

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и отбора
персонала организации

Студент

И.В. Кухаренко
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: И.В.Кухаренко

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала организации»

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала в ОРЛС по г.Тольятти.

Объект исследования – Отдел по работе с личным составом У МВД России по г.Тольятти, основные функции которой в области кадровой работы, профессиональной подготовки и воспитания личного состава.

Предмет исследования – теоретические, правовые и организационные аспекта подбора кадров органов внутренних дел и их аттестации; нормативные акты, составляющие правовую основу подбора кадров и аттестации сотрудников органов внутренних дел, а также статистические и иные эмпирические данные.

Методы исследования – общенаучный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в результате проделанной работы выявлены недочеты в качестве кадровой работы ОРЛС.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные в 3-ей главе мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора личного состава могут быть использованы сотрудниками полиции, с целью повысить продуктивность своей работы.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, 6-ти параграфов, заключения, списка литературы из 38 источников, 4 рисунков и 2 таблиц. Общий объем работы, без приложений, 56 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы процесса поиска и подбора персонала.....	7
1.1 Цели и функции комплексного подхода к подбору и отбору персонала	7
1.2 Особенности системы отбора и подбора персонала на государственную службу в Российской Федерации	17
2 Общая характеристика и анализ процесса подбора и отбора персонала Отдела по работе с личным составом У МВД России по г. Тольятти.....	22
2.1. Характеристика деятельности ОРЛС У МВД России по г. Тольятти России по г. Тольятти	22
2.2. Анализ процесса подбора и отбора персонала ОК ОРЛС У МВД России по г. Тольятти	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора и отбора личного состава.....	40
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса подбора и отбора кадров	40
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	46
Заключение	51
Список используемой литературы и список используемых источников.....	53

Введение

Актуальность темы определяется тем, что в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы, которые сложились в данный момент, немаловажное значение уделяется подбору и найму кадров. Это связано со стремительным изменением общественного статуса работника, в том числе и с изменением характера отношения этого работника к труду и условиям, предоставляемым в рамках продажи рабочей силы. Успешный механизм управления персоналом обязан носить комплексный характер, а также выстраиваться на концепции, согласно которой в организациях работник будет рассматриваться как человеческий капитал или человеческий ресурс. Рассматривая самые важные виды деятельности по управлению персоналом, следует выделить такое ключевое направление как наем и отбор персонала.

Целью настоящей работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала организации (на примере Отдела по работе с личным составом У МВД России по г. Тольятти).

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы процесса поиска и подбора персонала;
- выявить особенности системы отбора и подбора персонала на государственную службу в Российской Федерации;
- дать характеристику и провести анализ процесса подбора и отбора персонала Отдела по работе с личным составом У МВД России по г. Тольятти;
- разработать рекомендации по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала в Отделе по работе с личным составом У МВД России по г. Тольятти.

Объектом исследования является отдел по работе с личным составом Управления Министерства внутренних дел Российской Федерации по городу Тольятти.

Предмет исследования - процесс подбора и отбора персонала в Отделе по работе с личным составом У МВД России по г. Тольятти.

Методы исследования заключаются в изучении правовой базы, анализе, синтезе, обобщении, сравнении, статистических методах и методах экспертных оценок.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили труды следующих авторов: Л.Л. Алехина, которая в своей статье описала систему совершенствования подхода к подбору персонала предприятий за счет развития кадровой службы организации; С.П. Анзорова, которая рассмотрела организацию труда государственных и муниципальных служащих, и указала на существующие проблемы; Н.С. Зоткина, в чьих трудах найдено обоснование для формирования рациональной системы стимулирования персонала организации; С.Т. Джанерьян, в учебном пособии которого перечислены психологические основы отбора персонала; Г.П. Зверевой, которая предлагает совершенствовать систему подбора и отбора персонала, используя инновационные методы.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные в 3-ей главе мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора личного состава могут быть использованы сотрудниками полиции, с целью повысить продуктивность своей работы.

Абсорбция работы. Разработанные на основе выпускной квалификационной работы материалы переданы для внедрения в практическую деятельность кадрового подразделения органа внутренних дел, а также в учебный процесс учреждений высшего профессионального образования системы МВД России.

Содержание работы ВКР опирается на поставленную цель и задачи исследования, и состоит из введения, 3 глав, 6 параграфов, заключения, 4 рисунков и 2 таблиц. Объем работы: 56 страниц.

1. Теоретические основы процесса поиска и подбора персонала

1.1 Цели и функции комплексного подхода к подбору и отбору персонала

Грамотное и эффективное использование трудовых кадров считается одной из основополагающих задач в сфере управления персоналом. Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей [8, с. 26].

Один из самых трудных рабочих моментов, с которым приходится сталкиваться отделу кадров, связан с вопросом найма и повышения сотрудников [37, с. 12]. Это очень ответственный вопрос для специалиста, который занимается расстановкой ключевых кадров в компании или организации. Ведь если мы говорим об основных кадрах, то от такого решения может зависеть продуктивность работы эффективность компании, а ключевые сотрудники могут очень серьезно влиять на показатели продуктивности компании [7, с. 265].

Отбор персонала – это часть процесса найма или технология выбора кандидата, а также процесс изучения и оценки соответствия профессиональных и психологических характеристик кандидата

должностным обязанностям на рабочем месте [30, с. 46]. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. Подбор сопровождается расстановкой персонала, исходя из их деловых качеств. Важно понимать, что от качества подбора и расстановки кадров, как в системе производства, так и в управленческой системе, зависит эффективность работы всего предприятия [3, с. 29].

Важным моментом, являющимся основанием для начала процесса поиска и подбора персонала является возникновение свободной вакансии в какой-либо организации.

Она может возникнуть как в результате расширения компании (роста производства, развитие бизнеса, появления новой технологии), так и в результате текучести кадров, которая обусловлена увольнением работников [35, с. 77]. Увольнение может быть инициировано как самим работодателем, в связи с некомпетентностью сотрудника или нарушением с его стороны трудовой дисциплины, так и по инициативе работника, в результате семейных обстоятельств, состояния здоровья, выхода на пенсию и др. причин.

В последнее время рынок труда довольно высококонкурентный и не только для кандидатов, которые ищут работу, выбирая себе работодателя, он высококонкурентный и для нанимателя [13, с. 41]. Причина эта банальна – большинство работодателей пытаются привлечь в свою компанию самых

лучших, опытных, квалифицированных и грамотных сотрудников. Определенные критерии оценки любая организация может определить для себя индивидуально, исходя из потребностей. Когда на открытый рынок труда выходит кандидат с каким-то определенным набором компетенций, работодатели изъявляют желание привлечь этого кандидата именно в свою компанию. Чтобы привлечь внимание соискателя вакансии необходимо создать качественное объявление [18, с. 36]. Как кандидат привлекает своим резюме работодателя, так и вакансия способна привлечь внимание, если грамотно составить объявление о вакансии. Составление объявления о вакансии – отличительный процесс и может быть достаточно длительным. Опубликованное объявление на сайте может подвергаться постоянному редактированию, но есть и исключения. Например, в государственных образовательных учреждениях или иных структурах со строгой отчетностью за утвержденные ставки и вакансии не подвергаются изменениям в квалификационных требованиях или условиях труда. Таким образом, утвержденные ключевые особенности вакансии остаются неизменными.

Объявление о вакансии очень многое говорит о компании, о ее корпоративной культуре, подходах к работе, взаимодействию с работником. Даже если потенциальный кандидат не обладает навыками анализа вакансий, он все равно, на интуитивном уровне, может понять ее суть [15, с. 81].

Отталкиваясь на многолетний опыт успешных компаний и проведенные научные исследования, большинство организаций придерживаются основных принципов при составлении резюме. Сам менеджер или специалист, который составляет вакансию, должен понимать, какую кандидатуру он хочет увидеть на этом месте. Чтобы привлечь внимание к вакансии используют простые и понятные названия должности, которое может незначительно отличаться от утвержденной ставки или организационной структуре. Указываются именно общеупотребляемые названия на рынке труда, а после выбора кандидата ему сообщают о том, как его должность будет отображаться в трудовой книжке. Простое объяснение причины появления вакансии, без разного рода размытых и сложных формулировок может значительно увеличить процент отклика на опубликованную вакансию. Этот принцип позволяет сделать объявление более привлекательным, так как через данное объявление работодатель заочно общается с кандидатами на языке понятном для них. Также, сам менеджер или специалист, который составляет вакансию, должен понимать, какую кандидатуру он хочет увидеть на этом месте. Например, если появились новые направления, и компания ищет новых специалистов, которые справится с новыми трудовыми обязанностями [20, с. 41].

