

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

МАТЮХІНА Наталія Петрівна

УДК 351.74 : 35.08

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ:
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ**

Спеціальність: 12.00.07 – теорія управління;
адміністративне право і процес; фінансове право

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора юридичних наук

Харків – 2002

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національному університеті внутрішніх справ, МВС України.

Науковий консультант -

доктор юридичних наук, професор

БАНДУРКА Олександр Маркович

Верховна рада України, народний депутат.

Офіційні опоненти:

доктор юридичних наук, професор

ДОДІН Євген Васильович

Одеська національна юридична академія,
завідуючий кафедрою морського та митного права;

доктор юридичних наук, професор

КАЛЮЖНИЙ Ростислав Андрійович,

Київський інститут внутрішніх справ при Національній академії внутрішніх справ МВС України, начальник кафедри теорії і історії держави та права;

доктор юридичних наук, професор

ШКАРУПА Віктор Костянтинович

Національна академія податкової служби України, начальник кафедри адміністративного права та адміністративної і кримінально-процесуальної діяльності.

Провідна установа -

Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого, кафедра адміністративного права, Міністерство освіти і науки України (м. Харків).

Захист відбудеться “28” грудня 2002 року о 9.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.700.01 Національного університету внутрішніх справ (61080, Харків, проспект 50-річчя СРСР, 27).

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Національного університету внутрішніх справ (61080, Харків, проспект 50-річчя СРСР, 27).

Автореферат розісланий “27” листопада 2002 року.

Вчений секретар

спеціалізованої вченої ради

О.С. Мошенський

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сучасна соціально-економічна і політична ситуація в Україні, реформування органів внутрішніх справ (далі ОВС) відповідно до завдань правової демократичної держави вимагають адекватних змін в їх кадровому забезпеченні, розробки і освоєння нових підходів і засад формування та використання персоналу. Існує безпосередня залежність результативності й ефективності функціонування ОВС від якості їх кадрового потенціалу. Це, в свою чергу, істотно впливає на стан безпеки у суспільстві, захищеність прав та законних інтересів громадян.

За теперішнього часу послідовно укріплюється новий погляд на персонал ОВС як на один із їх ключових ресурсів. Нові концептуальні підходи до визначення місця і ролі ОВС у суспільстві вплинули на теоретичні уявлення про кадрову політику, зумовили пошук новітніх орієнтирів щодо організації та змісту роботи з персоналом. Система роботи з кадрами, яка до цього часу існувала в ОВС, вже не задовольняє їх потребам, не відповідає сучасним реаліям та стратегії їх розвитку. В нових умовах вона потребує кардинальних змін.

Вкрай негативно на ефективність діяльності ОВС, їх імідж у суспільстві впливають проблеми, що накопичились у сфері їх кадрового забезпечення. Їх позитивне вирішення вимагає застосування науково обґрунтованих підходів, а також різноманітного досвіду поліцейських систем інших країн, що вирішують аналогічні проблеми.

Реформування органів системи МВС України, розширення процесу їх інтеграції у світове товариство правоохоронних органів зумовлює необхідність нового погляду на проблему управління кадровими процесами відповідно до стандартів, принципів і норм, що вироблені світовою спільнотою. Об'єктивно зростає вплив міжнародних стандартів і норм, що регулюють управління поліцейськими системами та їх персоналом; реформаторських процесів, які відбуваються у цій сфері.

За цих умов впровадження у практику управління ОВС сучасних підходів та моделей управління персоналом з урахуванням кращого світового досвіду та існуючих стандартів у цій сфері, професіоналізація даного напрямку управлінської діяльності стає не тільки об'єктивно зумовленою нагальною потребою, але й важливим фактором розвитку ОВС як професійного, ефективного, стабільного та авторитетного органу державної влади. Впровадження у теорію та практику управління ОВС України концепції управління персоналом означає не просто заміну назв, а це відображення цілого комплексу нових підходів та поглядів на роботу з персоналом в ОВС та поліції зарубіжних країн, що поступово проторують собі шлях.

Проблеми управління персоналом ОВС, його мета, функції, організаційно-правові засади розглядаються в роботі в контексті завдань щодо реформування ОВС України як складової реформи

державного управління, підвищення вимог до якості та доступності державних послуг, їх кінцевої орієнтації на потреби громадян.

Вітчизняний і світовий досвід побудови ефективної системи державного управління, роль людського фактору в цьому процесі, проблеми становлення й удосконалення системи кадрового забезпечення органів державного управління, у тому числі ОВС, певною мірою розглядалися теоретиками права, державознавцями, адміністративістами, соціологами, економістами, політологами. Особливо слід підкреслити внесок таких провідних учених як В.Б. Авер'янов, М.І. Ануфрієв, Г.В. Атаманчук, В.Г. Афанасьєв, О.М. Бандурка, Ю.П. Битяк, Ф.Г. Бурчак, Веселий В.З., Є.В. Додін, Р.А. Калюжний, Коваль Л.В., Колодкин Л.М., Опришко В.Ф., Петков В.П., О.В. Петришин, В.Ф. Сіренко, Ю.О. Тихомиров, М.М. Тищенко, В.В. Цветков, Г.В. Щокін, В.М. Шаповал, Ю.С. Шемшученко, В.К. Шкарупа та інших.

