

Научная статья  
УДК 159.9:34.08

## ПРОБЛЕМА ЗАКРЕПЛЕНИЯ НА СЛУЖБЕ СОТРУДНИКОВ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ В РАМКАХ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ

Екатерина Сергеевна Ленко<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Академия ФСИН России, г. Рязань, Россия, [gabaeva.ekaterina@yandex.ru](mailto:gabaeva.ekaterina@yandex.ru), <https://orcid.org/0009-0000-4599-190X>

**Аннотация.** Проблемы, связанные с подбором персонала, в зависимости от особенностей каждого структурного подразделения можно отнести к пенитенциарной системе, правоохранительным органам, пожарной службе и государственной службе в целом. В статье рассматриваются вопросы текучести кадров, а также найма и удержания сотрудников правоохранительных органов. Затронут вопрос о подготовке кадров в ведомственных высших учебных заведениях правоохранительных органов и подготовке квалифицированных специалистов. Рассматривается процесс становления сотрудника с этапа поступления на службу в качестве кандидата на должность с последующим закреплением его в правоохранительных органах. Помимо выпускников ведомственных вузов на службу приходят граждане, которые никогда не связывали свою жизнь со службой в правоохранительных органах. Устанавливается, с каким уровнем энтузиазма они приходят служить в правоохранительные органы и с какими проблемами сталкиваются в процессе адаптации. Анализируются причины и проблемы, связанные с закреплением на службе в правоохранительных органах. В результате исследования были сделаны выводы и выявлены общие психологические факторы, влияющие на текучесть кадров и препятствующие закреплению сотрудников в правоохранительных органах.

**Ключевые слова:** закрепление на службе, текучесть кадров, комплектование, кандидаты на службу, молодые специалисты, сотрудники правоохранительных органов

### Для цитирования

Ленко Е. С. Проблема закрепления на службе сотрудников правоохранительных органов в рамках юридической психологии // Векторы психолого-педагогических исследований. 2025. № 1(06). С. 71–79.

Original article

## THE PROBLEM OF SECURING LAW ENFORCEMENT OFFICERS IN THE SERVICE WITHIN THE FRAMEWORK OF LEGAL PSYCHOLOGY

Ekaterina Sergeevna Lenko<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Academy of the FPS of Russia, Ryazan, Russia, [gabaeva.ekaterina@yandex.ru](mailto:gabaeva.ekaterina@yandex.ru), <https://orcid.org/0009-0000-4599-190X>

**Abstract.** The problems associated with the recruitment of personnel, depending on the characteristics of each structural unit, can be attributed to the penal system, law enforcement agencies, the fire service and the civil service as a whole. This article discusses in detail the issues of staff turnover, as well as the recruitment and retention of law enforcement officers. The issue of personnel training in departmental higher educational institutions of law enforcement agencies and the training of qualified specialists was raised. The process of becoming a candidate for a position and then securing it in law enforcement agencies was also considered. In addition to graduates of departmental universities, citizens who have never connected their lives with service in law enforcement agencies come to the service. It was made an attempt to define with what enthusiasm they come to serve in law enforcement agencies, and what problems they face in the process of adaptation. The analysis of the causes and problems associated with the consolidation in the service of law enforcement agencies is carried out. As a result of the study, conclusions were drawn and common psychological factors affecting staff turnover and hindering the consolidation of employees in law enforcement agencies were identified.

**Keywords:** recruitment, staff turnover, recruiting, candidates for service, young professionals, law enforcement officers

### For citation

Lenko, E. S. 2025, 'The problem of securing law enforcement officers in the service within the framework of legal psychology', *Vectors of psychological and pedagogical research*, iss. 1(06), pp. 71–79.

В нормативно-правовых актах термин «закрепление на службе» не определен. Необходимо определить его значение.

Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова и Б. А. Воронин определяют закрепление новых специалистов как длительный процесс удержания сотрудников на предприятии посредством использования материальной и моральной мотивации и стимулирования [1, с. 166]. Понятие «закрепляемость» в общем смысле означает способность удержаться. В контексте данной ситуации закрепление на службе подразумевает способность удержаться на рабочем месте, в коллективе, а также успешный результат процесса адаптации молодых специалистов. Проблема, связанная с формированием кадрового состава структурных подразделений различных ведомств в Российской Федерации, актуальна практически для каждого региона страны. В рамках данной статьи особое

внимание уделяется трудоустройству сотрудников правоохранительных органов с точки зрения юридической психологии.

«В правоохранительных органах Российской Федерации, как и в других ведомствах страны, проводится профориентационная работа среди учащихся общеобразовательных школ, как правило, учащихся 9–11 классов. В настоящее время профессиональной ориентации отведена новая роль – необходимость создания условий для психолого-педагогической поддержки молодежи в выборе будущей профессии, помощи в выявлении профессиональных интересов, склонностей, определения реальных возможностей в освоении той или иной профессии» [2, с. 11–14].

В ходе изучения проблем, связанных с отбором кандидатов на службу в правоохранительные органы, А. Ф. Павленко выдвинул идею создания полицейских классов в общеобразовательных организациях и школах, в рамках которых будет осуществляться дополнительное обучение, направленное на изучение специфики правоохранительной деятельности. Это позволит школьникам, интересующимся данной сферой, после окончания школы выбрать ведомственный вуз для получения профессионального образования. Данная инициатива способствует частичному решению проблемы комплектования вакантных должностей в правоохранительных органах. Обучение в ведомственных вузах правоохранительных органов позволяет подготовить будущего специалиста к конкретным аспектам практической деятельности. В рамках обучения предусмотрены различные программы подготовки. С первых дней обучения курсанты приступают к исполнению служебных обязанностей и получают высшее образование. По окончании обучения в ведомственном вузе выпускники получают звание «лейтенант» и приступают к исполнению своих обязанностей после назначения на должность. Процесс обучения и адаптации занимает около пяти лет с момента поступления в вуз и назначения на должность.

Помимо выпускников, на службу в правоохранительные органы поступают и обычные граждане, не имеющие опыта работы и знаний в узкой области. Кроме того, не все обладают психологическими качествами, необходимыми для успешной службы.

Сотрудники правоохранительных органов увольняются, а на их место приходят молодые специалисты. Однако их количество не позволяет полностью закрыть существующие вакансии. Анализ количественных показателей приема и увольнения сотрудников правоохранительных органов свидетельствует о нехватке кадров.

В 2018 г. было уволено 82 тысячи сотрудников, принято на службу 46 тысяч человек.

В 2019 г. было уволено 68 тысяч сотрудников, принято 55 тысяч человек.

В 2020 г. было уволено 55 тысяч сотрудников, принято 47 тысяч (рис. 1).

При этом увольняются сотрудники, которые составляют профессиональное кадровое ядро органов внутренних дел и имеют опыт работы в системе правоохранительных органов более 20 лет, обладают необходимыми знаниями, навыками и компетенциями в сфере правоохранительной деятельности. На их место приходят новые сотрудники, которым предстоит стать профессионалами.

Анализируя динамику изменения некомплекта кадров в правоохранительных органах, можно отметить, что в 2004 г. он составлял 4,2 %, в 2009 г. – 3,8 %, в 2014 г. – 4,5 %, а в 2020 г. – 8 %. В настоящее время этот показатель достиг 20 %. Общепринятой нормой «рабочего» некомплекта считается ситуация, когда некомплектованными остаются от 3 до 7 % должностей. Некомплект свыше 7 % является поводом для беспокойства. Особенно если этот показатель достигает 20 % [3] (рис. 2).

