

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Балина Т.Н. Компетентностный подход к аттестации сотрудников органов внутренних дел // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 157-170. Режим доступа:

<http://www.agequal.ru/pdf/2020/320011.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331 108.43

ББК 60.823.3

## **Компетентностный подход к аттестации сотрудников органов внутренних дел**

*Балина Татьяна Николаевна,*

профессор кафедры управления, декан факультета управления

Таганрогского института управления и экономики,

кандидат психологических наук, доцент

e-mail: [t.balina@tmei.ru](mailto:t.balina@tmei.ru).

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы аттестации сотрудников ОВД, основной из которых является высокая субъективность оценки. Предлагается оценочная модель в рамках компетентностного подхода, позволяющая сделать оценку более объективной и всесторонней. Результаты такой оценки дают возможность наметить для сотрудника вектор карьерного и личностно-профессионального роста. Сочетание компетенций по этим двум направлениям позволяет выделить четыре зоны возможных изменений, прогнозируемых по результатам аттестации.

**Ключевые слова:** аттестация, индикаторы поведения, карьерный рост, компетенции, оценка персонала, профессиональный рост, психологическое тестирование, трудовые функции.

Аттестация сотрудников органов внутренних дел проводится в целях определения соответствия сотрудника занимаемой должности. Профессиональная деятельность сотрудников органов внутренних дел МВД России характеризуется большим объемом разнонаправленных задач, а должностные обязанности сотрудников имеют особенности, специфичные лишь для этой сферы, которые необходимо освоить в процессе накопления профессионального опыта [6].

Как показывает анализ теоретических и научно-практических источников, нынешняя практика проведения аттестации в органах внутренних дел допускает возможность субъективной оценки деловых и личностных качеств сотрудников [8, 10, 11]. Основная причина этого явления, по мнению исследователей, заключается в том, что в настоящее время критерии оценки профессиональных и личностных качеств работников четко не определены. Кроме того, руководители оценивают деловые качества сотрудника исходя из своих личных представлений, поскольку не имеют единых стандартных показателей результативности деятельности аттестуемого сотрудника. Поэтому ученые считают, что в целях снижения субъективности оценок, полученных в результате аттестации и необоснованного административного воздействия в ходе аттестации работников, необходимо усовершенствовать механизм аттестации [8, 11].

Критический анализ существующей нормативно-правовой базы позволяет заключить, что нормативно-правовые акты, в том числе «Порядок организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации» (раздел № 10 «Аттестация»), регламентируют процедурные и содержательные моменты оценки профессиональных и профессионально значимых личностных качеств сотрудников органов внутренних дел [1-6]. Однако в документах практически не содержится конкретной информации о том, с какими инструментами следует подходить к этому вопросу. Отсутствие четкого понимания специфики методического оснащения процедуры аттестации, является существенным недостатком проведения аттестации сотрудников ОВД [11].

Решение проблемы рассматривается, в первую очередь, в совершенствовании законодательства в этой области, предусматривающего объективные инструменты оценки сотрудников, позволяющие не только обнаружить факт соответствия занимаемой должности, но и обеспечить возможность акмеологического прогнозирования траектории профессионально-

служебного развития [8, 10].

Одним из современных направлений в оценке сотрудников, дающих возможность учесть указанные проблемные аспекты, является компетентностный подход. По сравнению с описанием профессионально значимых качеств, подход, основанный на оценке компетенций, дает возможность описать трудовое поведение, необходимое для эффективной работы в рамках конкретной должности. Разработка профилей профессиональной компетенции, ориентированных на конкретные функции и результаты деятельности сотрудника, дает возможность определить, насколько качественно сотрудник выполняет возложенные на него обязанности [7, 12].

