

### ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ ОЦЕНКЕ КАДРОВ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

В настоящее время использование компетентностного подхода является одним из перспективных направлений при психологическом сопровождении деятельности кадров правоохранительных органов. Этот подход базируется на положениях концепции управления персоналом, предусматривающей возрастающую роль личности сотрудника, ориентацию на общеорганизационные цели и ценности, соответствие конкретной политике организации, корпоративной культуре в целом, учет интересов отдельных групп персонала, ориентацию на мотивацию сотрудников, интегрированное и координированное участие персонала в достижении организационных целей.

В Воронежском институте МВД России этот подход реализован в методике оценки профессиональных компетенций, предполагающей их изучение и анализ уровня развития у сотрудников, а также определение степени их соответствия выполняемой деятельности, в том числе, управленческой. Данная методика позволяет также «построить» компетентностный профиль, под которым понимается показатель соотношения идеальных (требуемых) и измеренных в ходе опроса и обследования значений профессиональных компетенций. Совокупность минимальных требований к уровню развития профессиональных компетенций сотрудника органов внутренних дел определяется как нормативный компетентностный профиль.

Разработка данной методики была осуществлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы «Разработка комплекса мер по формированию высококвалифицированного кадрового состава правоохранительной службы» в 2011 г. и апробирована на базе института.

В ходе разработки методики была выделена четырехуровневая модель оценки выраженности профессиональных компетенций (компетенция не развита, базовый уровень развития компетенции, основной уровень развития компетенции, управленческий уровень развития компетенции). Каждый уровень содержит определенные поведенческие характеристики сотрудников, например:

базовый уровень выраженности – специалист демонстрирует ожидаемый результат, выполняет конкретное поручение, не пытаясь спланировать свою деятельность, или отталкивается от сиюминутных задач, не предвидит последствия своих действий;

основной уровень выраженности – специалист не просто демонстрирует ожидаемый результат, но может объяснить и другим людям, как он получил этот результат, почему он действовал именно так, а не иначе; сотрудник знает стоящие перед ним цели, самостоятельно ставит перед собой реалистичные задачи, направленные на выполнение целей, и предвидит последствия своих действий;

управленческий уровень – специалист не только демонстрирует ожидаемые результаты, не только способен объяснить то, как он их получил, но и может научить других людей действовать так же эффективно.

Ключевым этапом в разработке методики явилось «конструирование» компетентностной модели, включающей в себя компетенцию построения межличностных отношений, компетенцию ориентированности на граждан, компетенцию организационной идентичности, компетенцию сотрудничества, когнитивную компетенцию, компетенцию личной эффективности, интеллектуальную компетенцию, профессиональную компетенцию, управленческую компетенцию.

В свою очередь, каждая из компетенций измеряется своим «набором» показателей (шкалой). Данные показатели были определены на основе поведенческих индикаторов: как демонстрирует себя средний и наилучший исполнитель в той или иной рабочей ситуации. Компетенции отличаются по количеству показателей, поскольку в одних компетенциях было обнаружено больше вариаций, чем в других. Уровни каждого показателя различаются по интенсивности, сложности и т. д., некоторые показатели компетенции имеют отрицательные значения, которые обозначают поведение, характеризующее в большей степени неэффективное (или среднее) выполнение служебных обязанностей. Отрицательные значения показателей компетенции отражают примеры того, какое поведение соответствует минимальному уровню ее развития.

Комплексная оценка полученных результатов производится на основе *компетентностного профиля*, под которым понимается показатель соотношения идеальных (требуемых) и измеренных значений профессиональных компетенций в организации. На наш взгляд, работа с компетенциями позволяет уйти от субъективной оценки «хорошо» или «плохо» трудится сотрудник.

Опыт использования компетентностного подхода в оценке кадров показал, что он требует значительных затрат с точки зрения временных ресурсов. Кроме того, существуют сложности в процессе выделения ключевых компетенций, в ходе которого руководителю необходимо тщательно проанализировать стиль и особенности деятельности конкретного подчиненного, дать объективную оценку его профессиональ-

ных знаний, умений, навыков, выделить существующие проблемы, наметить пути развития, определить ресурсы.