Роботи зазначених та інших авторів, мають важливе наукове та практичне значення; висновки і рекомендації, що містяться в них, послужили і служать подальшому вдосконаленню законодавства у адміністративно-правовій сфері; є загальнотеоретичною основою для досліджень у сфері кадрового забезпечення державної адміністративної системи. Проте, на даний час, бракує робіт узагальнюючого характеру, системно-комплексного розгляду питань державної кадрової політики в ОВС, механізму її реалізації, порівняльного аналізу досвіду вирішення кадрових проблем правоохоронними системами різних країн світу у світлі сучасних підходів до реформування державного управління.

Назріла потреба у багатоаспектному, комплексному дослідженні кадрових проблем в ОВС та механізмів їх регулювання, широкому узагальненні накопиченого адміністративно-правовою та іншими науками теоретичного та емпіричного матеріалу, оцінки тенденцій, що мають місце у цій сфері. Конче необхідним є розробка концептуальних засад вдосконалення системи управління персоналом ОВС та приведення її у відповідність до сучасних вимог. Розкриттю цієї проблеми в організаційно-правовому аспекті присвячено дисертаційне дослідження, що і визначає його актуальність. Досягненню цього результату буде сприяти саме комплексний підхід до вирішення наріжних питань управління персоналом ОВС України як суб'єктів державного управління в сфері правоохоронної діяльності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота спрямована на виконання основних положень Концепції адміністративної реформи в Україні, а також Комплексної цільової програми боротьби зі злочинністю на 1996-2000 рр., Програми діяльності органів внутрішніх справ щодо поліпшення правопорядку на початку III тисячоліття, Комплексної програми кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ та забезпечення дисципліни і законності на 2001-2005 роки. Дослідження виконано відповідно до п. 2.4. Пріоритетних напрямків фундаментальних і прикладних досліджень навчальних закладів та науково-дослідних установ МВС Укра-

їни на період 1995-2000 рр., п. 7. Головних напрямків наукових досліджень університету внутрішніх справ на 1996-2000 рр.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертації полягає у комплексному дослідженні основних закономірностей, провідних тенденцій і специфічних особливостей формування та розвитку системи управління персоналом ОВС України.

Досягнення цієї мети вимагає вирішення наступних завдань:

- визначення чинників впливу на становлення та розвиток системи управління персоналом ОВС України;
- дослідження діючої нормативно-правової бази управління персоналом ОВС України та розробка заходів її вдосконалення;
- аналіз структури персоналу ОВС та динаміки його кадрових процесів;
- вивчення та узагальнення теоретико-методологічних засад управління персоналом ОВС, провідних тенденцій розвитку теорії управління персоналом;
- аналіз сучасних технологій управління персоналом ОВС, рівня їх нормативно-правового забезпечення та практики застосування;
- розроблення управлінського механізму забезпечення безпеки життєдіяльності персоналу ОВС України;
- визначення концептуальних меж використання соціальної роботи в системі управління персоналом ОВС України;
- дослідження особливостей функціонування та сучасних підходів до вдосконалення управління персоналом поліцейських систем зарубіжних країн, опрацювання можливості його застосування у практиці управління персоналом ОВС України.

Об'єктом дослідження є цілісна система управління персоналом ОВС України.

Предметом дослідження є організаційно-правові засади функціонування та вдосконалення системи управління персоналом ОВС України, правотворча та правозастосовна практика ОВС України в сфері кадрового забезпечення та роботи з персоналом.

Методологічною основою дисертації є сукупність методів і прийомів наукового пізнання. Їх застосування спрямовується системним підходом, що дає можливість досліджувати проблеми управління персоналом ОВС в єдності їх соціального змісту і юридичної форми, здійснити системний аналіз правового регулювання взаємовідносин системи ОВС та її кадрового складу. У роботі застосовуються також окремі наукові методи пізнання. Логіко-семантичний метод сприяв узагальненню, систематизації та поглибленню понятійного апарату (вступ, розділи 3,5). За допомогою системно-структурного методу досліджено управління персоналом ОВС України як систему (об'єкт, суб'єкт та зв'язки між ними), структурні елементи об'єкта та суб'єкта управління персоналом ОВС (розділ 3). Історико-правовий метод застосовано при розгляді еволюції норматив-

