

УДК 35.088.7

## Комплексный подход оценки профессиональной деятельности руководителя пожарно-спасательного подразделения

### An integrated approach of evaluation of professional activity of chief of fire-rescue units

**Н.В. Мартинович,**

**И.Н. Татаркин,**

**А.В. Антонов**

*канд. техн. наук,*

**А.А. Мельник**

*канд. техн. наук, доц.*

*ФГБОУ ВО Сибирская*

*пожарно-спасательная*

*академия ГПС МЧС России*

*test.ntc@sibpsa.ru*

**N.V. Martinovich,**

**I.N. Tatarkin,**

**A.V. Antonov**

*Candidate of Engineering  
Sciences,*

**A.A. Melnik**

*Candidate of Engineering  
Sciences, Docent*

*FSBEE HE Siberian Fire and  
Rescue Academy EMERCOM  
of Russia*

**Рецензент:**

**П.А. Осавелюк**

*канд. техн. наук*

#### Аннотация:

Статья посвящена актуальной проблеме, применения методов и методик оценки при повседневном управлении на уровне пожарно-спасательного подразделения. В статье, для объективной и всесторонней оценки служебной деятельности руководителей пожарно-спасательных подразделений МЧС России с учетом выполнения ими служебных задач и профессиональных компетенций, авторами предложена оригинальная методика, учитывающая целый комплекс показателей служебной деятельности. По мнению авторов, данный подход позволяет комплексно подойти к оценке служебной деятельности руководителя пожарно-спасательного подразделения, выявить места, где у сотрудника появляются недоработки в его деятельности с целью их устранения, а также позволяет обоснованно сравнивать между собой служебную деятельность руководителей пожарно-спасательных подразделений и как следствие деятельность подразделения в целом.

**Ключевые слова:** Лесные пожары, дендрохронология, прогнозирование.

#### Abstract:

Article is devoted to an urgent problem, applications of methods and techniques of assessment in case of daily management at the level of rescue and fire fighting division. In article, for objective and comprehensive assessment of office activities of heads of rescue and fire fighting divisions of Emercom of Russia taking into account accomplishment of office tasks and professional competences by them, authors offered the original technique considering the whole complex of indicators of office activities. According to authors, this approach allows to approach in a complex assessment of office activities of the head of rescue and fire fighting division, to reveal places where the employee has defects in his activities for the purpose of their elimination, and also allows to compare reasonably among themselves office activities of heads of rescue and fire fighting divisions and as a result activities of division in general.

**Key words:** The department, comprehensive evaluation, evaluation methodology, evaluation, officials of EMERCOM of Russia, methodology of evaluation.

Понимание того, что сотрудники – самый ценный актив предприятия, а найм и удержание талантливого персонала является важнейшим источником конкурентных преимуществ, широко распространено во всем мире. Все больше компаний в России придерживаются подобно-

го взгляда на человеческие ресурсы. Однако реальность управления персоналом в организации не всегда соответствует этим декларациям. Чтобы достичь должного эффекта, необходимо руководствоваться поставленными перед организацией целями, а информация о персонале должна использоваться для принятия управленческих решений.

Современные уровень развития общества и технологий управления позволяет предположить, что важной зоной роста для управления персоналом как стратегической функцией является более эффективный сбор и использование достоверных данных о персонале, полученных с помощью современных объективных и надежных инструментов оценки. В дальнейшем это позволит более широко применять эти данные для принятия взвешенных и дальновидных управленческих решений.