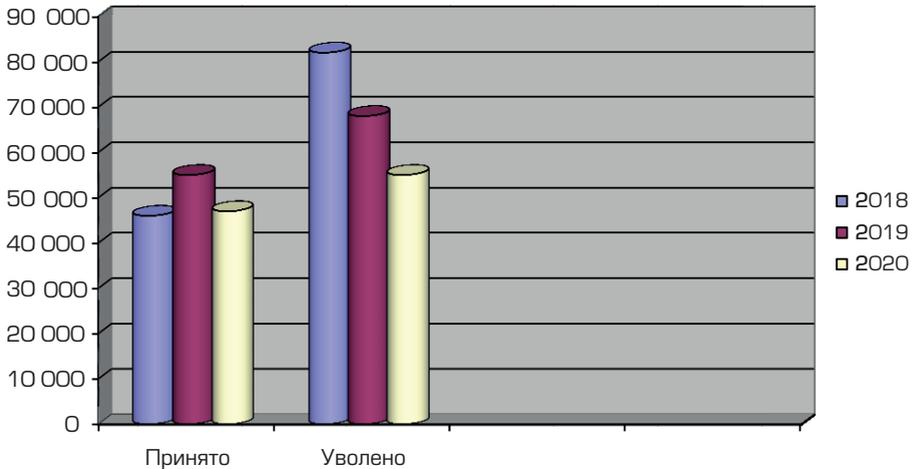


Рис. 1. Динамика принятых и уволенных сотрудников за периоды с 2018 по 2020 год

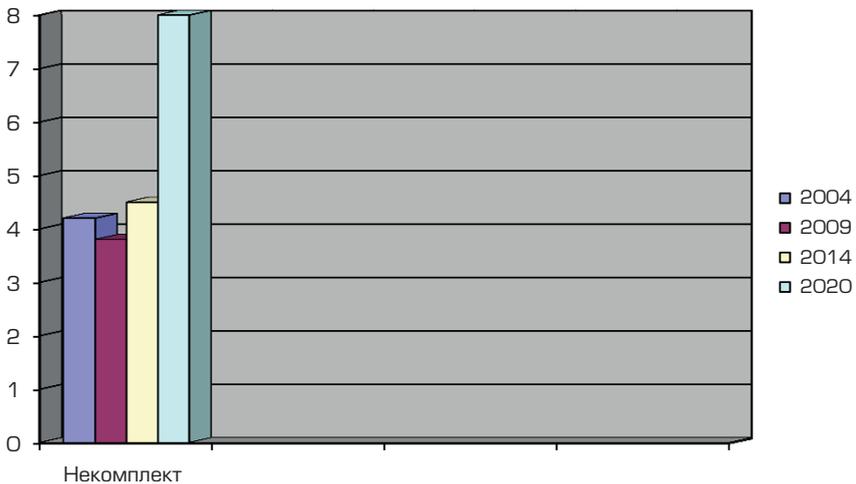


Рис. 2. Динамика некомплекта, %

По итогам 2020 г. некомплект личного состава правоохранительных органов снизился с 8 % в 2019 г. до 7,8 %, однако данный показатель не является оптимальным и обеспечивающим целевые показатели кадровой работы. Так, в 2014 г. некомплект составлял 5,4 % [4]. Следует подчеркнуть актуальность проблемы комплектования правоохранительных органов на современном этапе [5, с. 19].

Наибольший некомплект отмечается в подразделениях патрульно-постовой службы (ППС) – 13,4 %, уголовного розыска (УР) – 9,8 %, экономической безопасности и противодействия коррупции (ЭБиПК) – 9,1 %, по контролю за оборотом наркотиков (контроль ОН) – 9,0 % и организации деятельности участковых уполномоченных полиции и подразделениях по делам несовершеннолетних – 8,0 %. Полагаем, что такая структура некомплекта в зависимости от специфики службы не может быть объяснена каким-либо одним фактором, например, повышенной нагрузкой или несоблюдением лимита рабочего времени [5, с. 19] (рис. 3).

