

Министерство внутренних дел Республики Казахстан
Карагандинская академия им. Б. Бейсенова

УДК 351.74

КЕЙСОВ ЖАНИБЕК ТУРАРОВИЧ

Развитие кадровой политики органов внутренних дел
в условиях модернизации правоохранительной системы
Республики Казахстан

«7М12301 - Правоохранительная деятельность»

Диссертация на соискание степени магистр национальной безопасности и
военного дела по направлению «7М12301 — Правоохранительная
деятельность»

Научный руководитель:
Начальник центра по исследованию
проблем следственной деятельности ОВД
НИИ Карагандинской академии МВД
Республики Казахстан им. Б. Бейсенова,
к.ю.н., полковник полиции
Е. В. Пенчуков

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ, СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН И ПОЛИЦИИ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН.....	14
1.1 Ретроспективный (исторический) анализ реформ, проведенных в сфере кадровой политики органов внутренних дел Республики Казахстан с 1991 года.....	14
1.2 Анализ правовых основ кадровой политики органов внутренних дел Республики Казахстан с 1991 года.....	24
1.3 Анализ кадровой ситуации и тенденций в кадровой политике последних пяти лет (2018 – 2022 годы).....	35
1.4 Состояние и тенденции развития системы ведомственного образования МВД.....	37
2 СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПОЛИЦИИ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН (СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ).....	56
2.1 Состояние и тенденции развития основных элементов кадровой работы в полиции зарубежных стран.....	56
2.2 Состояние и тенденции развития институтов кадровой политики, непосредственно не связанных с кадровой работой, в полиции зарубежных стран.....	67
3 ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН (НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПО МОДЕРНИЗАЦИИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН НА ПЕРИОД С 2019 ПО 2022 ГОДЫ).....	70
3.1 Положительные и отрицательные аспекты развития кадровой политики ОВД Республики Казахстан по итогам реализации Дорожной карты по модернизации органов внутренних дел Республики Казахстан на период с 2019 по 2022 годы.....	70
3.2 Перспективы развития кадровой политики органов внутренних дел Республики Казахстан.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	88

ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	94

ВВЕДЕНИЕ

Общая характеристика работы. Проведено комплексное исследование состояния и тенденций кадровой политики ОВД Республики Казахстан. Определены перспективные направления и приоритетные, с точки зрения автора, задачи дальнейшего развития кадровой политики ОВД Республики Казахстан с учетом передовых практик и подходов.

Актуальность темы исследования. С обретением независимости Казахстана, в правоохранительной системе проведены существенные преобразования, позволившие реализовать ряд важных мер по укреплению стабильности и безопасности страны.

В рамках исполнения Указа Президента Республики Казахстан от 17 августа 2010 года № 1039 «О мерах по повышению эффективности правоохранительной деятельности и судебной системы в Республике Казахстан» проведена значительная работа по реформированию правоохранительной системы и ее кадровой политики в частности.

В 2011 году принят Закон Республики Казахстан «О правоохранительной службе», установивший единые правовые стандарты и нормы прохождения службы в правоохранительных органах.

Мероприятия в рамках реформирования правоохранительных органов позволили существенно улучшить правовую базу, оптимизировать функциональное разделение сфер ответственности, сформировать новый кадровый потенциал.

Наряду с этим, дальнейшее укрепление казахстанской государственности и развитие демократии требуют совершенствования деятельности сотрудников правоохранительных органов.

На всех этапах реформирования правоохранительной системы Казахстана вопросы модернизации и повышения эффективности кадровой политики являлись ключевыми.

Нормативные правовые основы, регламентирующие деятельность правоохранительных органов, принятые в период становления казахстанской государственности, предъявляли достаточно высокие требования к кадровому составу, устанавливали четкую и функциональную (классическую) систему кадрового управления. Однако на практике работа по кадровому обеспечению в правоохранительных органах являлась недостаточно эффективной.

Главной причиной снижения эффективности кадрового обеспечения в системе правоохранительных органов в указанный период явились сложности социально-политической ситуации в стране, связанные с изменением курса государственной политики (переходом к рыночной экономике, определением новой системы ценностно-политических ориентиров, демократическими и иными преобразованиями). В этот период было дестабилизировано профессиональное «кадровое ядро» системы правоохранительных органов, резко увеличился отток кадров, наметилась тенденция тотального омоложения кадрового состава, нарушился принцип преемственности опыта.

Причинами значительного оттока профессиональных кадров явился низкий уровень материального обеспечения, социальных гарантий, утрата идеологической ориентации.

Отбор, перемещение и продвижение кадров зачастую осуществлялись по принципу отсутствия выбора (остаточному принципу). Данная тенденция в последующем повлияла на ухудшение состояния дисциплины и законности среди кадрового состава, проникновение в систему правоохранительных органов «случайных людей», не соответствующих профессиональным и морально-этическим нормам.

Реализация первого всеобъемлющего программного документа стратегического развития органов внутренних дел Республики Казахстан – Дорожной карты по модернизации органов внутренних дел Республики Казахстан на 2019 – 2021 годы (утверждена постановлением Правительства Республики Казахстан от 27 декабря 2018 года № 897) позволила существенно улучшить систему кадрового обеспечения органов внутренних дел страны, при том, что ряд важнейших институциональных вопросов в сфере кадровой политики требуют кардинальных подходов к их решению (в частности речь идет о модернизации кадровых служб по типу современных, эффективных корпоративных структур по управлению и развитию профессиональных человеческих ресурсов).

Разработка научно обоснованных рациональных подходов в этом направлении становится актуальной в свете начала реализации новой Дорожной карты развития органов внутренних дел Республики Казахстан на 2022 – 2024 годы (утверждена распоряжением Премьер-Министра Республики Казахстан от 2 сентября 2022 года № 146-р), в которой вопросам развития кадровой политики уделено значительное внимание.

Именно комплексный системный подход к исследованию вопросов стратегического развития кадровой политики органов внутренних дел Республики Казахстан на основе анализа имеющегося опыта, передовых зарубежных практик, позволят сформировать ясное доктринальное видение о задачах, этапах и ожидаемых результатах намеченных преобразований в системе кадрового обеспечения органов внутренних дел страны.

Изложенные обстоятельства, указывающие на актуальность рассматриваемых вопросов, обусловили выбор темы диссертации, предопределили направленность и характер исследования.

Степень научной разработанности темы. Среди ученых Республики Казахстан вопросы развития кадрового обеспечения в правоохранительных органах исследовали Г. Ж. Алменбетова, Ж. О. Беремханова, Н. А. Биекенов, Р. Ш. Досымбекова, А. Е. Искаков, Л. Т. Культемирова, А. М. Сайтбеков, Е. О. Тузельбаев.

Также проблемы кадрового обеспечения современной полиции на фундаментальном уровне исследовали следующие зарубежные ученые и специалисты: Д. Е. Аганесов, А. В. Быков, А. С. Душкин, В. С. Кубышко, Г. П. Лозовицкая, А. Ю. Манцуров, В. С. Невский, А. Н. Сахаров.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является определение и научное обоснование проблем в системе кадрового обеспечения ОВД Республики Казахстан, путей их эффективного решения в рамках общей модернизации с учетом лучшего международного, в том числе корпоративного опыта.

Цель исследования предопределила постановку и решение следующих задач:

– провести анализ прошлых реформ и преобразований в сфере кадровой политики ОВД Республики Казахстан;

– провести анализ текущей ситуации в сфере кадровой политики ОВД Республики Казахстан, определить основные проблемы, их причины и оптимальные пути решения;

– рассмотреть положительные и отрицательные аспекты развития кадровой политики ОВД Республики Казахстан по итогам реализации Дорожной карты по модернизации органов внутренних дел Республики Казахстан на период с 2019 по 2022 годы;

– исследовать зарубежный опыт развития кадровой политики в органах полиции и других правоохранительных органах (на предмет определения принципов, методов и конкретных мер развития, релевантных Республике Казахстан);

– разработать концептуальные научно-обоснованные предложения, направленные на развития кадровой политики органов внутренних дел Республики Казахстан (дополнительно к положениям по совершенствованию кадровой политики в рамках Дорожной карты развития органов внутренних дел Республики Казахстан на 2022 – 2024 годы).

Объектом научного исследования выступают общественные отношения, возникающие по поводу кадровых процессов и деятельности кадровых служб ОВД Республики Казахстан и полиции зарубежных стран.

Предметом исследования являются нормы законодательства Республики Казахстан, регламентирующего кадровую политику в ОВД Республики Казахстан, и практика их применения.

Методы исследования. При проведении диссертационного исследования автор опирался на диалектический метод познания объективной действительности, формально-логические методы — анализ, синтез, абстрагирование. Также применены системно-структурный, социологический, сравнительный методы исследования.

Диалектический метод как фундаментальный метод познания является базовым (основным) методом проведенного исследования. При поиске, обобщении, систематизации и изучении данных, относящихся к объекту, предмету исследования, использованы следующие принципы диалектического метода: отражения, активности, всесторонности, восхождения от единичного к общему и от общего к единичному (единство индукции и дедукции), взаимосвязи качественных и количественных характеристик, детерминизма, историзма, противоречия, диалектического отрицания, восхождения

от абстрактного к конкретному.

Методы анализа и синтеза, являясь производными методами диалектического метода познания, широко использованы при исследовании системно-структурных особенностей кадровой работы в ОВД, поиске логико-правовых посылок и оснований к определению направлений и мер дальнейшего развития кадровой политики ОВД Республики Казахстан. Научная аргументация выводов, положений, вынесенных на защиту, также во многом основаны на использовании методов анализа, синтеза.

Метод абстрагирования использован при формировании аргументационной базы исследования, в том числе при формулировании наглядных примеров практики, моделировании показательных ситуаций, объективно возможных в практике, и демонстрирующих научную состоятельность выводов, рекомендаций автора и результатов настоящего исследования.

Системно-структурный метод вошел в число основных методов исследования в виду специфики темы, особенностей целей и задач исследования, непосредственно связанных с научным обоснованием принципов, методов и конкретных мер развития кадровой политики ОВД Республики Казахстан.

Социологический метод исследования использован при изучении массового мнения специалистов в сфере развития кадровой политики ОВД в рамках решения задач настоящего исследования.

Сравнительный метод использован при изучении особенностей кадровой политики ОВД (поиске схожих и отличительных черт, определении общих закономерностей) в Республике Казахстан и странах зарубежья, для объяснения системно структурных и методологических особенностей, а также для наглядности и усиления аргументационной базы при формулировании отдельных научных положений, выводов и рекомендаций автора.

Теоретической базой диссертационного исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов по научно-теоретическим основам кадровой политики и управления ОВД.

Нормативно-правовой базой исследования является Конституция, а также законодательство Республики Казахстан, регламентирующее деятельность в сфере кадровой политики ОВД.

Эмпирическую базу диссертации составляют результаты интервьюирования 132 респондентов (сотрудников ОВД и других правоохранительных органов, осуществляющих профессиональную деятельность в сфере кадровой политики ОВД).

Научная новизна полученных результатов заключается в том, что представленная диссертация является самостоятельным монографическим исследованием, в котором впервые проведена попытка переосмысления научных подходов к организации системы кадрового обеспечения в ОВД Республики Казахстан. В исследовании использована актуальная эмпирическая база, состоящая из справочно-аналитических и директивных документов

в сфере кадровой политики ОВД за период с 1991 по 2022 год.

На основании проведенного исследования сформулированы новые теоретические положения и практические рекомендации, направленные на совершенствование кадровой политики ОВД Республики Казахстан.

Положения на защиту.

1. Проведенный обзор реформ и точечных изменений в сфере кадровой политики органов внутренних дел, реализованных с 1991 года позволяет сделать следующие важные выводы:

– подавляющая часть реформ вплоть до 2012 года в основном имели системно-структурный характер и, в сущности, не затрагивали институциональные вопросы системы кадрового обеспечения;

– институциональные реформы, проведенные в период с 2013 по 2016 год, определили ключевые направления и сформировали доктринальную основу качественного развития кадровых служб ОВД с учетом наиболее эффективных мировых практик;

– Дорожная карта по модернизации органов внутренних дел Республики Казахстан на 2019 – 2021 годы стала первым комплексным документом системного развития органов внутренних дел, позволившим укрепить кадровый потенциал органов внутренних дел и существенно сократить негативные тенденции по текучести кадров и штатной некомплектованности;

– важнейшую роль в развитии кадрового потенциала органов внутренних дел играет система ведомственного образования МВД; на современном этапе вопросы развития кадрового потенциала органов внутренних дел прямо зависят от эффективности развития системы ведомственного образования;

– основные недостатки реформирования системы кадрового обеспечения во многом объясняются недостаточным применением проектного подхода (стандартизированных методов проектного управления); реформирование органов внутренних дел, в том числе в сфере кадровой политики, необходимо осуществлять с использованием элементов проектного подхода и теории проектного управления на основе Национального стандарта Республики Казахстан по управлению проектами СТ РК ISO 21500-2014 [4]

2. Анализ преимуществ ведомственного бакалавриата как традиционной формы профессиональной подготовки кадров для системы органов внутренних дел, а также изменений, связанных с упразднением бакалавриата в ведомственных вузах МВД Республики Казахстан в 2018 году, позволил сделать следующие важные выводы, указывающие на необходимость сохранения и развития ведомственного бакалавриата в вузах МВД Республики Казахстан.

Славная история, глубокие традиции – прочная основа будущего успеха системы ведомственного образования МВД Республики Казахстан.

Накопленный исторический опыт позволяет выделить 5 уникальных черт системы ведомственного образования МВД, на которых и сформировался ее успех:

1) длительная специальная 4-годичная подготовка по программе высшего

образования (бакалавриат) с одновременным профильным уклоном образовательных программ (*фундаментальное обучение с профильным уклоном в условиях, приближенных к служебным, – залог формирования качественного и стабильного кадрового состава ОВД*);

2) строгая служебная дисциплина, усиленная физическая подготовка и казарменный режим проживания курсантов (*обеспечивают привитие особой корпоративной культуры ОВД, физическую и духовную закалку, устойчивость к тяготам и лишениям службы, правильный и здоровый образ жизни на протяжении всего периода обучения*);

3) аттестованный (*состоящий из числа действующих сотрудников ОВД*), устойчивый (*не пораженный фактором «текучности кадров»*) и высококвалифицированный преподавательский состав, сочетающий высокие академические, педагогические компетенции с опытом практической службы в территориальных ОВД (*особая специфика полицейской службы требует сочетания соответствующих особых компетенций и служебного опыта преподавателей*);

4) тесная взаимосвязь учебного процесса с оперативно-служебной деятельностью МВД и его территориальных подразделений, полная подконтрольность учебного процесса центральному аппарату МВД и организация учебного процесса в соответствии с требованиями профильных служб МВД (*полная подконтрольность, подотчетность системы образования МВД центральному аппарату ведомства – одно из ключевых условий эффективной профессиональной подготовки полицейских кадров*);

5) развитая материально-техническая база, ориентированная на потребности профессиональной полицейской подготовки.

Полное упразднение бакалавриата в вузах МВД – прямая угроза разрушения кадрового ядра полицейской службы и серьезного ослабления правоохранительного потенциала страны.

Ведомственный бакалавриат – необходимое условие подготовки полицейских новой формации в контексте проводимых и ожидаемых реформ (прежде всего, сервисной модели службы).

Упразднение бакалавриата повлекло бы постепенную фактическую утрату системы ведомственного образования МВД, в том числе утрату вузов МВД как полноценных боеспособных подразделений на случаи кризисных ситуаций.

3. Приходим к выводу о необходимости модернизации правовой базы кадровой политики ОВД в части организационной структуры и функционала (задачи и функции) подразделений кадровой политики ОВД, в связи с чем, предлагается:

1) внести изменения и дополнения в:

– Приказ Министра внутренних дел Республики Казахстан от 1 октября 2014 года № 662 «Об утверждении положений о ведомствах и территориальных органах Министерства внутренних дел Республики Казахстан» (дополнить перечень задач Департамента кадровой политики МВД Республики Казахстан и его территориальных подразделений следующими: «стратегическое развитие

системы кадрового обеспечения»; «прогнозно-аналитическое обеспечение кадровой политики»; «профессиональная ориентация»; «рекрутинг»; в структуре подразделений кадровой политики выделить подразделения профессиональной ориентации и рекрутинга, оценки профессиональной эффективности и конкурентоспособности кадров);

– Приказ Министра внутренних дел Республики Казахстан от 7 декабря 2015 года № 998 «О некоторых вопросах реализации кадровой политики в органах внутренних дел Республики Казахстан» (пересмотреть, усовершенствовать формулы расчета ключевых показателей эффективности и показателей конкурентоспособности сотрудников);

2) разработать и утвердить Приказом Министра внутренних дел Республики Казахстан следующие подзаконные нормативные правовые акты:

– методика стратегического управления в сфере кадровой политики ОВД;

– методика прогнозно-аналитического обеспечения в сфере кадровой политики ОВД;

– методика профессиональной ориентации и рекрутинга в системе ОВД;

– методика определения и изменения организационно-штатных структур, штатной численности в системе ОВД (на основе проблемного и рискоориентированного подходов);

– методические рекомендации (пошаговые алгоритмы) осуществления кадрового прогноза в ОВД;

– методические рекомендации по разработке тестовых заданий и проведения комплексного собеседования с сотрудниками ОВД при проведении кадрового отбора и аттестации.

С учетом изложенного считаем необходимым провести фундаментальное научное исследование по проблеме расчета ключевых показателей служебной эффективности и конкурентоспособности, по результатам которого внести соответствующие поправки в Приказ Министра внутренних дел Республики Казахстан от 7 декабря 2015 года № 998 «О некоторых вопросах реализации кадровой политики в органах внутренних дел Республики Казахстан».

4. С учетом международного опыта кадрового обеспечения полиции, а также передового опыта управления человеческими ресурсами (HR-Management) крупных бизнес-корпораций, предлагается внедрить в практику кадровой работы ОВД систему комплексной оценки кадров по принципам «Assessment Criteria» (при кадровом отборе, выдвижении и аттестации кадров).

Оценка личностных и профессиональных качеств кандидата на основе подходов «Assessment Criteria» предполагает комплексную фундаментальную проверку кандидата посредством системы специальных проверочных мероприятий (тестов, морально-психологических скринингов, решения кейсовых задач, комплексного собеседования). Посредством комплексной оценки на основе «Assessment Criteria» достигается относительно точная оценка кандидата по следующим позициям:

– общий интеллектуальный уровень;

- уровень мотивированности к службе;
- уровень стрессоустойчивости;
- личностные качества, важные для профессии (морально-деловые качества, лидерский потенциал, способность к волевому усилию и др.);
- профессиональные качества (уровень стратегического целеполагания; правильное понимание миссии ОВД, служебных функций и задач, умение находить правильные и эффективные подходы к их решению и др.);
- наиболее выраженные склонности и таланты, позволяющие определить служебную специализацию, направления и участки работы, на которых более полно, быстро и эффективно раскроется профессиональный потенциал кандидата.

5. При аттестации кадров целесообразно применять дифференцированный (избирательный) подход:

- сотрудники с высокими показателями в службе и при отсутствии существенных нарушений в части служебной дисциплины и законности должны проходить упрощенную программу аттестации (зачеты по физической подготовке и комплексное собеседование);

- сотрудники, демонстрирующие стабильные показатели службы и при отсутствии существенных нарушений в части служебной дисциплины и законности должны проходить стандартную программу аттестации (зачеты по физической подготовке, тестирование на знание законодательства, и комплексное собеседование);

- сотрудники с низкими показателями в службе должны проходить расширенную программу аттестации (зачеты по физической подготовке и комплексную проверку на предмет профессиональной пригодности на основе «Assessment Criteria»).

При этом каждый сотрудник, независимо от показателей в службе при прохождении каждой третьей аттестации (т.е. 1 раз в 9 лет) должен проходить всестороннюю, углубленную проверку личностных и профессиональных качеств на основе «Assessment Criteria».

Данный дифференцированный подход к аттестации сотрудников позволит рационально распределять и использовать ресурсы и усилия кадровых аппаратов, будет служить дополнительной мотивацией к поддержанию высокой служебной эффективности сотрудников, а также обеспечит наиболее качественные результаты аттестационных процедур.

6. Предлагается следующая система принципов развития кадровой политики Министерства внутренних дел Республики Казахстан:

- *меритократия* – прием на службу, перемещение и выдвижение по службе основывается на объективной оценке уровня профессиональных компетенций; при конкуренции приоритет отдается наиболее профессиональному, компетентному кандидату (на основе оценки по объективно измеримым критериям и показателям конкурентоспособности, эффективности);

- *комплексность* – определяет необходимость учета при решении

кадровых проблем правовых, организационных, управленческих, психологических и других аспектов;

– *перспективность* – определяет упреждающий характер Концепции, основывающийся на прогнозировании кадровой ситуации;

– *научная обоснованность* – определяет использование научно-обоснованных технологий работы с кадрами и механизмов реализации кадровой политики;

– *законность* – определяет соблюдение прав сотрудников правоохранительных органов, а также в равной степени их ответственность за качество своих профессиональных действий;

– *коллегиальность принятия кадровых решений* – выражается в учете мнений всех участников кадровой политики при персональной ответственности каждого из них на вверенном участке службы;

– *гласность кадровой политики* – прозрачность кадровых процессов и принимаемых кадровых решений при отборе, расстановке, перемещении, выдвижении и оценке кадров;

– *равный доступ к карьерному росту* – обеспечение равного доступа сотрудников, при отсутствии ограничений, к занятию вакантных должностей в соответствии с уровнем профессиональной подготовленности и личностными качествами;

– *цифровизация, рационализация и деbüroкратизация кадровой политики* – минимизация кадрового делопроизводства, количества и объема кадровых процессов до оптимального уровня (*необходимого и достаточного для эффективного выполнения функции кадрового обеспечения*), прежде всего, за счет внедрения современных цифровых технологий;

– *эволюционное развитие с элементами революционных прорывов* – планомерное и последовательное внедрение новшеств, постепенные переходы от старого к новому, отказ от традиционных, старых подходов только в случае их неэффективности перед новыми решениями; быстрое внедрение принципиально новых технологий и практик кадрового обеспечения допустимо по стратегически важным направлениям и только при наличии фундаментального научного обоснования, отсутствии крупных рисков и предварительной основательной подготовке;

– *ориентация на передовые подходы с учетом имеющихся ресурсов и возможностей* – поиск наиболее эффективных и при этом приемлемых решений развития с учетом современного состояния и потенциала органов внутренних дел;

– *потенциальная эффективность, рациональность и научная обоснованность преобразований* – принимаемые в целях развития решения, внедряемые технологии и инструменты кадрового обеспечения должны содержать явные преимущества перед существующими; данные решения, технологии и инструменты, а также процессы их внедрения и реализации должны быть понятными, обоснованными и хорошо просчитанными;

– *последовательное и постепенное внедрение сложных, инновационных*

изменений – чем сложнее принимаемые решения, внедряемые технологии и инструменты кадрового обеспечения, тем более выверенными, последовательными и обоснованными должны быть подходы к их реализации, с необходимым анализом, расчетом и упреждением рисков;

– *тщательная подготовка изменений, прогнозирование их результатов и последствий* – новые решения, технологии, инструменты кадрового обеспечения должны проходить тщательную проверку на релевантность (соответствие реальным потребностям, имеющимся ресурсам и условиям полноценной реализации), а также подготовку к полноценному внедрению и эффективной реализации;

– *минимизация рисков и издержек процесса развития* – новые решения, технологии, инструменты кадрового обеспечения перед подготовкой к внедрению должны подвергаться фундаментальному анализу рисков, расчету вероятных и возможных издержек (потерь); после такого анализа (при одобрении проекта) должен приниматься комплекс мер по максимальному сокращению рисков и потерь;

– постоянное управление процессом развития – в процессе внедрения и реализации новых решений, технологий, инструментов кадрового обеспечения, должен проводиться постоянный мониторинг изменений; в случае обнаружения отклонений от запланированных или нормальных параметров, своевременно принимаются меры по корректировке проекта;

– *приоритет качественных изменений перед количественными* – качественная и надлежащая реализация новых решений, технологий, инструментов кадрового обеспечения с достижением эффективных результатов – главный приоритет развития кадровой политики;

– *вовлеченность и мотивированность всех сотрудников ОВД на успешное и эффективное развитие кадровой политики* – развитие кадровой политики должно осуществляться в условиях заинтересованности, мотивированности и реальной вовлеченности максимального количества сотрудников ОВД всех уровней и рангов.

Практическое и теоретическое значение полученных результатов исследования определяется тем, что содержащиеся в нем положения, выводы и рекомендации могут быть учтены:

– в ходе правотворческой деятельности по совершенствованию действующего законодательства в сфере кадровой политики органов внутренних дел и других правоохранительных органов Республики Казахстан;

– в процессе осуществления правоприменительной деятельности по кадровому обеспечению органов внутренних дел Республики Казахстан;

– при разработке методических аналитических и материалов в сфере организации и управлении деятельностью по кадровому обеспечению органов внутренних дел Республики Казахстан;

– при дальнейшей научной разработке рассмотренных в работе проблем;

– при разработке программ, учебных пособий и частных методик преподавания основ кадровой работы и управления деятельностью органов

внутренних дел в ведомственных ВУЗах и системе профессиональной подготовки сотрудников ОВД и других правоохранительных органов Республики Казахстан.

Апробация результатов исследования. Представленная диссертация подготовлена в центре по исследованию проблем следственной деятельности ОВД Научно-исследовательского института Карагандинской академии МВД Республики Казахстан им. Б. Бейсенова, обсуждена на ее заседаниях, одобрена и рекомендована к защите.

Основные положения исследования отражены в докладах на научных и научно-практических, в том числе международных, конференциях и опубликованы в сборниках их материалов.

Теоретические и практические выводы, сформулированные в диссертации, применяются в учебном процессе Карагандинской академии МВД Республики Казахстан им. Б. Бейсенова при проведении лекционных, семинарских и практических занятий по управлению органами внутренних дел.

Публикации. По теме диссертационного исследования было опубликовано 3 научных статьи в сборниках международных конференций.

1 ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ, СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН И ПОЛИЦИИ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН.

1.1 Ретроспективный (исторический) анализ реформ, проведенных в сфере кадровой политики органов внутренних дел Республики Казахстан с 1991 года

В исследовании вопросов кадровой политики органов внутренних дел Республики Казахстан важным аспектом является ретроспективный анализ реформ в данной сфере.

Кадровые вопросы в деятельности Министерства внутренних дел Республики Казахстан как крупнейшего правоохранительного органа страны всегда относились к приоритетным направлениям совершенствования. Таким образом, практически каждая реформа, проведенная в органах внутренних дел независимого Казахстана (т.е. с 1991 года) была связана с развитием системы кадрового обеспечения.

Проведенные реформы в органах внутренних дел Республики Казахстан можно условно разделить на две категории: реформы системно-структурного (организационно-штатного) и содержательного характера.

Значительная часть реформ в ОВД была связана с масштабными организационно-штатными преобразованиями, поиском оптимальных подходов и моделей управления для наращивания и поддержания эффективного кадрового потенциала.

Формирование единой правоохранительной системы было неизбежно связано с масштабным перераспределением функций между различными правоохранительными и другими государственными органами.

МВД Республики Казахстан в этом направлении провело большую работу.

Из наиболее значимых системно-структурных реформ следует отметить образование в структуре ОВД Военной полиции (1997 г.), Национальной гвардии (2014 г.), объединение дорожной полиции и патрульно-постовой службы (2013 г.), создание Местной полицейской службы (2016 г.) [1].

Данные шаги значительно укрепили и оптимизировали систему охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности. На это, прежде всего, указывает криминальная статистика: с 2016 года ежегодно отмечается снижение уровня регистрации уголовных правонарушений в среднем на 8%, в совокупности снижение уровня зарегистрированных уголовных правонарушений с 2016 года составило 60% (с 74 тыс. в 2016 году до 30 тыс. в 2022 году) [2].

Комплексная и последовательная работа проведена по оптимизации организационно-штатных структур, сокращению штатной численности и исключению несвойственных функций в деятельности полиции.

Так, в период с 1998 по 2010 годы штатная численность сотрудников ОВД сокращена более чем на 20% [1]. В результате проведена общая ревизия

функций, организационно-штатные структуры получили компактное оформление с сохранением эффективного потенциала.

Параллельно с организационно-штатными изменениями началось комплексное реформирование полицейской системы по исключению несвойственных функций (учет правовой статистики, осуществление криминалистических экспертиз, раскрытие и расследование экономических правонарушений, содержание медицинских вытрезвителей, центров временной изоляции, адаптации и реабилитации несовершеннолетних, функция государственного технического осмотра автотранспорта). В ходе данного направления реформ из штатов МВД в соответствующие ведомства было передано около 5% штатных единиц от общей штатной численности ОВД страны [1]. Этот важнейший блок реформ позволил высвободить значительные силы и средства полиции, переведя их на укрепление основных направлений деятельности по обеспечению правопорядка.

Среди системно-структурных реформ полиции также необходимо выделить проекты, не оправдавшие ожиданий: передача в ведение Министерства юстиции пенитенциарной системы и системы следственных изоляторов (2001 г.), системы документирования и регистрации населения (2004 г.), передача в ведение Министерства труда и социальной защиты населения и Министерства бюджетного планирования функций по реализации государственной политики в области миграции населения (2013 г.) [1].

Каждый из этих проектов, в итоге, завершился восстановлением статус-кво (возвращением к исходному положению).

В качестве основных факторов, не позволивших реализовать данные инициативы, на наш взгляд, следует считать быструю (в один этап) целостную имплементацию (рецепцию) зарубежных моделей управления с недостаточным учетом местной специфики, проблематики и других условий в системе государственной службы Казахстана.

Вместе с тем, данный опыт во многом сыграл положительную роль, позволив своевременно изменить курс к собственной уникальной модели развития казахстанской полиции.

Отдельной вехой реформирования полиции следует считать период, начавшийся с 2012 года. С этого времени в содержании полицейских реформ наблюдается смещение акцента с системно-структурных вопросов к вопросам фундаментальной модернизации кадрового потенциала, кардинального изменения полицейской ментальности в соответствии с лучшими мировыми стандартами.

Началом данной кампании стала внеочередная аттестация всех сотрудников ОВД страны. Это беспрецедентное по масштабу и качественному подходу мероприятие позволило провести эффективную «чистку» рядов полиции от сотрудников, несоответствовавших новым качественным требованиям службы. В результате из ОВД выбыло порядка 10% от общей штатной численности.

Следующим большим шагом по содержательному реформированию

полицейской службы стало принятие в 2013 году Концепции кадровой политики правоохранительных органов Республики Казахстан (*одобрена Указом Президента республики Казахстан от 31 декабря 2013 года № 720*), которая в последующем вошла в План мероприятий по реализации Государственной программы дальнейшей модернизации правоохранительной системы Республики Казахстан на 2014 – 2020 годы.