Результаты исследования тенденций оценки персонала в России и странах СНГ специалистами международной компании по подбору персонала SEB's SHL Talent Measurement Solutions [1] позволяют сделать вывод о том, что задача выбора адекватных, релевантных, валидных и эффективных инструментов оценки с каждым годом становится все более значимой при управлении различными компаниями и предприятиями. Также отмечается, что чаще всего применение дифференцированных оценочных методик связано с формированием и развитием в компании резерва будущих руководителей, выявления высокопотенциальных сотрудников, развития карьеры и планирования преемственности. Кроме того, при проведении опроса специалистов кадровых служб около трети респондентов указали, что их организация собирается в ближайшем будущем начать использование объективных инструментов оценки для целей управления эффективностью планирования численности персонала и аналитики, т.е. для решения значимых стратегических задач, которые по своей природе требуют наличия осмысленных и достоверных данных. [2]

В России и странах СНГ значительно шире используются те инструменты объективной оценки персонала, которые предоставляют организации возможность тонкой настройки критериев и факторов оценки, чтобы детально отразить ключевые требования конкретной должности. Стоит отметить, что такая настройка зачастую достигается за счет включения в оценку субъективных параметров, что не может не сказаться на валидности и надежности результатов. Тем не менее, именно возможность адаптации инструмента под самые специфические требования во многом объясняет высокую популярность оценки по компетенциям.

Попытки измерения эффективности не новы для пожарной службы. Измерение эффективности основывается на оценке достигнутых результатов по сравнению с желаемыми результатами. Для противопожарной службы желаемым результатом является необходимый уровень защиты от пожаров, который не так легко оценить и который включает предотвращенные пожары или потушенные пожары и, в конечном счете, сохранённые человеческие жизни и имущество. [3]

В настоящее время, на пожарно-спасательные подразделения возлагаются не только функции по тушению пожаров, но и борьба с чрезвычайными ситуациями и угрозами национальной безопасности, утечками опасных веществ и другими экстренными и не экстренными вызовами. В дополнение к этим обязанностям пожарные подразделения иногда выполняют профилактические функции, рассмотрение планов и работу с рядом других обязанностей, не связанных непосредственно с тушением пожаров. Существует несколько исследований, некоторые из которых датируются 1970-х гг., освещающие важные показатели деятельности пожарных подразделений, которые необходимо учитывать при оценке объема работы, производительности, эффективности и полезности. [4]

«Но зачем измерять производительность?». Robert Behn указывает, что «ни один акт измерения производительности не имеет ценности сам по себе, только когда кто-то использует эти результаты каким-то образом они чего-то стоят». Далее он предлагает, что государственные менеджеры имеют конечной целью использование мер для повышения производительности, семь других целей – как средство достижения этого. Семь целей заключаются в (1) оценивании, (2) управлении, (3) бюджетировании, (4) мотивировании, (5) содействии, (6) ранжировании и (7) обучении (Behn, 1978). [2] Вы не можете измерить программу без явно определенной цели и задачи этой программы, другими словами, не достигните желаемого результата. Это первый шаг для оценки производительности. После формулирования поставленных целей следует определить функции или действия, которые необходимо совершить для достижения цели. Необходимо также учитывать имеющиеся ресурсы – будь то финансы, оборудование или человеко-часы. Показатели деятельности - это количественное представление деятельности и ресурсы, которые помогают оценить, будет ли поставленная цель достигнута. Самый простой и лучший способ применения количественных показателей деятельности для качественной цели высказывания - яв-

ляется конкретное определение целевой цены или процентных показателей по каждой цели. [6,7]

Для определения критериев оценки персонала по компетенциям и как следствие объективной оценки деятельности должностных лиц, необходимо более детальное рассмотрение пожарно-спасательного подразделения как сложной системы и моделирование ее функционирования. [6]

Основными задачами ГПС МЧС России являются:

- организация разработки и реализация государственных мер, направленных на предотвращение пожаров, повышение эффективности противопожарной защиты населенных пунктов и предприятий, организаций, учреждений;
- организация и осуществление государственного пожарного надзора;
- тушение пожаров и проведение связанных с ними первоочередных аварийно-спасательных работ в населенных пунктах и на объектах;
- профессиональная подготовка кадров для противопожарных аварийно-спасательных работ.