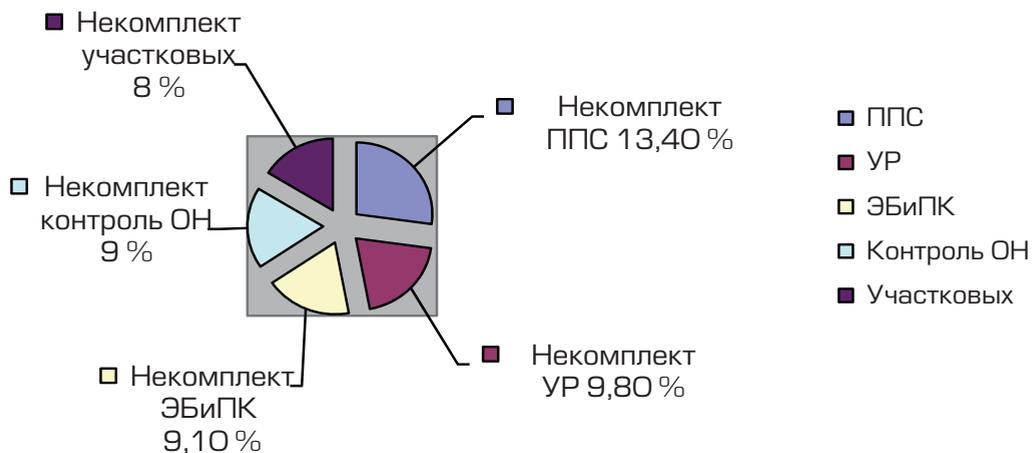


Рис. 3. Некомплект различных подразделений правоохранительных органов, %

Деятельность сотрудников правоохранительных органов связана с физическими и психологическими нагрузками, риском для жизни и здоровья, обязанностью подчиняться вышестоящему руководству, отсутствием возможности полноценно восстановиться, повышенной ответственностью в принятии решений. Сотрудник правоохранительных органов должен обладать такими качествами, как стрессоустойчивость, сдержанность, тактичность, внимательность, работоспособность, смелость [6, с. 225–227].

Однако правоохранительные органы, как и все государственные структуры, сталкиваются с одной и той же проблемой – высокой текучестью кадров, из-за которой невозможно сформировать стабильный коллектив, обеспечить его эффективное функционирование и развитие. Высокая текучесть кадров негативно сказывается на сплоченности коллектива, снижает производительность труда и выполнение важных задач, стоящих перед сотрудниками правоохранительных органов.

По словам С. Г. Кряжевой, которая изучала причины и условия текучести кадров в правоохранительных органах, «последствия текучести кадров в правоохранительных органах могут выражаться в следующих формах:

- увеличение нагрузки на сотрудников;
- уменьшение производительности их труда;
- увеличение количества нарушений законности и служебной дисциплины;
- «размывание» кадрового ядра и нехватка квалифицированных специалистов;
- повышение затрат руководства, связанных с обучением и подготовкой новых специалистов;
- нарастание психологического напряжения в коллективах сотрудников, увеличение конфликтных ситуаций» [7, с. 101–102].

Кроме того, С. Г. Кряжева выделяет основные причины и условия, способствующие текучести кадров в правоохранительных органах:

- «социально-экономические факторы (размер заработной платы, неудовлетворительное социальное и медицинское обеспечение, максимальная и минимальная выслуга лет, достижение предельного возраста и др.);

– организация служебной деятельности (задержки на работе, неудобный график работы, неравномерное распределение нагрузки между сотрудниками, отсутствие перспективы карьерного роста и др.);

– условия труда, обустройство рабочих мест (недостаточный уровень материально-технического оснащения рабочих мест, отсутствие приемлемых условий труда, отсутствие благоустроенности бытовых помещений, удаленность места службы от дома и др.);

– социально-психологический климат (напряженные и конфликтные отношения в коллективе, отсутствие внимания у руководства к нуждам подчиненных, авторитарное, грубое отношение руководства и др.);

– социально-психологические факторы (психологическая и физическая усталость, отсутствие интереса к выполняемой работе, непрестижность службы и др.);

– риски безопасности жизнедеятельности (негативное влияние работы на физическое самочувствие, наличие риска совершения преступлений в отношении сотрудника и его семьи со стороны криминала и др.);

– коммунально-бытовые и средовые факторы (переезд на новое место жительства, отсутствие жилья, в том числе служебного, и др.)» [7, с. 101–102].

По мнению автора, именно эти факторы препятствуют эффективной работе сотрудников правоохранительных органов. Сотрудник не чувствует себя защищенным, находится в состоянии постоянного стресса, что приводит к неблагоприятному климату в коллективе.