Данная реформа предусматривала принципиальное изменение всей системы управления кадрами и кадровыми процессами ОВД в соответствии с лучшими корпоративными практиками мира. Целью реформы было обеспечение меритократии, повышение эффективности и качественного потенциала кадров за счет внедрения передовых систем оценки эффективности и конкурентоспособности сотрудников, прозрачной системы карьерного роста, стандартизации служебных процессов и видов работ, а также внедрения эффективных методик профессиональной подготовки.

Несмотря на то, что в 2016 году указанная Концепция кадровой политики правоохранительных органов утратила силу, в период с 2013 по 2016 год МВД приняло широкий комплекс мер по реализации основных ее положений. Разработаны и внедрены соответствующие правила, методики и системы (Приказы Министра от 26 ноября 2015 года № 969 и от 7 декабря 2015 года № 998).

Вместе с тем, анализ практики применения новелл кадровой политики свидетельствует об определенных сложностях и недостаточном раскрытии их потенциала.

В частности, проведен анализ проблем, возникших при реализации оценки эффективности, конкурентоспособности кадров, прогнозной функции в кадровой работе. Основные сложности были связаны с отсутствием предварительной подготовки и последовательного (поэтапного) внедрения новшеств в рамках проектного подхода.

В целом такое положение дел следует признать нормальным. Высокий уровень сложностей во внедрении новелл, их недостаточная начальная эффективность – характерная особенность практически всех проектов первой очереди при проведении крупных модернистских реформ.

Значительным вкладом в укрепление высшего управленческого звена, как необходимого элемента модернизации полицейской системы, стало образование в 2013 году Президентского резерва руководства правоохранительных и специальных государственных органов Республики Казахстан (Правила формирования утверждены Указом Президента Республики Казахстан от 28 августа 2013 года № 624).

Президентский резерв руководства правоохранительных и специальных государственных органов страны достаточно успешно функционирует по настоящее время (за 10 лет в Правила формирования Президентского резерва внесено всего 9 изменений 2-мя Указами). Слаженный системный подход к формированию пула наиболее квалифицированных и конкурентоспособных руководителей позволяет наиболее основательно и всесторонне оценивать

кандидатов с позиции современных подходов, используемых в передовых практиках кадрового скрининга руководителей высшего звена.

Следующий этап существенных преобразований кадровой системы ОВД связан с реализацией Дорожной карты по модернизации органов внутренних дел Республики Казахстан на 2019 – 2021 годы (*утверждена Постановлением Правительства Республики Казахстан от 27 декабря 2018 года № 897*).

Одним из направлений развития кадровой политики в рамках Дорожной карты стало упразднение излишних управленческих звеньев и общая оптимизация штатной численности. В целом штатная численность ОВД в рамках данной реформы сокращена более чем на 10%. В результате, уровень по количеству полицейских на 100 тыс. населения снижен с 471 до 372, тем самым достигнут среднеевропейский показатель (*Бельгия – 412, Чехия – 383, Франция – 340*) [3].

Крупные преобразования коснулись системы отбора и подготовки кадров.

Оптимизирована система ведомственного образования, оставлены 6 учебных заведений – 3 академии (Алматы, Караганда и Костанай), Актюбинский юридический институт, учебные центры городов Шымкент и Павлодар [3]. Подготовку по программам бакалавриата стала осуществлять только Карагандинская академия МВД.

В рамках реализации Дорожной карты заключено более 30 меморандумов с рейтинговыми ВУЗами о сотрудничестве. Выпускники гражданских ВУЗов направляются на 9-недельные курсы первоначального обучения, в зависимости от специализации [3].

Внедрены новые специальные учебные курсы и дисциплины, наибольшим образом ориентированы на формирование у курсантов и слушателей востребованных практикой знаний, умений и навыков.

Для обеспечения практико-ориентированности учебного процесса создан пул из 138 опытных сотрудников и специалистов гражданских вузов [3].

Утверждены новые квалификационные требования, способствующие продвижению по службе молодых перспективных сотрудников, в том числе из других госорганов и негосударственного сектора.

Важным достижением Дорожной карты по модернизации органов внутренних дел Республики Казахстан на 2019 – 2021 годы стало укреплением социальных гарантий сотрудников, что отразилось на стабилизации кадрового потенциала полиции (сокращен фактор текучести кадров и кадровый некомплект).

Так, заработные платы сотрудникам патрульной полиции, оперативных, следственных подразделений увеличены в среднем на 60% от должностного оклада. Количество сотрудников из числа нуждающихся в жилье, обеспеченных жилищными выплатами, к 2022 году достигло 72,2% [3].

В настоящее время совершенствование кадровой политики органов внутренних дел осуществляется в рамках реализации раздела 5 Дорожной карты развития органов внутренних дел Республики Казахстан на 2022 – 2024 годы (утверждена распоряжением Премьер-министра Республики Казахстан

от 9 сентября 2022 года № 146-р).

Данной Дорожной картой (раздел 5) предусмотрено 20 конкретных практических мер по укреплению кадровой политики и кадрового потенциала органов внутренних дел. Примечательно, что в заголовке и содержании раздела совершенствование ведомственного образования выделено в отдельное направление развития кадрового потенциала, которому уделено особое внимание.

С 2023 года во всех вузах МВД поэтапно восстанавливается бакалавриат. Четырехлетняя практика подготовки кадров в вузах МВД на основе ускоренных курсов первоначальной подготовки (без бакалавриата), позволила выявить важные конкурентные преимущества бакалавриата (4-хлетнего очного образования) с учетом специфики ведомственной системы подготовки кадров.

Анализ преимуществ ведомственного бакалавриата как традиционной формы профессиональной подготовки кадров для системы органов внутренних дел, а также изменений, связанных с упразднением бакалавриата в ведомственных вузах МВД Республики Казахстан в 2018 году, позволил сделать следующие важные выводы, указывающие на необходимость сохранения и развития ведомственного бакалавриата в вузах МВД Республики Казахстан.

1. Славная история, глубокие традиции – прочная основа будущего успеха системы ведомственного образования МВД Республики Казахстан.

Система ведомственного образования МВД прошла долгий созидательный путь, имеет глубокие корни, славную историю и традиции, заложенные еще в 60-ые годы прошлого столетия.

Только один этот факт служит ярким свидетельством жизнеспособности и высокого потенциала ведомственных вузов МВД, основным напоминанием о необходимости использования этого базиса для формирования новой кадровой основы казахстанской полиции.

Именно накопленный исторический опыт позволяет выделить 5 уникальных черт системы ведомственного образования МВД, на которых и сформировался ее безусловный успех:

1) длительная специальная 4-годичная подготовка по программе высшего образования (бакалавриат) с одновременным профильным уклоном образовательных программ (*фундаментальное обучение с профильным уклоном в условиях, приближенных к служебным, – залог формирования качественного и стабильного кадрового состава ОВД*);

2) строгая служебная дисциплина, усиленная физическая подготовка и казарменный режим проживания курсантов (*обеспечивают привитие особой корпоративной культуры ОВД, физическую и духовную закалку, устойчивость к тяготам и лишениям службы, правильный и здоровый образ жизни на протяжении всего периода обучения*);

3) аттестованный (*состоящий из числа действующих сотрудников ОВД*), устойчивый (*не пораженный фактором «текучести кадров»*) и высококвалифицированный преподавательский состав, сочетающий высокие

академические, педагогические компетенции с опытом практической службы в территориальных ОВД (*особая специфика полицейской службы требует сочетания соответствующих особых компетенций и служебного опыта преподавателей*);

4) тесная взаимосвязь учебного процесса с оперативно-служебной деятельностью МВД и его территориальных подразделений, полная подконтрольность учебного процесса центральному аппарату МВД и организация учебного процесса в соответствии с требованиями профильных служб МВД (*полная подконтрольность, подотчетность системы образования МВД центральному аппарату ведомства – одно из ключевых условий эффективной профессиональной подготовки полицейских кадров*);

5) развитая материально-техническая база, ориентированная на потребности профессиональной полицейской подготовки.

Ни одно из перечисленных уникальных условий не может быть сполна реализовано в гражданских вузах страны.

Наглядным и неоспоримым результатом синергии указанных условий являются высокопрофессиональные и выдающиеся выпускники ведомственных вузов МВД, составляющие стрекневую основу среднего, старшего и высшего командного звена системы ОВД, других силовых структур. Многие выпускники вузов МВД стали видными политическими, государственными деятелями.

Только Карагандинская академия МВД за 50-летнюю историю подготовила 66 генералов, 33 доктора юридических наук, плеяду видных государственных политических деятелей.

В этой связи очевиден вывод о необходимости сохранения и дальнейшего развития вузов МВД с присущей им спецификой (включая 4-летний бакалавриат) как исторически сложившуюся и потенциально эффективную систему.

Практика профессиональной подготовки полицейских в условиях частичного сокращения бакалавриата хорошо продемонстрировала указанные преимущества.

2. Полное упразднение бакалавриата в вузах МВД – прямая угроза разрушения кадрового ядра полицейской службы и серьезного ослабления правоохранительного потенциала страны.

Основная функция вузов МВД – непрерывное обеспечение ОВД квалифицированными кадрами для ведущих подразделений (следственно-криминалистических, оперативно-розыскных и др.).

Курсанты ведомственных вузов МВД на протяжении 4-х лет проходят уникальную служебно-боевую подготовку, физическую и моральную закалку, получают углубленные знания, умения и навыки в сфере правоохранительной деятельности. В итоге ОВД получают кадрового офицера, адаптированного к экстремальным условиям, тяготам и лишениям службы, способного эффективно выполнять оперативно-служебные функции и задачи.

Дополнительным весомым преимуществом выпускников бакалавров вузов МВД является их более стабильная кадровая закрепляемость (меньшая

склонность к увольнению) благодаря 5-летнему контракту, зачету армейской службы, ранней выслуге и лучшей приспособленности к издержкам службы.

В условиях устойчивого снижения популярности службы в ОВД, повышения требований к профессиональным и личностным качествам сотрудников (*в связи с продолжающимися процессами демократизации государства и общества*), существенного уровня стресса и служебной нагрузки требуются особые подходы к формированию высокого служебного духа, характера и профессиональных компетенций. В этих условиях 4-летняя подготовка в вузах МВД представляется наиболее оптимальной и эффективной.

В свою очередь, упразднение бакалавриата в вузах МВД привело бы к утрате важного кадрового кластера, нарушится стабильность притока и закрепления кадров на наиболее важных и сложных участках (направлениях) службы в ОВД. Как следствие, возникнет риск критической дестабилизации кадрового ядра ОВД на фоне и без того серьезных кадровых проблем.

3. Ведомственный бакалавриат – необходимое условие подготовки полицейских новой формации в контексте проводимых и ожидаемых реформ (прежде всего, сервисной модели службы).

Бакалавриат в системе ОВД является наиболее удобным, необходимым форматом подготовки кадров в контексте модернизации ОВД. Начаты и будут продолжаться масштабные реформы по общему развитию полицейской системы и приведению ее в соответствие с высокими стандартами стран ОЭСР. Центральным звеном этих реформ на современном этапе является внедрение сервисной модели полицейской службы.

Данные тенденции в развитии правоохранительной политики страны требуют подготовки нового кадрового кластера – полицейских новой формации, ментально ориентированных на демократические ценности, новые качественные стандарты службы, более прозрачную, современную корпоративную культуру.

Соответственно, требуются кардинальные изменения в деле профессиональной подготовки полицейских кадров. В этом контексте формат ведомственного бакалавриата вузов МВД является наиболее приемлемым и эффективным:

1) казарменный режим проживания и служебная дисциплина в период обучения обеспечивают необходимые условия для качественного, интенсивного освоения профессиональных компетенций (*без посторонних отвлекающих факторов*), эффективного привития корпоративной культуры ОВД, формирования патриотического духа и понятия о служебном долге (*к примеру, в ряде известных вузов Великобритании традиционно сохраняется принцип изолированного интенсивного обучения с проживанием студентов при учебном заведении*);

2) возрастная характеристика курсантов бакалавриата совпадает с так называемым вторым возрастным интервалом формирования личности (*по социологической теории Макса Вебера, признанной в научном сообществе*); в возрастном интервале с 17 до 24 лет происходит окончательное становление

личности (*характера, мировоззрения, системы жизненных ценностей и установок*); именно данный возрастной период является наиболее благоприятным для формирования соответствующей интеллектуальной, духовно-нравственной и идеологической основы будущего сотрудника ОВД, отвечающего критериям полицейского новой формации.

Зарубежный опыт многих соседних стран с развитыми правоохранительными системами (Китай, России, Украины, Белоруссии) также указывает на актуальность бакалавриата в системе ведомственного полицейского образования. В этих странах 4-ех, 5-летнее обучение по программе высшего образования (*т.е. бакалавриат*) является основной формой профессиональной подготовки полицейских.

Таким образом, именно в условиях 4-летнего обучения с казарменным проживанием курсантов возможна наиболее эффективная подготовка полицейских новой формации.

4. Упразднение бакалавриата повлекло бы постепенную фактическую утрату системы ведомственного образования мвд, в том числе утрату вузов МВД как полноценных боеспособных подразделений на случаи кризисных ситуаций.

Упразднение бакалавриата создаст предпосылки к утрате вузами МВД своего статуса. Ведомственное образование будет представлять собой в основном ускоренные курсы (*3-6 месяцев*) первоначальной полицейской подготовки для кандидатов на службу.

На сегодняшний день уже имеется практика такой подготовки. Ее анализ свидетельствует о следующих негативных аспектах:

– кандидаты на службу имеют низкий уровень общей языковой грамотности (*письменной, устной*), низкое качество базовой юридической подготовки, общий неудовлетворительный уровень физической подготовки;

– зачастую, на первоначальную полицейскую подготовку поступают кандидаты с сомнительной профессиональной репутацией (*сменившие несколько профессий средней или низкой квалификации, сменившие множество мест работы, пребывающие в состоянии неопределенности профессионального выбора*), т.е. кадры, изначально относящиеся к группе риска;

– за короткий срок обучения не представляется возможным на ментальном уровне привить основы профессиональной полицейской выучки (*профессиональных поведенческих черт*), корпоративного духа и служебной культуры ОВД, так как это удастся с курсантами бакалавриата на протяжении 4 лет подготовки;

– слушатели учебных центров МВД в связи с коротким сроком обучения не успевают приобрести достаточные навыки боевой и тактико-специальной подготовки для выполнения служебных задач в условиях кризисных ситуаций, в то время как курсанты второго, третьего и четвертого годов обучения в академиях МВД (*т.е. курсанты бакалавриата*) получают такие особые компетенции; соответственно учебные центры МВД имеют существенно

меньшую боевую эффективность в случаях кризисных ситуаций в сравнении с вузами МВД.

Преобразование вузов МВД в учебные центры (в связи с упразднением бакалавриата) также приведет к крайне негативным кадровым и социальным последствиям: будут проведены организационно-штатные изменения, в том числе сокращение штатов. Распадется ценное кадровое ядро высококвалифицированного педагогического состава. Многие из таких сотрудников уволятся из ОВД, в связи с возможностью успешного трудоустройства вне системы полицейской службы.

Упразднение бакалавриата в вузах МВД неизбежно повлечет крайне негативные последствия в системе ОВД в части кадровых потерь и общего сокращения боеспособности ОВД в случаях кризисных ситуаций. Это недопустимо в условиях текущей кадровой ситуации в ОВД и социально-политической ситуации в стране.

Также важными направлениями развития кадрового потенциала следует отметить восстановление института наставничества, внедрение проектного подхода в управление кадровыми процессами, нормирование рабочего времени, внедрение новых подходов к повышению квалификации руководящего звена в соответствии с современными корпоративными стандартами.

Отдельно необходимо отразить два важнейшие направления деятельности, сопровождающие практически все реформы кадровой системы ОВД:

- совершенствование подходов к обеспечению законности и дисциплины сотрудниками ОВД;
- повышение требований к соблюдению этических стандартов в службе.

Оптимизация антикоррупционного направления, укрепление дисциплины и законности всегда значились в числе приоритетных задач совершенствования полицейской системы. Работа в этом направлении продолжает носить системный и наступательный характер.

Совершенствование антикоррупционного направления деятельности в системе ОВД является одним из наиболее значимых с позиции формирования общественного доверия. Как показывают исследования, именно коррупционный фактор имеет наивысший коэффициент подрыва общественного доверия.

Так, за последние 5 лет количество коррупционных преступлений среди сотрудников ОВД сократилось более чем на 45%. Удельный вес преступлений, выявляемых силами подразделений собственной безопасности достиг 75% [3].

Другим важным фактором формирования общественного доверия является соблюдение сотрудниками полиции этических норм.

Целенаправленная комплексная работа по установлению этических стандартов в полиции началась в 2002 году с изданием Приказа Министра внутренних дел от 14 июня 2002 года № 424 «О вежливом и внимательном отношении сотрудников полиции к гражданам». Этот компактный документ декларировал лишь несколько общих требований по проявлению этичности при взаимоотношениях с гражданами.

Дальнейшее развитие этического направления в ОВД выразилось в принятии Кодекса чести сотрудников ОВД 2005 года и обновленного Кодекса 2011 года. Этими уже более систематизированными актами были установлены общие нормы нравственного и антикоррупционного поведения, требования к публичным выступлениям, взаимодействию со СМИ и поведению сотрудников в общественных местах.

В целом, работа по обеспечению этичности и нравственности в деятельности полицейских имела декларативный и недостаточно системный характер. Она проводилась в период, когда основной вектор реформ был смещен в сторону системно-структурных преобразований и вопросы определения формы, структуры, распределения функций и другие насущные вопросы обеспечения правопорядка имели более приоритетное значение.

В настоящее время правовую основу этических стандартов в деятельности полиции составляет Этический кодекс сотрудников правоохранительных органов, органов гражданской защиты и фельдъегерской службы Республики Казахстан (утвержден Указом Президента Республики Казахстан от 2 января 2023 года № 81). В сравнении с единым для всех государственных служащих Этическим кодексом (правилами служебной этики государственных служащих) (распространялся на сотрудников правоохранительных органов с 2015 года) новый Этический кодекс устанавливает единые требования к поведению сотрудников с учетом особенностей правоохранительной службы и ограничений, связанных с ее прохождением. В современных условиях полицейской службы этот масштабный, детализированный правовой акт создает необходимые предпосылки к качественному привитию этических стандартов и конкретных моделей этического поведения.

Проведенный обзор реформ и точечных изменений в сфере кадровой политики органов внутренних дел, реализованных с 1991 года позволяет сделать следующие важные выводы:

– подавляющая часть реформ вплоть до 2012 года в основном имели системно-структурный характер и, в сущности, не затрагивали институциональные вопросы системы кадрового обеспечения;

– институциональные реформы, проведенные в период с 2013 по 2016 год, определили ключевые направления и сформировали доктринальную основу качественного развития кадровых служб ОВД с учетом наиболее эффективных мировых практик;

– Дорожная карта по модернизации органов внутренних дел Республики Казахстан на 2019 – 2021 годы стала первым комплексным документом системного развития органов внутренних дел, позволившим укрепить кадровый потенциал органов внутренних дел и существенно сократить негативные тенденции по текучести кадров и штатной неукomплектованности;

– важнейшую роль в развитии кадрового потенциала органов внутренних дел играет система ведомственного образования МВД; на современном этапе вопросы развития кадрового потенциала органов внутренних дел прямо зависят

от эффективности развития системы ведомственного образования;

– основные недостатки реформирования системы кадрового обеспечения во многом объясняются недостаточным применением проектного подхода (стандартизированных методов проектного управления); реформирование органов внутренних дел, в том числе в сфере кадровой политики, необходимо осуществлять с использованием элементов проектного подхода и теории проектного управления на основе Национального стандарта Республики Казахстан по управлению проектами СТ РК ISO 21500-2014 [4].

Несмотря на то, что 61% опрошенных сотрудников выступают против внедрения в деятельность органов внутренних дел системы проектного управления, 23% с недоверием (скептически) относятся к такой перспективе (в целом 84% респондентов высказались против), полагаем, что распространение инструментов проектного управления в деятельности правоохранительных органов (в ОВД в частности) является необходимым, важнейшим шагом к преодолению «хронических» проблем и недостатков в деятельности ОВД и, прежде всего, в системе кадрового обеспечения.

1.2 Анализ правовых основ кадровой политики органов внутренних дел Республики Казахстан с 1991 года

Правовую основу кадровой работы (кадровой политики) ОВД составляют следующие нормативные правовые акты:

1) Конституция Республики Казахстан, принятая на республиканском референдуме 30 августа 1995 года;

2) Закон Республики Казахстан от 6 января 2011 года «О правоохранительной службе»;

3) Закон Республики Казахстан от 23 апреля 2014 года «Об органах внутренних дел Республики Казахстан»;

4) Приказ МВД РК от 5 апреля 2018 года № 260 «Об утверждении Методики оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» органов внутренних дел Республики Казахстан»;

5) Приказ МВД РК от 24 декабря 2018 года № 763 «Об утверждении цен на товары (работы, услуги) военных, специальных учебных заведений Министерства внутренних дел Республики Казахстан, предоставляемые на платной основе»;

6) Приказ МВД РК от 24 декабря 2018 года № 762 «Об утверждении Правил оказания платных видов деятельности по реализации товаров (работ, услуг) военным и специальными учебными заведениями Министерства внутренних дел Республики Казахстан и расходования ими денег от реализации товаров (работ, услуг)»;

7) Приказ МВД РК от 28 сентября 2018 года № 671 «Об утверждении Перечня руководящих должностей в органах внутренних дел Республики Казахстан, замещаемых на конкурсной основе, Условия и Правила проведения

конкурса на вышестоящие руководящие должности в органах внутренних дел Республики Казахстан»;

8) Приказ МВД РК от 12 июня 2020 года № 463 «Об утверждении квалификационных требований к категориям должностей органов внутренних дел Республики Казахстан»;

9) Приказ МВД РК от 1 октября 2014 года № 662 «Об утверждении положений о ведомствах и территориальных органах Министерства внутренних дел Республики Казахстан»;

10) Приказ МВД РК от 19 ноября 2015 года № 941 «Об утверждении перечня специальностей для удовлетворения потребностей в кадрах с учетом кадрового планирования в органах внутренних дел»;

11) Приказ МВД РК от 29 декабря 2015 года № 1094 «Об утверждении Правил и методики проведения ежегодного социологического мониторинга состояния морально-психологического климата в подразделениях органов внутренних дел»;

12) Приказ МВД РК от 13 января 2016 года №23 «Об утверждении Правил деятельности военных, специальных учебных заведений Министерства внутренних дел Республики Казахстан»;

13) Приказ МВД РК от 13 января 2016 года № 25 «Об утверждении Правил перевода и восстановления в военные, специальные учебные заведения Министерства внутренних дел Республики Казахстан»;

14) Приказ МВД РК от 16 января 2016 года № 33 «Об утверждении Правил замещения должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц, научных работников военных, специальных учебных заведений Министерства внутренних дел Республики Казахстан, за исключением должностей гражданских служащих»;

15) Приказ МВД РК от 16 января 2016 года № 34 «Об утверждении Квалификационных характеристик должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц в военных, специальных учебных заведениях Министерства внутренних дел Республики Казахстан, за исключением должностей гражданских служащих»;

16) Приказ МВД РК от 26 января 2016 года № 77 «Об утверждении Правил приема на обучение в специальные учебные заведения Министерства внутренних дел Республики Казахстан, реализующие образовательные программы высшего образования»;

17) Приказ МВД РК от 14 ноября 2018 года № 764 «Об утверждении перечня образовательных программ, реализуемых в военных, специальных учебных заведениях Министерства внутренних дел Республики Казахстан»;

18) Приказ МВД РК от 15 ноября 2019 года № 987 «Об утверждении типовых учебных планов образовательных программ, реализуемых в военных, специальных учебных заведениях Министерства внутренних дел Республики Казахстан»;

19) Приказ МВД РК от 13 марта 2020 года № 210 «Об утверждении Перечня руководящих должностей органов внутренних дел Республики Казахстан»;

20) Приказ МВД РК от 27 мая 2011 года № 246 «Некоторые вопросы прохождения службы в органах внутренних дел Республики Казахстан»;

21) Приказ МВД РК от 26 ноября 2015 года № 966 «Об утверждении перечня руководящих должностей органов внутренних дел, подлежащих ротации, и Правил их перемещения»;

22) Приказ МВД РК от 4 декабря 2015 года № 990 «О некоторых вопросах, связанных с поступлением на службу и замещением вакантных должностей в органах внутренних дел»;

23) Приказ МВД РК от 13 января 2016 года № 21 «Об утверждении Требований к информационным системам и интернет-ресурсам военных, специальных учебных заведений Министерства внутренних дел Республики Казахстан»;

24) Приказ МВД РК от 13 января 2016 года № 22 «Об утверждении Правил организации работ по подготовке, экспертизе, апробации, изданию и проведению мониторинга учебных изданий и учебно-методических комплексов в военных, специальных учебных заведениях МВД РК»;

25) Приказ МВД РК от 13 января 2016 года № 24 «Об утверждении Правил приема на обучение в специальные учебные заведения Министерства внутренних дел Республики Казахстан, реализующие образовательные программы послевузовского образования»;

26) Приказ МВД РК от 16 января 2016 года № 32 «Об утверждении Правил организации учебного процесса с применением образовательных технологий в военных, специальных учебных заведениях Министерства внутренних дел Республики Казахстан»;

27) Приказ МВД РК от 22 января 2016 года №52 «Об утверждении Правил организации и осуществления учебного процесса, учебно-методической и научно-методической деятельности в военных, специальных учебных заведениях Министерства внутренних дел Республики Казахстан»;

28) Приказ МВД РК от 26 января 2016 года №80 «Об утверждении Правил организации и прохождения профессиональной практики и стажировки обучающимися военных, специальных учебных заведений Министерства внутренних дел Республики Казахстан»;

29) Приказ МВД РК от 20 апреля 2016 года №422 «Об утверждении Содержания и Правил осуществления профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников органов внутренних дел Республики Казахстан»;

30) Приказ МВД РК от 13 мая 2016 года № 500 «Об утверждении Правил заключения, продления, изменения, расторжения и прекращения контракта с лицами, поступающими в организации образования Министерства внутренних дел Республики Казахстан, в организации образования, реализующие профессиональные учебные программы высшего образования

правоохранительных органов иностранных государств по направлению Министерства внутренних дел Республики Казахстан с оплатой обучения за счет бюджетных средств»;

31) Приказ МВД РК от 16 ноября 2015 года № 925 «О некоторых вопросах исчисления выслуги лет службы военнослужащих внутренних войск, Национальной гвардии Республики Казахстан и сотрудников органов внутренних дел Республики Казахстан на льготных условиях для назначения пенсионных выплат за выслугу лет»;

32) Приказ МВД РК от 26 ноября 2015 года № 969 «Об утверждении Правил установления стандартов работ (алгоритм, Правила и требования к результатам деятельности сотрудников на конкретном участке работы) в органах внутренних дел»;

33) Приказ МВД РК от 7 декабря 2015 года № 998 «О некоторых вопросах реализации кадровой политики в органах внутренних дел»;

34) Приказ МВД РК от 5 декабря 2015 года № 995 «Об утверждении Типового положения о консультативно-совещательных органах при территориальных органах внутренних дел»

35) Приказ МВД РК от 13 марта 2020 года № 211 «Об утверждении Правил отбора на первоначальную профессиональную подготовку и условия ее прохождения для лиц, поступающих в органы внутренних дел, а также основания их отчисления от первоначальной профессиональной подготовки»;

36) Приказ МВД РК от 2 декабря 2015 года № 977 «Об утверждении Правил формирования кадрового резерва, требований к квалификации сотрудников, зачисляемых в кадровый резерв, и работы с ведомственным банком данных сотрудников, зачисленных в кадровый резерв органов внутренних дел»;

37) Приказ МВД РК от 7 декабря 2015 года № 1000 «Об утверждении Правил отбора и осуществления предварительного изучения кандидатов, принимаемых на службу (учебу) в органы внутренних дел»;

38) Приказ МВД РК от 13 января 2016 года № 20 «Об утверждении Правил проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся военных, специальных учебных заведений МВД РК»;

39) Приказ МВД РК от 31 августа 2016 года № 870 «Об утверждении Перечня должностей в органах внутренних дел Республики Казахстан, замещаемых на конкурсной основе, Правил проведения конкурса и стажировки при поступлении на службу в органы внутренних дел Республики Казахстан»;

40) Приказ МВД РК от 10 октября 2019 года № 880 «Об утверждении Правил и условий проведения аттестации гражданских служащих органов внутренних дел Республики Казахстан»;

41) Приказ Министра внутренних дел Республики Казахстан от 28 апреля 2021 года № 245 «Об утверждении Правил организации учебного процесса по дистанционному обучению в военных, специальных учебных заведениях Министерства внутренних дел Республики Казахстан».

Анализ нормативных правовых актов в сфере кадровой политики (регламентирующих кадровую работу) и практики их применения, позволяет сделать следующие выводы:

– правовая база кадровой политики ОВД, в целом, является консервативной, основанной на принципах, подходах, регулятивных методах и средствах, характерных номенклатурному подходу (кадровая служба в большей степени является бюрократическим аппаратом, обеспечивающим консервативные функции управления кадровыми процессами – отбор, подготовка, переподготовка, распределение, перераспределение, аттестация, выдвижение кадров, прохождение службы, прекращение службы);

– в системе кадрового управления отсутствуют важные функции, характерные современным практикам и аппаратам управления человеческими ресурсами – профессиональная ориентация (популяризация профессии в средах целевого поиска кадров); рекрутинг (целевой поиск и привлечение востребованных кадров); управление талантами (эффективное распределение, перераспределение кадров); действенная система оценка эффективности кадров на основе ключевых показателей эффективности (KPI);

– подразделения кадровой политики (кадровые службы) имеют консервативную структуру, ориентированную на учетно-регистрационную функцию и документационного обеспечения кадровых процессов; функции стратегического анализа и стратегического управления слабо выражены.

Также проведенным исследованием установлены следующие проблемные аспекты кадрового обеспечения ОВД.

Планирование потребности в кадрах.

В ОВД планирование потребностей в кадрах конкретной специализации преимущественно реализуется при расчете количества кандидатов на обучение в ведомственные вузы.

В то же время, ряд других важных кадровых процессов, требующих анализа и прогноза кадровой потребности, не охвачены процедурой планирования.

В частности, отмечается частая сменяемость кадров, когда в среднем каждые 2 года сотрудник меняет участок работы, растет число вакансий, наблюдается дефицит сотрудников по одним и переизбыток по другим специализациям.