В упрощенном виде технология отбора персонала в большинстве успешных организаций и компаний выглядит элементарно и ее схематично можно отобразить в виде Рисунка 1:

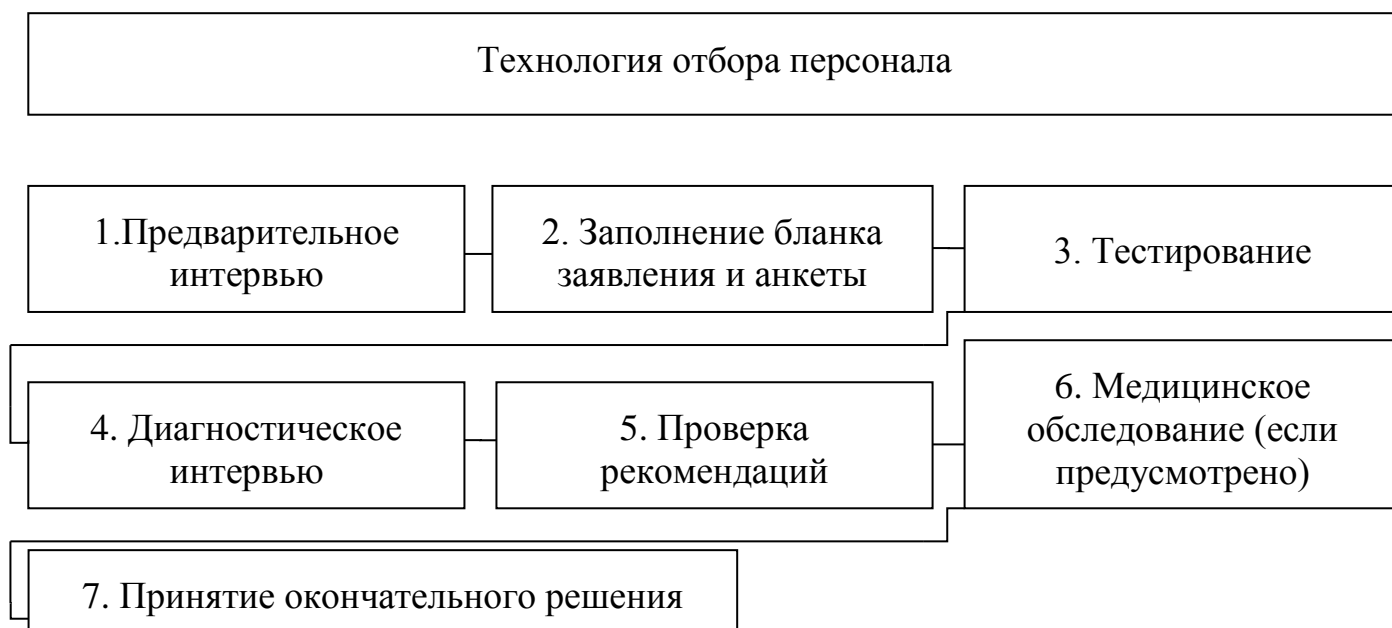


Рисунок 1 – Технология отбора персонала

Прежде чем приступить к набору кандидатов, необходимо определиться с требованиями к кандидату на вакантную должность. Формализация требований к кандидатам является обязательным условием набора.

Процесс подбора и расстановки кадров должен обеспечивать согласованную деятельность коллектива с учетом характера, сложности и объема выполняемых работ при соблюдении следующих условий:

- 1) полная и однородная загрузка работников всех подразделений;
- 2) обеспечение необходимой ротации персонала при условии овладения ими смежных профессий;
- 3) гарантия полной ответственности каждого сотрудника за выполненную работу, учет качественных и количественных результатов. За исполнителем должна быть закреплена работа, соответствующая уровню его практических умений и знаний;
- 4) расстановка персонала, исходя из его профессии и квалификации.

Процесс отбора кандидатов на вакантную должность можно разделить на пять основных этапов:

1. Критерии оценки: личности, работы (нормы поведения, характеристика профессиональных навыков).
2. Экспертная оценка (подбор тестов, задач и упражнений).
3. Наблюдение и отчет (приглашение претендентов, тестирование и проведение интервьюирования).
4. Оценка (критерии оценки кандидатов, описание полученных результатов).
5. Обратная связь (принятие решения, итоговая беседа с кандидатом).

Для увеличения эффективности и продуктивности работы компании в целом, или одного из отделов необходим очень точный прогноз о том, какого человека назначить на должность. В этом заключается проблема стандартных собеседований, которые в данном случае в этом не помощники. Единственный вывод, который предполагается сделать, основываясь на последних десятилетних исследованиях, что собеседования сами по себе не гарантируют правильный выбор сотрудника. Прежде всего, по причине того, что психология не является наукой предсказывающее поведение человека. Предугадать то, как поведет себя тот или иной кандидат или сотрудник, очень сложно и прежде всего потому, что существует много факторов, предопределяющих поведение. Невозможно всех их учесть. Даже если основываться на том, что говорит кандидат на вакантную должность, это может быть совсем не то, о чем он думает. В разных ситуациях поведение людей меняется. Один и тот же человек, в зависимости от тех условий, в которых он находится, может вести себя как экстраверт или интроверт, сможет сдерживать свои эмоции во время стрессовой ситуации, или наоборот не сдержаться.

Даже если ему задать вопрос о том, как он предполагает себя вести в той или иной ситуации, в реальных обстоятельствах поведение может быть совсем иным, когда он будет находиться в других условиях. Поэтому крупные компании, никогда не нанимают персонал, основываясь только на том, как человек прошел собеседование. На собеседовании отсекаются

только те кандидаты, которые дают неподходящие ответы. Но даже факт того, что кандидат дал правильные ответы на поставленные вопросы совсем не является доказательством того, что, будучи сотрудником компании или организации, он будет подходить для этой работы и справляться со своими обязанностями.

Правильная оценка кандидата своего рода ахиллесова пета неструктурированных интервью. Неструктурированных интервью – это интервью, которые проводят без предварительно составленного плана. В некоторых случаях они лишь незначительно отличаются от беседы на общие темы, а их формат и вопросы выбирает сам интервьюер. Но если каждый раз, для каждого кандидата задавать вопросы по-новому, то можно столкнуться с такой ситуацией, когда ответы могут быть противоречивыми, и в итоге их будет очень сложно сравнить между собой. Самая простая рекомендация, которую дают максимальное количество источников — это проводить структурированное интервью. То есть задавать каждому кандидату одни и те же вопросы в одном и том же порядке. Анкеты могут содержать список стандартных вопросов, по ответу на которые можно будет сразу отметить, правильно ли ответил кандидат или нет. Если же в анкете не может быть правильного ответа, то тогда можно оценивать, по субъективной оценке, специалиста, проводящего интервью, а также по итогу можно сравнить набранные баллы каждым кандидатом, в результате получить какой-то измеримый показатель того, как прошло интервью с тем или иным кандидатом.

Сотрудники отдела кадров часто обеспокоены тем, что могут возникать ситуации, когда они не могут понять насколько кандидат подходит к той или иной вакансии. Конечно, есть много непростых аспектов, влияющих на выбор, и бывает непросто принять решение после проведения собеседований ведь, так как сотрудник отдела кадров не может знать насколько хорошо тот или иной кандидат будет вписываться в организацию. Очень многие люди уверены в том, что они знают как выбрать подходящего

кандидата, но когда детально разбирается принцип, по которому строится их выбор, все сводится к тому, что выбор складывается на основе личных симпатий к собеседнику. Интервьюер может обращать внимание на внешний вид кандидата, на то, как он себя ведет, говорит, на возраст кандидата или его национальность. В конечном итоге все сводится к тому, насколько он похож на того, кто проводит собеседование. В этом и заключается огромная проблема, так как принятие решений на основе личных предпочтений открывает дверь для огромного количества предрассудков. Поэтому в большинстве крупных компаний проводят целый комплекс мероприятий для принятия решения о выборе кандидата. Комплексный подход к подбору и отбору персонала включает в себя целый ряд элементов, которые в свою очередь имеют свою структуру. Такой подход можно уместить в достаточно простую схему, на рисунке 2.

