законами и подзаконными нормативными актами служебной деятельности сотрудников;
- доминирование принципа единоначалия;
- вероятность конфликтных ситуаций;
- пространственная отдаленность значительной части личного состава при несении службы от места дислокации органа (подразделения), что затрудняет контроль и непосредственное руководство;
- отсутствие четко выраженной связи между количеством труда сотрудников органов внутренних дел и их материальным вознаграждением[7, с.23-29].

Оценка личных качеств существенно дополняет оценку итогов труда работника. Поэтому личные качества должны оцениваться в тесной связи с задачами, стоящими перед коллективом или отдельным работником: как они стимулируют или

вливают на исполнение функциональных обязанностей по достижению поставленных целей.

Работники разных уровней деятельности органов внутренних дел (МВД, УВД) должны иметь специфические качества, определяемые характером и содержанием работы данного структурного подразделения. Поэтому «реестр свойств» руководителя, подлежащих оценке, не может быть универсальным, единым для различных отраслей и иерархических уровней управления[8, с.17].

Всесторонняя оценка деловых и моральных качеств сотрудника может быть дана лишь на основе проверки его на практической работе.

К практическому виду оценок относятся: отдельные поручения, связанные с принятием определенных решений; временное замещение руководящих работников в период отпуска, болезни, командировок; временная работа на вакантных должностях; результаты стажировок в других органах и подразделениях внутренних дел и т.д.

Периодическая (итоговая) оценка кадров, как правило, дается в аттестациях, в значительной мере влияющих на дальнейшую службу сотрудников органов внутренних дел.

Итоги подобной аттестации позволят выявить перспективных сотрудников, которых необходимо направлять на курсы повышения квалификации, включать в резерв для выдвижения. Это будет стимулировать сотрудников к улучшению результативности труда, раскрытию индивидуальных способностей.

В рамках института резерва организуется целенаправленная подготовка будущих руководителей различных уровней. Особенно эффективной она будет в том случае, если проводится по индивидуальным программам, учитывающим уровень подготовки конкретного сотрудника, его прежний опыт работы и т.п.

Формирование качественного, действенного резерва представляет собой систему мер, включающих изучение, подбор способных, профессионально подготовленных работников, которые, получив дополнительные знания управленческого характера, могли бы занять высокие руководящие должности в органах внутренних дел. Работа с резервом должна строиться таким образом, чтобы обеспечивался отбор наиболее способных работников и были надежно перекрыты все каналы продвижения по службе сотрудников, не отвечающих предъявляемым требованиям.

Действенность резерва состоит от того, как после прохождения соответствующей подготовки сотрудники выдвигаются на вышестоящие должности. К сожалению, в целом по органам внутренних дел, как показывает практика, лишь половина вновь назначенных руководителей состояли до этого в резерве.

Значительный вред формированию резерва наносит узковедомственный, местнический подход к перспективным работникам со стороны отдельных руководителей, которые при выдвижении сотрудника или зачисления в список резерва характеризуют его отрицательно умышленно, чтобы сохранить такого сотрудника в своем подразделении, аппарате. В связи с этим вопрос о зачислении такого сотрудника в резерв выдвижения снимается, и он теряет перспективу занять в дальнейшем должность руководителя.

Эффективная работа по обеспечению стабильности кадрового потенциала требует комплексного решения управленческих, экономических, социальных, правовых, нравственных, психологических и других задач. Совершенствование работы по отбору кадров на службу, их профессиональной подготовке, изменению мотиваций и содержания труда является решающим фактором повышения эффективности управления системой органов внутренних дел, обеспечения ее единства, результативности боевой и оперативно-служебной деятельности.

Исходя из концептуальных основ совершенствования работы с кадрами, предлагается:

- ввести новые условия и порядок прохождения службы, уставные служебные взаимоотношения; дальнейшее развитие современных технологий организации работы с кадрами;
- внедрить новый порядок работы с руководителями и резервом кадров для выдвижения, предусматривающий систематическое обновление их

состава, развитие альтернативного отбора и назначения, переход на централизованные начала при назначении «первых» руководителей органов внутренних дел;

- разработать новые квалификационные требования к сотрудникам и кандидатам на службу, создать механизм их определения, который получит нормативное закрепление;
- внедрить на этой основе систему отбора кадров на службу, ориентированную на объективную и комплексную оценку кандидатов;
- ввести новую систему аттестации кадров;
- разработать механизм контроля за доходами и имущественным положением сотрудников.

#### Литература:

1. Лойт Х.Х. Государственная кадровая политика в России и ее реализация в органах внутренних дел: Исторический и организационно-правовой аспект: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Спб., 1998. С. 16.
2. Лойт Х.Х. Кадровая политика в органах внутренних дел Российской Федерации. Спб., 1998.
3. Колодкин Л.М., Фатула А.В. Организация работы с кадрами органов внутренних дел. М., 1990. С. 60.
4. Чурилов В.А. Путь к человеку. Свердловск, 1989. С. 8.
5. Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. М., 1984. С. 69.
6. Кутушев В.Г. Коллективы органов внутренних дел в системе трудовых коллективов. М., 1982. С. 23-29.
7. Бизюкова И.В. Указ.соч. С. 80.
8. Блуштейн Ю.А., Колодкин Л.М. Пути совершенствования оценки личных качеств руководителей горрайорганов внутренних дел. М., 1985. С. 17.

**Рецензент: д.полит.н. Аргыкбаев М.**