В итоге процесс перемещения сотрудников приобретает хаотичный характер и осуществляется без учета их специализации, отсутствует закрепление кадров на конкретных участках деятельности, что формирует шаблонность и формализм в работе сотрудников.

В мировой практике прогноз потребностей и внутреннего движения кадров является одним из важных элементов стратегического планирования и используется как эффективный инструмент достижения возложенных на ведомство задач.

Несмотря на то, что правовые основы кадровой работы в ОВД предусматривают регулярное планирование потребности в кадрах и общий

кадровый прогноза на 3-летний период (*Методика осуществления кадрового прогноза в органах внутренних дел Республики Казахстан, утвержденная Приказом Министра внутренних дел Республики Казахстан от 7 декабря 2015 года № 998*), на практике глубокого фундаментального анализа кадровых и других служебных процессов, внутренних (ведомственных) и внешних факторов, прямо и косвенно влияющих на количественную и качественную потребность в кадрах не проводится.

Так, 83% опрошенных специалистов кадровых подразделений ОВД указали на существенные недостатки в организации кадрового планирования. Основной причиной данной проблему названо отсутствие детализированных методических рекомендаций (пошаговых алгоритмов) прогнозно-аналитической работы в вопросах определения потребности в кадрах. 10% респондентов указали на нецелесообразность внедрения нового формата прогнозно-аналитической работы (это существенно усложнит кадровую работу и не создаст значимых преимуществ в кадровой политике на современном этапе). 7% воздержались от ответа.

Таким образом, с учетом явных посылов практики, а также объективной сложности анализа и прогнозных расчетов, считаем необходимым разработать и внедрить в практику кадровой работы ОВД методические рекомендации (пошаговые алгоритмы) осуществления кадрового прогноза в ОВД.

Отбор и поступление на службу.

Законом установлен порядок отбора и приема на службу в правоохранительные органы, согласно которому кадровые подразделения проводят изучение кандидата, а его поступление на службу осуществляется на конкурсной основе.

В то же время сложившаяся практика свидетельствует о формальном подходе к изучению кандидатов, низкой эффективности действующих критериев и механизмов оценки их профессионального уровня и готовности к правоохранительной службе.

Так, на сегодняшний день каждый пятый молодой сотрудник увольняется из органов в течении первого года службы, а двое из десяти уволенных – увольняются по отрицательным мотивам.

Мировой опыт показывает, что в кадровой работе процессу отбора кандидатов придается исключительное значение. Проводится всесторонняя проверка профессиональных и личных качеств кандидата, в том числе с использованием полиграфа.

На несовершенство системы отбора кадров и расстановки кадров (*вопросы изучения кандидата, оценка профессионального потенциала*) указали 67% опрошенных. 22% респондентов не усматривают существенных недостатков в систем кадрового отбора (*в условиях современной кадровой ситуации*). 11% воздержались от ответа.

С учетом международного опыта кадрового обеспечения полиции, а также передового опыта управления человеческими ресурсами (HR-Management) крупных бизнес-корпораций, предлагается внедрить в практику кадровой

работы ОВД систему комплексной оценки кадров по принципам «Assessment Criteria» [5] (при кадровом отборе, выдвижении и аттестации кадров).

Оценка личностных и профессиональных качеств кандидата на основе подходов «Assessment Criteria» предполагает комплексную фундаментальную проверку кандидата посредством системы специальных проверочных мероприятий (тестов, морально-психологических скринингов, решения кейсовых задач, комплексного собеседования). Посредством комплексной оценки на основе «Assessment Criteria» достигается относительно точная оценка кандидата по следующим позициям:

- общий интеллектуальный уровень;
- уровень мотивированности к службе;
- уровень стрессоустойчивости;
- личностные качества, важные для профессии (морально-деловые качества, лидерский потенциал, способность к волевому усилию и др.);
- профессиональные качества (уровень стратегического целеполагания; правильное понимание миссии ОВД, служебных функций и задач, умение находить правильные и эффективные подходы к их решению и др.);
- наиболее выраженные склонности и таланты, позволяющие определить служебную специализацию, направления и участки работы, на которых более полно, быстро и эффективно раскроется профессиональный потенциал кандидата [6].

Аттестация.

Каждые три года сотрудники правоохранительных органов проходят аттестацию, по результатам которой определяется их способность выполнять возложенные должностные обязанности.

Основными критериями при аттестации выступают нормативы профессиональной пригодности, результаты тестирования на знание законодательства, логическое мышление, служебная характеристика непосредственного руководителя.

Наряду с этим существующие критерии и процедуры аттестации не раскрывают в необходимой степени профессиональный потенциал и морально-нравственные качества аттестуемого, не учитывают конечные результаты его работы и не связаны с рациональной и справедливой расстановкой кадров.

В правоохранительных органах развитых зарубежных стран основными показателями при аттестации сотрудника являются достигнутые им результаты в работе. Аттестация проводится ежегодно и является основой для продвижения по службе и мотивации сотрудника. Сотрудники, служебные показатели которых ухудшились, подвергаются процедуре комплексной оценки на основе «Assessment Criteria» [6].

74% опрошенных сотрудников ОВД указали на преобладание формализма в проведении аттестации, использование недостаточно эффективных подходов к оцениванию (шаблонное тестирование, некорректная постановка тестовых вопросов, формулирование неточных вариантов ответов; отсутствие единообразной программы собеседования). 12% респондентов не имеют

нареканий к существующим стандартам проведения аттестации. 14% опрошенных воздержались от ответа.

По нашему мнению, при аттестации кадров целесообразно применять дифференцированный (избирательный) подход:

– сотрудники с высокими показателями в службе и при отсутствии существенных нарушений в части служебной дисциплины и законности должны проходить упрощенную программу аттестации (зачеты по физической подготовке и комплексное собеседование);

– сотрудники демонстрирующие стабильные показатели службы и при отсутствии существенных нарушений в части служебной дисциплины и законности должны проходить стандартную программу аттестации (зачеты по физической подготовке, тестирование на знание законодательства, и комплексное собеседование);

– сотрудники с низкими показателями в службе должны проходить расширенную программу аттестации (зачеты по физической подготовке и комплексную проверку на предмет профессиональной пригодности на основе «Assessment Criteria»).

При этом каждый сотрудник, независимо от показателей в службе при прохождении каждой третьей аттестации (т.е. 1 раз в 9 лет) должен проходить всестороннюю, углубленную проверку личностных и профессиональных качеств на основе «Assessment Criteria».

Данный дифференцированный подход к аттестации сотрудников позволит рационально распределять и использовать ресурсы и усилия кадровых аппаратов, будет служить дополнительной мотивацией к поддержанию высокой служебной эффективности сотрудников, а также обеспечит наиболее качественные результаты аттестационных процедур.

Также для обеспечения правильного единообразного подхода к разработке тестовых заданий, задач «Case Study» проведения комплексного собеседования с аттестуемым сотрудником целесообразно разработать и утвердить Приказом Министра внутренних дел соответствующие методические рекомендации.

Перемещение и продвижение кадров.

Назначение на должность, перемещение и продвижение по службе в правоохранительных органах осуществляется с целью эффективного использования профессионального потенциала сотрудников, на основе установленных законодательством норм.

Нормативно закреплён порядок ротации, формирования кадрового резерва, обучения и подготовки сотрудников. В тоже время отмечается недостаточная объективность и прозрачность процедуры назначения, слабая взаимосвязь результатов работы с карьерным ростом.

Свидетельством несовершенства существующей системы перемещения и продвижения кадров стали результаты внеочередной аттестации сотрудников ОВД в 2012 году, по итогам которой обновилась одна треть высшего руководящего состава правоохранительных органов.

Указанные недостатки являются благоприятным условием для роста

проявлений протекционизма и уверенности сотрудников в отсутствии справедливости при продвижении по службе.

В мировой практике вопросам расстановки и продвижения кадров придается особое значение. В этих целях разрабатываются четкие требования к должностям, проводится целенаправленная профессиональная подготовка наиболее перспективных для продвижения кандидатов.

На сегодняшний день на законодательном уровне реализованы такие дополнительные механизмы обеспечения справедливого и «прозрачного» карьерного роста как модели профессиональных компетенций (*которым выдвигаемый сотрудник должен точно соответствовать*), ключевые показатели служебной эффективности и конкурентоспособности (*утверждены Приказом Министра внутренних дел от 7 декабря 2015 года № 998*). Вместе с тем, в кадровой практике данные инструменты на системной основе не применяются, а если и применяются, то зачастую это происходит формально.

85% опрошенных сотрудников указали на то, что ежеквартальная оценка служебной эффективности сотрудников проводится формально, показатели конкурентоспособности не обеспечивают объективных подходом к оценке профессионального потенциала кандидата, а модели профессиональных компетенций на практике не применяются. Из них 94% указали на недостаточную разработанность самой модели (математических формул) расчета ключевых показателей эффективности и конкурентоспособности сотрудников. 4% респондентов посчитали существующую систему (практику) выдвижения сотрудников и карьерного роста приемлемой (нормальной). 11% опрошенных воздержались от ответа.

С учетом изложенного считаем необходимым провести фундаментальное научное исследование по проблеме расчета ключевых показателей служебной эффективности и конкурентоспособности, по результатам которого внести соответствующие поправки в Приказ Министра внутренних дел Республики Казахстан от 7 декабря 2015 года № 998 «О некоторых вопросах реализации кадровой политики в органах внутренних дел Республики Казахстан».

Организационно-штатная работа

В рамках реформирования правоохранительной деятельности последние несколько лет активно ведутся ведомственные организационно-штатные преобразования. В соответствие с ними перераспределяются штаты, пересматриваются звания, чины штатных должностей, система оплаты труда.

Тем не менее, на сегодняшний день, отсутствует четкий порядок построения организационных структур, определения уровня должностей, обоснованные нормы нагрузки и штатной численности.

Указанные проблемы вызывают дублирование функций, выполнение несвойственных задач, механическое увеличение штатной численности без учета реальной нагрузки и функциональных потребностей.

В период с 2010 по 2022 годы в ОВД проведено порядка 500 организационно-штатных преобразований.

При этом штатная численность правоохранительных органов за

указанный период существенно сократилась (приблизительно на 25%), а реальная служебная нагрузка (из расчета на одного сотрудника) существенно возросла.

В мировой практике организационно-штатная работа реализуется путем разработки основательных научно-обоснованных подходов к определению организационных структур и расчету требуемых штатов в соответствии с объемом выполняемой нагрузки.

79% опрошенных указали на бессистемность и недостаточную обоснованность проведения организационно-штатных изменений системе ОВД. 12% сочли существующие подходы к организационно-штатным преобразованиям приемлемыми (нормальными). 9% респондентов воздержались от ответа.

Считаем необходимым каждые 5 лет проводить коррекцию организационно-штатных структур и штатной численности на основе научно-обоснованных расчетов реальной служебной нагрузки, а также оценке рисков и прогнозов, влияющих на изменение функций, задач ОВД, характера и объемов служебной нагрузки.

В этой связи необходимо разработать и утвердить новую методику определения и изменения организационно-штатных структур, штатной численности в системе ОВД (на основе проблемного и рискоориентированного подходов).

Воспитание и мотивация кадров

Система воспитательной работы и мотивации сотрудников к эффективному прохождению службы являются архаичными. Институт наставничества фактически нейтрализован.

Лучший мировой опыт показывает, что в воспитательной работе большое значение придается формированию особой корпоративной культуры, профилактике дисциплинарных проступков и внедрению системы оценки дисциплинарных проступков.

В настоящее время в правоохранительных органах действует фиксированная система оплаты труда сотрудников в соответствии с категорией занимаемой должности и надбавками в зависимости от стажа, специального или воинского звания, классного чина, без учета служебных достижений.

Мировой опыт показывает, что значительный мотивационный эффект для сотрудников обеспечивается внедрением дифференцированной системы оплаты труда в соответствии с достигнутыми результатами в работе.

Как показал социологический опрос сотрудников ОВД, система мотивации как выраженной направленности деятельности в системе ОВД не разработана. 93% опрошенных высказались об отсутствии четких подходов к мотивации сотрудников (мотивационные действия и мероприятия руководства в большей степени носят случайный, бессистемный характер). 7% респондентов воздержались от ответа.

В этой связи считаем необходимым разработать и утвердить Приказом Министра внутренних дел Республики Казахстан единую методику

организации и ведения мотивационной работы в системе органов внутренних дел Республики Казахстан.

На основании изложенного приходим к выводу о необходимости модернизации правовой базы кадровой политики ОВД в части организационной структуры и функционала (задачи и функции) подразделений кадровой политики ОВД, в связи с чем, предлагается:

1) внести изменения и дополнения в:

– Приказ МВД РК от 1 октября 2014 года № 662 «Об утверждении положений о ведомствах и территориальных органах Министерства внутренних дел Республики Казахстан» (дополнить перечень задач Департамента кадровой политики МВД Республики Казахстан и его территориальных подразделений следующими: «стратегическое развитие системы кадрового обеспечения»; «прогнозно-аналитическое обеспечение кадровой политики»; «профессиональная ориентация»; «рекрутинг»; в структуре подразделений кадровой политики выделить подразделения профессиональной ориентации и рекрутинга, оценки профессиональной эффективности и конкурентоспособности кадров);

– Приказ Министра внутренних дел Республики Казахстан от 7 декабря 2015 года № 998 «О некоторых вопросах реализации кадровой политики в органах внутренних дел Республики Казахстан» (пересмотреть, усовершенствовать формулы расчета ключевых показателей эффективности и показателей конкурентоспособности сотрудников);

2) разработать и утвердить Приказом Министра внутренних дел Республики Казахстан следующие подзаконные нормативные правовые акты:

– методика стратегического управления в сфере кадровой политики ОВД;
– методика прогнозно-аналитического обеспечения в сфере кадровой политики ОВД;

– методика профессиональной ориентации и рекрутинга в системе ОВД;
– методика определения и изменения организационно-штатных структур, штатной численности в системе ОВД (на основе проблемного и рискоориентированного подходов);

– методические рекомендации (пошаговые алгоритмы) осуществления кадрового прогноза в ОВД;

– методические рекомендации по разработке тестовых заданий и проведения комплексного собеседования с сотрудниками ОВД при проведении кадрового отбора и аттестации.

С учетом изложенного считаем необходимым провести фундаментальное научное исследование по проблеме расчета ключевых показателей служебной эффективности и конкурентоспособности, по результатам которого внести соответствующие поправки в Приказ Министра внутренних дел Республики Казахстан от 7 декабря 2015 года № 998 «О некоторых вопросах реализации кадровой политики в органах внутренних дел Республики Казахстан»

1.3 Анализ кадровой ситуации и тенденций в кадровой политике последних пяти лет (2018 – 2022 годы)

Проведенный в рамках исследования анализ кадровых процессов за последние пять лет позволил выявить следующие значимые факты и тенденции.

1. Сокращение штатной численности в период с 2018 по 2022 годы (сокращено порядка 10% штатной численности).

Сокращение проведено в связи с длительным устойчивым (несокращаемым) кадровым некомплектом, возникшим после внеочередной аттестации сотрудников ОВД в 2012 году. Сокращение было ориентировано на исключение промежуточных (второстепенных) должностей руководящего звена, а также вакантных на протяжении длительного срока должностей исполнительского звена. Сокращение проведено равными долями (по 10%) во всех службах и подразделениях ОВД (без дифференцированного подхода с учетом приоритетности задач и функций служб и линий деятельности) [6].

Положительные моменты:

- 1) высвобождение средств на повышение оплаты труда и социальных гарантий действующим сотрудникам;
- 2) сокращение количественного некомплекта кадров (на 47%).

Отрицательные моменты:

1) сокращено значительное количество важных для миссии ОВД должностей исполнительского звена в основных службах ОВД (подразделения следствия и дознания, службы, осуществляющие оперативно-розыскную деятельность, подразделения административной полиции и МПС);

2) исключена возможность возврата сбалансированной трудовой нагрузки в соответствии с научно обоснованными нормами труда путем заполнения вакантных должностей (сотрудники следственных, оперативных и ряда других подразделений фактически выполняют двойной, тройной объем от положенной нагрузки в соответствии с нормами труда);

Риски, влияющие на развития кадровой ситуации:

Сохраняющаяся повышенная трудовая нагрузка (значительно превосходящая установленные нормы), еще более утвердившаяся в связи с проведенным сокращением штатных единиц.

Так, 87% опрошенных сотрудников указали на стабильно избыточную трудовую нагрузку. 11% посчитали повседневную трудовую нагрузку нормальной. 2% респондентов воздержались от ответа.

Предполагаемые способы устранения или сокращения рисков:

1) перераспределение внутренней штатной численности с учетом потребностей приоритетных (основных) служб ОВД (реализовывать данную меру следует при повышении спроса на соответствующую специализацию);

2) деbüroкратизация внутренних служебных процессов, исключение несвойственных и неэффективных функций (видов работ) и, как следствие, сокращение реальной трудовой нагрузки.

2. Устойчивое снижение количества кандидатов, поступающих на службу в ОВД, на фоне высокой динамики выбытия кадров (т.е. возрастающее отрицательное кадровое сальдо).

Этому способствует как общее сокращение популярности полицейской профессии, так и ряд других объективных факторов:

– в 2019 году произошел значительный отток кадров территориальных подразделений ОВД, в особенности среди сотрудников, имеющих право выхода на пенсию (*позиции «увольнение по собственной инициативе» и «увольнение в связи с выходом на пенсию» имеют наивысшие показатели динамики роста*); основной причиной значительного выбытия кадров стала возможное проведение внеочередной аттестации для сотрудников ОВД;

– возрастание избыточной трудовой и стрессовой нагрузки (*вследствие бессистемного сокращения штатной численности и изменения организационно-штатных структур; ускорения и увеличения количества процессов; создания излишних административных барьеров; факторов избыточного контроля и регулирования; издержек начального этапа цифровизации, связанного с ведением двойного делопроизводства, ростом холостой бюрократической нагрузки вследствие многочисленных реформ и др.*);

среди причин значимых причин избыточной трудовой нагрузки 63% респондентов указали недостаточную штатную численность и недостатки в организации труда; 27% опрошенных одной из основных причин высокой нагрузки назвали непрекращающиеся процессы модернизации (регулярное внедрения новшеств) в рамках реформирования ОВД;

– возникшим дисбалансом обязанностей и полномочий сотрудников вследствие внедрения демократических стандартов службы, в том числе критерия оценки по уровню общественного доверия, на фоне сохраняющейся негативной практики «гонки за показателями» и других пережитков жесткой административно-командной системы управления;

– низким уровнем правовой защиты сотрудников как от внешних источников нарушения прав (*со стороны граждан*), так и внутренних (*со стороны руководства*) на фоне возрастающих рисков правовой ответственности (*в условиях открытого информационного поля, увеличения рисков нарушения законности вследствие избыточной нагрузки и ускорения процессов, сохраняющегося обвинительного уклона в дисциплинарной и судебной практике*).

– общее снижение популярности (авторитета) полицейской профессии:

в условиях возрастающей конкуренции на рынке труда и обширного рынка труда в частном секторе экономики (данный фактор влияет на снижение качества кадров, поступающих на службу, и общее снижение притока кадров);

в условиях последовательной демократизации общества возрастают (ужесточаются) требования к стандартам поведения и служебным обязанностям сотрудников ОВД с одновременным повышением рисков дисциплинарной, уголовной ответственности при низком уровне защиты их прав (данный фактор

существенно снижает мотивацию к поступлению и прохождению службы в ОВД);

недоверие потенциальных кандидатов к системе карьерного роста в ОВД (стереотипное мнение граждан о высоком уровне внутрисистемной коррупции в ОВД);

недостаточный уровень престижа полицейской профессии в обществе (вследствие значительного дисбаланса преимуществ и недостатков службы, недостаточного уровня общественного доверия и авторитета полиции, невысокого социального статуса сотрудников ОВД (в особенности на начальном этапе прохождения службы));

– снижение конкурентоспособности потенциальных кандидатов на службу (несоответствие значительной части поступающих на службу требованиям конкурсных испытаний на этапе кадрового отбора).

Данные тенденции приводят к выхолащиванию профессионального ядра. Одним из показателей этого является существенное сокращение в структуре кадров среднего возраста сотрудников (*от 30 до 45 лет*), которая является стержневой и служит основой в обеспечении принципа преемственности профессионального опыта и традиций службы.

Также негативное влияние на кадровую ситуацию оказали коронакризис 2020 – 2021 годов и январские события 2022 года, которые стали дополнительными факторами роста текучести кадров.

В качестве основных рисков привлечения на службу конкурентоспособных кадров в среднесрочной перспективе (на ближайшие 5 лет) следует считать:

1) увеличение дефицита трудоспособного населения (прежде всего, молодежи) вследствие валового замедления демографического роста 1990-ых годов;

2) падение популярности полицейской профессии на фоне наметившейся тенденции роста политической активности населения (*в условиях участвующих митингов и общественных протестов повышаются риски для жизни и здоровья полицейских, а также имиджевые риски, что служит демотивирующим фактором для поступления на службу*);

3) возрастающее неравенство в материальном обеспечении, социальной защите сотрудников основных и вспомогательных служб.

Это может способствовать кадровому ослаблению соответствующих служб и общему кадровому дисбалансу в ведомстве.

1.4 Состояние и тенденции развития системы ведомственного образования МВД

Кадровый потенциал. Анализ учебной и кадровой практики вузов МВД свидетельствует об устойчивых тенденциях снижения уровня качества образования и профессионального ресурса вузов за последние 30 лет.

Валовой анализ деятельности вузов МВД с 1969 года по 1995 год по основному показателю — уровню качества подготовки квалифицированных

кадров для ОВД¹ — свидетельствует, что наивысшие показатели качества профессиональной подготовки имели место в период с середины 70-х до середины 80-х годов XX века. Также высокие показатели отмечаются в период с середины 80-ых годов до конца прошлого столетия. С начала 2000-х годов года показатели качества профессиональной подготовки демонстрируют постепенное снижение [7].

Валовой анализ кадровой практики (с 2000 года по настоящее время) по зачислению курсантов в штат вузов МВД и прохождению ими службы в период обучения позволил выявить следующие тенденции:

– с 2011 года наметилась скачкообразная тенденция к сокращению количества абитуриентов с высоким уровнем среднего образования (*выпускников с «красным» аттестатом, с золотой медалью*);

– с 1999 года, когда результаты ЕНТ стали основанием для зачисления абитуриента без дополнительного контроля знаний на этапе отбора, частыми стали факты несоответствия результатов успеваемости абитуриента по школьному аттестату и результатам ЕНТ; в таких случаях спецвуз вынужден зачислять в штат абитуриента, имеющего низкие результаты успеваемости по аттестату, но при этом высокий балл ЕНТ;

– с 2010 года стал существенно сокращаться показатель количества абитуриентов на 1 место (с 3,2 до 1,6); на сегодняшний день данный показатель, в среднем, составляет 2 – 2,5 абитуриента на 1 место [7];

– с 2011 года возникла устойчивая тенденция сокращения количества абитуриентов, поступающих из западных, восточных, северных и центральных регионов страны, с одновременным увеличением количества абитуриентов из южных регионов (*одной из основных причин этого является стабильно высокий спрос на полицейскую профессию в южных регионах страны и постепенное снижение этого показателя в западных, северных, восточных и центральных регионах; при этом с началом пандемии коронавирусной инфекции и в этих регионах снижение популярности полицейской профессии замедлилось*);

– абитуриенты вузов МВД 2012 – 2015 годов в целом демонстрировали заметно более низкий уровень базовой школьной подготовки в сравнении с другими периодами² (*возможные причины данной закономерности связаны с кризисом среднего образования и так называемыми демографическими провалами конца 90-х, начала 2000-х годов*) [7];

– практика подготовки кадров без бакалавриата в Алматинской, Костанайской академиях и Актюбинском институте МВД также продемонстрировала общую низкую подготовленность и недостаточную конкурентоспособность слушателей первоначальной подготовки, получивших

¹ Индикаторы, принятые за основу при валовом анализе качества подготовленных кадров: 1) количество выпускников, которым присвоены звания высшего офицерского состава; 2) количество выпускников, занявших должности начальников департаментов ОВД и приравненных к ним в системе правоохранительных органов; 3) количество выпускников, занявших политические должности на государственной службе Республики Казахстан и стран бывшего СССР.

² В 2017 году Следственным департаментом МВД (Амиров М. С.) отмечался низкий уровень профессиональной подготовки следователей, окончивших ведомственные вузы МВД в период с 2015 по 2017 годы.

высшее юридическое образование в гражданских вузах, а также слабые показатели их закрепления в кадрах ОВД (*уровень юридической и физической подготовки большинства выпускников гражданских ВУЗов слабый: 65% слушателей не владеют основами конституционного, уголовного, уголовно-процессуального, административного права; 51% не сдает нормативы по физической подготовке; среди увольняемых в первый год службы выпускники первоначальной подготовки составляют 89%, что практически в 9 раз больше, чем среди бакалавров вузов МВД*) [7].

Данные тенденции указывают на общее снижение качества подготовленности кадров, поступающих в вузы МВД, снижение популярности профессии полицейского среди молодежи, а также межрегиональный дисбаланс кадров, поступающих на службу.

Тенденция существенного снижения качества человеческих ресурсов также отмечается в отношении преподавательского и научного состава ведомственных вузов.

Заметные скачки количественного оттока научно-педагогических кадров, имеющих ученые степени и звания, начали проявляться с конца 2000-х годов [7].

Первая – общая причина – нарушение преемственности и замещения выбывающих высококвалифицированных кадров молодыми специалистами (докторами PhD) вследствие перехода всех вузов страны на болонскую модель образования. Реформирование послевузовского образования существенно дестабилизировало процессы кадрового обновления вузов.

Причиной массового выбытия из штата вузов докторов и кандидатов наук в 2012 году стала внеочередная аттестация сотрудников ОВД (*многие сотрудники, имевшие право выхода на пенсию массово воспользовались им*).

К числу причин не восполняемого выбытия научно-педагогических кадров из вузов МВД также следует отнести возрастающую разницу в зарплате и социальном обеспечении (*прежде всего, жилищными выплатами*) между научно-педагогическим составом вузов и сотрудниками-практиками. Конкурентоспособность гражданских вузов по показателю заработных плат также существенно возросла.

Изменить данные негативные тенденции и восполнить серьезные кадровые потери не удастся по сегодняшний день. В свою очередь, дальнейшее снижение количества высококвалифицированных педагогических и научных кадров, имеющих ученые (*академические*) степени и звания, может стать препятствием для государственной аттестации вузов. Дополнительные риски в этом отношении созданы в связи с упразднением бакалавриата в Алматинской, Костанайской академиях и Актюбинском институте МВД в 2018 году.

Учебный процесс и научно-исследовательская деятельность. Указанные тенденции снижения кадрового потенциала вузов МВД (*среди постоянного состава*) в определенной степени повлияли на ухудшение качества учебного процесса и научно-исследовательской деятельности.

Переход ведомственных учебных заведений МВД в 2010 году

с классической линейной на болонскую модель образования, предполагающую свободу выбора учащимся определенных учебных дисциплин и европейский формат исчисления академического часа (45 – 50 минут), существенно усложнил организацию учебного процесса, общего распорядка дня и негативно повлиял на качество усвоения знаний курсантами [7], [26, 30-33].

Так, если при линейной модели для подготовки к занятиям следующего дня необходимо было освоить и закрепить учебный материал по 3 дисциплинам, то при болонской системе число дисциплин возросло до 6 (*при одинаковом количестве времени, отведенном на самоподготовку*). При линейной системе обучения на семинарском и практическом занятии преподавателю отводилось 120 минут для опроса и индивидуальной работы с каждым курсантом (в одной учебной группе 20-25 курсантов). В условиях болонской системы с этим же количеством курсантов преподаватель обязан отработать за 45-50 минут. Безусловно, такие подходы влекут существенное ухудшение качества преподавания и усвоения курсантами учебного материала [7].

Одним из основных условий повышения качества образования является надлежащая система контроля его качества. Как положительный момент следует отметить уход экзаменационной практики от использования тестовой формы контроля знаний как единственной и внедрение смешанного комплексного формата проведения экзаменов (*устная, письменная части, решение кейсовых задач и тестирование как дополнительная или промежуточная форма контроля*).

Система ведомственного образования МВД нуждается в изменении вектора своего развития в сторону рациональной узкоспециализированной подготовки профессиональных полицейских кадров [31, 79-81].

Кроме того, 3-летняя практика преимущественной подготовки кадров на курсах ускоренной первоначальной подготовки (*без набора бакалавров*) подтвердила явные преимущества бакалаврской подготовки и необходимость расширения сферы ведомственного бакалавриата в вузах МВД.

Неотъемлемой частью современного учебного процесса стало использование цифровых технологий, инновационных методов и средств обучения.

В учебном процессе вузов МВД используются отдельные инновационные инструменты. Внедрена и активно применяется АИС «Платонус», «Модус» – образовательные порталы, включающие три основных элемента автоматизации вуза: а) подсистема администрирования обучающихся; б) подсистема поддержки учебного процесса; в) подсистема дистанционного обучения. Данные подсистемы объединены общей платформой электронного документооборота.

Из числа инновационных средств обучения используются интерактивные доски, цифровые видеопроекторы, средства видеоконференцсвязи, а также локальная сеть информационного обмена. При этом цифровые каналы связи функционируют на низком качественном уровне, а общие условия применения

инновационных технологий осложнены наличием смежных и производных проблем, что не позволяет полноценно и на регулярной основе использовать их в учебном процессе. В частности, серьезным препятствием к полномасштабному внедрению и развитию цифровых технологий является запрет на использование открытых беспроводных точек доступа к высокоскоростному интернету (Wi-Fi) *(в виду режимных ограничений)* [7].

В системе повышения квалификации с 2016 года используется дистанционная форма обучения. В остальной части учебного процесса применяются преимущественно классические формы и методы проведения учебных занятий. В то же время, ежегодно в мировой системе образовательных услуг внедряются все новые и новые формы, методы обучения, дающие эффективные результаты. Причем их внедрение, как правило, не требует значительных средств и затрат (например, популярный в системе западноевропейского образования метод проведения учебных занятий «перевернутая аудитория»). На данном этапе именно развитие инновационных методов образования имеет особую актуальность для вузов МВД.

Научно-исследовательская деятельность в системе ведомственного образования МВД осуществляется Научно-исследовательским институтом *(Карагандинская академия)*, научно-исследовательскими центрами и кафедрами вузов.