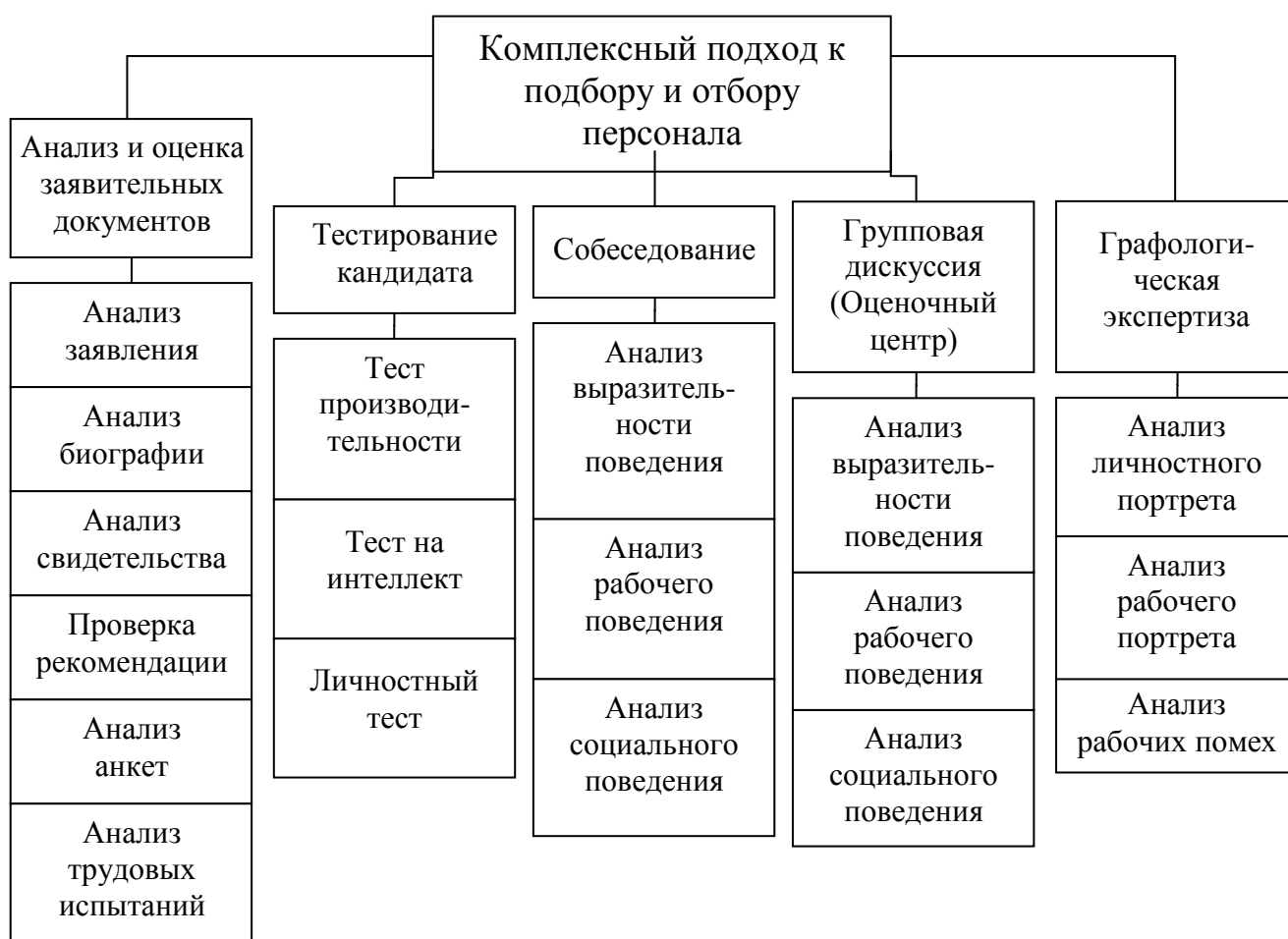


Рисунок 2 – Комплексный подход к подбору и отбору персонала

Если говорить об объективном оценивании кандидата, необходимо учесть важный этап в виде тестирования будущего сотрудника. Традиционное интервью отлично подходит для обычной оценки интеллектуального уровня кандидата. Результаты будут достаточно правдоподобными и во всяком случае независимыми от показателей пола, возраста, национальности или других признаков и увидят реальный уровень интеллектуальных способностей кандидата. Конечно, если говорить о тестах, на которых не нужно учитывать степень знания кандидатом языка, на котором проводится тестирование. Благодаря тестам на интеллект можно провести проверку по определенным критериям, важным для вакансии и результаты такого тестирования очень сложно будет подделать, особенно если добавить вопросы с профессиональной области, чтобы проверить навыки будущего сотрудника.

Продуктивность компании или организации складывается из двух основных составляющих. В своих трудах их прописал Владимир Сидоренко. Прибыль – это потенциал сотрудника умноженное на его вовлеченность. (Сидоренков, А. В. Эффективность малых групп в организации.) Потенциал определяется, когда происходит найм кандидата на должность. А вовлеченность – это атмосфера, которая создается в компании для сотрудника, чтобы увеличить его желание работать. Под вовлеченностью подразумевают повышенную эмоциональную связь с организацией, заставляющую сотрудников добровольно прилагать больше усилий к выполнению работы. При этом важно помнить, что вовлеченность – это осознанный выбор самого человека. Невозможно заставить сотрудника быть вовлеченным, даже если работать над его мотивацией, помогать в карьерном росте и показывать, как он важен для организации [12, с. 133]. Тем не менее, можно создать такие условия, которые повлияют на выбор в пользу вовлеченности. Вовлеченность зависит от взаимоотношений между сотрудником и его руководителем. Как будет

работать работодатель вместе с сотрудником, так будет меняться и его вовлеченность в этой организации. Соответственно, итоговая продуктивность зависит не только от потенциала сотрудника, но и его вовлеченности.

1.2 Особенности системы отбора и подбора персонала на государственную службу в Российской Федерации

В Российской Федерации органы внутренних дел являются одними из важнейших в системе правоохранительных органов. Они

покрывают большой объем работы по обеспечению общественной безопасности, укреплению законности, охране общественного порядка, по защите прав и свобод человека, организаций различных форм собственности и трудовых коллективов, охране законных интересов государственных и негосударственных предприятий, по борьбе с преступностью и другими правонарушениями [28, с. 47].

Большинство отделов полиции города Тольятти, как и большинство отделов в других субъектах РФ, включают в себя следующие отделения: органы следствия, дознания, уголовного розыска, дежурную часть, отдел участковых и сотрудников по делам несовершеннолетних. Отдел по работе с личным составом (Далее – ОРЛС) – это самостоятельное структурное подразделение ОМВД России, которое обеспечивает и осуществляет свои функции в пределах компетенции. Подразделение – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации как единого целого. К ним относится обеспечение служб, отделов и подразделений ОМВД России полным кадровым составом (добором необходимых сотрудников).

Отдел по работе с личным составом выполняет следующий ряд функций:

1. Обеспечивает профессиональную подготовку и получение дополнительного профессионального образования сотрудниками ОМВД;
2. Организует отбор кандидатов на службу и комплектования подразделений и служб ОМВД России;
3. Обеспечивает порядок прохождения службы в ОВД, гражданской службы и работы в ОМВД России;
4. Осуществляет учет кадров;
5. Обеспечивает выдачу удостоверений;
6. Занимается сопровождением документаций и оформлением отпусков;
7. Координирует научно-гуманитарное обеспечение деятельности подразделений и служб ОМВД России.
8. Отвечает за организационно-методическое обеспечение подразделений и служб ОМВД России по городу Тольятти по вопросам деятельности ОРЛС.

Служба в правоохранительных органах в первую очередь – это государственная служба в Российской Федерации. Она регулируется Федеральным Законом № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации». Сотрудники структуры Министерства Внутренних Дел и Управления внутренних дел являются государственными служащими, которые проходящих службу в системе государственных органов исполнительной власти. Но при этом они не являются военнослужащими и имеющими особый правовой статус. Поскольку сотрудники МВД и УВД все же имеют отличия по правовому статусу от гражданских государственных служащих, регулирование трудовых отношений в отношении к данным сотрудникам также имеют свою специфику и определенные особенности. В отличие от военнослужащих действующий Трудовой Кодекс РФ не перечисляет сотрудников органов внутренних дел в числе тех лиц, на которых не распространяется трудовое законодательств. Это также подчеркивается в ст. 3 п.1.1 Федерального закона от 30.11.2011

№ 342-ФЗ. Именно на основании данного федерального закона выстроена вся структура и регулирование трудовых отношений, которых придерживается и ОРЛС по г. Тольятти, осуществляя свои непосредственные обязанности [23, с. 77].

В большинстве случаев подбор и расстановка персонала определяется исходя из деловых качеств работников. Эффективность работы всего предприятия крайне сильно зависит от того, насколько грамотно будут расставлены кадры и будет осуществлен подбор персонала, это касается, как и управленческой системы, так и системы производства [31, с. 26]. Под расстановкой и подбором персонала – это распределение сотрудников компании по рабочим местам и подразделениям, которое принесет наибольшую выгоду, учитывая принятую в организации систему разделения и кооперации труда, а также в грамотном использовании совокупности умений, деловых и психофизиологических качеств, которые соответствуют сущности выполняемых работником задач.

Особенно подбор и отбор кандидатов начинает играть колоссальную роль, когда речь заходит о вакансиях, предоставляемых на руководящие должности, так как цена ошибки будет пропорциональна повышению уровню должности, на который избирался тот или иной кандидат [10, с. 87].

В связи с тем, что не только организация оценивает кандидатов на возможность их принятия на вакантные места, но и сами кандидаты, приходя в какую-либо организацию, оценивают её со стороны привлекательности условий работы в ней. Из-за чего складывается социальная значимость данной темы и становится видна основная проблема исследования. Она заключается в необходимости пересмотра традиционных методов по отбору персонала и важности разработки новых систем, позволяющих эффективно формировать конкурентоспособные коллективы путем создания новых методов привлечения персонала и увеличения привлекательности организации для потенциального работника.

В отличие от отбора, базирующегося лишь на оценке качества претендентов, которые обращались в поисках работы в организацию, в наши дни сами организации нацелены на привлечение к себе как можно большего количества соискателей, которые удовлетворяли бы их требованиям, в связи с чем они переходят к более активным методам отбора и набора персонала [4, с. 46].

В определении средств, методов, особенностей и представлений по отношению к отбору и состоит фундамент кадровой политики, который нужен для качественного функционирования и развития работников в организации. Очень часто работники в сфере отдела кадров при отборе кандидатов обращают внимание лишь на профессиональные навыки человека, но в действительности важно понять мотивацию каждого отдельного сотрудника. Зная его потребности можно наиболее точно выстроить эффективный подход для стимулирования и повышения отдачи действий данного сотрудника, или даже создать условия, при которых его отдача будет достигать максимума.

Исходя из изложенного выше материала, можно сделать небольшой вывод. Подход к кадровому управлению в процессе поиска и подбора персонала нацелен на высококачественный подбор кандидатов.

Оценка соискателей учитывает все многообразие процессов управления персоналом и функционирования работников, исключает не только уже существующие знания и компетенции сотрудника, но и предполагает его дальнейшее профессиональное и личное развитие. Система отбора и подбора персонала на государственную службу в Российской Федерации также ориентирована на грамотный подбор будущих сотрудников. Однако система проводит более глубокую оценку соискателей. В первую очередь система нацелена на привлечение к себе как можно большего количества соискателей, которые удовлетворяли бы их требованиям. В связи с этим, они переходят к более активным методам отбора и набора персонала.

2 Общая характеристика и анализ процесса подбора и отбора персонала Отдела по работе с личным составом У МВД России по г. Тольятти

2.1. Характеристика деятельности ОРЛС У МВД России по г. Тольятти

Организационная структура – логическая взаимосвязь уровней менеджмента и функциональных областей, организованных так, чтобы обеспечить эффективное достижение целей. В настоящее время структура организационная МВД России имеет четыре уровня:

1-й уровень – Министерство внутренних дел России;

2-й уровень – Окружные подразделения Министерства внутренних дел Российской Федерации – Главные управления Министерства внутренних дел Российской Федерации по федеральным округам;

3-й уровень – Министерства внутренних дел, Управления внутренних дел субъектов Российской Федерации;

4-й уровень – Городские и районные органы внутренних дел, линейные органы внутренних дел на транспорте.

Одной из главных задач МВД России является руководство системой органов внутренних дел и внутренними войсками. Выполнение этой задачи предполагает формирование эффективной системы управления (как непосредственной оперативно-служебной деятельностью подчиненных органов, так и их ресурсным обеспечением).

Структурный элемент первого уровня в лице Министерства внутренних дел России состоит из руководящего состава из Министра и его заместителей. Также элементом первого уровня выступает департамент, которому подчиняется целый ряд подразделений (управление, центр, отдел) [9, с. 56].