Стандартизированный подход к оценке компетенций, выраженный в количественных показателях, может позволить объективно сравнивать результаты деятельности сотрудников из разных подразделений, а также из аналогичных отделов подразделений МВД в разных регионах России. Кроме того, наличие объективных критериев оценки поможет устранить зависимость результатов оценки от личностных качеств и аналитических навыков руководителя, который характеризует аттестуемого. Перечисленные преимущества подхода, основанного на оценке по компетенциям, способны заложить основу для профессионального развития и понимания вектора карьерного роста сотрудника в системе министерства внутренних дел России.

Для разработки компетентностной модели сотрудника органов внутренних дел в качестве методологической основы были использованы нормативно-правовые документы, отражающие специфику их деятельности, научные и прикладные исследования в сфере аттестации, оценки, развития профессионально важных качеств сотрудников ОВД [1, 4, 6]. В частности, в диссертационном исследовании Н.В. Мартиросовой предложен профиль профессионально-специализированных компетенций руководителей подразделений ОВД. Он включает в себя компетенции, отражающие требования организационной культуры органов внутренних дел к работе сотрудников в

роли руководителя подразделений. К ним относятся личностные компетенции, социальные компетенции, компетенции, направленные на выполнение конкретной деятельности (специальные компетенции), методические компетенции [10].

В результате изучения и систематизации этих и других исследовательских данных можно выделить четыре группы компетенций, раскрывающихся в трудовых функциях посредством разноуровневых индикаторов поведения, которые отражают ключевые навыки, необходимые для выполнения профессиональной деятельности. Для наглядности представим их в таблице 1.

Таблица 1. Компетентностная модель аттестации сотрудников ОВД

Компетенции трудовые функции	Индикаторы поведения (по уровням)
<b>1. Базовые профессиональные компетенции:</b> А) Знание законодательства в профессиональной области	1. Знает базовые принципы законодательства и принципы построения системы норм права. 2. Понимает причины возникновения правонарушений, умеет их квалифицировать в соответствии с нормами права. 3. Имеет навыки квалификации правонарушений и разрешения юридических коллизий. 4. Способен разбираться в нетипичных, сложных правовых ситуациях и обучать этому других.
Б) Владение умениями и навыками в рамках своих должностных инструкций	1. Выполняет должностные инструкции под надзором более опытных сотрудников. 2. Самостоятельно и в полном объеме выполняет должностные инструкции. 3. При выполнении должностных инструкций проявляет готовность оптимизировать свою деятельность, овладеть дополнительными навыками в рамках своей должности. 4. Готов выполнять функции наставника.
<b>2. Личностные компетенции:</b> А) Профессиональная мотивация	1. Качественно выполняет порученную работу при условии своевременного контроля. 2. Способен качественно выполнять распоряжения без дополнительного контроля. 3. Готов выполнять должностные инструкции без внешнего вмешательства. 4. Проявляет инициативу в процессе решения служебных задач.
Б) Нервно-психическая устойчивость (НПУ)	1. Высокая вероятность нервно-психических срывов. 2. В экстремальных условиях вероятны нервно-психические срывы. 3. Приемлемая нервно-психическая устойчивость. 4. Демонстрирует высокую эмоциональную устойчивость.

<b>3. Социально-управленческие компетенции:</b> А) Способность работать в команде	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Работая с другими, проявляет коммуникабельность, неконфликтен.</li><li>2. Участвует в работе сам и поддерживает советом других, дает информацию.</li><li>3. Знает и принимает во внимание потребности коллектива.</li><li>4. Знает и способствует развитию способностей и навыков каждого, поддерживает и управляет работой в коллективе.</li></ol>
Б) Способность осуществлять управление сотрудниками	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Демонстрирует лидерские тенденции.</li><li>2. При выполнении поручений проявляет организаторские навыки.</li><li>3. Открывает возможности для развития личного состава и установления доверительных отношений в коллективе.</li><li>4. Демонстрирует готовность развивать управленческий потенциал.</li></ol>
<b>4. Организационно-методические компетенции:</b> А) Навыки составления документации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Понимает содержание служебной документации.</li><li>2. Способен составлять служебную документацию на основе бланков, образцов.</li><li>3. Умеет проектировать бланки, оформлять реквизиты служебной документации.</li><li>4. Владеет навыками разработки служебной документации в соответствии с нормативными требованиями.</li></ol>
Б) Аналитические способности	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Понимает содержание служебной деятельности и отличает значимую информацию от несущественной.</li><li>2. Способен адекватно оценивать оперативную ситуацию.</li><li>3. Способен к интеграции различной информации при решении служебных задач.</li><li>4. Способен эффективно организовать все служебные процессы в подразделении.</li></ol>