Заметные шаги по корректировке научно-исследовательской деятельности в сторону решения проблем правоприменительной практики ОВД, а также укрепление обратной связи с практическими подразделениями ОВД стали следствием принятия в 2014 году Инструкции по организации научно-исследовательской деятельности в системе ОВД *(утверждена Приказом Министра внутренних дел от 23 июля 2014 года № 455)*. С 2016 года под общим руководством Министерства внутренних дел организовано тесное взаимодействие НИИ, научно-исследовательских центров и профильных подразделений центрального аппарата МВД в вопросах научно-аналитического обеспечения практической деятельности полиции.

Очередным шагом по усилению практического вектора в ведомственной науке стало принятие новой Инструкции по организации научно-исследовательской деятельности в системе органов внутренних дел Республики Казахстан *(утверждена Приказом Министра от 21 июня 2021 года № 354)*. Существенно повышена роль прикладных исследований, которые стали основными в структуре ведомственной науки. Фундаментальные исследования теперь могут проводиться только по инициативе руководства МВД, по наиболее важным, стратегическим направлениям реформирования и модернизации ОВД. Придан официальный статус экспресс-исследованиям по узким вопросам полицейской деятельности, требующим быстрого научно обоснованного решения. Наука кафедр вузов преимущественно сконцентрирована на обеспечении образовательных задач *(разработка проблем учебного процесса, выпуск обновленной учебной литературы)*. Управление наукой максимально централизовано и строго ориентировано на потребности профильных

подразделений центрального аппарата МВД и их территориальных подразделений.

Проведенным исследованием определены следующие существенные проблемы учебного процесса и научно-исследовательской деятельности вузов МВД:

- дефицит высококвалифицированных научно-педагогических кадров и аналитиков;
- чрезмерная бюрократичность методической и внутренней операционной деятельности;
- преобладание консервативных (*устаревших*) подходов в работе;
- отсутствие четких инструкций и алгоритмов пошагового выполнения действий при проведении служебных мероприятий (*в частности, учебных занятий, научно-исследовательских работ*);
- недостаточность профессиональных ресурсов для осуществления полномасштабного, объективного контроля качества преподавания и проведения научных исследований;
- отсутствие регулярных курсов повышения квалификации для преподавателей и научных сотрудников;
- отсутствие практики обмена опытом, в том числе по линии международного сотрудничества;
- недостаточно эффективная система мотивации к эффективной деятельности;
- недостаточное использование передовых достижений науки и техники.

Финансовое и материально-техническое обеспечение. Учебные заведения МВД испытывают недостаточность материально-технического обеспечения. Значительная часть объектов учебной и жилой инфраструктуры, средств обучения имеют выраженные признаки физической изношенности и моральной устарелости (*с 2014 года отмечается существенное сокращение финансирования на производство капитальных и текущих ремонтных работ; имеются сложности в обновлении востребованных практикой средств обучения, особенно по линии оперативно-розыскной и криминалистической техники, а также специальных средств для экипировки и вооружения личного состава для несения службы в условиях кризисных ситуаций*) [7].

В данных условиях, с учетом вектора инновационного развития и цифровизации полицейской службы, остро встает вопрос о привлечении дополнительных источников финансирования для поддержания и развития деятельности вузов МВД.

В этих целях с 2020 года начата и наращивается практика оказания ведомственными вузами платных услуг госорганам и населению (*образовательных, консультативных услуг, арендного пользования спортивной инфраструктурой, тиром и т.д.*).

Также требуется проводить системную работу по привлечению спонсорской материально-технической поддержки от международных организаций и других легальных источников.

Система собственной безопасности, воспитательной работы и психологического обеспечения. Как показывает дисциплинарная практика последних лет, имеются определенные недостатки в обеспечении собственной безопасности и профилактики правонарушений среди личного состава вузов МВД.

Среди таковых следует выделить:

– отсутствие аналитического подхода к выявлению причин и условий, способствующих совершению правонарушений, к оптимизации и повышению эффективности деятельности по противодействию правонарушениям;

– отсутствие системы учетов сотрудников, курсантов и слушателей «группы риска», а также акцентированной адресной профилактики в отношении них;

– недостаточную вовлеченность подразделений идеологической работы в профилактику правонарушений среди личного состава вследствие концентрации основных сил на проведении общественно-массовых и развлекательных мероприятий; как следствие – недостаточное взаимодействие подразделения идеологической работы и ИЛС.

Не в полной мере реализуется деятельность по психологическому обеспечению вузов МВД:

– как правило, предусмотрена только одна штатная должность психолога;

– в условиях расширения практики полиграфологического обследования в деятельности ОВД следует считать недостатком отсутствие в ведомственных вузах штатной должности психолога-полиграфолога;

– с учетом интенсивного развития психологической науки (*в том числе прикладной психологии*) отсутствует практика регулярного повышения квалификации штатных психологов вузов;

– на недостаточном уровне используются современные прикладные психологические методики и техники психодиагностики и психологической поддержки (*развитие стрессоустойчивости, снятие постстрессового синдрома, психоанализ, аутотренинг и т.д.*).

Внутренние служебные процессы. Система внутренних служебных процессов и операционная деятельность вузов являются консервативными, на сегодняшний день не дают серьезных сбоев и не содержат серьезных рисков для нормальной деятельности.

Вместе с тем, в условиях непрерывных модернизационных изменений, повышения объемов, темпов обмена и обработки информации возникает необходимость пересмотра подходов к управлению внутренними служебными процессами в части повышения их эффективности за счет де бюрократизации и автоматизации типовых служебных процессов.

Начиная с 2010 года, в период перехода системы ведомственного образования МВД на стандарты «болонского процесса», а также вследствие возрастающей с 2012 года тенденции масштабных модернизационных реформ отмечается существенный рост документооборота, не связанного с непосредственным выполнением основных функций (*массивная база учебно-*

методической документации, внешняя и внутренняя корреспонденция, справочно-информационная документация и др.). Указанные тенденции создают серьезные риски общего ухудшения качественных показателей реализации основных функций вузов – образовательной и научно-исследовательской [7].

В целом, система внутренних служебных процессов ведомственных учебных заведений имеет следующие недостатки общего характера:

- при разработке и реализации проектов не используются элементы современного проектного менеджмента; отсутствует центр проектного управления (*проектный офис*), что приводит к значительному снижению эффективности и низкому КПД при организации и выполнении работ проектного масштаба;

- остается высоким уровень неэффективной бюрократической нагрузки;

- отсутствует практика проведения внутренней ревизии служебных мероприятий и анализа документооборота на предмет выявления неэффективных элементов, несвойственных функций;

- отсутствуют единые стандарты внутреннего документооборота, алгоритмы работ и стандарты служебных мероприятий по основным направлениям деятельности;

- отсутствует действенная система контроля качества служебных процессов и оценки служебной эффективности сотрудников.

Потребность в реформировании системы внутренних служебных процессов и внедрении современных эффективных элементов управления становится все более очевидной на фоне перехода крупных организаций (*в том числе в государственном секторе*) к современным системам управления процессами.

Международное сотрудничество. Основными достижениями вузов МВД в области международного сотрудничества являются вступление в 2011 году в Международную ассоциацию полицейских академий INTERPA (*членами данной организации являются 53 учебных заведения из 45 стран мира*), а также создание на базе вузов и обеспечение деятельности при поддержке международных организаций учебных центров по противодействию торговле людьми и незаконной миграции (*Карагандинская академия*), по противодействию наркопреступности (*Алматинская академия*).

Вместе с тем, целевое сотрудничество с развитыми зарубежными учебными заведениями (прежде всего в области полицейского профессионального образования), а также с международными организациями ведется недостаточно активно. Следствием этого, в частности, являются:

- низкие показатели внедрения передовых образовательных концепций, методик и технологий;

- значительные административные барьеры в организации мероприятий в рамках международного сотрудничества;

- отсутствие практики обмена опытом и специалистами с зарубежными вузами;

- отсутствие популярной в мировой образовательной практике

двухдипломного (*дуального*) образования в партнерстве с передовыми зарубежными вузами аналогичного профиля подготовки;

– упущенные возможности в создании дополнительных площадок повышения квалификации преподавательского и научного состава вузов;

– упущенные возможности в привлечении дополнительного финансирования (прежде всего, со стороны международных организаций).

Обзор международного опыта в сфере ведомственного полицейского образования. Изучен зарубежный опыт подготовки и обучения специалистов правоохранительных органов таких стран, как *Австрия, Великобритания, Венгрия, Ирландия, Соединенные Штаты Америки, Франция, Чехия, Монголия*. При всем разнообразии педагогических подходов к полицейскому образованию выделяются группы стран, в которых элементы педагогической системы являются сходными, имеют однородную концептуальную основу. Так, в странах западного мира выделяют следующие типы педагогических систем (моделей) полицейского образования: немецкую, французскую, британскую и американскую.

Немецкую модель отличают основательность базовой подготовки; наличие в содержании обучения, независимо от специализации, общих компонентов; обязательное дополнительное обучение перед назначением на новую должность; логическая последовательность и преемственность уровней образования; более длительные сроки обучения по сравнению с другими странами (в сумме на всех уровнях 7 – 7,5 лет) [8].

Французская модель – это централизованное управление образованием в системе МВД; практическая направленность обучения при достаточно сильной общетеоретической подготовке; сравнительно краткосрочный характер (в сумме 4,5 года); получение высшего образования обычно вне ведомственной системы [9].

Для *британской модели* характерны: ранняя узкая специализация сотрудников полиции разных подразделений и служб; децентрализованный, региональный принцип координации процесса профессиональной подготовки; гуманизация процесса обучения; открытость для внешних контактов с общегражданскими, в т.ч. иностранными, образовательными учреждениями [10].

Для *американской модели* свойственно следующее: ведомственные учебные заведения дают преимущественно практически направленную полицейскую подготовку, а образование, подтверждаемое конвертируемым дипломом, полицейские получают в гражданских образовательных учреждениях до начала службы или во время нее [10].

Изучение зарубежного опыта подготовки специалистов правоохранительных органов показало, что в рассмотренных странах подготовка кадров полиции с 90-х годов XX века осуществляется в ведомственных учебных заведениях трех уровней.

К первому уровню относится первоначальная подготовка в школах полиции, включающая изучение общего, специализированного и заключительного курсов, а также сдачу экзамена на право замещения

должностей *младшего начальствующего состава*. Выпускники школ получают аттестат о среднем полицейском образовании.

Второй уровень – подготовка *среднего начальствующего состава*, которая осуществляется в высших школах полиции с выдачей диплома о высшем специальном (полицейском) образовании.

Третий уровень – подготовка *старшего начальствующего состава* в ведущей национальной полицейской академии с выдачей сертификата о высшем полицейском управленческом образовании.

Кроме того, следует отметить, что в большинстве стран сотрудникам полиции для дальнейшего продвижения по службе необходимо постоянно повышать свой профессиональный уровень. Для перехода от одного звена к другому (от рядового к среднему составу и далее к высшему составу) необходимо прохождение специального ведомственного обучения, определенный практический стаж, безупречная репутация.

С конца 60-х годов XX века в странах Запада в связи с изменением социальной роли правоохранительных органов и внедрением в полицейскую деятельность новейшей техники от сотрудников полиции требуется уже иной уровень образования, новые умения, например, исследовательские, коммуникативные навыки, способность критически мыслить, понимание разнообразных социальных проблем и умение их разрешать. Образовательный ценз для претендентов напрямую зависит от рода будущей работы, должности, и соответственно, места полицейского в иерархии.

Образовательный и культурный уровень полицейских рассматривается за рубежом как основной фактор, обеспечивающий прогрессивное развитие полиции, а полицейские образование – как мощный резерв повышения эффективности полицейской деятельности.

В США, Канаде и странах Европы самое серьезное внимание уделяется повышению стандартов общего и профессионального образования полицейских. Комиссии по стандартам, существующие за рубежом как на государственном, так и на ведомственном уровнях, регулируют и контролируют все вопросы, касающиеся стандартизации требований, аттестации и оценки [11].

Повышению уровня общего и профессионального образования полицейских за рубежом уделяется большое внимание. Там считают, что это самый серьезный резерв, использование которого может повысить эффективность деятельности полиции.

В системе полицейского образования стран Западной Европы, США, Канады и Японии также отмечается гибкая система количественных разрядок при отборе кадров. Формирование количественной разрядки на отбор кадров зависит от потребностей региональных подразделений полиции, а также изменений в общей штатной численности полиции страны. Общая численность штатных единиц корректируется периодически и зависит от уровня нагрузки на одного полицейского в привязке к текущей и прогнозируемой криминогенной ситуации [11].

В рамках проведенного исследования сформулированы следующие задачи, принципы и общие подходы развития учебных заведений МВД.

1. Принципы развития учебных заведений МВД:

- эволюционное развитие с элементами революционных прорывов;
- ориентация на передовые подходы с учетом имеющихся ресурсов и возможностей;
- потенциальная эффективность, рациональность и научная обоснованность преобразований;
- последовательное и постепенное внедрение сложных, инновационных изменений;
- тщательная подготовка изменений, прогнозирование их результатов и последствий;
- минимизация рисков и издержек процесса развития;
- постоянное управление процессом развития;
- приоритет качественных изменений перед количественными;
- вовлеченность и мотивированность всех сотрудников учебных заведений на успешное и эффективное развитие.

2. Задачи развития учебных заведений МВД:

- 1) обеспечить стабилизацию и постепенное устойчивое развитие кадрового потенциала до качественных стандартов, установленных МВД;
- 2) рационализировать, повысить качество и эффективность учебного процесса, а также научно-исследовательской деятельности в строгом соответствии с потребностями МВД;
- 3) оптимизировать, повысить качество и эффективность системы собственной безопасности, воспитательной работы и психологического обеспечения;
- 4) создать эффективную, прозрачную и безопасную систему дополнительного финансирования вузов из внебюджетных источников;
- 5) модернизировать материально-техническое обеспечение учебного процесса и операционной деятельности учебных заведений с внедрением современных цифровых технологий (в рамках цифровизации);
- 6) рационализировать, повысить качество и эффективность внутренних служебных процессов;
- 7) усовершенствовать систему и активизировать практику международного сотрудничества.

Общие подходы к развитию системы ведомственного образования МВД.

Цифровизация, автоматизация, дебюрократизация системы ведомственного образования МВД:

- 1) внедрение современных цифровых средств, технологий обучения и доступа к информации (переход на использование электронных планшетов как основного средства работы с учебной информацией, обеспечение всех учебных помещений точками доступа к качественному интернету «Wi-Fi», поэтапная модернизация материально-технической базы в учебном процессе;

совершенствование цифровых систем управления образовательным процессом; создание интегрированных баз данных учебной и служебной информации; подключение вузов МВД к популярным в мировой образовательной системе цифровым библиотечным и информационным ресурсам);

2) поэтапный перевод делопроизводства учебных заведений в цифровой бездокументарный режим (с использованием облачных технологий хранения и обмена информацией, внедрением более совершенных систем обеспечения информационной безопасности);

3) поэтапное внедрение эффективных систем управления служебными процессами (так называемые CRM-системы), что позволит автоматизировать процессы принятия решений, постановки задач и поручений, их эффективного распределения и исполнения (несвойственные, неэффективные задачи будут выявляться автоматически);

4) создание в каждом вузе МВД проектного офиса (аналитического центра) как самостоятельного подразделения с привлечением в штат 3-4 квалифицированных аналитиков (подразделение будет выполнять функции стратегического анализа и планирования, а также осуществлять управление проектами по развитию вуза в соответствии с современной теорией проектного менеджмента);

5) дебюрократизация внутренних служебных процессов (на базе проектного офиса должны изучаться современные подходы к процессному анализу, разрабатываться методические рекомендации по анализу и оптимизации процессов, проводиться обучение сотрудников, вовлеченных в проектную деятельность, после чего должны быть проведены конкретные мероприятия по сокращению документооборота, исключению несвойственных и дублирующих функций между подразделениями);

6) стандартизация внутренних служебных процессов (на основе результатов анализа, проведенного в рамках дебюрократизации, должны быть разработаны типовые образцы и формы внутренних служебных документов, стандарты выполнения служебных мероприятий, алгоритмы отдельных служебных действий);

7) внедрение современной системы контроля качества внутренних служебных процессов (на базе проектного офиса должны изучаться основные подходы и эффективные практики контроля качества процессов, разрабатываться соответствующие методические рекомендации, проводиться обучение сотрудников учебных заведений проведению эффективных контрольных мероприятий; должна быть создана эффективная система внутреннего служебного аудита).

Рационализация, повышение качества и эффективности учебного процесса, научно-исследовательской деятельности в соответствии с потребностями МВД могут быть обеспечены следующими общими подходами:

1) создание на базе вузов МВД специализированных кафедр, учебных и исследовательских центров по административной деятельности ОВД (в связи

с внедрением сервисной модели службы) и противодействию киберпреступности (современные возрастающие тенденции широкого использования киберпространства в криминальных целях требуют преподавания основ кибербезопасности во всех академиях МВД на кафедральном уровне);

2) полномасштабное внедрение компетентностного подхода в систему обучения бакалавриата и первоначальной подготовки – принципа формирования учебных дисциплин и всех элементов обучения со строгой ориентацией на привитие курсанту конкретных знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения обязанностей по предполагаемой должности или линии деятельности (во взаимодействии с профильными подразделениями МВД должно быть проведено фундаментальное исследование и разработана программа внедрения);

3) дифференциация содержания образовательных программ в зависимости от форм и уровней образования (специальная первоначальная подготовка, бакалавриат, магистратура, докторантура, повышение квалификации) (должны быть подготовлены соответствующие правила разработки и дифференциации образовательных программ);

4) дальнейшее развитие системы подготовки и повышения квалификации для руководителей ОВД – обучение современной системе эффективного менеджмента, основам кризисного управления в условиях ограниченных ресурсов и возможностей (это позволит повысить уровень качества руководящего звена полиции и, как следствие, общую эффективность системы ОВД);

5) совершенствование системы повышения квалификации с акцентом на привитие сотрудникам современных стандартов полицейской культуры, эффективных практик организации и управления человеческими ресурсами, кризисного управления в условиях ограниченных ресурсов и возможностей (это позволит повысить уровень качества управления в системе ОВД);

6) постепенное внедрение в учебный процесс инновационных форм и методов обучения, апробированных и подтвердивших свою эффективность в мировой образовательной практике (например, популярная в мировой практике форма проведения занятий «перевернутая аудитория» – диалоговый, творческий формат взаимодействия между преподавателем и курсантами, отличающийся повышенной интеллектуальной активностью, академической самостоятельностью и ответственностью курсантов, оптимальным балансом коллективной и индивидуальной работы преподавателя (внедрение инновационных форм и методов обучения должно осуществляться в формате проектного управления);

7) разработка стандартов качества проведения учебных занятий и научных исследований, основанных на принципе академической честности и отвечающих современным реалиям службы и потребностям МВД (должны быть разработаны детализированные методические рекомендации с типовыми пошаговыми алгоритмами действий для преподавателей по проведению

учебных занятий и для научных сотрудников по проведению научных исследований; методические рекомендации будут являться единым наглядным стандартом качества научно-педагогической деятельности, которого будут строго придерживаться как преподаватели и научные сотрудники, так и контролирующие, проверяющие органы);

8) аккредитация вузов МВД в качестве субъектов научно-исследовательской деятельности, организация и развитие системы грантовых исследований;

9) создание эффективной системы повышения квалификации для преподавателей и научных сотрудников за счет:

– регулярной организации на базе вуза тренинговых курсов по современным и эффективным техникам, методикам научно-педагогической деятельности;

– направления сотрудников вузов (по графику) на специальные курсы повышения квалификации научно-педагогических работников, организуемые в других вузах, научных и иных организациях;

– внедрения практики повышения квалификации на рабочем месте (самостоятельное изучение разработанных сотрудниками вузов учебных кейсов (сборников текстовых и видеоматериалов) по актуальным вопросам научно-педагогической деятельности);

10) повышение эффективности мониторинга и оценки качества образования за счет:

– внедрения практики звуко-видеофиксации процесса проведения всех учебных занятий;

– внедрения практики ежедневного выборочного контроля (просмотра видеозаписей проведенных занятий) на предмет качества проведения занятий, качества подготовленности курсантов и объективности выставления оценок (на основе методических рекомендаций проведения учебных занятий);

– расширения форм промежуточного и итогового контроля знаний (использование, помимо тестирования, классической вопросно-ответной формы и решения кейсовых задач);

– внедрение практики перекрестного аудита учебного процесса (путем регулярной организации взаимных (встречных) инспекторских проверок между вузами МВД).

Стабилизация и постепенное, устойчивое развитие кадрового потенциала до высоких качественных стандартов могут быть обеспечены следующими общими подходами:

1) профильная специализация вузов (в целях углубленной узкопрофильной подготовки по определенному направлению службы) с одновременным введением общей универсальной учебной программы в рамках первоначальной подготовки (позволит более рационально распределять слушателей первоначальной подготовки между вузами, в том числе исходя из региональной потребности в кадрах);

2) совершенствование процедуры кадрового отбора (для постоянного

и переменного состава) за счет:

– отбора кадров через вузы МВД по принципу «одного окна» (для кандидатов, впервые поступающих на службу) (данной мерой будет обеспечена оптимизация и автоматизация процесса оформления кандидатов на службу в ОВД, минимизация коррупционных рисков, бюрократизма и волокиты, перевод личного дела сотрудника в электронный формат);

– повышения гарантий объективности и прозрачности при отборе кадров путем внедрения таких элементов, как комиссия проверка кандидата по моделям профессиональных компетенций, написание эссе, решение кейсовых задач, IQ-тестирование с обязательной звуко-видеофиксацией всех проверочных процедур;

3) создание центра профессиональной ориентации и рекрутирования для:

– организации совместно с территориальными подразделениями ОВД нового формата профориентационной работы с широким использованием интернет-ресурсов в сочетании с традиционными методами активной профориентации;

– внедрения рекрутинговой практики по поиску и привлечению на службу (на должности постоянного состава) высококвалифицированных специалистов из гражданских вузов и других организаций (на основе методических рекомендаций по профессиональной ориентации и рекрутированию должно быть организовано обучение сотрудников вузов, привлеченных к данной работе);

4) упрощение процедуры поступления на службу (на должности постоянного состава) и порядка присвоения первого специального звания для ценных специалистов, привлекаемых из гражданских вузов и других организаций (данная мера упростит привлечение высококвалифицированных научно-педагогических кадров в систему ведомственного образования МВД);

5) дифференциация (снижение) требований по нормативам боевой и физической подготовки для научно-педагогического состава учебных заведений МВД (с учетом функциональных особенностей и служебной специфики);

6) внедрение системы управления талантами (для постоянного и переменного состава) – эффективное использование и удержание сотрудников, вносящих существенный вклад в развитие вуза (оценка и структурный анализ компетенций каждого сотрудника вуза с выявлением сильных и слабых сторон, распределение сотрудников по 3-м или более классификационным группам для рациональной и эффективной расстановки, перераспределения кадров);

7) внедрение практики системного развития сотрудниками личностных качеств, важных для профессии, – общего уровня интеллекта, аналитических способностей, критического мышления, эрудиции, навыков ораторского мастерства и публичного выступления и др. (для постоянного и переменного состава) (должна быть разработана соответствующая комплексная программа саморазвития, предусматривающая организацию развивающих секций –

шахмат, ораторского мастерства, скорочтения, обучения технике «слепого» набора текста на клавиатуре, публичных дебатов, а также утверждение «перечня настольных книг» – обязательной для изучения и постоянного использования литературы по личностному и профессиональному развитию);

8) внедрение системы мониторинга профессиональной эффективности выпускников (вузы должны поддерживать обратную связь с профильными подразделениями центрального аппарата МВД, территориальными подразделениями ОВД с целью обобщения и анализа сведений по общей оценке уровня профессиональной подготовленности выпускников, сведений о часто допускаемых ошибках; данная система будет способствовать эффективной корректировке качества подготовки кадров);

9) совершенствование системы мотивации сотрудников к эффективной службе и приверженности корпоративным интересам МВД и учебных заведений (для постоянного и переменного состава) (на основе анализа эффективных, апробированных в мировой практике подходов должна быть разработана соответствующая программа и методические рекомендации с учетом специфики вузов, имеющихся ресурсов и возможностей);

10) обеспечение дополнительных гарантий справедливой дисциплинарной практики, исключающей факты необоснованного привлечения к дисциплинарной ответственности или наложения несоразмерно строгих взысканий (для постоянного и переменного состава) (на основе анализа обзорных материалов ДСБ МВД должен быть разработан научно-практический комментарий к Правилам и условиям привлечения к дисциплинарной ответственности сотрудников ОВД (утверждены Приказом Министра от 27 мая 2011 года № 246), а также соответствующие методические рекомендации для сотрудников инспекции по личному составу);

11) создание эффективной системы повышения квалификации для преподавателей и научных сотрудников за счет:

– регулярной организации на базе вузов тренинговых курсов по современным и эффективным техникам, методикам научно-педагогической деятельности;

– направления сотрудников вузов на специальные курсы повышения квалификации научно-педагогических работников, организуемые в других вузах, научных и иных организациях;

– внедрения практики повышения квалификации на рабочем месте (самостоятельное изучение разработанных сотрудниками вузов учебных материалов по актуальным вопросам научно-педагогической деятельности).

Повышение качества и эффективности системы собственной безопасности, идеологической работы и психологического обеспечения будут реализованы следующими общими подходами:

1) внедрение практики анализа причин и условий чрезвычайных происшествий и системного подхода к их устранению (при аналитической поддержке НИИ Карагандинской академии и других аналитических подразделений вузов);

2) внедрение практики учета сотрудников «группы риска» из числа постоянного и переменного состава (склонных к нарушению дисциплины и законности) и адресной индивидуальной профилактики с ними;

3) смещение вектора деятельности идеологической работы в сторону повышения служебной культуры и профилактики правонарушений за счет:

– освобождения аттестованных сотрудников подразделения идеологической работы от организации культурно-развлекательных мероприятий с возложением данной обязанности на вольнонаемных работников;

– организации тренинговой практики по привитию постоянному и переменному составам учебных заведений МВД основ современной корпоративной и сервисной культуры с учетом специфики полицейской службы;

– усиления взаимодействия подразделения идеологической работы и ИЛС в профилактике правонарушений среди личного состава (взаимодействие должно осуществляться на основе планов совместных мероприятий);

4) совершенствование системы психологического обеспечения за счет:

– расширения штатной численности психологов до 2-3 единиц;

– включения в штат должности психолога-полиграфолога с переходом на собственное полиграфологическое обеспечение (привлечение квалифицированного специалиста извне или обучение действующего психолога);

– внедрения практики регулярного обучения психологов современным достижениям прикладной психологии (методики и техники профилактики стресса, повышения стрессоустойчивости, методики психодиагностики, психоанализа и аутотренинга и т.д.).

Создание эффективной, прозрачной и безопасной системы дополнительного финансирования учебных заведений МВД из внебюджетных источников может быть обеспечено следующими общими подходами:

1) активизация деятельности по оказанию вузами платных услуг населению в соответствии с Приказом Министра внутренних дел от 24 декабря 2018 года № 762 «Об утверждении Правил оказания платных видов деятельности по реализации товаров (работ, услуг) военными и специальными учебными заведениями Министерства внутренних дел Республики Казахстан и расходования ими денег от реализации товаров (работ, услуг)» (образовательные, консультативные услуги, арендное пользование спортивной инфраструктурой, тиром и т.д.);

2) внедрение платного бакалавриата, магистратуры, докторантуры – обучения на коммерческой (платной) основе;

3) внедрение в виде платной услуги для потенциальных абитуриентов бакалавриата, магистратуры, докторантуры программы интенсивной предварительной академической подготовки «Фаундейшен»;

4) переход научных подразделений вузов МВД к практике проведения грантовых научных исследований;

5) внедрение практики привлечения средств в рамках спонсорства и благотворительности на основе принципов Эндаумент фонда (распространенная в мировой практике деятельность вузов по привлечению целевого финансирования на нужды развития, преимущественно от выпускников и бывших работников);

6) развитие института государственно-частного партнерства в сфере деятельности учебных заведений МВД (организация питания, строительство спортивно-тренировочной инфраструктуры и т.д.).

Модернизация материально-технического обеспечения учебного процесса и операционной деятельности учебных заведений МВД с внедрением современных цифровых технологий (цифровизация вузов) будет обеспечена следующими общими подходами:

1) реализация на базе академий МВД проекта «Виртуальная академия» (образовательная среда, созданная в виртуальном пространстве, с быстрым доступом через ПК или смартфон к учебным материалам вуза, а также базам данных общей статистической и служебной информации МВД);

2) оснащение каждого лекционного зала, аудитории камерами видеонаблюдения, средствами звуко-видеофиксации (таким образом, повысится эффективность управления процессами, будет обеспечиваться объективность и прозрачность системы мониторинга и оценки качества образования);

3) оснащение лекционных залов и аудиторий инновационными средствами обучения (настенными проекционными экранами, электронными флипчартами и т.д.) (в том числе за счет дополнительного финансирования, привлекаемого из внебюджетных источников);

4) приведение норм положенности по обеспечению учебного и научного процессов актуальной спецтехникой (по следственному, оперативно-криминалистическому, военно-тактическому направлениям подготовки) в соответствие с нормами положенности соответствующих практических подразделений ОВД.

Совершенствование системы и активизация практики международного сотрудничества, внутреннего партнерства могут быть обеспечены следующими общими подходами:

1) деbüroкратизация и упрощение административных процедур в рамках организации и осуществления международного сотрудничества (действующая система документального оформления и санкционирования организации или участия в мероприятиях с иностранным элементом необоснованно усложнены, что существенно снижает эффективность международного сотрудничества);

2) организация международного сотрудничества по обмену научно-педагогическим составом и учащимися с ведущими учебными заведениями Казахстана, стран ближнего и дальнего зарубежья, в том числе по принципу «двудипломного образования» (в соответствии с Правилами кредитной технологии обучения (Приказ МОН РК №152 от 20 апреля 2011 года) проект предоставляет возможность параллельного обучения по образовательным программам и учебным планам с целью получения двух равноценных дипломов

или одного основного и второго дополнительного);

3) заключение вузами МВД меморандумов о сотрудничестве с передовыми полицейскими учебными заведениями в рамках INTERPA по организации дуального обучения (с выдачей выпускникам двух дипломов – ведомственного вуза МВД Республики Казахстан и соответствующего иностранного полицейского учебного заведения);

4) активизация практики сотрудничества в рамках партнерских соглашений с профильными госорганами, организациями, передовыми учебными заведениями, научными организациями Казахстана и зарубежных стран (партнерский формат взаимодействия и сотрудничества стал наиболее актуальным и распространенным, особенно в условиях развития цифровых технологий связи).

