

УДК 342.51

**В.В. МАРКОВ**, Харківський національний університет внутрішніх справ

## ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

*Ключові слова:* управління персоналом органів внутрішніх справ, керівник органів внутрішніх справ

Поняття «управління персоналом органів внутрішніх справ» об'єднує собою всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі професійної діяльності.

Проблема управління персоналом органів внутрішніх справ в Україні стала особливо актуальною в останні роки. Це пов'язано з тим, що протягом останніх десятиліть у більшості високо розвинутих країн світу управління персоналом органів внутрішніх (ОВС) справ зазнало значних змін. В першу чергу це стосується нового погляду на персонал як ключовий ресурс сервісу, розуміння підвищення ролі людського фактору в усіх сферах соціальної діяльності, посилення залежності результату роботи від якості, характеру, мотивації використання робочої сили в цілому і кожного працівника окремо. Збільшення ролі людського фактору у всіх галузях та в ОВС зокрема підтверджується результатами економічних досліджень провідних західних вчених. Сьогодні джерелом зростання продуктивності праці і національного доходу є фактор праці, який охоплює сукупність освітніх, кваліфікаційних, демографічних, культурних характеристик робочої сили.

Головна мета ефективного управління персоналом в органах внутрішніх справ – забезпечення професійними кадрами всіх підрозділів, організація та їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток, а також досягнення раціонального ступеня мобільності всього персоналу. В сучасних умовах, ко-

ли ОВС зазнають чимало труднощів економічного характеру, обмеженні у ресурсах підвищується необхідність правильного використання персоналу в ОВС.

Всебічне стимулювання працівників, а в першу чергу це створення сприятливих умов праці, розвиток у кожного працівника відповідального ставлення до виконання поставлених завдань сприяє об'єднанню навколо вирішення головної проблеми, яку вирішує організація, формуванню у колективі взаємодопомоги та взаємодопомоги.

Для того щоб управління персоналом в ОВС здійснювалось комплексно мають бути визначені головні напрямки діяльності у сфері управління персоналом ОВС, а саме:

- визначення потреби у персоналі – планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби у персоналі;
- відбір персоналу – аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язку із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору;
- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);
- розвиток персоналу – адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників;
- підтримка комфортного соціально-психологічного клімату – регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємовідносин, зниження рівня конфліктності у колективі;
- вплив на мотивацію поведінки – адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»;
- управління безпекою персоналу – створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на формування у працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури;
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове ре-

гулювання трудових взаємостосунків, облік та статистика персоналу, інформування колективу).

Всі ці напрямки поєднані головною метою організації – підвищення ефективності діяльності на основі максимально можливої реалізації потенційних здібностей працівників [2].

Постійна зміна умов управління в ОВС обумовлює підвищені вимоги до управлінців, істотно змінює також роль керівника. Вимоги до управлінців ОВС є високими незалежно від кількості персоналу. В сьогодишніх умовах виняткове значення належить особистісним якостям та професійній компетентності при вирішенні завдань охорони правопорядку та боротьбі зі злочинністю, розумінню суті поставлених завдань.

Аналіз досліджень з проблем визначення професійно-важливих якостей керівника В ОВС показав, що здебільшого психологи знаходяться на позиціях колекційного, конкурентного і соціально-психологічного підходів, виділяють такі компоненти процесу керівництва, як:

1) діагностичний, який передбачає вивчення та аналіз рівня розвитку психологічних і соціально-психологічних якостей особистості керівника та колективу підрозділу;

2) прогностичний, який пов'язаний із прогнозуванням перспективи розвитку особистості керівника та підпорядкованого йому підрозділу;

3) проектувальний, який забезпечує перехід від загального прогнозу до конкретних напрямків і форм практичної діяльності керівника;

4) організаторський, який означає здатність керівника доводити до виконавців суть завдань, враховувати психологічні особливості виконавців під час розподілу обов'язків і доручень, визначати основні шляхи досягнення професійної мети та критерії оцінки діяльності;

5) комунікативний, який виявляється у встановленні позитивних, конструктивних взаємин керівника з підлеглими та іншими категоріями осіб, а також у здійсненні ділового спілкуван-

ня, що сприяє позитивному ставленню підлеглих до мети та змісту роботи;