Организационная структура Управления Министерства внутренних дел Российской Федерации по г. Тольятти имеет большое количество разветвлений и состоит из множества структурных подразделений. Их можно изобразить в виде следующей схемы:

СТРУКТУРА У МВД России по г. Тольятти



Рисунок 4 – Структура У МВД России по г. Тольятти

ОРЛС осуществляет подбор и отбор кандидатов на освободившиеся должности, проводит процедуру перевода сотрудников с одной должности на другую, оформляет увольнение сотрудников, присвоение очередных

званий, оформляет командировки и выполняет остальные обязанности в соответствии со своими должностными инструкциями [31, с. 140]. Сотрудники отдела проводят аттестацию сотрудников филиала, осуществляют формирование и работу с кадровым резервом, обеспечивают профессиональную подготовку сотрудников, проводят работу с членами семей сотрудников органов внутренних дел, погибших при исполнении служебных обязанностей, и др. Также важным направлением работы является реализация мер государственной защиты служебного коллектива [21, с. 16]. Организует психологическое и психофизиологическое обследование персонала для зачисления их в резерв или назначение на должность руководителя отделов. Также производит отбор граждан среди сотрудников, направляемых на обучение в учебные заведения, с которыми у МВД России заключен на это договор, для повышения квалификации этих сотрудников. Отдел кадров контролирует соблюдение сотрудниками УМВД и ОВД норм этики и профессионального поведения, проводит информационные мероприятия с личным составом с целью информирования о торжественных мероприятиях, которые приурочены к государственным праздникам, дням воинской славы, и иным памятным датам, и праздникам. Сотрудники отдела кадров несут ответственность за сохранность сведений, составляющих государственную тайну, а также соблюдение установленного режима секретности, установленного в ОВД [2, с. 143]. Отдел по работе с личным составом состоит из Отдела кадров, Отделения по профессиональной подготовке и Отделения морально-психологического обеспечения. Каждый отдел укомплектован компетентными сотрудниками, чтобы в полном составе выполнять весь функционал возложенных на них обязанностей.

Рассматривая специфику общения сотрудников ОВД, необходимо выделить такой параметр общения, как широта и много причинность коммуникаций. В отличие от представителей многих других профессий, практически все сотрудники ОВД, независимо от их служебного положения,

ежедневно встречаются с самыми различными категориями населения по самым разным причинам.

Во взаимоотношениях сотрудников органов внутренних дел и граждан важную роль играют социальные нормы, приоритетными из которых в данном взаимодействии признаются нормы права и морали. В силу специфики правоохранительной деятельности, сотрудникам полиции приходится часто взаимодействовать с различными категориями граждан, находить общий язык с лицами, не склонными к контактам с представителями правоохранительных органов. Выполняя служебные и оперативные задачи, сотрудникам полиции, часто приходится сталкиваться с необходимостью решать проблемные вопросы, находить выход в экстремальной ситуации, противостоять не просто преступникам, а хорошо вооруженным и организованным преступным группам.

Именно в этой связи, к сотрудникам полиции, обществом и государством выдвигаются высокие требования, как к личности, так и к качеству и результативности их профессионального труда [33, с. 179].

Основы кадровых технологий в правоохранительной службе заложены в принципах работы с правоохранительными кадрами (кадровой методологии), заложенных в соответствующих российских и международных документах. В принятых Экономическим и Социальным Советом ООН рекомендациях «Руководящие принципы для эффективного осуществления Кодекса поведения должностных лиц по поддержанию правопорядка» указывается, что «первостепенное значение следует придавать отбору, обучению и подготовке должностных лиц по поддержанию правопорядка. Правительствам необходимо содействовать их обучению и подготовке путем плодотворного обмена опытом на региональном и международном уровнях» [36, с. 97].

Поскольку область деятельности каждого служащего в этом случае определяется кругом решаемых им задач и возложенных на него в рамках этих задач обязанностей, соответственно должностной регламент и

служебный контракт формируются не на основе общих понятий о должностных обязанностях, а в соответствии с зонами ответственности и его функциональными обязанностями. Система формирует новые должностные регламенты и вносит в случае необходимости, изменения в служебные контракты.

Автоматизация процесса подбора кадров делает его гораздо более эффективным. Информационная система также может систематизировать внесенную информацию о навыках, квалификационных требованиях, предъявляемых или необходимых для исполнения конкретных функций. В этом случае работа с потенциальными кандидатами на замещение вакантных должностей будет более целенаправленной, т.к. появляется возможность проверки соответствия кандидата не просто определенной должности, а конкретным профессиональным и личностным требованиям, предъявляемым к решению определенных функциональных задач.

В системе органов МВД инновации осуществляются через научную организацию труда, основываются на одних и тех же принципах и в равной мере подчинены задачам правоохранительной деятельности. Инновации строятся на принципах научной организации труда, и имеют общесистемный характер. Инновационный процесс – процесс создания, распространения и использования новшества, т. е. совокупности новых идей и предложений, которые потенциально могут быть осуществлены и при условии масштабности их использования и эффективности результатов могут стать основой любого нововведения. Специфика организации и функционирования органов внутренних дел, возрастающее значение комплексного использования сил и средств в решении вопросов охраны общественного порядка и борьбы с преступностью объективно обуславливают необходимость повышения роли и значимости коллективного труда личного состава и его сплоченности. Изучение форм и методов оперативно-служебной и служебно-боевой деятельности в

чрезвычайных обстоятельствах основывается на глубоком знании норм права и социально-психологических аспектов работы с кадрами.

Инновационным подходом в системе управления персоналом сотрудниками ОРЛС можно считать автоматизированное проектирование (используемое сокращение в работе АП) – это автоматизированная система, которая реализует информационную технологию выполнения функций проектирования. Используются также автоматизированные системы управления (используемое сокращение в работе АСУ) – комплекс аппаратных и программных средств, а также персонала, предназначенный для управления различными процессами. Правильность оформления документов, который отражает весь спектр управленческой деятельности организации и надлежащее заполнение документооборота, в соответствии с требованиями выступает в качестве документационное обеспечение управления (ДОУ). Периодически проводится анализ внешней среды – процесс стратегического планирования с целью контроля над внешними факторами и выявления возможностей и угроз.

Отдел кадров отдела по работе с личным составом Управления Министерства внутренних дел Российской Федерации по городу Тольятти (ОК ОРЛС У МВД России по г. Тольятти) является частью отдела ОРЛС. Отдел строит свою работу на основе коллегиального обсуждения наиболее важных вопросов и единоначалия в принятии решений, установления контроля и персональной ответственности за исполнение служебных обязанностей и состояние дел на порученном участке. ОК ОРЛС У МВД России по г. Тольятти имеет в составе 4 сотрудников: Начальника отделения ОК ОРЛС, Старшего специалиста ОК ОРЛС и двух специалистов ОК ОРЛС. На каждого из них возложен определенный ряд функций и обязанностей. За подбор и отбор кандидатов на замещение должностей гражданской службы отвечает Старший специалист ОК ОРЛС У МВД России по г. Тольятти. Его основные функции и количество часов, затраченного на них можно уместить в следующую таблицу:

Таблица 1 – Рабочее время и производительные затраты старшего специалиста отдела кадров ОРЛС У МВД России по г. Тольятти

Наименование должностных обязанностей	Количество затраченных часов за рабочий день	Количество затраченных часов за рабочую неделю	Количество затраченных часов за рабочий месяц	Количество затраченных часов за рабочий год
Анализ состояния трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка	0,5 - 0,7	2,5 - 3,5	10,5 - 14,7	126 - 176,4
Изучение рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах	0,25 - 0,5	1,25 - 2,5	5,25 - 10,5	63 - 126
Проведение собеседований с претендентами на замещение должностей гражданской службы	0,95 - 1,5	4,75 - 7,5	20 - 31,5	239,4 - 378
Анализ и оценка кандидатур на замещение должностей гражданской службы	0,2 - 0,4	1 - 2	4,2 - 8,4	50,4 - 100,8
Контроль за своевременным оформлением приема, перевода и увольнения сотрудников	0,5 - 0,7	2,5 - 3,5	10,5 - 14,7	126 - 176,4
Контроль за выдачей справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности	0,2 - 0,3	1 - 1,5	4,2 - 6,3	50,4 - 75,6
Контроль соблюдением правил хранения и заполнения трудовых книжек	0,1 - 0,2	0,5 - 1	2,1 - 4,2	25,2 - 50,4
Подготовка документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в личные дела сотрудников	1,5 - 1,7	7,5 - 8,5	31,5 - 35,7	378 - 428,4
Составление установленной отчетности	0,5 - 1	2,5 - 5	10,5 - 21	126 - 252
Иные должностные обязанности и перерывы	0,5 - 2	2,5 - 10	10,5 - 42	126 - 504

Годовой фонд рабочего времени одного специалиста по кадрам за 2017-2019 годы, по данным ОРЛС У МВД РФ по г. Тольятти, в среднем составил 1978,7 часов. Это можно изобразить в виде следующей таблицы:

Таблица 2 – Годовой фонд рабочего времени сотрудников МВД России

Год	Количество рабочих дней в году	Количество рабочих часов в году
2017г.	248	1984
2018г.	247	1976
2019г.	247	1976

Анализ основных экономических показателей деятельности исследуемого предприятия за 3 года отсутствуют, так как Министерство внутренних дел Российской Федерации – это федеральный орган исполнительной власти, а не коммерческая организация и экономических показателей деятельности исследуемого предприятия не существует.

Анализ экономических показателей деятельности ОРЛС У МВД России по г. Тольятти в рамках бакалаврской работы предоставить нельзя в силу того, что эти данные являются конфиденциальными и предназначенными для служебного пользования.