Ожидаемые результаты от реализации предложенных мер развития системы ведомственного образования МВД:

– стабильный приток квалифицированных кадров; высокий уровень профессиональных компетенций преподавателей и научных сотрудников; эффективная система развития кадрового потенциала и мотивации к службе; высокий уровень профессиональной подготовленности курсантов, магистрантов, докторантов;

– высокое качество проведения учебных занятий, строго ориентированных на потребности правоохранительной практики ОВД; прозрачная, эффективная, многоуровневая система мониторинга и оценки качества образования; высокое качество и эффективность научных исследований, их востребованность в практической деятельности ОВД;

– эффективная практика предупреждения чрезвычайных происшествий и правонарушений среди личного состава; качественное, практикоориентированное психологическое обеспечение курсантов и сотрудников вузов; полиграфологическое обеспечение вузов за счет штатных психологов-полиграфологов;

– эффективная и прозрачная система дополнительного финансирования вузов из внебюджетных источников;

– цифровизация учебных заведений на уровне вузовских стандартов развитых стран;

– рациональные и эффективные внутренние служебные процессы; автоматизированная система управления внутренними служебными процессами;

– широкая и эффективная практика международного сотрудничества с акцентом на развитие кадрового потенциала и материально-технического обеспечения учебных заведений.

2 СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПОЛИЦИИ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН (СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ)

2.1 Состояние и тенденции развития основных элементов кадровой работы в полиции зарубежных стран

Подбор и прием на службу.

США. Требования к кандидату для службы в полиции:

- гражданство США;
- возраст старше 21 года (большинство управлений требуют максимальный возраст 34-35 лет, но некоторые не имеют требований о максимальном возрасте);
- отсутствие судимости;
- кандидат должен закончить школу, некоторые управления требуют обучение в колледже или вместо этого – службу в ВС США;
- знание английского языка (хорошие навыки устной речи, письма и чтения).

Значительное внимание при приеме на службу уделяется психофизиологическим характеристикам кандидата (в особенности проверке психологических качеств).

Физическое здоровье проверяется путем обследования, психическое – методом тестирования. Далее выявляются соответствующие личностные качества, основными составляющими которых являются:

- эмоциональная устойчивость;
- нервно-психическая устойчивость;
- адаптивность;
- коммуникативные особенности;
- интеллект;
- способность к саморазвитию в интеллектуальном и личностном плане;
- моральная устойчивость [12].

Помимо этого, способность к анализу, быстрая реакция при принятии решения.

В ФБР функционирует Отдел обеспечения равных служебных возможностей (Office of Equal Employment Opportunity Affairs), который следит за тем, чтобы при приеме на работу в ФБР и продвижении по службе не было какой-либо дискриминации: по расовой, религиозной, национальной принадлежности, полу или возрасту, а женщины-сотрудницы не подвергались «сексуальным домогательствам» со стороны сослуживцев [13].

Франция. На службу в полицию принимаются граждане Франции в возрасте от 17 до 35 лет, имеющие среднее образование, хорошее здоровье и направление, утвержденное префектом. Перед тем как занять какую-либо должность в полиции, поступающий на службу обязан пройти подготовку в одном из полицейских учебных заведений.

Сингапур. Отбор на государственную службу, в том числе в правоохранительные органы осуществляется по принципу меритократии: выявление перспективных учеников в раннем возрасте, наблюдение и поощрение их на протяжении их учебы. Они получают стипендии для поступления в университеты, некоторые уезжают за границу. В свою очередь перспективные ученики обязуются работать на государственной службе в течение четырех – шести лет. Таким образом самые лучшие и одаренные попадают на государственную службу, а связанные с государством компании имеют доступ к этому запасу человеческих ресурсов [14, 235-240].

Япония. На государственной службе Японии действует специфическая система «пожизненного найма». Эта система предполагает длительную (вплоть до ухода на пенсию) службу в одной организации. Кандидаты зачисляются на государственную службу в соответствии с личными заслугами кандидата, его профессиональной подготовкой и деловыми качествами на основе конкурсного отбора – обязательных конкурсных экзаменов, которые проводятся по принципу «открытых дверей». Требования к экзамену очень высоки и ориентированы на выпускников лучших университетов страны. На практике шансы занять руководящие посты есть только у тех, кто имеет высшее образование [14, 235-240].

Китай. Прием кадров на службу производится:

- путем экзаменов;
- из демобилизованных военнослужащих;
- из выпускников ВУЗов, средних учебных заведений и профучилищ;
- из выдвиженцев с предприятий и учреждений, с заводов и из деревень, прошедших определенную подготовку.

Согласно закону КНР «О народной полиции» приему подлижит кандидат, успешно сдавший публичный экзамен и прошедший строгую проверку [15, 38-43].

Грузия. С 2004 по 2006 годы (в течение 2 лет) из ОВД были уволены 75 тыс. из 85 тыс. сотрудников ведомства соответственно, в том числе практически весь руководящий состав. Общая штатная численность ведомства в итоге сократилась до 26 тыс. человек. Общее обновление кадрового состава ОВД составило 85%.

Новые полицейские кадры набирались по открытому конкурсу, из участия в котором исключили людей, уже имевших опыт работы в силовых структурах. При приеме на работу кандидаты проходили разработанные по западным стандартам психологические тесты, позволившие повысить средний интеллектуальный уровень полицейских и отсеять личности с неустойчивой или агрессивной психикой.

Отмечен ряд назначений на ответственные должности в центральном аппарате МВД молодых и образованных специалистов (в возрасте 25 – 27 лет) [16] [17, 87-91].

Эстония. К началу 2000-х годов численность эстонских полицейских сократилась в два раза по сравнению с 1991 годом и достигла пропорции

относительно населения, характерной для Скандинавии. При этом значительно увеличилось число женщин на службе. Было введено требование об обязательном получении специального образования для всего штатного состава полиции [18, 341].

Россия. Основные принципы государственной службы и требования, предъявляемые к работникам государственных органов (закреплены законодательно):

- законность;
- обязательность решений вышестоящих в порядке подчиненности государственных органов и должностных лиц, принятых в пределах их компетенции для нижестоящих государственных органов и должностных лиц;
- подконтрольность и подчиненность государственных органов и государственных служащих,
- внепартийность государственной службы;
- равный доступ к государственной службе в соответствии со своими способностями и профессиональной подготовкой без какой-либо дискриминации;
- ответственность за ненадлежащее выполнение должностных обязанностей;
- социальная защищенность;
- стабильность;
- профессионализм, компетентность;
- четко выраженные гражданские и правовые позиции;
- законопослушность.

Предлагается на законодательном уровне установить запрет на увольнение полицейских задним числом.

Усовершенствована система отбора сотрудников полиции с помощью lie-детекторов (детекторов лжи), других психологических приспособлений и вопросов, документов [19].

Вопросы организационно-штатной работы.

Ведущие страны Западной Европы и США. Определение структуры, нормативов штатной численности и загрузки проводится на основе всесторонних, основательных расчетов. Основные направления организационно-штатной работы регулярно корректируются. В структуре правоохранительных органов выделяется три основных направления: обеспечение служебных задач и функций, обеспечение внутренней организации и порядка, обеспечение взаимодействия с другими госорганами и общественностью. Особенностью структуры является узколинейность (подразделения формируются под целевое решение (обеспечение) узкоспециализированных задач и функций) [20, 143-146].

Грузия. Изменена должностная структура — должности следователей упразднены, действует ступенчатая система должностей детективов [16] [17, 87-91].

Эстония. Значительные перемены произошли на этапе интеграции

страны в Евросоюз. Число действующих префектур полиции сократили до четырех; новое деление территориальных органов правопорядка не совпадало с административными границами. Это по задумке авторов реформы значительно снизило коррупционные риски, существующие при централизованной системе.

С 1 января 2010 года отдельные до этого департамент полиции, центральная криминальная полиция, полиция безопасности, департамент погранохраны и департамент гражданства и миграции были объединены в единый департамент полиции и погранохраны [18, 344].

Беларусь. Предполагается сделать структуру органов внутренних дел проще, исключить излишние дублирующие звенья, т.е. сократить численность, освободить милицию от несвойственных ей функций, привести войсковую составляющую в соответствии с требованиями сегодняшнего дня.

Такую работу, по мнению главы государства, необходимо провести на всех уровнях: от участкового инспектора полиции, уделив ему основное внимание, до управленческих аппаратов органов внутренних дел. При сохранении объемов финансирования это позволит увеличить материальное стимулирование сотрудников, не обременяя государственный бюджет дополнительными расходами [21, 5-14].

Высвобожденная штатная численность будет направлена на укрепление территориальных органов внутренних дел.

МВД постепенно избавляется от структурной избыточности и разбалансированности ряда функций.

Украина. Принят отдельный Закон «Об общей структуре и численности Министерства внутренних дел» [7].

Вопросы аттестации.

Страны Западной Европы (в целом). Под аттестацией понимается подведение итогов работы сотрудника по завершении срока действия его трудового контракта, состоит в оценке результатов его труда за весь период действия контракта, определении степени соответствия сотрудника установленным его должности требованиям (требованиям должностной инструкции), которые были положены в основу трудового контракта. Аттестация отдельных сотрудников в определенных случаях может проводиться единолично руководителем или работником службы персонала (кадровой службы) по разработанным стандартам.

При аттестации могут использоваться инновационные методы – методы самооценки персонала, рейтинговых оценок, привлечения специализированных аттестационных центров, различные тесты, специально составленные задачи или задания с учетом направления деятельности и др. [20; 143-146]

Вопросы прохождения службы.

США. В системе ФБР существует Отдел обеспечения равных служебных возможностей, который следит за тем, чтобы при приеме на работу в ФБР и продвижении по службе не было какой-либо дискриминации: по расовой, религиозной, национальной принадлежности, полу или возрасту, а женщины-

сотрудницы не подвергались сексуальным домогательствам со стороны сослуживцев [12].

Великобритания. Продвижение по службе можно получить только после длительного обучения или сдачи экзамена на чин [22, 80-84]³.

Япония. Продвижение по службе зависит от продолжительности непрерывного стажа. Данная система предопределяет практическое отсутствие межведомственной мобильности чиновников, что стало одной из наиболее характерных черт государственной службы Японии. Особенностью являются частые, каждые два-три года, перемещения чиновников внутри их ведомства (внутренняя ротация) [14, 235-240].

Китай. Сотрудники, достигающие высоких показателей в работе, могут получить повышение, минуя ступени службы, независимо от стажа или других ограничений. Однако такие случаи должны быть представлены на утверждение в соответствующие органы. Понижение преимущественно производится в результате отрицательных показателей по аттестации⁴.

Россия. Разработаны и внедрены в образовательный процесс 15 профессиональных стандартов (квалификационных требований) для должностей, на которые назначаются выпускники образовательных учреждений.

В стандартах отражаются требования к практическим умениям и навыкам выпускников, формулируется комплекс общих и профессиональных компетенций, к осуществлению которых должен быть готов выпускник [19].

Вопросы формирования кадрового резерва.

Мировая практика. В целом, кадровый резерв как способ управления персоналом был характерен для Советского Союза, в настоящее время продолжает использоваться в странах СНГ. В ведущих стран Европы, Азии и США система кадрового резерва является непопулярной [23, 118-121].

Франция. После четырех лет службы любой офицер и инспектор может участвовать в конкурсе на замещение должности комиссара полиции [24, 1757-1761].

Россия. Применяется два основных подхода к работе с кадровым резервом:

1. Планирование преемственности. Данный подход подразумевает, что должности на которые готовятся резервисты заранее определены.

2. Работа с группой высокопотенциальных сотрудников (HiPo). Сторонники данного подхода предлагают отталкиваться от талантливых сотрудников: выделять их в отдельный «пул талантов» без привязки к конкретной должности.

Основные цели работы с кадровым резервом:

1. обеспечение компании кадрами из внутренних источников (ведущие позиции быстро занимают подготовленные, успешные, хорошо владеющие

³ Клеймёнов И. М. Полицейские органы Великобритании //Вестник Омского университета. Серия «Право». – 2011. – №. 3. – С. 80-84.

⁴ Решетников И. В. Становление и развитие полиции Китая //Юристы-Правоведъ. – 2011. – №. 2. – С. 38-43.

информацией о компании и преданные ей сотрудники);

2. мотивация сотрудников компании (грамотные и талантливые руководители и специалисты чётко видят свои перспективы в профессиональном развитии и карьерном росте).

Программы по работе с кадровым резервом тесно связаны с системами оценки и обучения персонала внутри компании и поэтому должны с ними согласовываться [19].

Вопросы профессиональной подготовки и повышения квалификации.

Великобритания. При подготовке полицейских упор делается на проигрывание ситуаций, в которых сотрудник непосредственно контактирует с представителями СМИ. Требование к полицейскому в подобных ситуациях одно: максимальная точность и открытость в общении с журналистами [22, 80-84].

Германия. Полицейская система этой страны (в том числе система подготовки полицейских) признана одной из наиболее эффективных в Мире. Подготовка сотрудника полиции не предусматривает получения им высшего юридического образования. Образование получается по специальности «полицейская деятельность» и имеет трехуровневую систему:

Первый уровень – первоначальная подготовка в школах полиции федеральных земель, включающая изучение общего, специализированного и заключительного курсов, а также сдачу экзамена на право замещения должностей младшего начальствующего состава. Срок обучения – два с половиной года. Выпускники школ получают аттестат о среднем полицейском образовании.

Второй уровень – подготовка среднего начальствующего состава, которая осуществляется в высших школах полиции федеральных земель с выдачей диплома о высшем специальном (полицейском) образовании. Срок обучения три года.

Третий уровень – подготовка старшего начальствующего состава в Высшей полицейской академии управления (ВПАУ) ФРГ с выдачей свидетельства (сертификата) о высшем полицейском управленческом образовании. Срок обучения два года. В академию принимаются оперативные сотрудники в возрасте до 40 лет (в порядке исключения – до 45 лет), положительно характеризующиеся по месту службы, имеющие стаж работы в полиции не менее 10 – 12 лет, звание – не ниже главного комиссара, образование – в объеме высшей полицейской школы.

В основу подготовки полицейских кадров Германии положен принцип пожизненного найма. Служебная деятельность и обучение сотрудника планируется и направляется в сугубо перспективном плане. При этом предусматривается постоянное повышение его квалификации.

Особенностью системы подготовки полицейских кадров ФРГ является то, что ни одно из полицейских учебных заведений страны не выдает своим выпускникам образовательных документов, соответствующих какому-либо государственному образовательному стандарту. По окончании учебных

заведений выдаются только ведомственные образовательные документы, дающие право работать только в полиции и в порядке исключения в некоторых других государственных учреждениях.

Приоритетная область деятельности образовательных полицейских программ состоит в постоянном развитии и совершенствовании мер по повышению практической квалификации полицейских в области борьбы с преступностью (прежде всего, по профилактике, пресечению и раскрытию), а также применению технических и транспортных средств в практических ситуациях [25, 174-179].

Франция. Французская система подготовки полицейских кадров является одной из старейших в Мире, имеет централизованный характер. Образовательная система 20 школ обучения рядовых полицейских, две школы подготовки среднего звена и школа комиссаров полиции.

Поступление в полицейское учебное заведение предполагает серьезный конкурсный отбор. Начальная подготовка рядовых полицейских является наиболее отлаженным звеном в системе профессиональной подготовки МВД Франции. Она длится 12 месяцев. В течение четырех месяцев слушатели получают базовые знания, необходимые полицейскому для несения патрульно-постовой службы. После этого обучаемые направляются на стажировку в полицейские подразделения, где под руководством опытного наставника, знакомятся с практикой работы. По результатам работы руководитель стажировки выставляет подопечному оценку. По окончании месяца стажер вновь возвращается в учебное заведение, где в течение недели совместно с преподавателями подводит итоги, выясняет возникшие проблемы в несении службы. Затем на протяжении трех недель ему даются дополнительные знания, и он вновь на месяц направляется на стажировку в полицейское подразделение, где уже самостоятельно выполняет несложные обязанности. Завершается этот процесс в учебном заведении. Такой метод позволяет руководству учебных заведений обучать два набора полицейских одновременно.

Подготовка среднего звена служащих полиции, состоящего из офицеров и инспекторов, с учетом их предназначения, осуществляется дифференцированно. Обучение инспекторов полиции осуществляется на протяжении 16 месяцев в Высшей школе инспекторов Национальной полиции в г. Канн-Эклюд. Офицеры же проходят 18 месячное обучение в Высшей школе офицеров в Национальной полиции в г. Ницца.

После окончания школы инспектора полиции считаются стажерами в течение года. Впоследствии, в зависимости от результатов стажировки они утверждаются в этом звании.

Подготовка комиссаров полиции осуществляется в Высшей школе Национальной полиции в течение двух лет. Теоретическая подготовка в ней чередуется со стажировками в правоохранительных службах. Учебный цикл в Высшей школе Национальной полиции включает в себя семь периодов, в ходе которых последовательно отрабатываются как теоретические, так и практические вопросы программы. Завершается обучение сдачей экзаменов.

Выпускники полицейских учебных заведений Франции, так же как и в Германии получают ведомственные дипломы, дающие право работать только в полицейской системе.

В Законе Французской Республики (1985 г.) «О модернизации полиции» имеется специальный раздел, посвященный подготовке сотрудников Национальной полиции. В нем определены основные направления повышения профессионального уровня полицейских, включающие совершенствование специальных навыков, укрепление связей и контактов с населением, развитие личной инициативы [24, 1757-1761].

Великобритания. Система учебных заведений Великобритании состоит из 8 региональных учебных центров, осуществляющих первоначальную подготовку, а также Колледжа высшего полицейского состава. В качестве основной задачи обучения полицейских в Великобритании с 1980 г. выдвигается привитие им навыков практической работы.

По завершении обучения выпускники должны уметь: общаться, рассуждать, логично мыслить, слушать собеседника, проявлять тактичность и вежливость, находить подход к людям и устанавливать контакты с ними, вызывать доверие, уметь допрашивать свидетелей и т.д. Помимо этого, полицейский должен знать законодательство в объеме, необходимом для несения службы, тактику полицейской деятельности, основы криминалистической техники [22, 80-84].

США. Полиция собственной базы подготовки кадров не имеет, предпочитая рекрутировать специалистов, получивших соответствующее образование в колледжах или университетах. Широкую сеть полицейских академий в качестве такой базы рассматривать нельзя, так как структурно они не входят в полицейский департамент, организационно и финансово самостоятельны, являясь всего лишь своеобразными центрами первоначальной подготовки гражданских специалистов с тем, чтобы они могли получить лицензию на право осуществления полицейской деятельности.

На службу принимаются кандидаты, имеющие среднее или высшее образование. Кандидаты обязаны закончить курсы по какой-либо из следующих дисциплин: правоприменение, отправление правосудия, психология, адвокатура, история Америки, общественное управление, английский язык, правовые отношения, социология, торговое право.

В ряде крупных городов США практикуется стажировка в полиции юношей, окончивших школу и желающих затем, при достижении 21 года, поступить на полицейскую службу. С этой категорией занятия проводят, как правило, опытные инструкторы. Подготовка включает в себя занятия по Конституции и гражданским правам, законам штатов и постановлениям муниципальных органов, по расследованию несчастных случаев. Практикуется патрулирование, регулирование движения, обучение владению огнестрельным оружием, приемам личной безопасности, правилам поведения в экстремальных ситуациях.

Главная проблема осуществления управления подготовкой кадров в США

заключается в децентрализованной системе и существовании многих юрисдикции: муниципальная, окружная, штата, федеральная.

Особенностью системы подготовки полицейских в США является существование многочисленных частных и государственных центров подготовки. Один из крупнейших федеральных центров по подготовке кадров для правоохранительных органов находится в графстве Глинко, штат Джорджия. Еще в 1970 г. правительство США приняло решение о создании вместо многочисленных небольших учебных заведений по подготовке кадров для различных правительственных органов одного мощного учебного центра. В настоящее время это одно из крупнейших учебных заведений США, осуществляющее подготовку на краткосрочных курсах (до 18 месяцев) специалистов более 70 правоохранительных ведомств.

Одновременно здесь может обучаться до 2,3 тыс. человек. Поступающие на учебу в Центр уже имеют определенный уровень образования, так как некоторые федеральные службы принимают на работу лиц, имеющих степени бакалавра или даже магистра. Центр управляется коллегией директоров. В нем постоянно находятся представители правоохранительных органов США (заказчики), которые осуществляют связь между учебным заведением и ведомством, участвуют в совершенствовании учебных программ и проведении зачетов. Финансирование Центра осуществляет Конгресс США.

Обучение в Центре максимально ориентировано на подготовку специалистов к будущей профессиональной деятельности. При этом в Центре даются базовые знания, и по его окончанию многие выпускники проходят дополнительное обучение по месту службы.

Практическая направленность обучения характерна также и для полицейских академий США. Так, в полицейской академии Майами (США) слушатели изучают следующие темы: критические ситуации, проведение операций по спасению заложников, спецоборудование, взрывные устройства, тактику противодействия терроризму, методику обыска зданий и помещений, спасение заложников с использованием мобильных средств; оказание первой медицинской помощи и т.д.

Арканзаская полицейская академия (США) осуществляет двухнедельную (88-часовую) подготовку оперативных работников, специализирующихся на работе среди производителей и распространителей наркотиков. В процессе обучения слушателей обучают методам разработки «легенд»; идентификации стрессовых состояний способам самостоятельного их определения. Слушатели знакомятся с наркотическими веществами и способами их идентификации как в лабораторных условиях, так и при помощи «уличных» методов тестирования. В ходе занятий учащиеся изучают организационную структуру отдельных банд, методы их деятельности и способы проникновения в эти преступные формирования для сбора информации.

В полицейской академии Лос-Анджелеса (США) не менее 400 ч учебной программы посвящено изучению проблем общения с населением, 360 ч выделено на изучение таких тем, как основа культуры национальных

меньшинств, представленных в городе, трудовые и личные отношения и др.

В качестве позитивного опыта в системе профессионального образования можно отметить выпуск в США специального бюллетеня по подготовке и переподготовке сотрудников. Бюллетень информирует и о всех изменениях в правилах, новых в методике работы, анализирует различные концепции развития полиции [12], [13].

Сингапур. Пропагандируется концепция непрерывного образования и подготовки государственных служащих. В учебных заведениях стремятся научить чиновников пяти основным навыкам: обеспечивать высочайшее качество обслуживания, управлять изменениями, работать с людьми, управлять операциями и ресурсами, управлять самим собой.

Каждый сотрудник должен проходить 100 часов обучения (повышения квалификации) в год [14, 235-240].

Япония. Повышение квалификации, как условие качественного труда государственного служащего, особенно четко отражено в законодательстве Японии. Закреплена обязанность служащего повышать свою квалификацию [14, 235-240].

Китай. Осуществляется профессиональная подготовка и переподготовка кадров на плановой основе. Подготовка руководящих кадров осуществляется в полицейских школах и академии [15, 38-43].

Грузия. В реформе грузинского МВД важное место занимали изменения в Полицейской академии, нацеленные на обучение будущих полицейских нового образца. Для начала будущим курсантам академии надо выдержать серьезный конкурс – 30-50 человек на место. Такая популярность уже сама по себе говорит о престиже работы в полиции. Обучение непродолжительное, 7-8 недель – курсанты за это время успевают изучить только азы, а все остальное приходит с практикой. *До* реформы курсанты обучались четыре года, изучая при этом и общеобразовательные дисциплины, не нужные в полицейской практике. Сейчас в полицию принимаются люди уже имеющие высшее образование.

Важную роль в обучении играет собеседование с психологами, тесты на психологическую устойчивость и интеллект. В полицию принимают только претендентов с IQ выше среднего [16] [17; 87-91].

Россия. Одним из важнейших приоритетов деятельности МВД России является создание высокопрофессионального кадрового корпуса, прежде всего за счет оптимизации системы ведомственного образования.

Образовательные учреждения МВД России является основным источником высококвалифицированных кадров для органов внутренних дел, обладающих необходимой общепрофессиональной и специальной милицейской подготовкой.

Особое внимание в ведомственном образовании уделяется приближению процесса обучения к практической деятельности органов внутренних дел.

Апробирована и внедрена в учебный процесс модульная (инновационная) модель подготовки сотрудников. Успешно применяется в образовательном

процессе вузов программа подготовки сотрудников патрульно-постовой службы для курсантов первого курса на основе модульной технологии, обеспечивающей профессионально-прикладную направленность обучения.

Основу учебного процесса по модульной технологии составляет освоение курсантами и слушателями практических действий, эффективных способов решения служебных задач в ходе имитационного моделирования типовых ситуаций правоохранительной деятельности. Учебно-методическое обеспечение блочно-модульных программ предусматривает широкий спектр печатных и электронных изданий, компьютерных обучающих программ, видео- и аудиоматериалов, сборников ситуаций и задач, вопросов тестирования, контроля уровня знаний и т.д.

К ведущей сфере деятельности вузов системы МВД России относятся научные исследования, представляющие собой источник получения нового знания. Приоритетными направлениями научных исследований являются совершенствование деятельности органов внутренних дел, вопросов управления совершенствование форм и методов борьбы с преступностью (правонарушениями) и др.

Поступление в образовательное учреждение МВД России имеет ряд особенностей. Существует многоступенчатая система отбора кандидатов, которая предусматривает собеседование, медицинское обследование, тестирование, специальные психофизиологические исследования и т.д. Предъявляются повышенные требования к состоянию здоровья, физической подготовленности, психологической устойчивости к экстремальным ситуациям, свойственным полицейской службе.

Для воспрепятствования проникновению в систему МВД России лиц, связанных с криминальной средой, страдающих наркотической и алкогольной зависимостью, проводятся соответствующие мероприятия. К их числу относятся: клиничко-лабораторные обследования на содержание в организме кандидатов на учебу наркотических и психотропных веществ, психофизиологические исследования, позволяющие определить соответствие морально-этических и психологических качеств кандидатов на учебу в образовательных учреждениях МВД России требованиям оперативно-служебной (учебной) деятельности.

Профессиональная ориентация молодежи на учебу в образовательных учреждениях МВД России начинается еще в общеобразовательных учреждениях.

Для удовлетворения потребности ОВД в квалифицированных специалистах в вузах МВД России открываются новые специальности: начиная с 2010 года осуществляется набор кандидатов на обучение по специальности «автоматизированные системы обработки информации и управления». Расширяется подготовка специалистов для юридических служб органов внутренних дел.

Министерством проводится профильная специализация ведомственных вузов: Орловский юридический институт МВД осуществляет обучение по

специализации «Деятельность подразделений ГИБДД», Московский университет МВД создан факультет по подготовке специалистов для подразделений дознания, Начиная с 2009 года Краснодарским университетом осуществляется подготовка сотрудников по специализации «оперативно-розыскная деятельность» с профилем подготовки – командиры отрядов полиции особого назначения.

При совершенствовании образования упор делается на активное использование инновационных образовательных и информационных технологий. Широкое применение получило использование в учебном процессе дистанционных образовательных технологий и мультимедийных средств.

Для повышения качества подготовки специалистов и усиления ведомственного контроля за содержанием профессиональных образовательных программ проводится дистанционное тестирование курсантов и слушателей вузов [19].

2.2 Состояние и тенденции развития институтов кадровой политики, непосредственно не связанных с кадровой работой, в полиции зарубежных стран

Воспитательная работа и мотивация.

Сингапур. Эффективность государственной службы достигается продвижением по службе исключительно на основе способностей человека, современным материально-техническим обеспечением служебной деятельности. Строгая служебная дисциплина и трудолюбием сотрудников, их напористость и постоянное стремление к совершенству обеспечиваются гибкой системой стимулирующих мер (бонусное премирование и др.). Стремление каждого сотрудника к достижению конкретных результатов подкреплено жесткими стандартами работы и специальной системой оценки их деятельности [14, 235-240].

Беларусь. Особое значение придается грамотной идеологической и воспитательной работе. Предполагается усовершенствовать систему отбора кандидатов на службу, в том числе путем введения показателя идеологической подготовленности в перечень требований к кандидату.

Принято решение о создании общественного совета при МВД, а также общественных советов при областных управлениях внутренних дел, в состав которых войдут представители творческой интеллигенции, спортивного сообщества, общественных организаций, религиозных конфессий, СМИ. Одной из главных задач является максимальное участие общественности в реализации государственной политики в области охраны правопорядка [21, 5-14].

Вопросы служебной дисциплины.

Великобритания. Каждый полицейский обязан носить прикрепленный к мундиру бейдж с именем, фамилией и указанием занимаемой должности. Кроме того, на погонах британских полицейских указаны их личные номера [22, 80-84].

Грузия. В структуре МВД образовано единое подразделение, обеспечивающее контроль за соблюдением законности и внутреннюю безопасность – Генеральная инспекция. В данном подразделении работает примерно 100 человек (при общей штатной численности ОВД Грузии в 26 тыс. человек), которые ежедневно проводят профилактическую работу и оперативно-розыскные мероприятия по выявлению внутри системы нарушителей дисциплины и законности. Распространенным видом таких мероприятий является имитация преступной или иной незаконной деятельности с последующей провокацией сотрудника полиции к служебным злоупотреблениям.

В результате деятельности Генеральной инспекции в первые годы из обновленного МВД было уволено или привлечено к уголовной ответственности несколько сотен сотрудников. Сейчас в полиции привлекают к уголовной ответственности или увольняют двух-трех человек в месяц.

По заявлениям официальных представителей МВД Грузии, случаев, когда начальники или коллектив «покрывали» бы товарища, совершившего правонарушение, практически не наблюдается. Если стало известно, что работник полиции совершает преступления, в разработку берутся все его сослуживцы. По заявлению МВД Грузии, в полицейских коллективах привито чувство нетерпимости к недобросовестным коллегам.

Все специальные автомобили полиции оборудованы камерами и аппаратурой, записывающими разговоры и действия полицейских. Задерживать и опрашивать граждан разрешено только в секторе, попадающем в обзор видеотехники [16] [17; 87-91].

Россия. В результате проводимых реформ в России может появиться единая база правонарушений, совершенных полицейскими, в которую будет интегрировано большое количество существующих баз данных МВД [19].

Вопросы мобилизационной подготовки.

Ведущие страны Западной Европы и США. Мобилизационной подготовке (огневой подготовке (стрельба из всех видов оружия, состоящего на вооружении), физической подготовке, отработке тактики коллективных действий по охране общественного порядка, тактики задержания и проведения спецопераций) уделяется значительное внимание. Созданы все необходимые условия (материально-техническое и методическое обеспечение) для проведения регулярных занятий. Занятия по огневой подготовке проводятся 2-4 раза в месяц, по физической – 2 раза в неделю [20; 143-146], [12], [13].

Вопросы социального обеспечения.

Ведущие страны Западной Европы и США. Заработная плата полицейских значительно выше средней зарплаты государственных служащих. Предусмотрена гибкая система бонусных надбавок (в зависимости от результативности и производительности труда) [20; 143-146].