Исходя из задачи дифференцированной оценки компетенций, автором представлены индикаторы поведения, которые могут быть оценены в баллах, как уровни владения той или иной трудовой функцией в рамках конкретной компетенции. В результате, каждая трудовая функция имеет четыре уровня владения:

- 1-й уровень – необходимый (1 балл). Этот уровень предполагает базовое владение компетенцией, без которого невозможна профессиональная деятельность сотрудника по конкретной должности;

- 2-й уровень – достаточный (2 балла). Сотрудник успешно справляется с повседневными служебными задачами и наиболее эффективен в работе;

- 3-й уровень – желательный (3 балла). Сотрудник не только справляется с возложенными на него задачами, но и имеет внутреннюю мотивацию к дальнейшему продвижению и развитию;

- 4-й уровень – потенциально возможный (4 балла). Владение данным уровнем показывает, что сотрудник отлично владеет своей профессией и готов к дальнейшему продвижению по службе.

Таким образом, оценивая по индикаторам поведения каждую из восьми трудовых функций, сотрудник может набрать от 0 до 32 баллов. Тем не менее, возникает закономерный вопрос о методах оценивания указанных компетенций. Многие авторы, занимающиеся вопросами аттестации сотрудников органов внутренних дел, указывают на недостаточную проработанность и разнообразие методического инструментария. Например, анализируя институт аттестации ОВД РФ, профессор Санкт-Петербургского университета МВД России Н.П. Маюров в своей статье пишет: *«При отсутствии разработанной методической базы аттестации целесообразно обратиться к наиболее распространенным методам оценки персонала, например, методу тестирования»* [11, с. 216].

С помощью профессиональных психологических тестов можно оценить общие способности, наличие профессиональной мотивации к работе, уровень умственных способностей, обучаемость, профессиональные интересы, особенности личности, уровень развития познавательных процессов, деловые качества и навыки, способность к управлению людьми, коммуникабельность, лидерские задатки и многие другие индивидуально-психологические особенности человека. В настоящее время большинство тестов стандартизировано и возможна компьютерная обработка результатов. Это существенно облегчает их использование. Поэтому, подходя к обоснованию методического инструментария оценки компетенций сотрудников органов внутренних дел по представленным трудовым функциям, предлагается использовать положительно зарекомендовавшие себя и проверенные практикой методы оценки персонала [9, 12]. Например, такие как оценка профессиональных знаний, экспертные оценки, отчеты кадровой комиссии, психологическое тестирование, аудит документации др.

Далее представлены рекомендации по выбору метода оценки под каждую трудовую функцию в виде краткой характеристики каждого из предложенных методов в контексте оцениваемой компетенции.

Оценка базовых профессиональных компетенций может осуществляться традиционно, с применением имеющихся в арсенале аттестационной комиссии тестов оценки профессиональных знаний или вопросов для экзамена.

Владение навыками и умениями в рамках своих должностных инструкций отражается в отчете о работе за оцениваемый период и мотивированном заключении руководителя, которое подготавливается для аттестационно-кадровой комиссии [6].