2.2. Анализ процесса подбора и отбора персонала ОК ОРЛС У МВД России по г. Тольятти

Между органами внутренних дел и внешней средой также существуют каналы прямой и обратной связи. По каналам прямой связи органы внутренних дел оказывают информационное воздействие на предприятия, учреждения, организации, а при необходимости — на граждан и должностных лиц [19, с. 206]. В свою очередь по каналам обратной связи в органы внутренних дел поступает осведомительная информация о состоянии внешней среды, позволяющая придать внешним управляющим воздействиям целенаправленный характер.

Основные информационные ресурсы, которыми пользуются сотрудники отдела кадров:

Консультант Плюс [Электронный ресурс]: справочная правовая система: база данных/ Региональный информационный центр Общероссийской Сети Распространения Правовой информации «Консультант Плюс». - Режим доступа к полным текстам из локальной сети.

СТРАС «Юрист» [Электронный ресурс]: специализированная территориально распределенная автоматизированная система: база данных / Регистрирующий центр СТРАС «Юрист». - Режим доступа к полным текстам из локальной сети.

НЦПИ ФАПСИ [Электронный ресурс]: справочно-правовая информационная система: база данных/ сайт: <http://web.archive.org/fapsi/>, Режим доступа для авторизованных пользователей.

Процесс отбора кандидатов является важным элементом кадровой политики МВД России. В целях совершенствования порядка отбора граждан на службу (работу) в органах внутренних дел Российской Федерации был выпущен приказ МВД РФ от 19 мая 2009 г. № 386 "О порядке отбора граждан на службу (работу) в органы внутренних дел Российской Федерации". Требования, предъявляемые к деловым (профессиональным) качествам граждан, принимаемых на службу в органы внутренних дел, определяются должностными обязанностями сотрудников органов внутренних дел, предусмотренными штатной должностью, а также целями и задачами, стоящими перед подразделением, в которое планируется назначение кандидата на службу.

В результате анализа процедуры отбора и инструкции «о порядке отбора граждан Российской Федерации и приема документов для поступления на службу» (утвержден приказом МВД России от 18 июля 2014 № 595), выделены следующие проблемы:

1. Отсутствие четких квалификационных требований к должностям в органах внутренних дел (за исключением обязательной службы в армии, которая может не понадобиться на требуемом рабочем месте).

2. Принятие зачетов по физической подготовке не учитывают особенности выполняемых функций каждой конкретной должности.

3. Длительный срок проведения проверки кандидатов отрицательно влияет на показатели производительности отделов [16, с. 29].

Некоторые теоретико-прикладные разработки менеджмента, связанные с мотивацией работников, формированием организационной культуры, разработкой миссий организаций и др., несмотря на то, что они ориентированы на использование в экономической сфере, могут быть применены в управленческой деятельности ОВД в целях повышения ее эффективности [5, с. 97]. Мотивация работников ОВД может быть существенно усилена за счет расширения спектра мотиваторов и использования наряду с традиционными новых для ОВД: усвоения ценностей зрелой организационной культуры; формулирования миссии ОВД и их руководителей, участия в управлении, планирования карьеры и др.

Статья 33 Федерального закона от 30.11.2011 № 342-ФЗ регламентирует аттестацию сотрудников органов внутренних дел. Анализ процедуры аттестации, которая проводится сотрудниками ОК ОРЛС, показал, что в системе оценки кадров присутствуют только основные критерии деятельности каждого из отделов, не учитывающие специфику их работы, индивидуальный вклад сотрудников, морально деловые качества, а делает акцент на показателях выполненных дел, количестве жалоб на сотрудника, наличие дисциплинарных взысканий и замечаний. Такой же оценке подвергнуты сотрудники, которые находятся на испытательном сроке.

Еще одним параметром, высокое значение которого неблагоприятно сказывается на уровне профессионализма, является выраженная

потребность в общении в свободное время, что может свидетельствовать о достаточно сильной ориентации мотивов на жизнь, не связанную с профессией, при этом профессиональная деятельность является лишь неприятной необходимостью. Опыт работы по обеспечению психологического сопровождения личного состава определяет модели «эффективных» и «неэффективных» сотрудников. Так коллеги из Учреждения ОЖ-118/8 УФСИН России по Воронежской области считают, что сложность состоит в невозможности алгоритмизации труда служащего исправительного учреждения. Его деятельность трудно разбить на отдельные составляющие, которые можно было бы хронометрировать, описывать в каких-либо стандартных единицах. Работа сотрудника исправительного учреждения относится к числу профессий, предъявляющих повышенные требования к психике человека, его характерологическим, интеллектуальным, нравственным качествам.

Организация труда работников органов внутренних дел регулируется ст. 53 Федерального закона от 30.11.2011 № 342-ФЗ (ред. от 16.12.2019) "О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020). Нормальная продолжительность служебного времени для сотрудника органов внутренних дел не может превышать 40 часов в неделю. Для сотрудника устанавливается пятидневная служебная неделя.

Однако на деле ситуация обстоит иначе. В ходе оценки деятельности ОРЛС У МВД России по г. Тольятти была проведена беседа со старшим инспектором по кадрам (специалистом) отделения кадров, в результате которой было выяснено, что у большинства сотрудников органов внутренних дел ненормированный рабочий день. Часто приходится задерживаться, в связи с высокой нагрузкой. Сотрудникам приходится являться в отдел к 9 часам на планерку и приступать к обязанностям, а освободиться они могут к 23 часам ночи. Часто сотрудников подразделений

привлекают к охране общественного порядка, что значительно отвлекает от их профессиональных обязанностей. Это значительно увеличивает срок адаптации новых членов персонала и возникает проблема мотивации сотрудников. Различие видов труда в управлении перечисленных категорий сотрудников отражает различные методы и приемы их деятельности, что и обуславливает необходимость специфики исследований и научных разработок в соответствии с особенностями условий их труда.

Оценка результатов служебной деятельности ОРЛС У МВД России по г. Тольятти не производится. Отдел выполняет свои должностные обязанности вне зависимости от поставленного объема работ. Контроль над надлежащим исполнением осуществляет Начальник ОРЛС полковник внутренней службы. Оценку индивидуальных результатов сотрудников органов внутренних дел устанавливают путем проведения личной аттестации.

В соответствии с должностным регламентом в качестве помощника инспектора ОРЛС аттестация проводится по следующим функциям:

Взаимодействие с представителями сторонних организаций по вопросам, которые входят в его компетенцию в его компетенцию.

Методическое и информационное обеспечение соответствующих вопросов.

Представление установленной отчетности.

Комплектование ОП кадрами необходимых профессий, специальностей и квалификации.

Изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия и его подразделений.

Работа с документацией по кадрам.

Ключевой проблемой является наличие факторов, значительно усложняющих процедуру подбора и найма персонала. Необходимо внести четкие квалификационные требования ко всем должностям в органах внутренних дел, отменить зачеты по физической подготовке для тех

должностей, особенности выполняемых функций которых не требуют эту подготовку. Длительный срок проведения проверки кандидатов также необходимо сократить, упростив существующую процедуру.

Плохая адаптация персонала – еще одна немаловажная проблема. Привлечение сотрудников к охране общественного порядка и другим мероприятиям могут не просто отвлекать, но и повредить работе оперативников и затянуть процедуру адаптации новых работников. Несогласованность действий разных структурных подразделений между собой также влияют на адаптацию персонала. К примеру, у оперуполномоченных сотрудников по борьбе с незаконным оборотом наркотиков иногда бывают ситуации, когда подозреваемый перемещается между районами, и его нет смысла задерживать на подконтрольной ОП территории. Однако слежка за подозреваемым человеком может привести в другую часть города, где и происходит преступление. В таком случае оперативники обязаны оформить задержание и провести уже отлаженную процедуру для привлечения преступника (-ков) к ответственности. Но такие задержания будут числиться за другим отделом полиции, так как преступление было совершено на их территории. Такую проблему необходимо решать законодательно, взяв за основу успешный зарубежный опыт.

Необходимо нормативное регламентирование порядка проведения аттестации, исключая возможность принятия решения, по субъективному убеждению, членов комиссии, разработка и нормативное закрепление объективной математической системы оценки качеств и достижений сотрудника за аттестуемый период по всем направлениям оперативно-служебной деятельности.

В целях совершенствования оплаты труда работников органов внутренних дел, участвующих во внебюджетной деятельности, МВД России необходимо принять нормативный правовой акт, регламентирующий внебюджетную деятельность органов внутренних дел и, соответственно,

порядок оплаты труда участвующих в ней работников, в том числе и тех, которые состоят на должностях, оплачиваемых из бюджета. Кроме того, формы поощрения не должны быть однообразными. Чем шире арсенал поощрений, применяемых к одному и тому же сотруднику, тем ценнее они будут для него.

Во время своей работы сотрудникам всех структурных подразделений часто приходится перерабатывать, а премиальная составляющая, которая должна компенсировать такие условия, не покрывает реальное количество часов, проводимых сверхурочно. Однако данную ситуацию легко исправить, распределив должностные обязанности таким образом, чтобы часть сотрудников могла заниматься проверкой подозреваемых и места происшествия, проводить обыски и иные мероприятия, а после этого передавать отчет другим оперативным сотрудникам для выполнения последующих процедур. Это бы значительно снизило количество переработок, пусть и у этого решения есть минусы (например, первая группа может собрать не полную доказательную базу или забыть опросить свидетелей). Но и у этой проблемы есть решение – такие группы можно чередовать, чтобы вначале одна группа занималась оперативной работой, а вторая дознанием и дальнейшим оформлением перед передачей материалов следователю, и наоборот. Также необходимо подвергнуть изменению сам рабочий день. С 9 утра сложно выявить нарушения в сфере незаконного оборота наркотиков, так как они, в большинстве случаев, происходят в вечернее время.

Основываясь на вышеперечисленных установленных проблемах, связанных с процессом подбора персонала, возникает необходимость в разработке комплекса мероприятий для совершенствования системы подбора и отбора кандидатов будущих сотрудников правоохранительных органов, устраивающихся через отдел по работе с личным составом РФ по городу Тольятти [1, с. 15].