В ГПС МЧС России входят федеральная противопожарная служба и противопожарная служба субъектов Российской Федерации. Все эти виды пожарной охраны имеют на территории свои пожарно-спасательные подразделения, объединенные в гарнизоны пожарной охраны в оперативном управлении, подчиняющиеся единому органу управления – Главным управлениям ГПС МЧС России по субъектам Российской Федерации. Алгоритм решения поставленных задач определен традициями, сложившейся многолетней практикой управления и отражен в нормативно-правовых актах Правительства РФ и приказах МЧС России.

На основании анализа основных нормативных документов, регламентирующих деятельность ГПС МЧС России, можно утверждать, что деятельность пожарно-спасательной части ГПС МЧС России сводится к решению двух основных задач:

- подготовка личного состава пожарно-спасательных подразделений к действиям по предупреждению и тушению пожаров;
- тушение пожаров и проведение аварийно-спасательных работ.

Также, в результате анализа, кроме основных оперативных функций в органах и подразделениях пожарной охраны, возможно выделить, так называемые, обеспечивающие функции:

- финансово-плановые;
- материально-технического снабжения;

- кадровые;
- делопроизводство и т.д.

Данные функции являются основным условием готовности личного состава к выполнению поставленной задачи - успешному тушению пожаров и проведению аварийно-спасательных работ. Обеспечение готовности подразделения относится к повседневным видам деятельности и проводится независимо от наличия вызовов. Оценка указанных процессов, с точки зрения результативности, не совсем корректна. При анализе процессов целесообразно применить понятие эффективности, т.е. соотношение ресурсов и результатов управления. [3,8]

Мероприятия по поддержанию готовности подразделения в процессе суточного дежурства, т.е. организация караульной службы в подразделении также, по нашему мнению, целесообразно оценивать, применяя термин «эффективность» (соотношение ресурсов и результатов).

Общая схема мероприятий по поддержанию готовности в процессе суточного дежурства подразделения, т.е. организации караульной и гарнизонной службы представлена на рисунке 1.

Немаловажной частью функционирования пожарно-спасательного подразделения, как было сказано выше, являются другие виды мероприятий, осуществляемые в процессе деятельности, не относящиеся непосредственно к караульной и гарнизонной. Условно их можно разделить на следующие направления:

- организация кадровой работы и профессиональной подготовки;
- финансово-плановые мероприятия;
- организация материально-технического снабжения;
- организация эксплуатации техники и оборудования;
- планирование деятельности и организация делопроизводства.

По нашему мнению, оценка эффективности деятельности пожарно-спасательного подразделения, в том числе и при осуществлении повседневной деятельности, напрямую зависит от эффективности деятельности должностных лиц, а именно руководителей подразделения.

В целом, работ по оценке деятельности пожарно-спасательной части большое количество, но они либо выполнены 30-40 лет назад и не учитывают специфику деятельности современных пожарно-спасательных подразделений, или предлагают методики оценки только определенного сегмента