6) мотиваційний, який полягає у формуванні позитивного ставлення керівника до мети та змісту діяльності, обраних способів дії з врахуванням ієрархії мотивів та індивідуальних особливостей працівників, характерних рис груп і колективів, причетних до виконання професійних завдань;

7) емоційно-вольовий, який передбачає формування та підтримання керівником у підлеглих такого емоційного стану, який сприяє оптимістичному настрою, впевненості в успішному досягненні професійної мети, допомагає у подоланні труднощів; 8) порівняльно-оцінювальний, який включає в себе аналіз та оцінку керівником роботи підлеглих відповідно до поставленої мети та порівняння результатів діяльності між собою; 9) гностичний, який полягає у компетентності керівника та його діяльності, яка спрямована на підвищення професійних знань та навичок.

На підставі цього можна визначити основні особистісні якості і риси міліцейського управлінця, кількість яких іноді буває значною. Так, дослідники виділяють ряд позитивних особистісних якостей, які повинні бути притаманні керівнику будь якого структурного підрозділу в системі органів внутрішніх справ: пластичність і гнучкість, терпимість, комунікабельність, доброзичливість, впевненість у собі, реалістичність і практичність, емоційна стабільність, готовність ризикувати і брати на себе відповідальність. Вимоги до керівників на різних рівнях управління не однакові. Так, О.М. Бандурка вважає, що на рівні підрозділу органу внутрішніх справ більшою мірою ціняться такі якості, як оперативність, рішучість, комунікабельність, сміливість, а на рівні начальника управління на перше місце висуваються організаторські здібності, широта мислення, вміння проявляти творчий і науковий підхід до роботи, глибина аналізу і оцінки інформації, комплексний підхід у розробці і прийнятті управлінських рішень тощо [1].

Відзначається важливість багатьох інших рис, таких, як: професійна спостережливість,

розвинені якості; уміння диференційовано оцінювати суперечливу інформацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення; здатність до швидкодії в умовах дефіциту часу; здатність знаходити доцільну форму спілкування в залежності від психологічного стану та індивідуальних особливостей співрозмовника; уміння встановлювати контакт із різними категоріями осіб, здійснювати інформаційний обмін та проводити переговори; здатність до здійснення психологічного впливу; здатність брати на себе відповідальність у складних ситуаціях; врівноваженість та самовладання в екстремальних ситуаціях; здатність до саморегуляції та самоконтролю; сміливість, принциповість, виправданий ризик; логічний вибір, здатність до абстрагування; здатність зберігати в пам'яті засвоєне; конкретно-практичне, дедуктивне мислення; здатність до узагальнення; здатність самокритично оцінювати результати службової діяльності підрозділу та ефективність прийнятих управлінських рішень; уміння визначати головні та невідкладні завдання при організації службової діяльності підрозділу; здатність адекватно впливати на особовий склад методами заохочення та покарання; співчутливість, обізнаність із проблемами підлеглих; здатність до сприйняття думки підлеглих; почуття справедливості тощо.

Окремо виділяють і характерні ознаки слабого керівника. Це не лише відсутність вищезазначених рис, а такі ознаки, як: постійна зустріч з непередбачуваними труднощами, прагнення все робити самому, постійна нестача часу, захаращеність письмового столу паперами, неувага до співрозмовника і відвідувача, праця по 12–14 годин на добу, звичка в портфелі носити непрочитані папери з роботи додому і навпаки, звичка рішення проблем відкладати на завтра, звичка не вирішувати питання до кінця, прагнення прийняти найкраще рішення замість оптимального і реального, невміння відрізнити головне від другорядного, схильність до перекладання вини на інших, загравання до підлеглих. Проте практична цінність подібних деталізованих

моделей є невисокою. Тому виникає важливе питання пріоритетів при побудові моделі керівника ОВС.

З урахуванням вищеперерахованих рис готовності особистості до управлінської діяльності в систему професійно важливих якостей керівника органу внутрішніх справ доцільно в першу чергу включити рівень розвитку і структуру загальних здібностей (інтелекту, креативності і активності), особливості мотиваційної спрямованості особистості, а також деякі характерологічні особливості.