Д. В. Ваховский выделяет основные причины растущей нехватки квалифицированных кадров, которые необходимо учитывать:

– материальный фактор – низкий уровень материального обеспечения, в особенности на региональном уровне;

– специфика профессии – работа сотрудника предполагает эмоционально-волевую устойчивость, особые морально-нравственные качества, а также несет в себе риск угрозы личной безопасности;

– сложность начала карьеры – многие выпускники вузов предпочитают работу в иных сферах, считая, что они смогут достичь большего успеха и честного отношения к своим действиям. Практика работы молодых специалистов свидетельствует о значительном числе увольнений;

– управленческий фактор – согласно мнению ряда экспертов, причины, по которым люди уходят из правоохранительных органов, кроются в управленческой несогласованности. Как бывшие, так и действующие сотрудники жалуются на обилие противоречивых указаний, контрольных сроков, увеличение количества отчетов, что, по их мнению, демотивирует силовиков буквально с первых дней службы;

– загруженность состава – возрастающая нагрузка закономерно снижает востребованность и качество работы сотрудников [8, с. 93–95].

Уход сотрудников правоохранительных органов обусловлен рядом факторов, в том числе социальными, а также проблемами, связанными с реализацией профессиональных амбиций. Многие профессионалы работают на одной должности более 15 лет, и для них признание их заслуг обществом является важным аспектом. Кроме того, решение об отставке может быть принято под влиянием напряженной ситуации в коллективе.

Т. В. Гершевич рассмотрела следующие основные причины, влияющие на решение сотрудников уволиться из органов внутренних дел по собственному желанию:

– низкий уровень материального обеспечения;

- ненормированный рабочий день;
- непрестижность службы;
- нерешенность жилищной проблемы;
- неудовлетворительный морально-психологический климат в коллективе [9, с. 20].

Эти факторы взаимосвязаны и взаимозависимы. Низкая заработная плата сотрудников является одной из основных причин падения престижа службы в правоохранительных органах и сокращения числа потенциальных кандидатов на службу в МВД России. Это, в свою очередь, создает предпосылки для значительного оттока кадров из правоохранительных органов.

По мнению Е. С. Смирновой, в ходе служебной деятельности, сталкиваясь с негативными явлениями, такими как бестактность граждан, несправедливое отношение руководителей и т. п., многие молодые сотрудники правоохранительных органов теряют первоначальный интерес к службе. Каждый сотрудник ищет выход из сложившейся ситуации по-своему. Некоторые, не видя перспектив на гражданской службе, продолжают работать без особого энтузиазма, выполняя свои обязанности [10, с. 181–182]. Другие принимают решение уйти в отставку по следующим причинам:

- отсутствие возможности получать более высокую зарплату;
- ненормированный рабочий день;
- отсутствие возможности свободного выезда за границу [10, с. 181–182].

Основываясь на мнениях Д. В. Ваховского, М. Г. Кряжевой, Т. В. Гершевича и Е. С. Смирновой, можно выделить следующие общие факторы, являющиеся основными причинами увольнения сотрудников правоохранительных органов, и препятствующие закреплению персонала:

- социально-экономические;
- организация служебной деятельности;
- социально-психологический климат;
- социально-психологические факторы.

### **Список источников**

1. Воронин Б. А., Васильцова Л. И., Александрова Н. А. Управление персоналом. Екатеринбург : Урал. гос. аграр. ун-т, 2009. С. 166.
2. Павленко А. Ф. Проблемы, возникающие при отборе кандидатов на службу в органы внутренних дел // Опыт системного исследования российской государственности и публичного права : сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф. Стерлитамак, 2020. С. 11–14.
3. Затолокин А. А., Жуков Н. Н. Сбережение профессионального кадрового ядра в ОВД // Научный вестник ОрЮИ МВД России им. В. В. Лукьянова. 2023. № 4 (97). С. 37–44.
4. Сведения о состоянии работы с кадрами органов внутренних дел Российской Федерации за 2020 г. : сб. аналит. и информ. материалов. М., 2021. 72 с.
5. Сумина Е. А., Задорожная Ю. А. О некоторых вопросах комплектования органов внутренних дел Российской Федерации на современном этапе // Академическая мысль. 2021. № 2 (15). С. 19.
6. Иванова О. А. Особенности профессионального психологического отбора кандидатов на службу в подразделениях вневедомственной охраны // Психология XXI века: психология и современные проблемы образования : сб. материалов IX Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых. 2014. С. 225–227.