Мотивационные параметры профессиональной деятельности, такие как мотивация к обучению, установка на профессиональное развитие и личностный рост, готовность осваивать новые трудовые функции, адекватная мотивация достижений, определяются с помощью «Шкалы оценки потребности в достижении» Ю.М. Орлова, либо «Методики диагностики личности на мотивацию к успеху» Т. Элерса [9].

Методика оценки нервно-психической устойчивости «Прогноз» позволяет выявить отдельные признаки личностной дезадаптации в стрессовых условиях, а также оценить вероятность её развития и проявления в поведении и деятельности человека в трудных, непредсказуемых условиях, где к психике человека предъявляются повышенные требования. В результате выявляются уровни НПУ: высокая, хорошая, удовлетворительная и неудовлетворительная нервно-психическая устойчивость [9].

Социально-управленческие компетенции целесообразно рассматривать и оценивать в поведенческом проявлении, имея возможность длительно наблюдать за взаимодействием аттестуемого сотрудника с другими членами коллектива. Поэтому представляется эффективным использование метода экспертных оценок. Сущность метода состоит в проведении экспертами анализа профессионально важных качеств по заранее разработанным

критериям, показателям с количественной оценкой суждения и обработкой результатов, отражающей обобщенное мнение экспертов [12]. Экспертами назначаются руководители подразделений и опытные сотрудники, хорошо знающие требования и специфику профессиональной деятельности в конкретном подразделении. Для обеспечения стандартности проведения экспертной оценки необходимо использовать единый бланк ответов с количественной шкалой показателей (таблица 2).

Таблица 2. Шкала экспертных оценок социально-управленческих навыков

	Оцениваемое качество	Баллы от 1 до 5				
1	Понимает формулирует цели команды					
2	Открыто обсуждает проблемы, обменивается информацией					
3	Способен бесконфликтно решать проблемные ситуации					
4	Требователен к себе и членам команды					
5	Взаимоуважение к членам коллектива					
6	Способен вдохновлять, мотивировать членов команды					
7	Знает и адекватно оценивает ресурсы и возможности команды					
8	Соблюдает командные договоренности					

Выставляется 1 балл, если качество отсутствует; 2 балла - качество выражено слабо; 3 балла - средний уровень, или качество не всегда проявляется; 4 балла - достаточный уровень; 5 баллов - максимальный уровень выраженности данного качества. Выставленные каждым экспертом баллы затем сводятся в общую таблицу, на основании которой выполняется расчет среднего арифметического по каждому качеству и в целом по способности и готовности работать в команде, оказывать положительное влияние на сотрудников, осуществлять управление ими.

В качестве дополнительного метода оценки коммуникативных и организаторских навыков, например, при рассмотрении аттестуемого в качестве претендента на вышестоящую должность, рекомендуется использовать



---

психологический тест В.В. Синявского, В.А. Федорошина «КОС» - коммуникативные и организаторские склонности [9].

Деятельность сотрудника органов внутренних дел тесно связана с разработкой, ведением, использованием различного рода документации. Грамотное оформление документов, хранение в соответствии с утвержденной номенклатурой дел, четкое понимание сотрудником применения тех или иных документов в различных ситуациях профессиональной деятельности позволяет оценить аудит рабочей документации. Данный метод оценки понимается как независимая экспертиза документации, целью которой является проверка качества документов, их соответствия существующим нормативам и стандартам, содержательное соответствие документов целям, задачам, сути деятельности, которую они описывают, сопровождают.

Аналитические способности и развитие прогностического мышления можно оценивать тестом «Способность к прогнозированию» Л.А. Регуш. Теоретической основой для разработки этого теста явилась факторная модель структуры способности к прогнозированию [9]. В соответствии с ней способность к прогнозированию определяется такими качествами мышления, как аналитичность, глубина, гибкость, перспективность, доказательность.

В результате комплексного применения различных инструментов оценки аттестуемого можно получить объективную информацию об уровне развития профессиональных компетенций сотрудника и сделать следующие выводы.