Сингапур. Заработная плата сотрудников сопоставима с зарплатой управляющего крупной фирмой или лица, занимающегося частной юридической либо иной профессиональной практикой [14, 235-240].

Япония. Размер жалования зависит от продолжительности непрерывного

стажа. Сотрудник правоохранительных органов получает достойную оплату труда, не уступающую заработным платам в коммерческом секторе. Совет по делам персонала ежегодно докладывает Парламенту и Правительству о национальных тенденциях в оплате труда. При выявлении заметного роста оплаты труда в частном коммерческом секторе (не менее, чем на 5%), Совет обязан вносить рекомендации о соответственном изменении и уровня зарплаты госслужащих, которые парламент обычно утверждает [14, 235-240].

Китай. Для оплаты труда сотрудников народной полиции используется система оплаты, принятая для госслужащих, включая должностные и другие надбавки и дотации, также как и страховые и социальные пособия [15, 38-43].

Грузия. Повышение престижа полицейской службы сопровождалось резким увеличением заработной платы — в 15 – 40 раз. Сейчас патрульный получает в 3 – 5 раз больше средней зарплаты в Грузии, а начальники отделов иногда и в 10 раз. Помимо денежных доходов полицейские располагают широким соцпакетом: медицинской страховкой и страховкой на случай гибели или увечья, льготной пенсией, доступом к образовательным программам [16] [17; 87-91].

Россия. Планируется разработка и принятие отдельного Закона «О материальном содержании работников полиции» (наряду с законами «О полиции» и «О прохождении службы») [19].

3 ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН (НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПО МОДЕРНИЗАЦИИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН НА ПЕРИОД С 2019 ПО 2022 ГОДЫ)

3.1 Положительные и отрицательные аспекты развития кадровой политики ОВД Республики Казахстан по итогам реализации Дорожной карты по модернизации органов внутренних дел Республики Казахстан на период с 2019 по 2022 годы

В рамках реализации дорожной карты развития ОВД на 2019-2022 годы достигнуты следующие результаты в области кадровой политики.

Оптимизированы организационно-штатной структуры. Упразднены 106 излишних управленческих звеньев и 1 483 руководящие должности. На 11% сокращена численность МВД (-10 592 ед.). В результате, уровень по количеству полицейских на 100 тыс. населения снижен с 471 до 372, тем самым достигнут среднеевропейский показатель (Бельгия – 412, Чехия – 383, Франция – 340 [7], [28, 17-22]).

Улучшена система оплаты труда и социальной защиты сотрудников как основные меры удержания и привлечения конкурентоспособных кадров. За счет сэкономленных в рамках оптимизации штатов средств и дополнительно выделенных из бюджета 20 млрд. тенге осуществлено дифференцированное повышение зарплаты с 1-го июля 2019 г. сотрудникам:

- патрульной полиции на 65%;
- оперативно-следственных подразделений на 55%;
- УИП (ИДН) и преподавателям на 25%;
- сотрудникам остальных служб полиции и УИС на 20% [7], 28, 17-22].

Расширен Перечень должностей, имеющих право на получение компенсации за наем жилья.

Наряду с оперативно-следственными подразделениями, участковыми инспекторами полиции, патрульными полицейскими этим правом наделены сотрудники дежурных частей, подразделений конвойной и кинологовической службы, патрульной полиции ДП на транспорте и медработники УИС.

В целом, данной социальной гарантией охвачено 23 935 или 72,2% нуждающихся в жилье сотрудников. Указанные изменения стали существенным стимулом к привлечению на службу квалифицированных, конкурентоспособных кадров и повышению общей популярности полицейской профессии на рынке труда.

Усовершенствованы подходы к отбору и подготовке кадров. Оптимизирована система ведомственного образования. Оставлены 6 учебных заведений – 3 академии (Алматы, Караганда и Костанай), Актюбинский юридический институт, учебные центры г.г. Шымкент и Павлодар. Бакалавриат сохранен только в Карагандинской академии для подготовки следователей и криминали-

стов. Первоначальные курсы полицейской подготовки стали основной формой профессиональной подготовки кадров [31, 79-81].

Вместе с тем, несмотря на потенциальную эффективность и общую рациональность данного подхода, в виду ряда объективных факторов, обусловленных усилением вызовов и угроз национальной безопасности, принято решение о восстановлении бакалаврской подготовки в Алматинской и Костанайской академиях с 2023 года.

Актуализированы учебные программы и дисциплины (*специальная полицейская тактика; психологическая подготовка сотрудников ОВД; инфокоммуникационные технологии в работе ОВД; коммуникативные навыки и другие*).

Для обеспечения практико-ориентированного обучения создан пул из 138 опытных сотрудников и специалистов гражданских ВУЗов [7].

Несмотря на указанные положительные моменты в сфере кадровой политики, имеются и недостатки.

Высокий уровень бюрократии в кадровых процессах, недостаточная реализации потенциала цифровых возможностей:

– основная часть кадровых процессов неоцифрованы, осуществляются консервативными способами (*преобладает бумажный документооборот*); существующие автоматизированные информационные системы «Кадры», «Кедр» не интегрированы в единое цифровое поле ОВД, в связи с чем их потенциал используется не в полной мере [27, 129-133], [30, 91-100];

– не автоматизированы кадровые процессы с высокими коррупционными рисками (*связанные с назначением на должность, перемещением по службе, прохождением аттестации, присвоением специальных званий, получением наград и поощрений*);

– кадровое делопроизводство чрезмерно бюрократизировано; значительная часть документооборота нефункциональна (*не имеет полезного действия*) [30, 91-100].

Указанные недостатки не позволяют в необходимой степени реализовывать принцип меритократии как ключевой принцип кадровой политики.

В условиях непрерывных модернизационных изменений, повышения интенсивности информационного обмена необходим пересмотр подходов к управлению бизнес-процессами в части повышения их эффективности и рационализации, [29, 80].

Начиная с 2012 года, с началом масштабных модернистских реформ отмечается существенный рост документооборота, не связанного с непосредственным выполнением основных функций (*например, протоколирование служебных мероприятий, плановая и отчетная документация, внутренняя корреспонденция и др.*). Указанные тенденции создают серьезные риски общего ухудшения кадровой политики ОВД [7], [29, 80].

В целом, система внутренних служебных процессов (*бизнес-процессов*) имеет следующие недостатки общего характера:

– при разработке и реализации проектов не используются элементы современного проектного менеджмента, что приводит к значительному снижению эффективности и низкому КПД при организации и выполнении работ проектного масштаба;

– отсутствует практика проведения внутренней ревизии служебных мероприятий и анализа документооборота на предмет выявления неэффективных элементов, несвойственных функций;

– отсутствует действенная система контроля качества служебных процессов и оценки служебной эффективности сотрудников;

– не практикуется финальный анализ и оценка полезности (КПД) принятого решения или служебного мероприятия после их реализации.

Потребность в реформировании системы внутренних служебных процессов и внедрении современных эффективных элементов управления становится все более очевидной на фоне перехода крупных организаций (*в том числе в государственном секторе*) к современным системам управления процессами⁵ [7], [29, 80].

3.2 Перспективы развития кадровой политики органов внутренних дел Республики Казахстан

Видение развития кадровой политики МВД Республики Казахстан. Кадровая политика МВД продолжает поступательное развитие в заданных направлениях, опираясь на современные, распространенные в мировой практике подходы в сфере развития и управления профессиональными человеческими ресурсами, создавая необходимый кадровый потенциал для эффективного выполнения миссии ОВД.

Разгрузка кадровой системы и рационализация процессов за счет комплексного влияния деbüroкратизации, цифровизации и автоматизации, во-первых, стабилизирует кадровую ситуацию (*прекратится текучесть кадров, бессистемные кадровые перемещения, улучшится закрепляемость на должностях, планомерно сократится кадровый некомплект*), во-вторых, позволит кадровой службе развиваться в соответствии с передовыми стандартами HR-менеджмента (*методами, системами и технологиями эффективного управления человеческими, профессиональными ресурсами*), в-третьих, обеспечит прозрачность кадровых процессов и снизит коррупционные риски.

Восстановление в вузах МВД бакалавриата, укрепление научно-педагогического звена, внедрение современных средств и методов обучения, окончательный переход на узкопрофильную практикоориентированную подготовку, повысит эффективность системы ведомственного образования, обеспечит стабильное пополнение ОВД квалифицированными, конкурентоспособными кадрами исходя из потребностей.

⁵ Справочный материал Департамента кадровой политики МВД Республики Казахстан / Архив Департамента кадровой политики МВД Республики Казахстан, 2022.

В целом, поступательное развитие системы кадрового обеспечения станет одним из основных условий совершенствования системы ОВД в соответствии приоритетными направлениями Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года.

Предлагаемые принципы развития кадровой политики МВД:

– *меритократия* – прием на службу, перемещение и выдвижение по службе основывается на объективной оценке уровня профессиональных компетенций; при конкуренции приоритет отдается наиболее профессиональному, компетентному кандидату (*на основе оценки по объективно измеримым критериям и показателям конкурентоспособности, эффективности*);

– *комплексность* – определяет необходимость учета при решении кадровых проблем правовых, организационных, управленческих, психологических и других аспектов;

– *перспективность* – определяет упреждающий характер Концепции, основывающийся на прогнозировании кадровой ситуации;

– *научная обоснованность* – определяет использование научно-обоснованных технологий работы с кадрами и механизмов реализации кадровой политики;

– *законность* – определяет соблюдение прав сотрудников правоохранительных органов, а также в равной степени их ответственность за качество своих профессиональных действий;

– *коллегиальность принятия кадровых решений* – выражается в учете мнений всех участников кадровой политики при персональной ответственности каждого из них на вверенном участке службы;

– *гласность кадровой политики* – прозрачность кадровых процессов и принимаемых кадровых решений при отборе, расстановке, перемещении, выдвижении и оценке кадров;

– *равный доступ к карьерному росту* – обеспечение равного доступа сотрудников, при отсутствии ограничений, к занятию вакантных должностей в соответствии с уровнем профессиональной подготовленности и личностными качествами.

– *цифровизация, рационализация и дебюрократизация кадровой политики* – минимизация кадрового делопроизводства, количества и объема кадровых процессов до оптимального уровня (*необходимого и достаточного для эффективного выполнения функции кадрового обеспечения*), прежде всего, за счет внедрения современных цифровых технологий.

– эволюционное развитие с элементами революционных прорывов;

– ориентация на передовые подходы с учетом имеющихся ресурсов и возможностей;

– потенциальная эффективность, рациональность и научная обоснованность преобразований;

– последовательное и постепенное внедрение сложных, инновационных изменений;

- тщательная подготовка изменений, прогнозирование их результатов и последствий;
- минимизация рисков и издержек процесса развития;
- постоянное управление процессом развития;
- приоритет качественных изменений перед количественными;
- вовлеченность и мотивированность всех сотрудников ОВД на успешное и эффективное развитие кадровой политики.

Предлагаемые подходы развития кадровой политики МВД.

Отбор кадров, прохождение службы.

1. Внедрение института кадрового планирования как важнейшего элемента коррекции кадровой ситуации в условиях устойчивых негативных тенденций по сокращению кадрового потенциала (*регулярное составление научно-обоснованного кадрового прогноза количественной и качественной потребности в кадрах; определение перспективной среды поиска требуемых кадров; составление эффективных программ профессиональной привлечения на службу конкурентоспособных кадров*).

2. Внедрение института профессиональной ориентации и рекрутинга (*разработка и внедрение в практику кадровой работы научно-обоснованной методики профессиональной ориентации, учитывающей все выгодные аспекты правоохранительной службы, потребности потенциальных кандидатов на службу, личностно-психологический портрет потенциального кандидата, целевую среду поиска, эффективные методы пропаганды и агитации по привлечению на службу*).

3. Внедрение практики кадрового отбора по принципу «одного окна» (*в рамках цифровизации и автоматизации кадровых процессов; предполагает подачу кандидатом на службу основного пакета документов в режиме онлайн через информационные ресурсы «e-gov» или через ЦОН, без прямого контакта с сотрудниками кадровых служб ОВД*).

4. Совершенствование процедуры отбора кадров в части повышения качества оценки профессиональных компетенций, объективности и прозрачности процедуры отбора (*за счет внедрения таких элементов, как комиссия по проверке кандидата по моделям профессиональных компетенций, написание эссе, прохождение IQ-тестирования по современным методикам, решение кейсовых задач, с обязательной звуко-видеофиксацией всех проверочных процедур*).

5. Создание удобной для сотрудников, эффективной системы кадрового сервиса (*в рамках цифровизации и автоматизации кадровых процессов; автоматическое формирование документов по основным кадровым процессам в режиме онлайн, без возложения на сотрудника обязанности составления и визирования у руководства рапортов, представлений, служебных характеристик и других подобных документов; получение справок, уведомлений, отпускных удостоверений и других подобных документов из кадровой службы в режиме онлайн*).

6. Внедрение практики фундаментального анализа кадровых процессов

и оценки рисков (за счет создания в кадровой службе МВД группы профессиональных аналитиков, которые на основе научно-обоснованных методик исследования и анализа будут осуществлять мониторинг кадровых процессов, изучать состояние и динамику изменения кадрового потенциала, определять текущие кадровые проблемы, их причины, условия, а также прогнозировать развитие кадровой ситуации на ближайшую и среднесрочную перспективу, определять вероятные риски, способы их упреждения и минимизации).

Организация и управление кадровыми процессами.

1. Дебюрократизация и автоматизация внутренних служебных процессов кадровых служб (перевод подавляющей части кадрового документооборота в цифровой формат с полным исключением бумажного дублирования за счет внедрения эффективных и надежных систем хранения, обработки и обмена информацией; интеграция в единое цифровое поле ОВД всех автоматизированных информационных систем в сфере кадрового обеспечения; внедрение практики ревизии и мониторинга внутренних служебных процессов, в рамках которой будут рационализироваться и упрощаться процессы, исключаться неэффективные или низкоэффективные, а также дублирующие процессы, виды работ и отдельные действия).

2. Стандартизация внутренних служебных процессов кадровых служб (на основе результатов анализа, проведенного в рамках дебюрократизации, разработка типовых образцов и форм внутренних служебных документов, новые регламенты и стандарты выполнения служебных мероприятий, алгоритмы отдельных служебных действий).

3. Внедрение современной системы контроля качества внутренних служебных процессов в кадровых службах (на основе изучения эффективных практик контроля качества процессов разработка соответствующих методических рекомендаций, обучение сотрудников кадровых служб организации эффективного контроля качества служебных процессов).

Психологическое обеспечение кадров и мотивация к службе.

1. Совершенствование системы психологического обеспечения за счет:

– развития сферы полиграфологического обеспечения кадровых процессов (обучение действующих психологов полиграфологическим компетенциям, а также привлечение на штатные должности уже обученных специалистов для необходимого покрытия полиграфологическим обеспечением всех служб и подразделений ОВД);

– внедрения практики регулярного обучения психологов современным достижениям прикладной психологии и их широкого использования в системе психологического обеспечения ОВД (методики и техники профилактики стресса, повышения стрессоустойчивости, методики психодиагностики, психоанализа и аутотренинга и т.д.).

2. Совершенствование системы мотивации сотрудников к эффективной службе и приверженности корпоративным интересам МВД (разработка и внедрение в практику методики нематериальной мотивации сотрудников

ОВД к эффективному осуществлению служебной деятельности).

Материальное обеспечение и социальная защита кадров.

1. Рационализация сетки оплаты труда с установлением фиксированной предельной разницы между денежным довольствием сотрудников, занимающих равнозначные должности в различных службах и подразделениях ОВД, а также сотрудников, занимающих равнозначные должности в различных правоохранительных органах (*проработка вопроса с заинтересованными и уполномоченными госорганами; данные меры необходимы для упреждения дестабилизации кадровой ситуации и ослабления кадрового потенциала ОВД*).

2. Развитие системы материального обеспечения и социальной защиты сотрудников ОВД, в том числе обеспечение полного покрытия жилищными выплатами всех категорий сотрудников ОВД (*проработка вопроса с заинтересованными и уполномоченными госорганами*).

Ожидаемые результаты развития кадровой политики органов внутренних дел Республики Казахстан в среднесрочной перспективе (в ближайшие 5 лет).

1. Общее улучшение (*на 10 – 15% в абсолютном выражении*) основных кадровых показателей – комплектования кадрами с учетом количественной и качественной потребности, стабильного закрепления кадров.

2. Исключение текучести кадров (*отрицательного кадрового сальдо*).

3. Повышение конкурентоспособности и эффективности кадров на 5 – 10% (*в абсолютном выражении*).

4. Заметное улучшение морально-психологического климата в коллективах, а также психологического состояния сотрудников (*под действием совокупных факторов снижения бюрократической и стрессовой нагрузки, улучшения режима труда, повышения уровня профессиональной психологической поддержки*).

5. Ожидаемые изменения в оптимизации кадровых процессов:

– цифровизацией, автоматизацией будет охвачено до 30% кадровых процессов;

– дебюрократизация (*в совокупности с цифровизацией, автоматизацией*) позволит сократить общий кадровый документооборот на 15 – 20%.

Вышеприведенные рекомендации развития кадровой политики и укрепления кадрового потенциала органов внутренних дел Республики Казахстан сформулированы по результатам проблем кадровой политики, их причин и условий, проведенного в рамках настоящего исследования. Данные предложения носят стратегический характер (*направлены системное, комплексное развитие кадровой системы ОВД на среднесрочную и долгосрочную перспективу*). Таким образом, данные положения не противоречат и во многом дополняют пункты пятого направления Дорожной карты развития органов внутренних дел Республики Казахстан на 2022 – 2024 годы (*утверждена распоряжением Премьер-Министра Республики Казахстан*

от 9 сентября 2022 года № 146-р), положения которой в большей мере сформулированы в качестве конкретный (точечных) мероприятий, направленных на поддержание и дальнейшее развитие результатов, достигнутых по итогам реализации Дорожной карты по модернизации органов внутренних дел Республики Казахстан на 2019 – 2021 годы (утверждена постановлением Правительства Республики Казахстан от 27 декабря 2018 года № 897).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Проведенные реформы в органах внутренних дел Республики Казахстан можно условно разделить на две категории: реформы системно-структурного (организационно-штатного) и содержательного характера.

2. Подавляющая часть реформ вплоть до 2012 года в основном имели системно-структурный характер и, в сущности, не затрагивали институциональные вопросы системы кадрового обеспечения.

3. Институциональные реформы, проведенные в период с 2013 по 2016 год, определили ключевые направления и сформировали доктринальную основу качественного развития кадровых служб ОВД с учетом наиболее эффективных мировых практик.

4. Дорожная карта по модернизации органов внутренних дел Республики Казахстан на 2019 – 2021 годы стала первым комплексным документом системного развития органов внутренних дел, позволившим укрепить кадровый потенциал органов внутренних дел и существенно сократить негативные тенденции по текучести кадров и штатной неуккомплектованности.

5. Важнейшую роль в развитии кадрового потенциала органов внутренних дел играет система ведомственного образования МВД; на современном этапе вопросы развития кадрового потенциала органов внутренних дел прямо зависят от эффективности развития системы ведомственного образования.

6. Основные недостатки реформирования системы кадрового обеспечения во многом объясняются недостаточным применением проектного подхода (стандартизированных методов проектного управления); реформирование органов внутренних дел, в том числе в сфере кадровой политики, необходимо осуществлять с использованием элементов проектного подхода и теории проектного управления на основе Национального стандарта Республики Казахстан по управлению проектами СТ РК ISO 21500-2014.

7. Правовая база кадровой политики ОВД, в целом, является консервативной, основанной на принципах, подходах, регулятивных методах и средствах, характерных номенклатурному подходу (кадровая служба в большей степени является бюрократическим аппаратом, обеспечивающим консервативные функции управления кадровыми процессами – отбор, подготовка, переподготовка, распределение, перераспределение, аттестация, выдвижение кадров, прохождение службы, прекращение службы).

8. В системе кадрового управления отсутствуют важные функции, характерные современным практикам и аппаратам управления человеческими ресурсами – профессиональная ориентация (популяризация профессии в средах целевого поиска кадров); рекрутинг (целевой поиск и привлечение востребованных кадров); управление талантами (эффективное распределение, перераспределение кадров); действенная система оценка эффективности кадров на основе ключевых показателей эффективности (KPI);

9. Подразделения кадровой политики (кадровые службы) имеют консервативную структуру, ориентированную на учетно-регистрационную функцию и документационного обеспечения кадровых процессов; функции стратегического анализа и стратегического управления слабо выражены.

10. Целесообразно модернизировать правовую базу кадровой политики ОВД в части организационной структуры и функционала (задачи и функции) подразделений кадровой политики ОВД, в связи с чем, предлагается:

1) внести изменения и дополнения в:

– Приказ МВД РК от 1 октября 2014 года № 662 «Об утверждении положений о ведомствах и территориальных органах Министерства внутренних дел Республики Казахстан» (дополнить перечень задач Департамента кадровой политики МВД Республики Казахстан и его территориальных подразделений следующими: «стратегическое развитие системы кадрового обеспечения»; «прогнозно-аналитическое обеспечение кадровой политики»; «профессиональная ориентация»; «рекрутинг»; в структуре подразделений кадровой политики выделить подразделения профессиональной ориентации и рекрутинга, оценки профессиональной эффективности и конкурентоспособности кадров);

2) разработать и утвердить следующие подзаконные нормативные правовые акты:

– методика стратегического управления в сфере кадровой политики ОВД;

– методика прогнозно-аналитического обеспечения в сфере кадровой политики ОВД;

– методика профессиональной ориентации и рекрутинга в системе ОВД.

11. В качестве основных рисков привлечения на службу конкурентоспособных кадров в среднесрочной перспективе (на ближайшие 5 лет) следует считать:

1) увеличение дефицита трудоспособного населения (прежде всего, молодежи) вследствие валового замедления демографического роста 1990-ых годов;

2) падение популярности полицейской профессии на фоне наметившейся тенденции роста политической активности населения (*в условиях участвовавших митингов и общественных протестов повышаются риски для жизни и здоровья полицейских, а также имиджевые риски, что служит демотивирующим фактором для поступления на службу*);

3) возможную временную дестабилизацию потока кадрового пополнения в связи с реорганизацией системы профессиональной подготовки (*сокращение сроков прохождения курсов первоначальной подготовки для всех обучающихся – до 2 месяцев*). Это может привести к снижению качества подготовки кадров и вытекающим негативным тенденциям в обеспечении правопорядка силами ОВД;

4) возрастающее неравенство в материальном обеспечении, социальной защите сотрудников основных и вспомогательных служб.

Это может способствовать кадровому ослаблению соответствующих

служб и общему кадровому дисбалансу в ведомстве.

12. Анализ учебной и кадровой практики вузов МВД свидетельствует об устойчивых тенденциях снижения уровня качества образования и профессионального ресурса вузов за последние 30 лет.

13. Практика подготовки кадров без бакалавриата в Алматинской, Костанайской академиях и Актюбинском институте МВД также продемонстрировала общую низкую подготовленность и недостаточную конкурентоспособность слушателей первоначальной подготовки, получивших высшее юридическое образование в гражданских вузах, а также слабые показатели их закрепления в кадрах ОВД (*уровень юридической и физической подготовки большинства выпускников гражданских ВУЗов слабый: 65% слушателей не владеют основами конституционного, уголовного, уголовно-процессуального, административного права; 51% не сдает нормативы по физической подготовке; среди увольняемых в первый год службы выпускники первоначальной подготовки составляют 89%, что практически в 9 раз больше, чем среди бакалавров вузов МВД*).

Данные тенденции указывают на общее снижение качества подготовленности кадров, поступающих в вузы МВД, снижение популярности профессии полицейского среди молодежи, а также межрегиональный дисбаланс кадров, поступающих на службу.

14. Переход ведомственных учебных заведений МВД в 2010 году с классической линейной на болонскую модель образования, предполагающую свободу выбора учащимся определенных учебных дисциплин и европейский формат исчисления академического часа (45 – 50 минут), существенно усложнил организацию учебного процесса, общего распорядка дня и негативно повлиял на качество усвоения знаний курсантами.

15. Заметные шаги по корректировке научно-исследовательской деятельности в сторону решения проблем правоприменительной практики ОВД, а также укрепление обратной связи с практическими подразделениями ОВД стали следствием принятия в 2014 году Инструкции по организации научно-исследовательской деятельности в системе ОВД (*утверждена Приказом Министра внутренних дел от 23 июля 2014 года № 455*). С 2016 года под общим руководством Министерства внутренних дел организовано тесное взаимодействие НИИ, научно-исследовательских центров и профильных подразделений центрального аппарата МВД в вопросах научно-аналитического обеспечения практической деятельности полиции.

16. Существенно повышена роль прикладных исследований, которые стали основными в структуре ведомственной науки. Фундаментальные исследования теперь могут проводиться только по инициативе руководства МВД, по наиболее важным, стратегическим направлениям реформирования и модернизации ОВД. Придан официальный статус экспресс-исследованиям по узким вопросам полицейской деятельности, требующим быстрого научно обоснованного решения. Наука кафедр вузов преимущественно сконцентрирована на обеспечении образовательных задач (*разработка проблем*

учебного процесса, выпуск обновленной учебной литературы). Управление наукой максимально централизовано и строго ориентировано на потребности профильных подразделений центрального аппарата МВД и их территориальных подразделений.

17. Наиболее значимыми проблемами учебного процесса и научно-исследовательской деятельности ведомственных вузов МВД Республики Казахстан являются:

- дефицит высококвалифицированных научно-педагогических кадров и аналитиков;
- чрезмерная бюрократичность методической и внутренней операционной деятельности;
- преобладание консервативных (*устаревших*) подходов в работе;
- отсутствие четких инструкций и алгоритмов пошагового выполнения действий при проведении служебных мероприятий (*в частности, учебных занятий, научно-исследовательских работ*);
- недостаточность профессиональных ресурсов для осуществления полномасштабного, объективного контроля качества преподавания и проведения научных исследований;
- отсутствие регулярных курсов повышения квалификации для преподавателей и научных сотрудников;
- отсутствие практики обмена опытом, в том числе по линии международного сотрудничества;
- недостаточно эффективная система мотивации к эффективной деятельности;
- недостаточное использование передовых достижений науки и техники.

18. Недостатками в обеспечении собственной безопасности и профилактике правонарушений среди личного состава вузов МВД следует считать:

- отсутствие аналитического подхода к выявлению причин и условий, способствующих совершению правонарушений, к оптимизации и повышению эффективности деятельности по противодействию правонарушениям;
- отсутствие системы учетов сотрудников, курсантов и слушателей «группы риска», а также акцентированной адресной профилактики в отношении них;
- недостаточную вовлеченность подразделений идеологической работы в профилактику правонарушений среди личного состава вследствие концентрации основных сил на проведении общественно-массовых и развлекательных мероприятий; как следствие – недостаточное взаимодействие подразделения идеологической работы и ИЛС.

19. Не в полной мере реализуется деятельность по психологическому обеспечению вузов МВД:

- как правило предусмотрена только одна штатная должность психолога;
- в условиях расширения практики полиграфологического обследования в деятельности ОВД следует считать недостатком отсутствие в ведомственных

вузах штатной должности психолога-полиграфолога;

– с учетом интенсивного развития психологической науки (*в том числе прикладной психологии*) отсутствует практика регулярного повышения квалификации штатных психологов вузов;

– на недостаточном уровне используются современные прикладные психологические методики и техники психодиагностики и психологической поддержки (*развитие стрессоустойчивости, снятие постстрессового синдрома, психоанализ, аутотренинг и т.д.*).

20. система внутренних служебных процессов ведомственных учебных заведений имеет следующие недостатки общего характера:

– при разработке и реализации проектов не используются элементы современного проектного менеджмента; отсутствует центр проектного управления (*проектный офис*), что приводит к значительному снижению эффективности и низкому КПД при организации и выполнении работ проектного масштаба;

– остается высоким уровень неэффективной бюрократической нагрузки;

– отсутствует практика проведения внутренней ревизии служебных мероприятий и анализа документооборота на предмет выявления неэффективных элементов, несвойственных функций;

– отсутствуют единые стандарты внутреннего документооборота, алгоритмы работ и стандарты служебных мероприятий по основным направлениям деятельности;

– отсутствует действенная система контроля качества служебных процессов и оценки служебной эффективности сотрудников.

Потребность в реформировании системы внутренних служебных процессов и внедрении современных эффективных элементов управления становится все более очевидной на фоне перехода крупных организаций (*в том числе в государственном секторе*) к современным системам управления процессами.

21. Принципами развития учебных заведений МВД Республики Казахстан предлагается считать:

– эволюционное развитие с элементами революционных прорывов;

– ориентация на передовые подходы с учетом имеющихся ресурсов и возможностей;

– потенциальная эффективность, рациональность и научная обоснованность преобразований;

– последовательное и постепенное внедрение сложных, инновационных изменений;

– тщательная подготовка изменений, прогнозирование их результатов и последствий;

– минимизация рисков и издержек процесса развития;

– постоянное управление процессом развития;

– приоритет качественных изменений перед количественными;

– вовлеченность и мотивированность всех сотрудников учебных

заведений на успешное и эффективное развитие.

22. К задачам развития учебных заведений МВД Республики Казахстан предлагается отнести следующие:

- обеспечить стабилизацию и постепенное устойчивое развитие кадрового потенциала до качественных стандартов, установленных МВД;
- рационализировать, повысить качество и эффективность учебного процесса, а также научно-исследовательской деятельности в строгом соответствии с потребностями МВД;
- оптимизировать, повысить качество и эффективность системы собственной безопасности, воспитательной работы и психологического обеспечения;
- создать эффективную, прозрачную и безопасную систему дополнительного финансирования вузов из внебюджетных источников;
- модернизировать материально-техническое обеспечение учебного процесса и операционной деятельности учебных заведений с внедрением современных цифровых технологий (в рамках цифровизации);
- рационализировать, повысить качество и эффективность внутренних служебных процессов;
- усовершенствовать систему и активизировать практику международного сотрудничества.

23. Общие направления развития системы ведомственного образования МВД Республики Казахстан:

- цифровизация, автоматизация, де бюрократизация;
- рационализация, повышение качества и эффективности учебного процесса, научно-исследовательской деятельности в соответствии с потребностями МВД;
- стабилизация и постепенное, устойчивое развитие кадрового потенциала до высоких качественных стандартов;
- повышение качества и эффективности системы собственной безопасности, идеологической работы и психологического обеспечения;
- создание эффективной, прозрачной и безопасной системы дополнительного финансирования учебных заведений МВД из внебюджетных источников;
- модернизация материально-технического обеспечения учебного процесса и операционной деятельности учебных заведений МВД с внедрением современных цифровых технологий (цифровизация вузов);
- совершенствование системы и активизация практики международного сотрудничества, внутреннего партнерства.