Для определения первоочередных проблем, решение которых упростит процедуру подбора и отбора персонала, повысив тем самым производительность отдела ОРЛС, необходимо обратить внимание на стандартную процедуру, которая используется отделом по работе с личным составом Управления Министерства внутренних дел Российской Федерации по городу Тольятти. Её можно схематично изобразить на Рисунке 4:



Рисунок 3 – Процедура отбора кандидатов в ОК ОРЛС

Определение потребности в новых кандидатах выявляется во время увольнения действующего сотрудника, при переводе его в иное структурное подразделение, повышении, введении новой ставки по распоряжению руководства и пр. В данном случае первый этап не нуждается во внесении корректировок или правок. Второй этап, который требует разработки требований к кандидатам, уже значительно отлажен, так как опирается на утвержденные должностные инструкции по каждой из утвержденных ставок и регулируется Постановлениями Правительства, Приказами УМВД и Федеральными законами. Примером, которых может являться, ст. 12 Федерального закона "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ. Также требования к гражданам, поступающим на службу в полицию, определены в ст.35 Федерального закона от 7 февраля 2011 №3-ФЗ «О полиции». Квалификационные требования к должностям в органах внутренних дел предусматривают наличие для должностей рядового состава и младшего начальствующего состава среднего общего образования, для должностей среднего начальствующего состава – образования не ниже среднего профессионального, соответствующего направлению деятельности, для должностей старшего и высшего начальствующего состава – высшего образования, соответствующего направлению деятельности. От специалиста отдела кадров требуется лишь поднять соответствующие документы и отобразить их в квалификационных требованиях для кандидатов, претендующих на замещение должностей гражданской службы. Третий этап, заключающийся в привлечении кандидатов к открытым ставкам, имеет массу возможностей и средств для реализации, начиная от публикации на официальном сайте Министерства Внутренних Дел, до передачи информации в центр занятости согласно ст. 25 Закона РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 24.04.2020) "О занятости населения в

Российской Федерации". Этот этап также не требует внесения каких-либо изменений [27].

Однако, начиная с 4 этапа и заканчивая 7 этапом процедуры отбора кандидатов, выявляются значительные замечания к самой реализации.

Этап сбора информации чрезмерно затяжной и может длиться на протяжении полугода, но первоначальное решение о возможности принятия кандидата в ряды сотрудников органов внутренних дел принимается во время первичного собеседования на основе личной субъективной оценки сотрудника, который проводит собеседование. Не уделяется должное внимание необходимым навыкам в работе, а обращается внимание только на подтверждающие профильное образование документы. Например, отсутствие у сотрудника ОК, который проводит собеседование, необходимых для работы, следователя, не позволяют ему грамотно проводить оценку знаний кандидата на эту должность. Итогом такого подхода может стать большое количество отказов кандидатов не на этапе собеседования, а на этапе стажировки уже принятого сотрудника [11, с. 49]. Непланируемые затраты и потери времени, возникающие вследствие недостатков организации в процедуре проведения собеседований и анализа кандидатов являются непроизводительными затратами, которых можно избежать.

После того, как были поданы все документы, требующие для трудоустройства в полицию, ожидание положительных результатов может занять от 3 месяцев до полугода. Пока данные не будут перепроверены, и не будет подписано заявление вышестоящим органом, в отделении кадров самим начальником отдела, процедура будет приостановлена. Если кандидаты нацелены устроиться на службу в полицию – они вынуждены иметь терпение, твердость, уверенность в своем решении, проявить настойчивость и упорство, чтобы претендовать на вакантную ставку. Потребность в сокращении срока на проведение процедуры

трудоустройства является необходимостью для совершенствования процедуры подбора и отбора персонала.

Помимо введения нового подхода к проведению собеседования и сокращение сроков на проведение процедуры трудоустройства необходимо также обратить внимание на стажировку сотрудников, которым посчастливилось пройти все самые времязатратные этапы процедуры трудоустройства. Новые сотрудники, получившие временное назначение до конца стажировки вынуждены работать как полноценные сотрудники без какого-либо стоящего обучения. По результатам их деятельности в течении всего испытательного срока будет дано официальное заключение о том, справился ли сотрудник с возложенными на него обязанностями или нет. Но информацию о своей деятельности он вынужден искать самостоятельно, в том числе обращаясь к своим коллегам и изучая должностные инструкции, приказы, постановления и прочие нормативно правовые акты, регламентирующие его деятельность. Такой подход является неприемлемым и нуждающимся в корректировочных мероприятиях.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора и отбора личного состава

3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса подбора и отбора кадров

Мероприятие 1. Введение методики структурированного интервью.

Обратив внимание на вакансию, потенциальные кандидаты на замещение вакантных должностей, для трудоустройства в органы МВД, обращаются по телефону, по средствам электронной почты или получают направление из центра занятости, в отдел по работе с личным составом У МВД России по городу Тольятти. Но каким бы способом они не обращались в ОРЛС, им необходимо явиться по адресу: 445043, г. Тольятти Южное Шоссе. 26 для прохождения первичного собеседования, который проводится старшим специалистом ОК ОРЛС. Уже на этом этапе решается вопрос о том, какие вакансии могут быть предложены кандидату на основе его ответов [29, с. 107].

Правильный профессиональный отбор, расстановка, обучение и воспитание кадров, сокращение их текучести, создание крепкого, сплоченного коллектива является необходимым условием для повышения эффективности деятельности органов внутренних дел. Необходимо повысить требования к качеству отбора граждан на службу в органы внутренних дел, создать такие фильтры и заслоны, которые не позволили бы прием на службу людям, имеющим корыстные мотивы, связанные с криминальной средой [14, с. 170].

Цель структурированного интервью – выявить соответствие профессиональных и личностных характеристик соискателя. Вопросы для проведения интервью составляются заранее. Этот вид может сочетать в себе несколько видов интервью, что дает огромное преимущество перед тем видом интервью, которое проводится сотрудниками в данный момент.

Сотрудники отдела кадров ОРЛС исходят из принципа ситуативного интервью, где соискателю предлагают решить некоторые ситуации, которые могут возникнуть на том месте работы. Теоретически это должно позволить определить способность соискателя к решению трудных или нестандартных проблем [17, с. 168]. Однако в действительности в похожих ситуациях, уже, будучи сотрудником, человек, может повести себя иначе. Например, если во время интервью он не подвергался стрессу или он может не обладать, в момент собеседования, специальными познаниями и навыками, которые он может получить во время обучения, стажировки.

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало элементы всех видов интервью. Подобное собеседование требует от проводящего его человека опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата. Как показывает практика ведущих организаций по подбору персонала, подготовка к собеседованию требует не менее 1,5 – 2 часов [22, с. 165]. Однако, в случае утвержденных ставок и требований к ним, можно обойтись минимальным количеством времени, затраченного на кандидата. Как уже было ранее указано, самым простым и менее затратным способом получения информации о личностных и профессиональных компетенциях соискателя является тестирование. Проверка кандидата может осуществляться автоматически, при этом сокращается потраченное на кандидата время. Только пункты, не имеющие верных ответов, должны будут трактоваться специалистом ОК ОРЛС.

Мероприятие 2. Сокращение сроков рассмотрения кандидатуры.

После прохождения первичного собеседования кандидатуру подробно рассказывают о дальнейшей процедуре трудоустройства. Для начала кандидату самостоятельно необходимо собрать справки о состоянии здоровья (ВИЧ, СПИД и другие анализы), а также психиатрическое

освидетельствование, результаты анализов из наркологического диспансера и заключение терапевта об общем состоянии здоровья кандидата.

Вместе со справками установленных образцов также необходимо принести военный билет. Если в нём указана какая-либо иная категория кроме «А», потребуется разъяснение от военкомата о причине присвоения подобной категории. Далее – со всем пакетом документов, необходимым для трудоустройства, требуется вернуться в отдел кадров. Таким образом, происходит первичный сбор информации уже после собеседования. Если все документы в порядке, сотрудник отдела кадров ОРЛС рассказывает о дальнейшем порядке прохождения комиссии, но уже в Самарском госпитале Управления МВД. Они выдают направление со списком врачей, которые должны дать заключение, на основании которого главным врачом госпиталя присваивается категория здоровья и выдается медицинская справка формы 989 н.

Комиссия в городе Самаре проходит достаточно длительный период, так как включает в себя 10 врачей. В среднем каждый кандидат тратит порядка 30 дней на прохождение этой комиссии. После ее прохождения кандидат на вакантную должность возвращается обратно в отдел кадров по работе с личным составом. Сотрудниками, на основании данной справки, с подтвержденными документами, направляют кандидата на предварительное психофизиологическое обследование – на полиграф. Психофизиологическое обследование в ЦПД МСЧ проходят кандидаты на службу в органы внутренних дел, и учебу в образовательные учреждения системы МВД России, сотрудники органов внутренних дел по направлению кадрового аппарата. Обследование осуществляется по предварительной записи, осуществляемой специалистами кадровых подразделений. Отбор кандидатов – слишком ответственная задача, чтобы проводить его на основе гипотез. Поэтому решение о пригодности кандидата для прохождения службы принимается по результатам комплексных психофизиологических

обследований, существенная роль в которых отводится исследованию на полиграфе. Через полиграф проходят сегодня все кандидаты на службу.

На основании этого исследования специалисты отдела кадров формируют дело и отправляют запрос в главное управление собственной безопасности МВД России для осуществления проверки на допуск к государственной тайне. Проверки ФСБ на допуск к государственной тайне заключаются в межведомственном обмене информацией о конкретном кандидате и его ближайшем окружении. Позже из собранных сведений делается вывод о пригодности/непригодности к работе с секретными сведениями. Для получения информации о гражданине ФСБ запрашивает сведения в различных ведомствах и организациях. Часть запросов направляется посредством спецсвязи и тем же способом доставляется ответ, а некоторые запросы вправе доставлять только офицеры ФАПСИ. На исполнение запросов ФСБ ведомствам также необходимо время: от 15 до 30 дней, согласно внутренним инструкциям. Поэтому ответ на запрос приходит только спустя 2-3 месяца. В случае положительного ответа отдел кадров связывается с кандидатом и отправляет на повторное психофизиологическое обследование. Если в первом случае обязательность в прохождении полиграфа была обусловлена и выявляла необходимость особой внутренней проверки кандидата в тех случаях, когда выявлялись признаки неверного ответа, то во втором случае прохождение обследования не имеет принципиального значения и лишь растягивает и без того достаточно долгую процедуру трудоустройства.