Если уровень развития компетенции «Необходимый» (количество баллов 8-14, уровень «D»), то с сотрудником необходимо проведение индивидуальной работы по его обучению (наставничество), либо рекомендуется его перевод на нижестоящую должность, в соответствии с его уровнем подготовки.

Если уровень компетенции «Достаточный» (количество баллов 15-20, уровень «C»), то руководитель делает вывод о соответствии сотрудника занимаемой должности.

Если уровень компетенции «Желательный» (количество баллов 21-27, уровень «В»), то сотруднику можно рекомендовать повышение квалификации и после прохождения обучения зачислить его в кадровый резерв на вышестоящую должность, либо рассматривать его в статусе наставника для обучения новичков.

Если уровень компетенции «Потенциально возможный» (количество баллов 28-32, уровень «А»), то сотрудник полностью соответствует требованиям должности и без обучения может быть зачислен в кадровый резерв на вышестоящую должность с последующим карьерным ростом. Это особенно целесообразно при выявлении высокого уровня развития компетенций, показывающих возможность и готовность управлять другими людьми.

Помимо возможности планирования карьерного роста сотрудника, результаты аттестации по компетенциям имеют и ряд других преимуществ. Они обнаруживают пробелы в знаниях, умениях, профессиональных навыках, что позволяет своевременно и целенаправленно повышать квалификацию, обучаться, перенимать опыт, т.е. в целом активизировать личностно-профессиональный рост.

Таким образом, можно выделить два ключевых вектора развития, базирующихся на результатах аттестации, проведенной по разработанным и представленным в данной работе компетенциям: вектор карьерного роста и вектор личностно-профессионального роста. Сочетание компетенций по этим двум направлениям позволяет выделить четыре зоны возможных изменений, прогнозируемых по результатам аттестации (рис. 1).

### Личностно-профессиональный рост

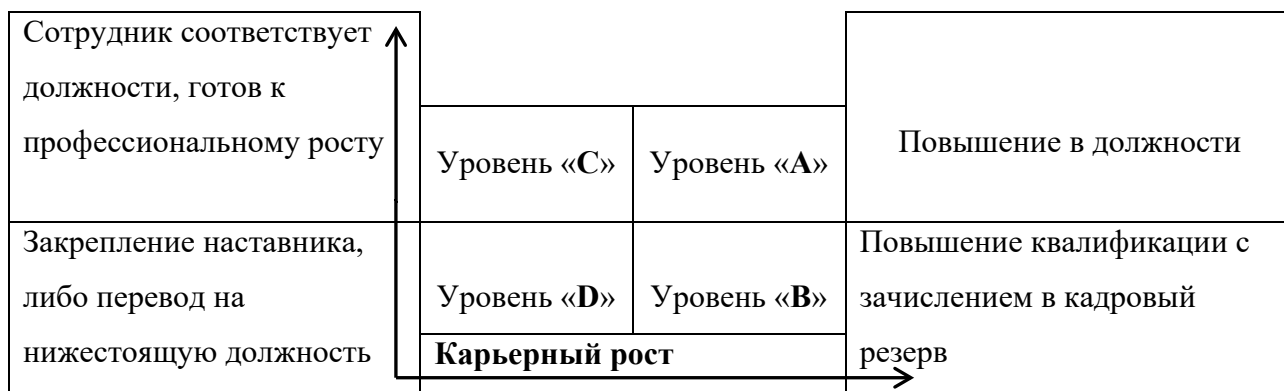


Рис.1. Направления возможных изменений по результатам аттестации

Подводя итоги, следует сказать, что у оценки персонала на основе модели компетенций существуют как преимущества, так и недостатки. Преимущества подробно изложены в представленной работе, и главные из них – повышение объективности оценки, атмосфера сотрудничества и взаимопонимания, опора на единые стандарты описания эффективности деятельности, наличие методической основы для планирования дальнейшей карьеры. К сложностям аттестации по компетенциям можно отнести трудоемкость процесса подготовки списка компетенций; необходимость формирования группы экспертов и их обучение; необходимость оценки каждого критерия, уровня его выраженности.