7. Кряжева С. Г. Проблема изучения причин и условий текучести кадров в правоохранительных органах // Государственная служба и кадры. 2020. № 1. С. 101–102.

8. Ваховский Д. В. Кадровый голод Министерства внутренних дел современной России: анализ и методология ликвидации // Молодой ученый. 2023. № 38 (485). С. 93–95.

9. Гершевич Т. В. Индивидуально-психологические отличия выпускников вузов МВД России, увольняющихся из ОВД и не прослуживших трех лет // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2005. № 2 (24). С. 20.

10. Смирнова Е. С. К вопросу определения смысла и ценности службы в органах внутренних дел // Психологические проблемы смысла жизни и акме : сб. материалов XXVI Междунар. симпоз. М. : Психол. ин-т РАО, 2021. № 1. С. 181–183.

### References

1. Voronin, B. A., Vasiltsova, L. I. & Alexandrova, N. A. 2009, *Personnel management*, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg.

2. Pavlenko, A. F. 2020, 'Problems arising in the selection of candidates for service in the internal affairs bodies', in *Experience in the systematic study of Russian statehood and public law: collection of articles based on the results of the International Scientific and Practical Conference*, pp. 11–14, Sterlitamak.

3. Zatolokin, A. A. & Zhukov, N. N. 2023, 'Saving the professional personnel core in the Department of Internal Affairs', *Scientific Bulletin of the Oryol law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V. V. Lukyanov*, iss. 4 (97), pp. 37–44.

4. *Information on the state of work with personnel of the internal affairs bodies of the Russian Federation in 2020: collection of materials*, 2021, Moscow.

5. Sumina, E. A. & Zadorozhnaya, Yu. A. 2021, 'On some issues of recruitment of internal affairs bodies of the Russian Federation at the present stage', *Academic thought*, iss. 2 (15), p. 19.

6. Ivanova, O. A. 2014, 'Features of professional psychological selection of candidates for service in non-departmental security units', in *Psychology of the XXI century: Psychology and modern problems of education: collection of materials of the IX International Scientific and Practical Conference of Young Scientists*, pp. 225–227.

7. Kryazheva, S. G. 2020, 'The problem of studying the causes and conditions of staff turnover in law enforcement agencies', *Civil Service and Personnel*, iss. 1, pp. 101–102.

8. Vakhovsky, D. V. 2023, 'Personnel shortage of the Ministry of Internal Affairs of modern Russia: analysis and methodology of liquidation', *Young Scientist*, iss. 38 (485), pp. 93–95.

9. Gershevich, T. V. 2005, 'Individual psychological differences between graduates of universities of the Ministry of Internal Affairs of Russia who leave the Department of Internal Affairs and have not served for three years', *Psychopedagogy in law enforcement agencies*, iss. 2 (24), p. 20.

10. Smirnova, E. S. 2021, 'On the issue of determining the meaning and value of service in the internal affairs bodies', Psychological problems of the meaning of life and the acme: materials of the XXVI International symposium, *Psychological Institute of the Russian Academy of Education*, iss. 1, pp. 181–183. Moscow.

### Информация об авторе

**Е. С. Ленко** – адъюнкт факультета подготовки научно-педагогических кадров.

**Information about the author**

**E. S. Lenko** – adjunct of the Faculty of scientific and pedagogical personnel training.

**Примечание**

Содержание статьи соответствует научной специальности 5.3.9. Юридическая психология и психология безопасности (психологические науки).

Статья поступила в редакцию 05.12.2024; одобрена после рецензирования 13.01.2025; принята к публикации 27.01.2025.

The article was submitted 05.12.2024; approved after reviewing 13.01.2025; accepted for publication 27.01.2025.