Чтобы решить проблему долго в трудоустройства кандидатов претендующих на замещение должностей гражданской службы необходимо сократить процедуру прохождения медицинской комиссии. Необходимо утвердить в Самарском госпитале МВД отдельный день в неделю, в который все врачи, необходимые для прохождения медкомиссии, будут присутствовать в госпитале, и заниматься именно осмотром кандидатов. Точно по такой же системе, которая сейчас используется в военкоматах.

Еще одним пунктом, который может помочь сократить время, затраченное на процедуру трудоустройства, является назначение даты психологического обследования и подачи заявки на допуск к секретности до прохождения медицинской комиссии в Самарском госпитале МВД. Ведь на основании пункта 143 Инструкции, утвержденной приказом МВД Российской Федерации № 523 от 14 июля 2010 года, кандидаты представляют исчерпывающий перечень медицинских справок и анализов, являющимися достаточным основанием утверждать, что гражданин пригоден для ряда должностей. Следует отметить, что качество медицинского отбора при поступлении на службу является достаточно высокой. Так, ежегодно по состоянию здоровья освобождается лишь 0,03-0,04% обследованных, примерно в 0,07% проверенного контингента выявляются хронические заболевания, которые в большинстве случаев не препятствуют дальнейшему прохождению службы.

Мероприятие 3. Внедрение наставничества при трудоустройстве во время стажировки.

Такое мероприятие, как внедрение наставничества при трудоустройстве во время стажировки напрямую связано с отбором персонала, так-как только после прохождения стажировки, на основании заключения руководителя отдела (в котором проходил стажировку будущий сотрудник), принимается окончательное решение о трудоустройстве кандидата и присваивается звание, в случае утверждения его на должность. Поэтому внедрение наставничества кандидата и его комплексная оценка неотъемлемо связана с процедурой отбора персонала, являясь ее логическим продолжением.

Проблема, с которой может столкнуться руководитель отдела уже после найма кандидата – это низкая мотивация и вовлеченность в рабочий процесс. Во время стажировки они пытаются замотивировать сотрудника работать лучше. Однако если уже нанят не тот человек, то шансов его замотивировать практически нет. Как говорил американский философ Джим

Рон: "Одной мотивации недостаточно: если у вас есть идиот и вы его мотивировали, то в результате вы получите мотивированного идиота." Нужно грамотно подходить к мотивации, стимулировать, лишь тех сотрудников, которые изначально подходят к данной ставке. Иными словами, для того, чтобы получить пользу для мотивации сотрудника в нем изначально должен быть потенциал. Испытание при поступлении на службу в органы внутренних дел регламентируется ст. 24 Федерального закона от 30.11.2011 N 342-ФЗ (ред. от 16.12.2019) "О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020). Испытательный срок обязателен для гражданина, поступающего на службу в органы внутренних дел, в целях проверки уровня его подготовки и соответствия должности в органах внутренних дел, на замещение которой он претендует, устанавливается испытание на срок от двух до шести месяцев, за исключением случаев, установленных частями 10 и 11 настоящей статьи. При поступлении на службу в органы внутренних дел на должность, при замещении которой присваивается специальное звание полиции, установление испытания на срок менее трех месяцев не допускается.

Следующим шагом является установление диапазона наставничества, который определит количество подопечных (курируемых) приходящихся на одного наставника (куратора). Учитывая сложность работы в органах внутренних дел, большое количество заявителей, целесообразно будет установить диапазон наставничества 2:1. Каждый руководитель отдела будет брать к себе двух подопечных, и курировать их. У каждого наставника в процессе наставничества будет формироваться представление об эффективности и неэффективности выполнения своих задач и функций. Данная информация будет собрана и обработана в карте систематизации факторов эффективности и неэффективности в работе наставника.

По результатам деятельности стажера его руководитель должен будет подготовить письменное заключение. Оно должно содержать не только рекомендацию о признании стажера выдержавшим испытание или не выдержавшим испытание, но и оценку его эффективности. Данное заключение должно быть передано в отдел кадров не позднее 14 дней до окончания испытательного срока.

Целью обучения является подготовка молодых и перспективных сотрудников к дальнейшему развитию карьеры в данном учреждении. С целью обеспечения мероприятия по формированию кадрового резерва предлагается программа для персонала, желающего повысить квалификацию и попасть в кадровый резерв.

Тогда при возникновении необходимости в квалифицированном сотруднике уже будет кандидат из штата, у которого в личном деле будет указана характеристика и оценка о деятельности в отделе во время стажировки. Это позволит при рассмотрении заявления о переводе сотрудника с одной должности на другую, объективно оценивать возможности претендента.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В целях оценки предложенных решений, необходимо обоснование эффективности предлагаемых мероприятий, чтобы сделать вывод об их целесообразности. Под эффектом от внедрения проектных мероприятий понимается их результативность, отдача, то есть возможность полезного для предприятия использования полученных при их внедрении конечных результатов [6, с. 93].

Мотивация будет важна на протяжении всей деятельности работника в организации, поэтому следует на начальном этапе определить основные ценности будущего сотрудника. Во время стажировки сотрудника можно не только определить его уровень мотивации, но и с помощью наставника

стимулировать его на повышение вовлеченности, в том числе для получения положительной характеристики и отличной аттестации. Увеличение продуктивности сотрудников напрямую связано с деятельностью отдела кадров организации и ведет к росту качественных показателей эффективности ОК ОРЛС. Внедрение подобных мер не отразится отрицательно на деятельности сотрудников отдела кадров, но может значительно повлиять на результативность отдела за счет подбора более вовлеченных в работу кандидатов [11, с. 49].

Сокращение сроков процедуры трудоустройства в значительной степени может подтолкнуть соискателей выбрать именно данное место работы, сделав его приоритетным выбором между остальными вакансиями в иных организациях [1, с. 15]. На основе проведенных исследований Л.Л. Алехиной и Г.Х. Бакирова можно сделать вывод о том, что сокращение временных затрат кандидатами на замещение должностей гражданской службы, увеличится количество кандидатур, рассматривающих вакантную должность. Даже, несмотря на то, что сложно подвергнуть точной оценке подобное изменение в процедуре трудоустройства.

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности [32].

С целью стабилизации кадрового состава необходима разработка комплексной программы по закреплению кадров, предусматривающая ряд организационного, правового и воспитательного характера. Это позволит в будущем эффективней регулировать отбор кадров в органах внутренних дел в целом.

Немаловажным показателем является экономия от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат специалиста по кадрам.

Экономия от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат представлена в формуле:

$$P_t = B \cdot Ч \cdot \Phi \cdot S, \quad (1)$$

где P_t – это экономия рабочего времени на проведение собеседований (исчисляемая в рублях);

B – сокращённые потери времени в течение рабочего дня (исчисляемые в часах);

$Ч$ – численность работников занятых проведением собеседований (чел.);

Φ – годовой фонд рабочего времени одного работника, разделенный на количество рабочих часов в день (исчисляемого в днях);

S – среднегодовая стоимость одного человека-часа (исчисляемого в рублях).

Если учесть время-затраты сотрудника отдела кадров, который ежемесячно тратит около 24 часов на проведение собеседований и анализ кандидатов (из них только 4 часа в месяц тратится именно на анализ), разделить их на среднее количество рабочих дней в месяце (21 день), можно получить сокращенные потери времени в течение рабочего дня. Суммарное количество времени, потраченное на проведение собеседований с претендентами, а также на анализ кандидатур на замещение должностей гражданской службы составляет от 1,15 до 1,9 часов в день, согласно Таблице 1. После введения структурированного интервью и внедрения анкетирования, количество часов, потраченных на проведение собеседований, можно значительно уменьшить за счет небольшого увеличения времени, потраченного на анализ анкет кандидатов. Таким образом, времязатраты на комплексную оценку кандидатов сокращаются в 2 раза. [1, с. 16]. В результате количество сокращенных потерь времени, в течение рабочего дня, составит от 0,575 до 0,95 часов. Численность работников занятых проведением собеседований равна одному (1 чел.).

Средний годовой фонд рабочего времени одного специалиста по кадрам за последние 3 года, по данным ОК ОРЛС У МВД РФ по г. Тольятти, составил 1978,7 ч. Учитывая среднее количество рабочих дней в году, годовой фонд рабочего времени одного сотрудника, разделенный на количество рабочих часов в день будет составлять 247,3 дней. Среднегодовая стоимость человека-часа (S) равна отношению его заработной платы к количеству рабочих часов. По данным ОРЛС она составляет 185,18 руб. Если произвести расчет по вышеуказанной формуле, то на потере рабочего времени старшего специалиста отдела кадров ОРЛС У МВД РФ по г. Тольятти за один год можно сэкономить от 26332,15 ($0,575 \cdot 1 \cdot 247,3 \cdot 185,18$) до 43505,23 ($0,95 \cdot 1 \cdot 247,3 \cdot 185,18$) рублей.

Таким образом, введение методики структурированного интервью и проведение предварительного анкетирования в виде тестов позволит сократить временные затраты специалистов отдела кадров и более осознано и объективно оценить его личностные характеристики. На основе проведенных исследований Л.Л. Алехиной и Г.Х. Бакирова можно сделать вывод о том, что сокращение временных затрат кандидатами на замещение должностей гражданской службы, увеличится количество кандидатур, рассматривающих вакантную должность. Даже, несмотря на то, что сложно подвергнуть точной оценке подобное изменение в процедуре трудоустройства. Учитывая, что новых принципов кадровой политики предполагает не любительский, а профессиональный характер института наставничества ввести в кадровые подразделения органов и учреждений специальные штатные единицы по организации деятельности наставников, и их подготовке. Требуется привлекать к наставнической работе больше сотрудников, которые имеют многолетний опыт службы в МВД и составляют профессиональное ядро МВД.