В заключении можно подчеркнуть, что компетентностный подход к аттестации сотрудников позволяет определить уровень развития общих профессиональных и профессионально-специализированных компетенций, дает возможность делать вывод о соответствии занимаемой должности, определять рейтинг каждого отдельного сотрудника в коллективе, измерять динамику развития компетентностного потенциала коллектива в целом, проводить профессионально-психологический отбор в резерв кадров на вышестоящую должность, осуществлять прогноз эффективности деятельности сотрудников ОВД по занимаемой должности.

### Список литературы

1. 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. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122329/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122329/) (дата обращения: 11.01.2020).
2. Вопросы Министерства внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента РФ от 01.03.2011 № 248 (ред. от 24.10.2018). - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_111139/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_111139/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/) (дата обращения: 11.01.2020).
3. О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента РФ от 14 октября 2012 г. № 1377. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_136541/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_136541/) (дата обращения: 11.01.2020).
4. Вопросы прохождения службы сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента РФ от 22 ноября 2012 г. № 1575. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_138132/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138132/) (дата обращения: 11.01.2020).
5. Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21 декабря 2016 г. № 699. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_209309/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_209309/) (дата обращения: 11.01.2020).
6. Об утверждении порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел РФ: Приказ МВД России от 01.02.2018 г. №50. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_294047/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_294047/) (дата обращения: 11.01.2020).

7. Вакула И.М., Власова В.Н. Психолого-педагогическая компетентность обучающихся образовательных организаций МВД России // Материалы всероссийской научно-практической конференции «Педагогика и психология в деятельности сотрудников органов внутренних дел: теория, методика, практика», Санкт-Петербург, 18 октября 2018. - С-Пб.: Изд-во: Санкт-Петербургский университет МВД РФ, 2018. С. 37-40.
8. Елфимова Е.В., Софронова А.Ю. Аттестация сотрудников органов внутренних дел: вопросы совершенствования законодательства // Электронное приложение к Российскому юридическому журналу. 2018. № 1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/attestatsiya-sotrudnikov-organov-vnutrennih-del-voprosy-sovershenstvovaniya-zakonodatelstva> (дата обращения: 22.12.2019).
9. Карелин А. Большая энциклопедия психологических тестов. - М.: Эксмо, 2007.
10. Мартиросова Н.В. Психологическое обеспечение расстановки кадров в подразделениях охраны общественного порядка органов внутренних дел: автореф. дис. ... к.психол.н., СПбГУ, 2014.
11. Маюров Н.П., Бялт В.С. Институт аттестации в органах внутренних дел Российской Федерации: Актуальные проблемы и пути решения // Проблемы в российском законодательстве. 2012. № 3. С. 213-217.
12. Морозова Е.С., Шатрова Е.С. Современные методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами // Региональное развитие. 2015. № 4(8).

## **Competent approach to certification employees of domestic bodies**

***Balina Tatyana Nikolaevna,***

*Professor of the Management Chair, Dekan of the Management Department,*

*Taganrog Management and Economics Institute,*

*Ph.D. in Psychological sciences, associate professor*

*E-mail: [t.balina@tmei.ru](mailto:t.balina@tmei.ru).*

**Abstract.** The article discusses the problems of certification of police officers, the main of which is the high subjectivity of the assessment. An assessment model is proposed within the framework of the competency-based approach, which allows making the assessment more objective and comprehensive. The results of this assessment provide an opportunity to outline the career growth vector and the vector of personal and professional growth. The combination of competencies in these two areas allows us to identify four zones of possible changes predicted by the results of certification.

**Keywords:** certification, indicators of behavior, career growth, competencies, personnel assessment, professional growth, psychological testing, labor functions.