Преимущества компетентностной модели могут проявиться только при заинтересованности руководителей подразделений органов внутренних дел в системе подобного оценивания, формировании установки на объективное и ответственное отношение к анализу ресурсов и перспектив в деятельности своего персонала. Активное участие руководителей в работе с компетентностной моделью позволяет определить конкретные требования к должностям сотрудников подразделений органов внутренних дел; поведенческие характеристики, необходимые для эффективного выполнения своих обязанностей; «проигрышные» и «выигрышные» ценностные ориентиры, которым должны следовать или избегать сотрудники, и пр.

Применение модели предполагает прозрачность ее интерпретации, ясность для сотрудника своих слабых сторон и ресурсов, степень его соответствия ожиданиям организации. Эти возможности компетентностной методики крайне актуальны в период адаптации сотрудников правоохранительных органов к службе. Поступая на службу, молодой сотрудник должен ясно понимать стандарты успешного выполнения своей работы, знать «верхнюю планку» профессионализма, к которой он будет стремиться для построения своей карьеры. Такое осмысление своей профессиональной позиции будет способствовать развитию профессиональной саморегуляции молодого специалиста.

Определение в дальнейшем профессионального рейтинга (рейтинговой позиции) каждого сотрудника подразделения, составленного на основе экспертных оценок, дает возможность каждому из них провести «ревизию» своей профессиональной деятельности (за оцениваемый период), определить проблемные аспекты и недоработки, спланировать свое дальнейшее развитие, оценить перспективы профессионального и служебного роста. Рейтинговая позиция нацелена также на стимулирование сотрудников к самообразованию и личностному развитию.

#### Список использованных источников

1. Леонова, О.В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса / О.В. Леонова, О.В. Колодова // Вестн. ТГТУ. – 2010. – Т. 16. – № 4. – С. 993–1000.
2. Музыченко, В.В. Мастер-класс по управлению персоналом / В.В. Музыченко. – М. : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2009. – 648 с.
3. Спенсер, Л. Компетенции на работе / Л. Спенсер, С. Спенсер. – М. : ГИППО, 2010. – 384 с.

4. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2003. – 336 с.

5. Эденборо, Р. Практическая психометрия. Эффективное интервьюирование / Р. Эденборо. – СПб. : Питер, 2003. – 384 с.

УДК 343.8:316.614.034

*А.В. Гришина*, кандидат психологических наук, доцент;

*Д.А. Жукова*

#### СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РЕСОЦИАЛИЗАЦИИ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ ОСУЖДЕННЫХ В УСЛОВИЯХ ЛИШЕНИЯ СВОБОДЫ

В условиях перестроечных процессов в Украине, усугубленных мировым государственным кризисом, резко повышается уровень преступности. Увеличение числа несовершеннолетних осужденных в возрасте от 14 до 18 лет требует пристального внимания к этой проблеме не только ученых-пенитенциаристов, но и ученых, занимающихся педагогической психологией.

В этой связи приобретает первостепенное значение не только практическая реализация принципа неотвратимости наказания, но и совершенствование всей пенитенциарной системы с целью предотвращения случаев повторных преступлений со стороны отбывающих наказание несовершеннолетних осужденных. Статистика свидетельствует о высоком уровне рецидивной преступности. Это говорит о недостаточно эффективной ресоциализирующей деятельности воспитательных колоний.

Нахождение в местах лишения свободы отражается на психике человека. Особенности психологии осужденных прежде всего проявляются в определенном комплексе психических состояний, которые развиваются в местах лишения свободы. К наиболее типичным из них следует отнести состояние ожидания изменений (пересмотра дела, освобождения); нетерпимость; состояние постоянного страха, опасения быть подверженным физическому и другим видам насилия, унижению человеческого достоинства, быть преданным близкими людьми.

Социальная изоляция усиливает угнетенное состояние. Оно является результатом фрустрации, следствием полного краха жизненных планов, целей, крушения надежд, отдаленность от привычных мест. У осужденного может появиться неверие в свои силы, в возможность снова об-