Учитывая все вышесказанное, предложенные мероприятия могут быть использованы сотрудниками полиции, с целью повысить продуктивность

своей работы, что окажет положительное влияние на процесс подбора персонала ОК ОРЛС У МВД РФ по г. Тольятти.

Заключение

Важнейшим шагом в удовлетворении спроса компании в соответствующих ее требованиям человеческих ресурсах является подбор и отбор работников. Эти процедуры представляют собой последовательные ступени (этапы) процесса, начиная подбором из общего числа соискателей, наиболее подходящих на должность и заканчивая последующим наймом лучших из них. В течение всего процесса, каждая последующая ступень отсеивает кандидатов из общей группы, до тех пор, пока не останется необходимое число претендентов. На этих этапах соискатели проходят собеседования, направленные на выявление качеств кандидатов, соответствующих заданной вакансии и организации в целом [32, с. 16].

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена теоретическим основам процесса поиска и подбора персонала в разных организациях и компаниях. Даны основные понятия и перечислены цели и функции кадрового управления в сфере отбора персонала. Также выявлены ключевые особенности системы отбора и подбора персонала на государственную службу в Российской Федерации и различия между коммерческими фирмами.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика деятельности ОРЛС У МВД России по г. Тольятти России по г. Тольятти. Проведен анализ системы управления персоналом в Отделе по работе с личным составом, и оценка эффективности деятельности ОК ОРЛС У МВД России по г. Тольятти.

В третьей главе были разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора личного состава. Проведена оценка предлагаемых мероприятий.

Для того, чтобы определиться с мероприятиями по совершенствованию процесса подбора и отбора кадров, был проведен опрос среди сотрудников отдела кадров отдела по работе с личным составом Управления

Министерства внутренних дел Российской Федерации по городу Тольятти. Также во время заочной консультации с научным руководителем были даны рекомендации, на основании которых сформирован следующий ряд мероприятий, необходимых для совершенствования системы подбора и отбора персонала:

Мероприятие 1. Введение методики структурированного интервью.

Мероприятие 2. Сокращение сроков рассмотрения кандидатуры.

Мероприятие 3. Внедрение наставничества при трудоустройстве во время стажировки.

На основании анализа эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию подбора персонала можно сделать вывод о том, что данные мероприятия окажут положительное влияние на процесс подбора персонала и систему управления персоналом ОК ОРЛС У МВД РФ по г. Тольятти.

В процессе работы были решены намеченные задачи: рассмотрены теоретические основы процесса поиска и подбора персонала; выявлены особенности системы отбора и подбора персонала на государственную службу в Российской Федерации; дана характеристика и проведен анализ процесса подбора и отбора персонала Отдела по работе с личным составом У МВД России по г. Тольятти.

Цель работы в разработке рекомендаций по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала в Отделе по работе с личным составом У МВД России по г. Тольятти полностью достигнута.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Алехина, Л.Л. Совершенствование подхода к подбору персонала предприятия за счет развития кадровой организации / Л.Л. Алехина, А.С. Васечкин // Научные записки ОрелГИЭТ. — 2018. — № 1. — С. 11-17.

2. Анзорова, С. П. Организация труда государственных и муниципальных служащих: учеб. пособие / С.П. Анзорова, С.Г. Федорчукова. — Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2017. — 160 с.

3. Архипова, Н. И. Управление персоналом. Введение в профессию: учебное пособие / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова.- 2-е изд. - Москва: Рос. гос. гуманитарн. ун-т, 2019. - 132 с. - ISBN 978-5-7281-2486-3. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1087565> (дата обращения: 27.05.2020)

4. Булатов, А. Н. Управление развитием бизнеса: учебное пособие / А. Н. Булатов. — Казань: КФУ, 2017. — 242 с. — ISBN 978-5-00019-968-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/130541> (дата обращения: 27.05.2020). — Режим доступа: для авторизованных пользователей ТГУ.

5. Гайнанов, Д. А. Теория и механизмы современного государственного управления: учеб. пособие / Д.А. Гайнанов, А.Г. Атаева, И.Д. Закиров. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 288 с. — ISBN 978-5-238-01605-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81836.html> (дата обращения: 17.05.2020). — Режим доступа: для авторизованных пользователей ТГУ.

6. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 288 с.

7. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 388 с.
8. Денисов, А. Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А. Ф. Денисов. — Москва: Аспект Пресс, 2016. — 304 с. — ISBN 978-5-7567-0835-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/80688.html> (дата обращения: 17.05.2020). — Режим доступа: для авторизованных пользователей ТГУ.
9. Джанерьян, С. Т. Психологические основы отбора персонала: учебное пособие / С. Т. Джанерьян. — Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. — 116 с.
10. Дзанагова, Т. Я. Организации труда персонала: учебное пособие / Т. Я. Дзанагова. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 149 с.
11. Зверева, Г.П. Совершенствование системы подбора и отбора персонала с использованием инновационных методов / Г. П. Зверева, Н. А. Яковлев // Вестник ОрелГИЭТ. — 2019. — № 2. — С. 46-50.
12. Зоткина, Н. С. Формирование рациональной системы стимулирования персонала организации: монография / Н. С. Зоткина, А. В. Копытова. — Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2016. — 159 с.
13. Иванова, С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. Иванова. — 12-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 272 с.
14. Иванова, С. Как найти своих людей: искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 184 с.

15. Кибанов, А. Я. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих: Монография / Кибанов А.Я., Столярова В.А., Лукьянова Т.В.; Под ред. Кибанова А.Я. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 246 с.

16. Киселева, А.А. Проблемы найма и подбора персонала / А.А. Киселева, Ю.С. Масленникова // Экономическая среда. — 2018. — № 4. — С. 34-39. — ISSN 2306-1758. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/309688> (дата обращения: 17.05.2020). — Режим доступа: для авторизованных пользователей ТГУ.

17. Никишина, А. Л. Техника отбора и найма персонала: учебное пособие / А. Л. Никишина. — Тольятти: ТГУ, 2016. — 177 с. — ISBN 978-5-8259-0981-3. — Текст электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/139753> (дата обращения: 27.05.2020). — Режим доступа: для авторизованных пользователей ТГУ.

18. Николаенко Е.А., Махина С.Н. Особенности служебно-правового положения курсантов образовательных организаций МВД России // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-3.

19. Никулина, Н. Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Менеджмент организации» / Н. Н. Никулина, Д. В. Суходоев, Н. Д. Эриашвили. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с.

20. О системе государственной службы Российской Федерации: федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ с изм. и доп. На 02 июля 2013 г. № 185-ФЗ) // Собр. законодательства РФ. – 2003. – № 22. – Ст. 2063; 2013. – № 14. –Ст.3477.

21. О мерах по совершенствованию деятельности органов внутренних дел Российской Федерации: указ Президента РФ от 24 декабря 2009 г. № 1468 с изм. и доп. на 01 марта 2011 г. № 254) // Собр. законодательства РФ.–2009.– № 52 (ч.1).–Ст. 6536; 2011. –№ 10. –мСт.1340.

22. О полиции: федеральный закон от 07 февраля 2011 г. № 3-ФЗ с изм. и доп. на 21 июля 2014г. № 185-ФЗ) // Собр. законодательства РФ. – 2011. – № 7. – Ст. 900; 2014. – № 30 (ч.1). – Ст. 4259.

23. Оценка персонала в организации: учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 171 с.

24. Пантелеева, В. В. Современные технологии оценки персонала: учебно-методическое пособие / В. В. Пантелеева. — Тольятти: ТГУ, 2015. — 134 с. — ISBN 978-5-8259-0925-7. — Текст: электронный // Лань электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/140098> (дата обращения: 27.05.2020). — Режим доступа: для авторизованных пользователей ТГУ.

25. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 382 с

26. Приказ МВД России от 16.06.2011 № 660 (ред. Приказов МВД России от 30 января 2013 г. № 51, от 05 февраля 2014 г. №78, 03 марта 2014 г. №127, 24 апреля 2014г. № 378, 31. Декабря 2014 г. 1158, от 14.02.2020) "Об утверждении Положения о Департаменте государственной службы и кадров Министерства внутренних дел Российской Федерации" // Опубликован не был.

27. Пугачев, В. П. Планирование персонала организации: учебное пособие / В. П. Пугачев. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 233 с.

28. Савушкин, С. М. Организационно-правовые основы государственной службы в уголовно-исполнительной системе: Монография / Савушкин С.М. - Новокузнецк:Кузбасский институт ФСИН России, 2016. - 96 с.

29. Система оценки персонала в организации: учебник / И. А. Иванова, Е. В. Камнева, И. А. Кохова [и др.]; под редакцией М. В. Полевой. — Москва: Прометей, 2018. — 280 с.

30. Старилов, Ю. Н. Государственная служба и служебное право: учеб. пособие / Ю.Н. Старилов. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2018. — 240 с.
31. Таран, О. Алгоритм успешного общения при подборе персонала: Лайфхаки для руководителей и HR / О. Таран. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 192 с.
32. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // Собрание законодательства РФ. - 07.01.2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3.
33. Уманская, В. П. Государственное управление и государственная служба в современной России: монография / В. П. Уманская, Ю. В. Малеванова. — Москва: Норма, 2020. — 176 с.
34. Управление персоналом в России: история и современность. Кн. 1: монография / под ред. А.Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 240 с.
35. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 513 с.
36. Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации» (вариативные учебные дисциплины): Учеб. пособие / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2015. — 256 с.
37. Чиркин, В. Е. Основы государственного и муниципального управления: Учебник / В.Е. Чиркин. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 384 с.