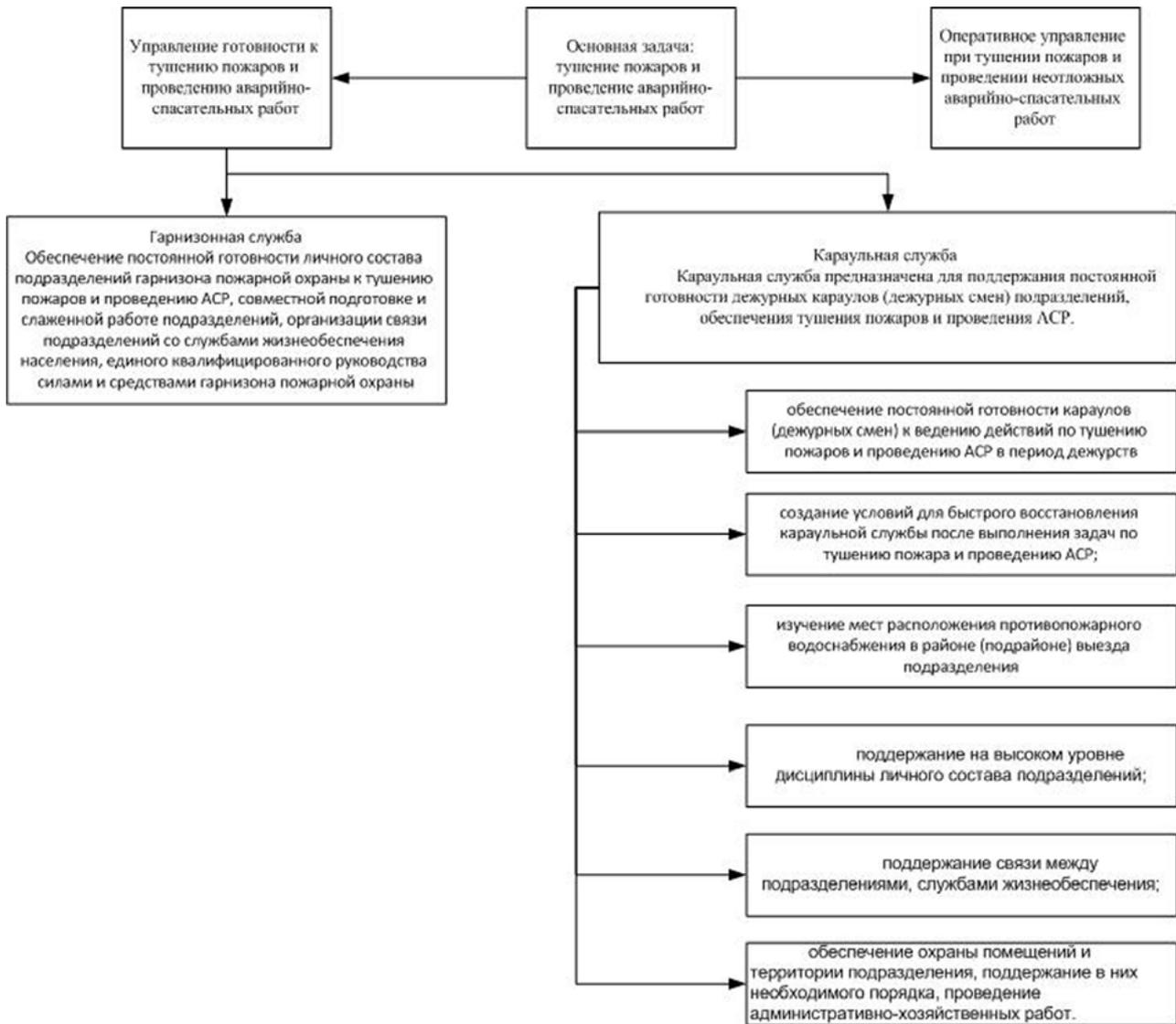


Рис. 1. Общая схема мероприятий по поддержанию готовности в процессе суточного дежурства

работы подразделения, не учитывая деятельность должностных лиц. Существующие методики оценки эффективности деятельности должностных лиц в других областях функционирования экономики требуют адаптации методики применительно к особенностям деятельности должностных лиц пожарно-спасательных подразделений МЧС России. Таким образом, для объективной и всесторонней оценки служебной деятельности должностных лиц пожарно-спасательных подразделений ГПС МЧС России в связи со спецификой выполнения задач необходимо учитывать целый комплекс показателей их служебной деятельности, что, в свою очередь, требует пересмотра существующих методик оценки или создания нового инструмента оценки. [8]

В процессе анализа основных направлений служебной деятельности должностных лиц пожарно-спасательных подразделений ГПС МЧС России выделены основные оцениваемые направления, характеризующие выполнение своих обязанностей.