Додатково до структури психодіагностичної моделі слід включити низку професійних умінь, зокрема вирішувати нестандартні управлінські задачі, здатність мислити масштабно, забезпечити самоорганізацію управлінської системи, здійснювати оптимальну функціональну розстановку кадрів. Керівникові необхідно також відповідати низці додаткових вимог, серед яких найбільше значення мають правова і управлінська компетентність, загальна ерудиція, знання напрямків діяльності органів внутрішніх справ та їх структури і функцій; організаційні здібності, дисциплінованість, фізичний стан.

Ефективність стилю керівництва визначається не тільки кінцевими результатами діяльності системи, але в не меншій мірі і способами їх досягнення. Стиль цей може бути правильно оцінений тільки в контексті суспільних відносин, оскільки він формується під впливом ідейно-політичних, соціально-економічних і етично-психологічних чинників, обумовлених безпосередньо або у вирішальному ступені соціальною природою суспільства.

Розглядаючи дану проблему на сучасному етапі, можна дійти висновку, що:

1) управління персоналом ОВС як специфічний вид діяльності, здійснюється в формі конкретних дій, які слідує в певній послідовності. Управління – це індивідуальна, цілеспрямована та усвідомлена діяльність. Змістом даної діяльності, перш за все, є організація (колектив);

2) успішне функціонування колективу, так само, як успішна діяльність кожного її члена,

потребує значних зусиль щодо їх організації, визначення цільової спрямованості, координації дій індивіда і групи, тобто потребує управління. Тому, одним з важливих аспектів розподілу праці в колективі є поділ людей на керівників і керованих;

3) керівництво це процес налагодження управлінням міжособистісних стосунків з працівниками, особистісного впливу на них з метою досягнення управлінських цілей;

4) кожний керівник у своїй діяльності може спиратися на певні стилі керівництва. Оптимальний стиль керівництва впливає із багатьох факторів, основним з яких є характер вирішуваних завдань, рівень розвитку групи, індивідуальні особливості керівника, особливості спілкування;

5) ефективність стилю керівництва визначається не тільки кінцевими результатами діяльності системи, але в не меншій мірі і способами їх досягнення. Стиль цей може бути правильно оцінений тільки в контексті суспільних відносин, оскільки він формується під впливом ідейно-політичних, соціально-економічних і етично-психологічних чинників, обумовлених безпосередньо або у вирішальному ступені соціальною природою суспільства. Будучи втілені переважно в нормативних актах, вони виражають фундаментальні вимоги до діяльності керівника, фіксуючи тим самим межі його волевиявлення. Найсерйознішим чином впливають на формування стилю, що склалися віковий і статевий склад колективу,

загальноосвітній рівень і рівень кваліфікації його працівників, що імпонують їм звичаї і традиції. От чому істотне значення для затвердження необхідного стилю роботи і забезпечення високоефективної управлінської діяльності набувають особисті якості керівника. Якби стиль керівництва у всіх управлінських системах вдалося підняти до рівня тих, де він реалізується в своїх найрезультативніших формах, то це привело б до помітного підвищення ефективності управлінської діяльності, а вслід за цим і всього процесу управління. В цьому світлі активне узагальнення і розповсюдження стилю, властивого досвідченим керівникам, набуває неоціненого значення.

Всі зусилля по організації управління можуть бути зведені нанівець, якщо керівник не володіє авторитетом, і, навпаки, найсприятливіші об'єктивні умови можуть бути подолані, якщо керівництво здійснюється особою, з беззастережним авторитетом, серед підлеглих.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления : учеб. пособие / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. – Харьков : Титул, 2007. – 532 с.
2. Матюхіна Н. П. Управление персоналом органов внутренних дел Украины (Теоретические та прикладные аспекты) : монография / Матюхіна Н. П. ; за заг. ред. Бандурки О. М. – Х. : Вид-во Ун-ту внутр. справ, 1999. – 287.

*Марков В. В. Щодо управління персоналом органів внутрішніх справ / В. В. Марков // Форум права. – 2012. – № 3. – С. 422–425 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2012-3/12mvvovc.pdf>*

Висвітлена мета ефективного управління персоналом; приділена увага визначенню ролі керівника в ОВС.

\*\*\*

*Марков В.В. Об управлении персоналом органов внутренних дел*

Раскрыта цель эффективного управления персоналом; внимание уделено определению роли руководителя в ОВД.

\*\*\*

*Markov V.V. About Human Resources Management of Law-Enforcement Bodies*

The purpose of efficient control is uncovered by staff; the attention is given determination of a role of the principal in law-enforcement bodies.