24. *Ожидаемые результаты от реализации предложенным мер развития системы ведомственного образования МВД:*

- стабильный приток квалифицированных кадров; высокий уровень профессиональных компетенций преподавателей и научных сотрудников; эффективная система развития кадрового потенциала и мотивации к службе; высокий уровень профессиональной подготовленности курсантов,

магистрантов, докторантов;

– высокое качество проведения учебных занятий, строго ориентированных на потребности правоохранительной практики ОВД; прозрачная, эффективная, многоуровневая система мониторинга и оценки качества образования; высокое качество и эффективность научных исследований, их востребованность в практической деятельности ОВД;

– эффективная практика предупреждения чрезвычайных происшествий и правонарушений среди личного состава; качественное, практикоориентированное психологическое обеспечение курсантов и сотрудников вузов; полиграфологическое обеспечение вузов за счет штатных психологов-полиграфологов;

– эффективная и прозрачная система дополнительного финансирования вузов из внебюджетных источников;

– цифровизация учебных заведений на уровне вузовских стандартов развитых стран;

– рациональные и эффективные внутренние служебные процессы; автоматизированная система управления внутренними служебными процессами;

– широкая и эффективная практика международного сотрудничества с акцентом на развитие кадрового потенциала и материально-технического обеспечения учебных заведений.

25. Не в полной мере реализуются задачи психологического обеспечения ОВД:

– с учетом интенсивного развития психологической науки (*в том числе прикладной психологии*) не в должной мере ведется практика мониторинга и обновления средств и методов психологической поддержки сотрудников ОВД;

– на недостаточном уровне используются современные прикладные психологические методики и техники психодиагностики и психологической поддержки (*развитие стрессоустойчивости, снятие постстрессового синдрома, психоанализ, аутотренинг и т.д.*).

26. Отмечается высокий уровень бюрократии в кадровых процессах, недостаточная реализации потенциала цифровых возможностей:

– основная часть кадровых процессов нецифрованы, осуществляются консервативными способами (*преобладает бумажный документооборот*); существующие автоматизированные информационные системы «Кадры», «Кедр» не интегрированы в единое цифровое поле ОВД, в связи с чем их потенциал используется не в полной мере;

– не автоматизированы кадровые процессы с высокими коррупционными рисками (*связанные с назначением на должность, перемещением по службе, прохождением аттестации, присвоением специальных званий, получением наград и поощрений*);

– кадровое делопроизводство чрезмерно бюрократизировано; значительная часть документооборота нефункциональна (*не имеет полезного действия*).

Указанные недостатки не позволяют в необходимой степени реализовывать

принцип меритократии как ключевой принцип кадровой политики.

27. В условиях непрерывных модернизационных изменений, повышения интенсивности информационного обмена необходим пересмотр подходов к управлению бизнес-процессами в части повышения их эффективности и рационализации.

28. Начиная с 2012 года, с началом масштабных модернистских реформ отмечается существенный рост документооборота, не связанного с непосредственным выполнением основных функций (*например, протоколирование служебных мероприятий, плановая и отчетная документация, внутренняя корреспонденция и др.*). Указанные тенденции создают серьезные риски общего ухудшения кадровой политики ОВД.

29. Система внутренних служебных процессов (*бизнес-процессов*) имеет следующие недостатки общего характера:

- при разработке и реализации проектов не используются элементы современного проектного менеджмента, что приводит к значительному снижению эффективности и низкому КПД при организации и выполнении работ проектного масштаба;

- отсутствует практика проведения внутренней ревизии служебных мероприятий и анализа документооборота на предмет выявления неэффективных элементов, несвойственных функций;

- отсутствует действенная система контроля качества служебных процессов и оценки служебной эффективности сотрудников;

- не практикуется финальный анализ и оценка полезности (КПД) принятого решения или служебного мероприятия после их реализации.

30. Потребность в реформировании системы внутренних служебных процессов и внедрении современных эффективных элементов управления становится все более очевидной на фоне перехода крупных организаций (*в том числе в государственном секторе*) к современным системам управления процессами.

31. Предлагаемые принципы развития кадровой политики МВД:

- *меритократия* – прием на службу, перемещение и выдвижение по службе основывается на объективной оценке уровня профессиональных компетенций; при конкуренции приоритет отдается наиболее профессиональному, компетентному кандидату (*на основе оценки по объективно измеримым критериям и показателям конкурентоспособности, эффективности*);

- *комплексность* – определяет необходимость учета при решении кадровых проблем правовых, организационных, управленческих, психологических и других аспектов;

- *перспективность* – определяет упреждающий характер Концепции, основывающийся на прогнозировании кадровой ситуации;

- *научная обоснованность* – определяет использование научно-обоснованных технологий работы с кадрами и механизмов реализации кадровой политики;

– *законность* – определяет соблюдение прав сотрудников правоохранительных органов, а также в равной степени их ответственность за качество своих профессиональных действий;

– *коллегиальность принятия кадровых решений* – выражается в учете мнений всех участников кадровой политики при персональной ответственности каждого из них на вверенном участке службы;

– *гласность кадровой политики* – прозрачность кадровых процессов и принимаемых кадровых решений при отборе, расстановке, перемещении, выдвижении и оценке кадров;

– *равный доступ к карьерному росту* – обеспечение равного доступа сотрудников, при отсутствии ограничений, к занятию вакантных должностей в соответствии с уровнем профессиональной подготовленности и личностными качествами;

– *цифровизация, рационализация и дебюрократизация кадровой политики* – минимизация кадрового делопроизводства, количества и объема кадровых процессов до оптимального уровня (*необходимого и достаточного для эффективного выполнения функции кадрового обеспечения*), прежде всего, за счет внедрения современных цифровых технологий;

– *эволюционное развитие с элементами революционных прорывов* – планомерное и последовательное внедрение новшеств, постепенные переходы от старого к новому, отказ от традиционных, старых подходов только в случае их неэффективности перед новыми решениями; быстрое внедрение принципиально новых технологий и практик кадрового обеспечения допустимо по стратегически важным направлениям и только при наличии фундаментального научного обоснования, отсутствии крупных рисков и предварительной основательной подготовке;

– *ориентация на передовые подходы с учетом имеющихся ресурсов и возможностей* – поиск наиболее эффективных и при этом приемлемых решений развития с учетом современного состояния и потенциала органов внутренних дел;

– *потенциальная эффективность, рациональность и научная обоснованность преобразований* – принимаемые в целях развития решения, внедряемые технологии и инструменты кадрового обеспечения должны содержать явные преимущества перед существующими; данные решения, технологии и инструменты, а также процессы их внедрения и реализации должны быть понятными, обоснованными и хорошо просчитанными;

– *последовательное и постепенное внедрение сложных, инновационных изменений* – чем сложнее принимаемые решения, внедряемые технологии и инструменты кадрового обеспечения, тем более выверенными, последовательными и обоснованными должны быть подходы к их реализации, с необходимым анализом, расчетом и упреждением рисков;

– *тщательная подготовка изменений, прогнозирование их результатов и последствий* – новые решения, технологии, инструменты кадрового обеспечения должны проходить тщательную проверку на релевантность

(соответствие реальным потребностям, имеющимся ресурсам и условиям полноценной реализации), а также подготовку к полноценному внедрению и эффективной реализации;

– *минимизация рисков и издержек процесса развития* – новые решения, технологии, инструменты кадрового обеспечения перед подготовкой к внедрению должны подвергаться фундаментальному анализу рисков, расчету вероятных и возможных издержек (потерь); после такого анализа (при одобрении проекта) должен приниматься комплекс мер по максимальному сокращению рисков и потерь;

– постоянное управление процессом развития – в процессе внедрения и реализации новых решений, технологий, инструментов кадрового обеспечения, должен проводиться постоянный мониторинг изменений; в случае обнаружения отклонений от запланированных или нормальных параметров, своевременно принимаются меры по корректировке проекта;

– *приоритет качественных изменений перед количественными* – качественная и надлежащая реализация новых решений, технологий, инструментов кадрового обеспечения с достижением эффективных результатов – главный приоритет развития кадровой политики;

– *вовлеченность и мотивированность всех сотрудников ОВД на успешное и эффективное развитие кадровой политики* – развитие кадровой политики должно осуществляться в условиях заинтересованности, мотивированности и реальной вовлеченности максимального количества сотрудников ОВД всех уровней и рангов.

32. Ожидается, что дальнейшее развитие кадровой политики органов внутренних дел Республики Казахстан в среднесрочной перспективе (в ближайшие 5 лет) позволит достичь следующих результатов:

– общее улучшение (*на 10 – 15% в абсолютном выражении*) основных кадровых показателей – комплектования кадрами с учетом количественной и качественной потребности, стабильного закрепления кадров;

– исключение текучести кадров (*отрицательного кадрового сальдо*);

– повышение конкурентоспособности и эффективности кадров на 5 – 10% (*в абсолютном выражении*);

– заметное улучшение морально-психологического климата в коллективах, а также психологического состояния сотрудников (*под действием совокупных факторов снижения бюрократической и стрессовой нагрузки, улучшения режима труда, повышения уровня профессиональной психологической поддержки*);

– цифровизацией, автоматизацией будет охвачено до 30% кадровых процессов;

– дебюрократизация (*в совокупности с цифровизацией, автоматизацией*) позволит сократить общий кадровый документооборот на 15 – 20%.

Список использованных источников:

1. Справочно-аналитический материал по линии кадровой работы МВД за 2019 год / Архив Департамента кадровой политики МВД Республики Казахстан. – Астана, 2019.
2. Материалы анализ криминальной статистики Генеральной прокуратуры Республики Казахстан с 2016 по 2023 годы / Электронный ресурс [режим доступа]: <https://qamqor.gov.kz/crimestat/indicators/criminal>.
3. О реализации Дорожной карты модернизации органов внутренних дел Республики Казахстан на 2019-2021 годы / Электронный ресурс [режим доступа]: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36125985&pos=4;-98#pos=4;-98.
4. Национальный стандарт Республики Казахстан – руководство по управлению проектами – ст рк iso 21500-2014 (iso 21500:2012 guidance on project management, idt) / электронный ресурс [режим доступа]: http://shop.ksm.kz/index.php?dispatch=products.view&product_id=249835.
5. Махмудова И. Н. Методика оценки компетенций персонала для определения соответствия профстандарту // Научное обозрение: теория и практика. – 2017. – №. 1. – С. 59-74.
6. Справочный материал Департамента кадровой политики МВД Республики Казахстан / Архив Департамента кадровой политики МВД Республики Казахстан, 2019.
7. Справочно-аналитические материалы Департамента кадровой политики МВД Республики Казахстан / архив Департамента кадровой политики МВД Республики Казахстан. – Астана, 2022.
8. Баринов П. П., Лепихов А. Н. Система полицейского образования Германии / Электронный ресурс [режим доступа]: <http://cyberleninka.ru/article/v/sistema-politseyskogo-obrazovaniya-v-germanii>.
9. Мартыненко О. Профессиональное обучение полиции Франции / Электронный ресурс [режим доступа]: <http://khpg.org/index.php?id=1399024140>.
10. Горшенева И. А., Зайцева С. Е., Уткевичус К. В. Сравнительный анализ организации профессиональной подготовки сотрудников полиции в Великобритании и США // Авангард молодежной науки. – 2022. – С. 9-15.
11. Асямов С. В. Полиция зарубежных стран: система организации и опыт профессиональной подготовки кадров / Электронный ресурс [режим доступа]: <http://yurpsy.com/files/xrest/9/029.htm>.
12. Крылов Б. Полиция США. – Москва: ВНИИ МВД России, 2009.
13. Карасев А. В., Ципинов Х. Б. Особенности отбора и обучения кандидатов для службы в правоохранительных органах США. Вестник экономической безопасности № 4. – Москва, 2018.
14. Захарова О. С. [Сравнительный анализ особенностей государственной службы азиатских стран \(Сингапур и Япония\) и России](#) / Вестник Южно-Уральского государственного университета (серия «Право»). – №3. –

Екатеринбург, 2019. С. 235-240.

15. Решетников И. В. Становление и развитие полиции Китая //Юристы-Правоведь. – 2011. – №. 2. – С. 38-43.

16. Бачила В. В. Реформы полиции Грузии: некоторые аспекты. – 2015

17. Чумак, В. В. Организационно-правовое обеспечение отбора на службу в полицию Грузии : опыт и перспективы использования в Украине / В. В. Чумак // ГЫЛЫМ = НАУКА : Межнауч. журн. – Костанай, 2019. – № 1. – С. 87-91.

18. Кару К. О переводе в Департаменте полиции и погранохраны Эстонии (к постановке проблемы) //Русский язык в современном мире: традиции и инновации в преподавании русского языка как иностранного и в переводе. Матлы II Междунар. науч.-практ. конф. 25-28 апреля. – 2011. – С. 344.

19. Куракин А. В., Костенников М. В. Принципы организации и деятельности российской полиции //Полицейская и следственная деятельность. – 2013. – №. 2. – С. 22-49.

20. Шушкевич И. Ч. Подготовка сотрудников правоохранительных органов в странах Западной Европы: система, методика, организация //Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 1999. – №. 3. – С. 143-146.

21. Бачила В. В. и др. Становление и развитие органов внутренних дел Республики Беларусь //Право. бу. – 2017. – №. 1. – С. 5-14.

22. Клеймёнов И. М. Полицейские органы Великобритании //Вестник Омского университета. Серия «Право». – 2011. – №. 3. – С. 80-84.

23. Бабушкина Н. А. Работа с кадровым резервом на государственной гражданской службе: лучшие региональные практики и зарубежный опыт //Вестник магистратуры. – 2015. – №. 6-3 (45). – С. 118-121.

24. Андреева И. А. Профессиональная подготовка полицейских во Франции: история и современность //Российская полиция: три века служения Отечеству. – 2018. – С. 1757-1761.

25. Кислухин В. А., Макаров А. Н. Международный и национальный аспекты подготовки полицейских в Нидерландах и Германии //Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2010. – №. 2 (13). – С. 174-179.

26. Гарник С. В., Ладыгина О. А., Айжанов С. А. Подготовка кадров для правоохранительных органов Республики Казахстан – современное состояние и перспективы // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. – Т. 11. – №. 6. – С. 30-33.

27. Исаков А. Е. К вопросу о новой кадровой политике в органах внутренних дел Республики Казахстан //Наука. – 2020. – №. 4. – С. 129-133.

28. Алменбетова Г. Ж. О некоторых аспектах кадровой политики органов внутренних дел Российской Федерации и Республики Казахстан //Вестник Московского университета МВД России. – 2023. – №. 1. – С. 17-22.

29. Сайтбеков А. М., Хрони Н. Н. О некоторых аспектах кадровой политики в органах внутренних дел Республики Казахстан //Қазақстан Республикасындағы құқық қорғау қызметі мен заңдарды қолданудың өзекті мәселелері актуальные вопросы правоохранительной деятельности. – 2020.

– С. 80.

30. Досымбекова Р. Ш. Кадровая политика в правоохранительных органах Республики Казахстан //Вестник Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации. – 2015. – №. 1. – С. 91-100.

31. Биекенов Н. А. Подготовка кадров для системы МВД Республики Казахстан: задачи и перспективы развития //Вестник экономической безопасности. – 2009. – №. 2. – С. 79-81.

**Министерство внутренних дел Республики Казахстан
Карагандинский юридический институт им. Б. Бейсенова
Факультет послевузовского образования**

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

для интервьюирования сотрудников правоохранительных органов по вопросам определения проблем кадровой политики в органах внутренних дел Республики Казахстан, их причин и условий

Уважаемый коллега !

Предлагаемый Вам опросный лист распространяется с целью изучения ряда вопросов, связанных с определением текущих проблем кадровой политики в органах внутренних дел Республики Казахстан, их причин и условий, преследуя исключительно научные цели.

Ваше мнение послужит ориентиром и позволит целенаправленно провести теоретическое исследование проблемы и окажет содействие в подготовке методических рекомендаций, поправок в законодательство для совершенствования системы кадрового обеспечения в системе органов внутренних дел Республики Казахстан.

Вам необходимо ознакомиться с предложенными вариантами ответов на поставленный вопрос и выбрать ответ, выражающий Ваше личное мнение; обведите кружком соответствующий ему номер шифра справа; если ни один из предложенных вариантов не соответствует Вашему мнению, то ответ следует вписать в графу «иное»; просим дать краткое обоснование своего мнения по тем вопросам, где предусмотрена соответствующая графа.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество!

1. Ваша должность относится к:

- младшему начальствующему составу 2.1
- среднему начальствующему составу 2.2
- старшему начальствующему составу 2.3

3. Ваше образование:

- высшее юридическое 3.1
- неоконченное высшее юридическое 3.2
- среднее специальное юридическое 3.3
- иное (указать) 3.4

4. Стаж работы в данной должности:

- до 1 года 4.1
- свыше 1 до 3 лет 4.2

- свыше 3 до 5 лет 4.3
- свыше 5 до 10 лет 4.4
- свыше 10 лет 4.5

5. Как вы относитесь к вопросу внедрения в систему кадрового обеспечения (управления кадровыми процессами) подходов проектного управления (на основе Национального стандарта Республики Казахстан по управлению проектами СТ РК ISO 21500-2014)?

- 1) полностью поддерживаю данную инициативу 5.1
- 2) отношусь с недоверием (скептически) 5.2
- 3) категорически против 5.3
- 4) затрудняюсь ответить 5.4

Дайте краткое обоснование своего мнения: _____

6. Как Вы оцениваете существующую систему кадрового планирования и кадрового прогноза (в соответствии с)?

- 1) положительно (есть существенная польза) 6.1
- 2) нейтрально (не имеет существенной пользы) 6.2
- 3) отрицательно (вредит кадровой политике)
- 4) затрудняюсь с ответом 6.3
- 5) иное 6.4

Дайте краткое обоснование своего мнения: _____

7. Как Вы оцениваете существующую систему отбора и расстановки кадров?

- 1) положительно (достаточно эффективно) 7.1
- 2) отрицательно (недостаточно эффективно)
- 3) затрудняюсь с ответом 7.2
- 4) иное 7.3

Дайте краткое обоснование своего мнения: _____

8. Как Вы оцениваете существующую систему аттестации кадров?

- 1) положительно (достаточно эффективно) 8.1
- 2) отрицательно (недостаточно эффективно)
- 3) затрудняюсь с ответом 8.2
- 4) иное 8.3

Дайте краткое обоснование своего мнения: _____

9. Как Вы оцениваете существующую систему оценки сотрудников по ключевым показателям эффективности и конкурентоспособности?

- 1) положительно (достаточно эффективно) 9.1
- 2) отрицательно (недостаточно эффективно)
- 3) затрудняюсь с ответом 9.2
- 4) иное 9.3

Дайте краткое обоснование своего мнения: _____

10. Как Вы оцениваете существующую систему проведения организационно-штатных изменений?

- 1) положительно (достаточно эффективно) 10.1
- 2) отрицательно (недостаточно эффективно)
- 3) затрудняюсь с ответом 10.2
- 4) иное 10.3

Дайте краткое обоснование своего мнения: _____

11. Как Вы оцениваете свою повседневную трудовую нагрузку?

- 1) явно избыточная (существенно выше нормы) 11.1
- 2) избыточная (в целом выше нормы) 11.2
- 3) нормальная 11.3
- 4) иное 11.4

Дайте краткое обоснование своего мнения: _____

КОНЦЕПЦИЯ
развития органов внутренних дел Республики Казахстан до 2026 года
(вопросы кадровой политики)

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Достижения и положительные тенденции.

С принятием Закона «О правоохранительной службе» от 6 января 2011 года (*далее - Закон*) деятельность правоохранительных органов развивается на основе системных подходов. Четко определен круг государственных органов, уполномоченных осуществлять правоохранительную деятельность.

Установлены единые подходы к организации и порядку прохождения службы во всех правоохранительных органах (п.2 статьи 4 Закона). Тем самым обеспечены правовые условия к постепенному формированию единых правовых стандартов и норм прохождения службы, уравниванию статуса сотрудников правоохранительных органов, их материального обеспечения и социальной защиты.

Принимаются системные меры по совершенствованию порядка отбора кадров и прохождения службы в ОВД. В частности, прорабатывается вопрос о сокращении актов подведомственного регулирования и усилении в Законе о правоохранительной службе норм прямого действия, что позволит сократить громоздкую систему подзаконного регулирования, ускорить и упростить стандартные кадровые процессы.

В 2013 году принята Концепция кадровой политики правоохранительных органов Республики Казахстан ключевым аспектом которой стала новая система отбора кадров, аттестации и расстановки кадров с использованием объективных и прозрачных процедур.

Основные положения данной Концепции последовательно (*в период с 2013 по 2016 годы*) реализовались в отраслевом Законе. Внедрены новые институты: кадровое планирование (прогноз), оценка деятельности сотрудников правоохранительных органов, система «интегрального показателя конкурентоспособности», «профессиональных компетенций», «постаттестационное развитие» и т.д.

В 2014 году при приеме на службу и аттестации сотрудников внедрено полиграфологическое исследование.

С 2015 года в рамках реализации 100 Шагов – Плана Нации, в целях улучшения отбора кадров на правоохранительную службу, уполномоченным органом по делам государственной службы проводится тестирование кандидатов на службу для оценки профессиональных и личностных качеств, утвержден новый порядок проведения собеседования при аттестации, направленный на обеспечение прозрачности проводимых процедур.

В 2018 году по поручению Главы государства расширены конкурсные процедуры, введен прямой конкурсный отбор на отдельные руководящие должности в правоохранительных органах.

В рамках реализации дорожной карты развития ОВД на 2019-2022 годы достигнуты следующие результаты в области кадровой политики.

Оптимизированы организационно-штатной структуры. Упразднены 106 излишних управленческих звеньев и 1 483 руководящие должности. На 11% сокращена численность МВД (-10 592 ед.). В результате, уровень по количеству полицейских на 100 тыс. населения снижен с 471 до 372, тем самым достигнут среднеевропейский показатель (Бельгия – 412, Чехия – 383, Франция – 340).

Улучшена система оплаты труда и социальной защиты сотрудников как основные меры удержания и привлечения конкурентоспособных кадров. За счет сэкономленных в рамках оптимизации штатов средств и дополнительно выделенных из бюджета 20 млрд. тенге осуществлено дифференцированное повышение зарплаты с 1-го июля 2019 г. сотрудникам:

- патрульной полиции на 65%;
- оперативно-следственных подразделений на 55%;
- УИП (ИДН) и преподавателям на 25%;
- сотрудникам остальных служб полиции и УИС на 20%.

Расширен Перечень должностей, имеющих право на получение компенсации за наем жилья.

Наряду с оперативно-следственными подразделениями, участковыми инспекторами полиции, патрульными полицейскими этим правом наделены сотрудники дежурных частей, подразделений конвойной и кинологовической службы, патрульной полиции ДП на транспорте и медработники УИС.

В целом, данной социальной гарантией охвачено 23 935 или 72,2% нуждающихся в жилье сотрудников. Указанные изменения стали существенным стимулом к привлечению на службу квалифицированных, конкурентоспособных кадров и повышению общей популярности полицейской профессии на рынке труда.

Усовершенствованы подходы к отбору и подготовке кадров. Оптимизирована система ведомственного образования. Оставлены 6 учебных заведений – 3 академии (Алматы, Караганда и Костанай), Актюбинский юридический институт, учебные центры г.г. Шымкент и Павлодар. Бакалавриат сохранен только в Карагандинской академии для подготовки следователей и криминалистов. **Первоначальные курсы полицейской подготовки стали основной формой профессиональной подготовки кадров.**

Актуализированы учебные программы и дисциплины (*специальная полицейская тактика; психологическая подготовка сотрудников ОВД; инфокоммуникационные технологии в работе ОВД; коммуникативные навыки и другие*).

Для обеспечения практикоориентированного обучения создан пул из 138 опытных сотрудников и специалистов гражданских ВУЗов.

Расширилась сфера прикладной науки, направленной на решение конкретных проблем полицейской практики. Эти изменения стали следствием принятия в 2014 году Инструкции по организации научно-исследовательской деятельности в системе ОВД (утверждена Приказом Министра внутренних дел от 23 июля 2014 года № 455). С 2016 года под общим руководством Министерства внутренних дел организовано тесное взаимодействие научно-исследовательскими подразделениями ведомственных вузов и профильных подразделений центрального аппарата МВД.

Очередным шагом по усилению практического вектора в ведомственной науке стало принятие новой Инструкции по организации научно-исследовательской деятельности в системе органов внутренних дел Республики Казахстан (утверждена Приказом Министра от 21 июня 2021 года № 354). Существенно повышена роль прикладных исследований, которые стали основными в структуре ведомственной науки. Фундаментальные исследования теперь могут проводиться только по инициативе руководства МВД, по наиболее важным, стратегическим направлениям реформирования и модернизации ОВД. Придан официальный статус экспресс-исследованиям по узким вопросам полицейской деятельности, требующим быстрого научно обоснованного решения. Управление наукой максимально централизовано и строго ориентировано на потребности профильных подразделений центрального аппарата МВД и их территориальных подразделений.

Утверждены *новые квалификационные требования*, способствующие продвижению по службе молодых перспективных сотрудников, в том числе из других госорганов и негосударственного сектора.

Утвержден *Стандарт полицейского*, устанавливающий основные требования к профессиональным и личным качествам полицейских.

Внедрено в практику *Руководство для работы участковых инспекторов полиции* – пошаговый алгоритм действий участковых в различных ситуациях.

Существенной мерой кадровой поддержки подразделений и служб ОВД, нуждающихся в дополнительных штатах, стало исключение ряда несвойственных функций. Сокращена практика массового привлечения подразделений ОВД к обеспечению безопасности спортивных и культурно-массовых мероприятий. Все функции и подразделения в сфере гражданской защиты переданы во вновь образованное Министерство по чрезвычайным ситуациям.

Проблемы и негативные тенденции.

Несмотря на указанные положительные моменты в сфере кадровой политики, имеются и недостатки.

1. ***Устойчивое с 2012 года снижение количества кандидатов, поступающих на службу в ОВД, на фоне высокой динамики выбытия кадров (т.е. возрастающее отрицательное кадровое сальдо).*** Этому способствует как общее сокращение популярности полицейской профессии, так и ряд других объективных факторов:

– возрастание избыточной трудовой и стрессовой нагрузки (*вследствие*

бессистемного сокращения штатной численности и изменения организационно-штатных структур; ускорения и увеличения количества процессов; создания излишних административных барьеров; факторов избыточного контроля и регулирования; издержек начального этапа цифровизации, связанного с ведением двойного делопроизводства, ростом холостой бюрократической нагрузки вследствие многочисленных реформ и др.);

– возникшим дисбалансом обязанностей и полномочий сотрудников вследствие внедрения демократических стандартов службы, в том числе критерия оценки по уровню общественного доверия, на фоне сохраняющейся негативной практики «гонки за показателями» и других пережитков жесткой административно-командной системы управления;

– низким уровнем правовой защиты сотрудников как от внешних источников нарушения прав (*со стороны граждан*), так и внутренних (*со стороны руководства*) на фоне возрастающих рисков правовой ответственности (*в условиях открытого информационного поля, увеличения рисков нарушения законности вследствие избыточной нагрузки и ускорения процессов, сохраняющегося обвинительного уклона в дисциплинарной и судебной практике*).

Данные тенденции приводят к выхолащиванию профессионального ядра. Одним из показателей этого является существенное сокращение в структуре кадров средневозрастной категории сотрудников (*от 30 до 45 лет*), которая является стержневой и служит основой в обеспечении принципа преемственности профессионального опыта и традиций службы.

Также негативное влияние на кадровую ситуацию оказали коронакризис 2020 – 2021 годов и январские события 2022 года, которые стали дополнительными факторами роста текучести кадров.

В числе новых рисков кадровой дестабилизации следует отметить возрастающее неравенство в материальном обеспечении, социальной защите сотрудников основных и вспомогательных служб. Это может способствовать кадровому ослаблению соответствующих служб и общему кадровому дисбалансу в ведомстве.

2. Отсутствие эффективной системы профессиональной ориентации (рекрутинга) на фоне снижающейся динамики пополнения кадров.

Целевой активный поиск и подбор кадров (рекрутинг) является эффективным способом привлечения на службу конкурентоспособных кадров. Данный способ широко используется в корпоративном секторе и в целом на рынке труда в условиях дефицита профессиональных кадров. Это указывает на необходимость внедрения аналогичных механизмов привлечения новых достойных кадров в ОВД.

Несмотря на отсутствие прямой законодательной регламентации функции рекрутинга в деятельности ОВД, текущая кадровая ситуация (*отсутствие конкурсного подхода из-за недостаточного количества кандидатов, возрастающее отрицательное кадровое сальдо*) требует косвенной данной функции в системе кадрового отбора.

В 2019 году реализован принцип кадрового отбора через вузы МВД,

но при этом не налажена система отбора по принципу «одного окна» (была призвана автоматизировать, упростить, ускорить процесс первичного поступления на службу в ОВД и предельно сократить коррупционные риски).

3. Недостаточная эффективность подготовки кадров вследствие ряда негативных тенденций:

– снижение качества научно-педагогического состава, рост кадрового некомплекта (вследствие снижения конкурентоспособности научной и преподавательской деятельности в виду относительно низких зарплат по ОВД, а также в сравнении с гражданскими учебными заведениями, и отсутствия жилищных выплат; постепенного устойчивого снижения уровня остепененных кадров после перехода системы ведомственного образования на болонскую модель);

– ухудшение режима обучения в условиях болонской модели образования (значительный объем учебного материала преподается в ускоренном и сжатом временном режиме), что ведет к ухудшению качества обучения (европейский формат исчисления академического часа (45 – 50 минут), существенно усложнил организацию учебного процесса, общего распорядка дня и негативно повлиял на качество усвоения знаний курсантами; если при линейной модели для подготовки к занятиям следующего дня необходимо было освоить и закрепить учебный материал по 3 дисциплинам, то при болонской системе число дисциплин возросло до 6 при одинаковом количестве времени, отведенном на самоподготовку; при линейной системе обучения на семинарском и практическом занятии преподавателю отводилось 120 минут для опроса и индивидуальной работы с каждым курсантом (в одной учебной группе 20-25 курсантов), а в условиях болонской системы с этим же количеством курсантов преподаватель обязан отработать за 45-50 минут);

– прекращение набора курсантов бакалавриата с 2019 года в Алматинской, Костанайской академиях и Актюбинском институте (трехлетняя практика подготовки кадров без бакалавриата выявили его выраженные преимущества в текущей кадровой ситуации – более качественная подготовка, боеспособность и более стабильное закрепление кадров);

– снижение конкурентоспособности поступающих на обучение кандидатов (вследствие общей низкой подготовленности по программам среднего школьного образования; кандидаты по программам первоначальной подготовки, зачастую, поступают по остаточному принципу (не реализовавшись в других профессиях, в других госорганах или в частном секторе);

– сохраняющийся консервативный подход в системе повышения квалификации (курсы повышения квалификации, зачастую, формируются на основе повторения общего учебного материала; не исследуются запросы сотрудников-практиков по структуре и содержанию требуемых знаний; не устанавливается обратная связь с сотрудниками, прошедшими повышение квалификации для изучения проблем и недостатки пройденных курсов для их последующей коррекции);

– недостаточный уровень международного сотрудничества и интеграции в международное образовательное и научное пространство (в современном мире интеграция вузов в международное академическое пространство выступает

одним из эффективных способов повышения качества, конкурентоспособности образовательных услуг и привлечения высококлассных педагогических ресурсов, в частности через дуальные образовательные программы с выдачей выпускникам двух дипломов (собственного и вуза-партнера);

– недостатки материально-технического обеспечения; физическая изношенность и моральная устарелость объектов учебной и жилой инфраструктуры, средств обучения в учебных заведениях МВД (*с 2014 года отмечается существенное сокращение финансирования на производство капитальных и текущих ремонтных работ; имеются сложности в обновлении невостребованных практикой средств обучения, особенно по линии оперативно-розыскной и криминалистической техники, а также специальных средств для экипирования и вооружения личного состава для несения службы в условиях кризисных ситуаций*).