На основе данной информации предложена методика оценки служебной деятельности руководителей пожарно-спасательных подразделений ГПС МЧС России. В основе комплексной оценки служебной деятельности руководителей пожарно-спасательных подразделений ГПС МЧС России нами были выделены 7 направлений:

- охрана труда;
- организация несения караульной службы;
- организация профессиональной подготовки и кадровая работа;
- организация работы газодымозащитной службы;
- организация работы с наружным противопожарным водоснабжением в районе выезда;
- организация эксплуатации и контроль технического состояния пожарной техники;
- планирование деятельности, анализ и организация делопроизводства в подразделении.

Для каждого направления деятельности разрабатывается система показателей, оцениваемых в методике (Рисунок 2). Дополнительно предлагается оценивать направление, характеризующее личный показатель должностного лица, а именно его профессиональный уровень и подготовку, непосредственно не связанную с функционированием подразделения.

Процедуру оценки деятельности должностного лица согласно данной методики предлагается проводить следующими способами (Рисунок 3):

- оценка независимым должностным лицом;
- оценка руководством;
- самооценка в форме отчета с подтверждением;
- самооценка.

На наш взгляд, оценка независимым должностным лицом - наиболее объективная форма, она проводится с привлечением независимого эксперта по проверочным листам методики. В свою очередь, способы проведения оценки в форме самооценки лишены таких ошибок, как при проведении этой процедуры руководством, но в то же время снижается объективность самой процедуры оценки. Одним из способов повышения объективности яв-

ляется возможность проведения самооценки с контролем ключевых или выборочных параметров и критериев.

Процедура оценки заключается в последовательном заполнении предлагаемых листов оценки составленных на основании требований к компетенциям, должностным обязанностям и выставлением детерминистической оценки по предлагаемым параметрам, основанным на нормативных документах и нормативно-правовых актах. Структура методики представлена на рисунке 4.

После проведения оценки всех показателей мы получаем детерминистический показатель служебной деятельности должностного лица пожарно-спасательного подразделения. Данный подход позволяет комплексно подойти к оценке служебной деятельности руководителя пожарно-спасательного подразделения, выявить места где у сотрудника появляются недоработки в его деятельности с целью их устранения, а также позволяет обоснованно сравнивать между собой служебную деятельность руководителей пожарно-спасательных подразделений и как следствие деятельность подразделения в целом.



Рис. 2. Показатели, оцениваемые в методике



Рис. 3. Способы проведения оценки



Рис. 4 Структура методики

## Литература

1. Официальный сайт компании СЕВ SHL Russia&CIS [Электронный ресурс] // 2016. – Режим доступа: <https://www.shl.ru>
2. Административная реформа и оценка качества государственного управления. Труды ИСА РАН 2006. Т. 22 В. Н. Лексин. С 114-132
3. Мельник А.А., Мартинович Н.В., Антонов А.В., Татаркин И.Н. Применение методов системного анализа при исследовании деятельности пожарно-спасательных подразделений // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №6 (2015) Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/86TVN615.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/86TVN615
4. Брушлинский Н.Н. Системный анализ деятельности ГПС. Учебник. - М.: МИПБ МВД России, 1998. – 255 с.
5. Коморовский, В.С. Функциональная модель процесса тушения пожаров подразделениями ГПС МЧС России / В.С. Коморовский, Н.В. Мартинович, П.А. Осавелюк // Труды XV международной конференции по эвентологической математике и смежным вопросам. - Красноярск, 2011 - С. 108 - 110
6. Мартинович Н.В., Калюжина Ж.С. Исследование функционирования пожарно-спасательного подразделения. Материалы научно-практической конференции «Молодые ученые в решении актуальных проблем безопасности». г. Железногорск, 11 апреля 2014 года. С. 22-23.
7. Мартинович Н.В., Мельник А.А., Антонов А.В., Татаркин И.Н. Особенности оценки служебной деятельности должностных лиц пожарно-спасательных подразделений Государственной противопожарной службы МЧС России // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/10TVN616.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.