4. Не в полной мере реализуются задачи психологического обеспечения ОВД:

– с учетом интенсивного развития психологической науки (*в том числе прикладной психологии*) не в должной мере ведется практика мониторинга и обновления средств и методов психологической поддержки сотрудников ОВД;

– на недостаточном уровне используются современные прикладные психологические методики и техники психодиагностики и психологической поддержки (*развитие стрессоустойчивости, снятие постстрессового синдрома, психоанализ, аутотренинг и т.д.*).

5. Высокий уровень бюрократии в кадровых процессах, недостаточная реализации потенциала цифровых возможностей:

– основная часть кадровых процессов нецифрованы, осуществляются консервативными способами (*преобладает бумажный документооборот*); существующие автоматизированные информационные системы «Кадры», «Кедр» не интегрированы в единое цифровое поле ОВД, в связи с чем их потенциал используется не в полной мере;

– не автоматизированы кадровые процессы с высокими коррупционными рисками (*связанные с назначением на должность, перемещением по службе, прохождением аттестации, присвоением специальных званий, получением наград и поощрений*);

– кадровое делопроизводство чрезмерно бюрократизировано; значительная часть документооборота нефункциональна (*не имеет полезного действия*).

Указанные недостатки не позволяют в необходимой степени реализовывать принцип меритократии как ключевой принцип кадровой политики.

В условиях непрерывных модернизационных изменений, повышения интенсивности информационного обмена необходим пересмотр подходов к управлению бизнес-процессами в части повышения их эффективности и рационализации.

Начиная с 2012 года, с началом масштабных модернистских реформ отмечается существенный рост документооборота, не связанного с непосредственным выполнением основных функций (*например, протоколирование служебных мероприятий, плановая и отчетная*

документация, внутренняя корреспонденция и др.). Указанные тенденции создают серьезные риски общего ухудшения кадровой политики ОВД.

В целом, система внутренних служебных процессов (*бизнес-процессов*) имеет следующие недостатки общего характера:

– при разработке и реализации проектов не используются элементы современного проектного менеджмента, что приводит к значительному снижению эффективности и низкому КПД при организации и выполнении работ проектного масштаба;

– отсутствует практика проведения внутренней ревизии служебных мероприятий и анализа документооборота на предмет выявления неэффективных элементов, несвойственных функций;

– отсутствует действенная система контроля качества служебных процессов и оценки служебной эффективности сотрудников;

– не практикуется финальный анализ и оценка полезности (КПД) принятого решения или служебного мероприятия после их реализации.

Потребность в реформировании системы внутренних служебных процессов и внедрении современных эффективных элементов управления становится все более очевидной на фоне перехода крупных организаций (*в том числе в государственном секторе*) к современным системам управления процессами.

ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

1. Отбор кадров и прохождение службы.

США. Особое внимание уделяется целостному анализу интеллектуальных, коммуникативных и психоэмоциональных качеств кандидата (*стрессоустойчивость, умение вести диалог в конфликтной ситуации, способность самостоятельно принимать быстрые, но обдуманные решения в кризисных условиях – важнейшие индикаторы отбора*).

В ФБР функционирует Отдел обеспечения равных служебных возможностей (Office of Equal Employment Opportunity Affairs), который контролирует объективность и прозрачность кадровых процессов (*отбор, расстановка, перемещение, выдвижение, аттестация кадров, а также своевременное и полное предоставление кадрового сервиса*).

Сингапур. Практикуется *ранний рекрутинг* – заблаговременный поиск потенциальных кандидатов на службу среди перспективных групп населения (*учащиеся старших классов средних школ, студенты вузов, демобилизовавшиеся солдаты срочной службы и др.*). Данный принцип отбора высокоэффективен в условиях высокого престижа полицейской службы.

Япония. Практикуется открытый конкурсный отбор на полицейскую службу по принципу «открытых дверей» (*претендовать может каждый желающий, ознакомившийся с требованиями и критериями отбора; проверочные процедуры проводятся после прохождения конкурса*). Требования к экзамену очень высоки и ориентированы на наиболее конкурентоспособных

кандидатов.

Продвижение по службе прямо зависит от продолжительности непрерывного стажа по одной линии деятельности. Данная система предопределяет отсутствие массовых горизонтальных перемещений (*частой смены служб и направлений работы*).

Китай. Практикуется сдача кандидатом на службу публичного экзамена (*с открытым доступом на экзаменационную процедуру любого желающего наблюдателя, а также размещением видеозаписи экзамена в публично доступных информационных ресурсах*).

Сотрудники полиции Китая, достигающие высоких показателей в службе, могут быть выдвинуты на вышестоящую должность, минуя ступени службы, независимо от стажа или других ограничений (аналогично со специальными званиями). Соответственно, низкие показатели службы, а также при аттестации, влекут понижение по службе.

2. Профориентация и мотивация к службе.

Сингапур. Эффективность правоохранительной службы достигается продвижением по службе исключительно на основе способностей человека (*по принципу меритократии*), современным материально-техническим обеспечением служебной деятельности. *Строгая служебная дисциплина и трудолюбием сотрудников, их напористость и постоянное стремление к совершенству обеспечиваются гибкой системой стимулирующих мер (бонусное премирование и др.)*. Стремление каждого сотрудника к достижению конкретных результатов подкреплено жесткими стандартами работы и специальной системой оценки их деятельности.

Беларусь. Особое значение придается профориентационной работе с упором на идеологическую основу (*чувство патриотизма и служения народу*). Критерий идеологической подготовленности включен в перечень требований к кандидату.

Предполагается возложить задачу по профориентации на общественный совет при МВД, а также общественные советы при областных управлениях внутренних дел.

3. Профессиональная подготовка кадров.

Изучен зарубежный опыт подготовки и обучения специалистов правоохранительных органов таких стран, как *Австрия, Великобритания, Венгрия, Ирландия, Соединенные Штаты Америки, Франция, Чехия, Монголия*. При всем разнообразии педагогических подходов к полицейскому образованию выделяются группы стран, в которых элементы педагогической системы являются сходными, имеют однородную концептуальную основу. Так, в странах западного мира выделяют следующие типы педагогических систем (*моделей*) полицейского образования: немецкую, французскую, британскую и американскую.

Немецкую модель отличают основательность базовой подготовки; наличие в содержании обучения, независимо от специализации, общих компонентов; обязательное дополнительное обучение перед назначением на новую

должность; логическая последовательность и преемственность уровней образования; более длительные сроки обучения по сравнению с другими странами (*в сумме на всех уровнях 7 – 7,5 лет*)⁶.

Французская модель – это централизованное управление образованием в системе МВД; практическая направленность обучения при достаточно сильной общетеоретической подготовке; сравнительно краткосрочный характер (*в сумме 4,5 года*); получение высшего образования обычно вне ведомственной системы⁷.

Для *британской модели* характерны: ранняя узкая специализация сотрудников полиции разных подразделений и служб; децентрализованный, региональный принцип координации процесса профессиональной подготовки; гуманизация процесса обучения; открытость для внешних контактов с общегражданскими, в т.ч. иностранными, образовательными учреждениями⁸.

Для *американской модели* свойственно следующее: ведомственные учебные заведения дают преимущественно практически направленную полицейскую подготовку, а образование, подтверждаемое конвертируемым дипломом, полицейские получают в гражданских образовательных учреждениях до начала службы или во время нее⁹.

Изучение зарубежного опыта подготовки специалистов правоохранительных органов показало, что в рассмотренных странах подготовка кадров полиции с 90-х годов XX века осуществляется в ведомственных учебных заведениях трех уровней.

К первому уровню относится первоначальная подготовка в школах полиции, включающая изучение общего, специализированного и заключительного курсов, а также сдачу экзамена на право замещения должностей *младшего начальствующего состава*. Выпускники школ получают аттестат о среднем полицейском образовании.

Второй уровень – подготовка *среднего начальствующего состава*, которая осуществляется в высших школах полиции с выдачей диплома о высшем специальном (*полицейском*) образовании.

Третий уровень – подготовка *старшего начальствующего состава* в ведущей национальной полицейской академии с выдачей сертификата о высшем полицейском управленческом образовании.

Кроме того, следует отметить, что в большинстве стран сотрудникам полиции для дальнейшего продвижения по службе необходимо постоянно повышать свой профессиональный уровень. Для перехода от одного звена к другому (*от рядового к среднему составу и далее к высшему составу*) необходимо прохождение специального ведомственного обучения,

⁶ Баринов П. П., Лепихов А. Н. Система полицейского образования Германии / Электронный ресурс [режим доступа]: <https://cyberleninka.ru/article/v/sistema-politseyskogo-obrazovaniya-v-germanii>.

⁷ Мартыненко О. Профессиональное обучение полиции Франции / Электронный ресурс [режим доступа]: <http://khp.org/index.php?id=1399024140>.

⁸ Иваков Л. Э. Сравнительный анализ профессиональной подготовки полицейских Великобритании и США. Электронный ресурс [режим доступа]: https://klif.univer.mvd.ru/upload/site126/document_file/3orC6Tmkul.pdf.

⁹ См. там же.

определенный практический стаж, безупречная репутация.

С конца 60-х годов XX века в странах Запада в связи с изменением социальной роли правоохранительных органов и внедрением в полицейскую деятельность новейшей техники от сотрудников полиции требуется уже иной уровень образования, новые умения, например, исследовательские, коммуникативные навыки, способность критически мыслить, понимание разнообразных социальных проблем и умение их разрешать. Образовательный ценз для претендентов напрямую зависит от рода будущей работы, должности, и соответственно, места полицейского в иерархии.

Образовательный и культурный уровень полицейских рассматривается за рубежом как основной фактор, обеспечивающий прогрессивное развитие полиции, а полицейское образование – как мощный резерв повышения эффективности полицейской деятельности.

В США, Канаде и странах Европы самое серьезное внимание уделяется повышению стандартов общего и профессионального образования полицейских. Комиссии по стандартам, существующие за рубежом как на государственном, так и на ведомственном уровнях, регулируют и контролируют все вопросы, касающиеся стандартизации требований, аттестации и оценки¹⁰.

Повышению уровня общего и профессионального образования полицейских за рубежом уделяется большое внимание. Там считают, что это самый серьезный резерв, использование которого может повысить эффективность деятельности полиции.

В системе полицейского образования стран Западной Европы, США, Канады и Японии также отмечается гибкая система количественных разрядок при отборе кадров. Формирование количественной разрядки на отбор кадров зависит от потребностей региональных подразделений полиции, а также изменений в общей штатной численности полиции страны. Общая численность штатных единиц корректируется периодически и зависит от уровня нагрузки на одного полицейского в привязке к текущей и прогнозируемой криминогенной ситуации¹¹.

4. Цифровизация, автоматизация процессов.

В странах с развитыми правоохранительными системами (*ведущие страны ОЭСР*) цифровизация кадровой деятельности полицейских служб направлена на три основных приоритета:

– перевод кадрового документооборота, системы кадрового учета в электронный бездокументарный режим (*с использованием облачных технологий хранения информации*);

– создание единых интегрированных информационных систем в сфере кадрового обеспечения (*кадровый учет, статистика, аналитика, оценка эффективности и конкурентоспособности сотрудников, кадровое делопроизводство по основным процессам – перемещению, выдвижению,*

¹⁰ Асямов С. В. Полиция зарубежных стран: система организации и опыт профессиональной подготовки кадров / Электронный ресурс [режим доступа]: <http://yourpsy.com/files/xrest/9/029.htm>.

¹¹ См. там же.

присвоению специальных званий, наград, прием рапортов, выдача справок).

– внедрение технологий искусственного интеллекта (*Big Data, Blockchain* и др.).

5. Социальное обеспечение полицейских в ведущих странах Западной Европы и США соответствует уровню «выше среднего» по стране. При этом большую привлекательность создают социальные гарантии – высокое пенсионное обеспечение (*70-80% от полного денежного довольствия*), бесплатная медицина и льготное образование для всех членов семьи, льготное кредитование при приобретении жилья и пр.

ВИДЕНИЕ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МВД

Кадровая политика МВД продолжает поступательное развитие в заданных направлениях, опираясь на современные, распространенные в мировой практике подходы в сфере развития и управления профессиональными человеческими ресурсами, создавая необходимый кадровый потенциал для эффективного выполнения миссии ОВД.

Разгрузка кадровой системы и рационализация процессов за счет комплексного влияния дебиюрократизации, цифровизации и автоматизации, во-первых, стабилизирует кадровую ситуацию (*прекратится текучесть кадров, бессистемные кадровые перемещения, улучшится закрепляемость на должностях, планомерно сократится кадровый некомплект*), во-вторых, позволит кадровой службе развиваться в соответствии с передовыми стандартами HR-менеджмента (*методами, системами и технологиями эффективного управления человеческими, профессиональными ресурсами*), в-третьих, обеспечит прозрачность кадровых процессов и снизит коррупционные риски.

Восстановление в вузах МВД бакалавриата, укрепление научно-педагогического звена, внедрение современных средств и методов обучения, окончательный переход на узкопрофильную практикоориентированную подготовку, повысит эффективность системы ведомственного образования, обеспечит стабильное пополнение ОВД квалифицированными, конкурентоспособными кадрами исходя из потребностей.

В целом, поступательное развитие системы кадрового обеспечения станет одним из основных условий совершенствования системы ОВД в соответствии приоритетными направлениями Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года.

ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МВД

Принципы развития кадровой политики МВД:

– *меритократия* – прием на службу, перемещение и выдвижение по службе основывается на объективной оценке уровня профессиональных компетенций; при конкуренции приоритет отдается наиболее

профессиональному, компетентному кандидату (*на основе оценки по объективно измеримым критериям и показателям конкурентоспособности, эффективности*);

– *комплексность* – определяет необходимость учета при решении кадровых проблем правовых, организационных, управленческих, психологических и других аспектов;

– *перспективность* – определяет упреждающий характер Концепции, основывающийся на прогнозировании кадровой ситуации;

– *научная обоснованность* – определяет использование научно-обоснованных технологий работы с кадрами и механизмов реализации кадровой политики;

– *законность* – определяет соблюдение прав сотрудников правоохранительных органов, а также в равной степени их ответственность за качество своих профессиональных действий;

– *коллегиальность принятия кадровых решений* – выражается в учете мнений всех участников кадровой политики при персональной ответственности каждого из них на вверенном участке службы;

– *гласность кадровой политики* – прозрачность кадровых процессов и принимаемых кадровых решений при отборе, расстановке, перемещении, выдвижении и оценке кадров;

– *равный доступ к карьерному росту* – обеспечение равного доступа сотрудников, при отсутствии ограничений, к занятию вакантных должностей в соответствии с уровнем профессиональной подготовленности и личностными качествами;

– *цифровизация, рационализация и дебюрократизация кадровой политики* – минимизация кадрового делопроизводства, количества и объема кадровых процессов до оптимального уровня (*необходимого и достаточного для эффективного выполнения функции кадрового обеспечения*), прежде всего, за счет внедрения современных цифровых технологий;

– *эволюционное развитие с элементами революционных прорывов* – планомерное и последовательное внедрение новшеств, постепенные переходы от старого к новому, отказ от традиционных, старых подходов только в случае их неэффективности перед новыми решениями; быстрое внедрение принципиально новых технологий и практик кадрового обеспечения допустимо по стратегически важным направлениям и только при наличии фундаментального научного обоснования, отсутствии крупных рисков и предварительной основательной подготовке;

– *ориентация на передовые подходы с учетом имеющихся ресурсов и возможностей* – поиск наиболее эффективных и при этом приемлемых решений развития с учетом современного состояния и потенциала органов внутренних дел;

– *потенциальная эффективность, рациональность и научная обоснованность преобразований* – принимаемые в целях развития решения, внедряемые технологии и инструменты кадрового обеспечения должны

содержать явные преимущества перед существующими; данные решения, технологии и инструменты, а также процессы их внедрения и реализации должны быть понятными, обоснованными и хорошо просчитанными;

– *последовательное и постепенное внедрение сложных, инновационных изменений* – чем сложнее принимаемые решения, внедряемые технологии и инструменты кадрового обеспечения, тем более выверенными, последовательными и обоснованными должны быть подходы к их реализации, с необходимым анализом, расчетом и упреждением рисков;

– *тщательная подготовка изменений, прогнозирование их результатов и последствий* – новые решения, технологии, инструменты кадрового обеспечения должны проходить тщательную проверку на релевантность (соответствие реальным потребностям, имеющимся ресурсам и условиям полноценной реализации), а также подготовку к полноценному внедрению и эффективной реализации;

– *минимизация рисков и издержек процесса развития* – новые решения, технологии, инструменты кадрового обеспечения перед подготовкой к внедрению должны подвергаться фундаментальному анализу рисков, расчету вероятных и возможных издержек (потерь); после такого анализа (при одобрении проекта) должен приниматься комплекс мер по максимальному сокращению рисков и потерь;

– *постоянное управление процессом развития* – в процессе внедрения и реализации новых решений, технологий, инструментов кадрового обеспечения, должен проводиться постоянный мониторинг изменений; в случае обнаружения отклонений от запланированных или нормальных параметров, своевременно принимаются меры по корректировке проекта;

– *приоритет качественных изменений перед количественными* – качественная и надлежащая реализация новых решений, технологий, инструментов кадрового обеспечения с достижением эффективных результатов – главный приоритет развития кадровой политики;

– *вовлеченность и мотивированность всех сотрудников ОВД на успешное и эффективное развитие кадровой политики* – развитие кадровой политики должно осуществляться в условиях заинтересованности, мотивированности и реальной вовлеченности максимального количества сотрудников ОВД всех уровней и рангов.

Подходы к развитию кадровой политики МВД.

1. Отбор кадров, прохождение службы.

1.1. Внедрение института кадрового планирования как важнейшего элемента коррекции кадровой ситуации в условиях устойчивых негативных тенденций по сокращению кадрового потенциала (*регулярное составление научно-обоснованного кадрового прогноза количественной и качественной потребности в кадрах; определение перспективной среды поиска требуемых кадров; составление эффективных программ профессиональной привлечения на службу конкурентоспособных кадров*).

1.2. Внедрение института профессиональной ориентации и рекрутинга

(разработка и внедрение в практику кадровой работы научно-обоснованной методики профессиональной ориентации, учитывающей все выгодные аспекты правоохранительной службы, потребности потенциальных кандидатов на службу, личностно-психологический портрет потенциального кандидата, целевую среду поиска, эффективные методы пропаганды и агитации по привлечению на службу).

1.3. Внедрение практики кадрового отбора по принципу «одного окна» *(в рамках цифровизации и автоматизации кадровых процессов; предполагает подачу кандидатом на службу основного пакета документов в режиме онлайн через информационные ресурсы «e-gov» или через ЦОН, без прямого контакта с сотрудниками кадровых служб ОВД).*

1.4. Совершенствование процедуры отбора кадров в части повышения качества оценки профессиональных компетенций, объективности и прозрачности процедуры отбора *(за счет внедрения таких элементов, как комиссия по проверке кандидата по моделям профессиональных компетенций, написание эссе, прохождение IQ-тестирования по современным методикам, решение кейсовых задач, с обязательной звуко-видеофиксацией всех проверочных процедур).*

1.5. Создание удобной для сотрудников, эффективной системы кадрового сервиса *(в рамках цифровизации и автоматизации кадровых процессов; автоматическое формирование документов по основным кадровым процессам в режиме онлайн, без возложения на сотрудника обязанности составления и визирования у руководства рапортов, представлений, служебных характеристик и других подобных документов; получение справок, уведомлений, отпускных удостоверений и других подобных документов из кадровой службы в режиме онлайн).*

1.6. Внедрение практики фундаментального анализа кадровых процессов и оценки рисков *(за счет создания в кадровой службе МВД группы профессиональных аналитиков, которые на основе научно-обоснованных методик исследования и анализа будут осуществлять мониторинг кадровых процессов, изучать состояние и динамику изменения кадрового потенциала, определять текущие кадровые проблемы, их причины, условия, а также прогнозировать развитие кадровой ситуации на ближайшую и среднесрочную перспективу, определять вероятные риски, способы их упреждения и минимизации).*

2. Подготовка кадров и совершенствование ведомственной науки.

2.1. Упрощение процедуры поступления на службу *(на должности постоянного состава) и порядка присвоения первого специального звания для ценных специалистов, привлекаемых из гражданских вузов и других организаций (в условиях устойчивого сокращения научно-педагогического потенциала вузов МВД необходимо создание особых, облегченных условий для целевого поступления на службу в вузы и научные организации МВД ценных, высококвалифицированных специалистов научно-педагогического профиля).*

2.2. Полномасштабное внедрение компетентностного подхода и

модульной технологии обучения в систему профессиональной подготовки (*принцип формирования учебных дисциплин и всех элементов обучения со строгой ориентацией на привитие курсанту, слушателю конкретных знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения обязанностей по предполагаемой должности или линии деятельности; компетентностный подход наиболее эффективно реализуется в формате модульного обучения – формирования компактных учебных курсов (5 – 10 учебных занятий) строго ориентированных на привитие необходимых на практике знаний, умений и навыков по наиболее важным, узким вопросам службы на основе моделирования различных служебных ситуаций; по завершении учебного курса каждый обучающийся проходит оценку уровня полученных профессиональных компетенций*).

2.3. Дифференциация содержания образовательных программ в зависимости от форм и уровней образования (*специальная первоначальная подготовка, бакалавриат, магистратура, докторантура, повышение квалификации*) на основе исследования реальных потребностей;

2.4. Внедрение в учебный процесс отдельных рациональных элементов линейной системы образования:

– организация учебных занятий парными часами продолжительностью до 80 минут, что позволит сократить количество дисциплин, изучаемых в течение одного дня;

– в ежедневное расписание учебных занятий включать не более 4-х различных учебных дисциплин (*данные меры направлены на оптимизацию учебной нагрузки и повышение качества обучения*);

2.5. Постепенное внедрение в учебный процесс инновационных форм и методов обучения, апробированных и подтвердивших свою эффективность в мировой образовательной практике (*например, популярная в мировой практике форма проведения занятий «перевернутая аудитория» – диалоговый, творческий формат взаимодействия между преподавателем и курсантами, отличающийся повышенной интеллектуальной активностью, академической самостоятельностью и ответственностью курсантов, оптимальным балансом коллективной и индивидуальной работы преподавателя*).

2.6. В рамках реагирования на возникшие масштабные вызовы и угрозы в сфере кибербезопасности, создание на базе ведомственных вузов МВД специализированных кафедр, учебных и исследовательских центров по противодействию киберпреступности (*за счет имеющегося научно-педагогического потенциала, а также партнерства с техническими гражданскими вузами и отечественными IT-компаниями постепенно будет создана эффективная учебная инфраструктура и наработана научно-педагогическая практика по обучению курсантов и слушателей основам противодействия киберправонарушениям*).

2.7. Разработка стандартов качества проведения учебных занятий и научных исследований, отвечающих современным реалиям и потребностям МВД (*будут разработаны детализированные методические рекомендации с*

типовыми пошаговыми алгоритмами действий для преподавателей по проведению учебных занятий и для научных сотрудников по проведению научных исследований; методические рекомендации будут являться единым наглядным стандартом качества научно-педагогической деятельности, которого будут строго придерживаться как преподаватели и научные сотрудники, так и контролирующие, проверяющие органы);

2.8. Создание эффективной системы повышения квалификации для преподавателей и научных сотрудников за счет:

– регулярной организации на базе вузов тренинговых курсов по современным и эффективным техникам, методикам научно-педагогической деятельности;

– направления сотрудников вузов на специальные курсы повышения квалификации научно-педагогических работников, организуемые в других вузах, научных и иных организациях;

– внедрения практики повышения квалификации на рабочем месте (*самостоятельное изучение разработанных сотрудниками вузов учебных материалов по актуальным вопросам научно-педагогической деятельности*).

2.9. Внедрение практики системного развития сотрудниками учебных заведений и обучающимися личностных качеств, важных для профессии, – общего уровня интеллекта, аналитических способностей, критического мышления, эрудиции, навыков ораторского мастерства и публичного выступления и др. (*посредством разработки и внедрения комплексной программы саморазвития, предусматривающей организацию развивающих секций – шахмат, ораторского мастерства, скорочтения, обучения технике «слепого» набора текста на клавиатуре, публичных дебатов, а также утверждение «перечня настольных книг» – обязательной для изучения и постоянного использования литературы по личностному и профессиональному развитию*).

2.10. Внедрение системы мониторинга профессиональной эффективности выпускников вузов (*каждый вуз будет поддерживать обратную связь с профильными подразделениями центрального аппарата МВД, территориальными подразделениями ОВД с целью обобщения и анализа сведений по общей оценке уровня профессиональной подготовленности выпускников, сведений о часто допускаемых ошибках; данная система будет способствовать эффективной корректировке качества подготовки кадров*).

2.11. Повышение эффективности международного сотрудничества в сфере подготовки кадров (*заключение вузами МВД меморандумов о сотрудничестве с передовыми полицейскими учебными заведениями в рамках INTERPA по организации дуального обучения с выдачей выпускникам двух дипломов – ведомственного вуза МВД Республики Казахстан и соответствующего иностранного полицейского учебного заведения; организация практики обмена опытом научно-педагогического состава и обмена обучающимися*).

3. Организация и управление кадровыми процессами.

3.1. Дебюрократизация и автоматизация внутренних служебных

процессов кадровых служб (*перевод подавляющей части кадрового документооборота в цифровой формат с полным исключением бумажного дублирования за счет внедрения эффективных и надежных систем хранения, обработки и обмена информацией; интеграция в единое цифровое поле ОВД всех автоматизированных информационных систем в сфере кадрового обеспечения; внедрение практики ревизии и мониторинга внутренних служебных процессов, в рамках которой будут рационализироваться и упрощаться процессы, исключаться неэффективные или низкоэффективные, а также дублирующие процессы, виды работ и отдельные действия*).

3.2. Стандартизация внутренних служебных процессов кадровых служб (*на основе результатов анализа, проведенного в рамках де бюрократизации, разработка типовых образцов и форм внутренних служебных документов, новые регламенты и стандарты выполнения служебных мероприятий, алгоритмы отдельных служебных действий*).

3.3. Внедрение современной системы контроля качества внутренних служебных процессов в кадровых службах (*на основе изучения эффективных практик контроля качества процессов разработка соответствующих методических рекомендаций, обучение сотрудников кадровых служб организации эффективного контроля качества служебных процессов*).

4. Психологическое обеспечение кадров и мотивация к службе.

4.1. Совершенствование системы психологического обеспечения за счет:

– развития сферы полиграфологического обеспечения кадровых процессов (*обучение действующих психологов полиграфологическим компетенциям, а также привлечение на штатные должности уже обученных специалистов для необходимого покрытия полиграфологическим обеспечением всех служб и подразделений ОВД*);

– внедрения практики регулярного обучения психологов современным достижениям прикладной психологии и их широкого использования в системе психологического обеспечения ОВД (*методики и техники профилактики стресса, повышения стрессоустойчивости, методики психодиагностики, психоанализа и аутотренинга и т.д.*).

4.2. Совершенствование системы мотивации сотрудников к эффективной службе и приверженности корпоративным интересам МВД (*разработка и внедрение в практику методики нематериальной мотивации сотрудников ОВД к эффективному осуществлению служебной деятельности*).

5. Материальное обеспечение и социальная защита кадров.

5.1. Рационализация сетки оплаты труда с установлением фиксированной предельной разницы между денежным довольствием сотрудников, занимающих равнозначные должности в различных службах и подразделениях ОВД, а также сотрудников, занимающих равнозначные должности в различных правоохранительных органах (*проработка вопроса с заинтересованными и уполномоченными госорганами; данные меры необходимы для упреждения дестабилизации кадровой ситуации и ослабления кадрового потенциала ОВД*).

5.2. Развитие системы материального обеспечения и социальной защиты сотрудников ОВД, в том числе обеспечение полного покрытия жилищными выплатами всех категорий сотрудников ОВД *(проработка вопроса с заинтересованными и уполномоченными госорганами)*.

5.3. Активизация деятельности по оказанию вузами МВД платных услуг населению в соответствии с Приказом Министра внутренних дел от 24 декабря 2018 года № 762 «Об утверждении Правил оказания платных видов деятельности по реализации товаров (работ, услуг) военными и специальными учебными заведениями Министерства внутренних дел Республики Казахстан и расходования ими денег от реализации товаров (работ, услуг)» *(посредством дополнительного внебюджетного финансирования будет создаваться возможность эффективного премирования наиболее работоспособных и результативных сотрудников вузов МВД)*.

Ожидаемые результаты.

1. Общее улучшение *(на 10 – 15% в абсолютном выражении)* основных кадровых показателей – комплектования кадрами с учетом количественной и качественной потребности, стабильного закрепления кадров.

2. Исключение текучести кадров *(отрицательного кадрового сальдо)*.

3. Повышение конкурентоспособности и эффективности кадров на 5 – 10% *(в абсолютном выражении)*.

4. Заметное улучшение морально-психологического климата в коллективах, а также психологического состояния сотрудников *(под действием совокупных факторов снижения бюрократической и стрессовой нагрузки, улучшения режима труда, повышения уровня профессиональной психологической поддержки)*.

5. Ожидаемые изменения в оптимизации кадровых процессов:

– цифровизацией, автоматизацией будет охвачено до 30% кадровых процессов;

– дебюрократизация *(в совокупности с цифровизацией, автоматизацией)* позволит сократить общий кадровый документооборот на 15 – 20%.