но-правової бази розвитку кадрової роботи в органах внутрішніх справ України, її змісту, форм та методів Цей метод використовувався також для аналізу основних етапів та особливостей розвитку роботи з поліцейським персоналом розвинутих країн Заходу, визначення її основних тенденцій та закономірностей (розділи 2,3,6). Компаративний метод застосовувався з метою визначення загальних та особливих рис розвитку кадрової роботи в ОВС України та її подальших перспектив з урахуванням кращого зарубіжного досвіду (розділи 3,4,5,6). Порівняльно-правовий аналіз сучасних підходів до реформування ОВС України та поліції Великобританії, а також роботи з персоналом цих правоохоронних систем дозволив більш чітко уявити та розробити теоретичні засади вдосконалення системи управління персоналом ОВС України. Статистичний метод використовувався з метою проведення аналізу кадрового складу ОВС, виявлення тенденцій та динаміки його розвитку, головних проблем, що визначають його стан та функціонування. Цей метод був використаний також для аналізу стану кадрового забезпечення кадрових підрозділів ОВС України та визначення шляхів оптимізації їх штатної чисельності розділи 2,3,4,5). З метою уточнення деяких важливих питань щодо забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом ОВС застосовувались окремі соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю, аналіз документів).

Відповідно до поставленої мети дисертаційного дослідження поряд з працями з теорії управління, широко використовувалися наукові розробки з філософії, логіки, загальної теорії права, галузевих юридичних наук, соціології, соціальної психології. Дана робота пов'язана з міждисциплінарними дослідженнями, інтегрує знання як соціальних, так і гуманітарних наук.

Нормативною та емпіричною базою стали норми Конституції України та інших законодавчих актів, правові акти виконавчої влади, зокрема МВС України, нормативні та інші документи, що регулюють діяльність поліцейського персоналу зарубіжних країн та роботу з персоналом, національна правозастосовна практика, досвід реформування поліції та управління персоналом провідних держав світу, узагальнення практики управління персоналом ОВС України, довідкова література, статистичні матеріали.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що дисертація є першим в українській правовій науці комплексним дослідженням проблеми управління персоналом ОВС в організаційно-правовому аспекті. Наукова новизна визначається сучасною постановкою проблеми, дослідженням нових ідей, тенденцій розвитку та шляхів вдосконалення системи управління персоналом ОВС в процесі їх реформування .

У процесі дослідження обґрунтовуються наступні наукові положення та висновки, що одержані особисто здобувачем:

- вперше з урахуванням вітчизняного та світового досвіду розроблена загальнотеоретична концепція управління персоналом ОВС, що ґрунтується на теорії управління якістю;

- вперше ефективність управління персоналом ОВС розглянуто у взаємозв'язаних площинах: якості та ефективності роботи ОВС та задоволення цілей та потреб персоналу;
- дістало подальшого розвитку визначення сутності управління персоналом ОВС, формулювання мети, функцій, принципів управління персоналом ОВС, його стратегічне значення для розвитку ОВС;
- обгрунтоване положення, згідно з яким управління персоналом в ОВС повинно розглядатись як спеціалізована управлінська професійна діяльність, що потребує спеціальної освіти та відповідного досвіду;
- переосмислені роль та місце кадрових підрозділів ОВС у загальній системі управління персоналом ОВС, запропоновані головні шляхи та умови їх вдосконалення;
- обгрунтована ключова роль керівника в системі управління персоналом, залежність результатів діяльності з управління персоналом від рівня управлінської компетенції керівника, сформованості лідерських якостей;
- вперше в контексті концепції управління персоналом ОВС дістали визначення місце та роль соціальної роботи з персоналом, виявлені та проаналізовані її найважливіші змістовні компоненти, організаційно-правові засади ефективного функціонування в системі управління персоналом ОВС;
- подальший розвиток отримав підхід щодо пріоритетності безпеки персоналу ОВС, з позицій управління персоналом визначені сутнісні характеристики безпеки життєдіяльності, її завдання, вперше сформульовані загальноуправлінські підходи до забезпечення безпеки життєдіяльності персоналу ОВС;
- на основі детального порівняльно-правового аналізу організації управління персоналом ОВС та поліцейських систем провідних країн світу, тенденцій їх розвитку окреслено пріоритети та шляхи вдосконалення управління персоналом ОВС України.

Практичне значення одержаних результатів. Матеріали дисертації можуть бути основою для подальших досліджень проблем реформування ОВС, управління ОВС та управління персоналом ОВС; використовуватись в процесі вдосконалення нормативно-правової бази кадрового забезпечення ОВС; сприяти підвищенню ефективності діяльності ОВС. Запропоновані заходи мають значення для створення позитивного іміджу ОВС у суспільстві, розвитку стосунків з населенням на засадах підтримки та довіри. Положення та висновки дисертації можуть бути використані в процесі підготовки підручників та навчальних посібників з курсів “Основи управління в ОВС”, “Управління персоналом ОВС України”, “Управління поліцією зарубіжних країн”, “Управління персоналом в поліції зарубіжних країн”, у викладанні відповідних навчальних дисциплін, у науково-дослідницькій роботі, підвищенні фахового рівня працівників ОВС.

Основні положення дисертації впроваджено у Програму діяльності ОВС щодо поліпшення правопорядку в Україні на початку III тисячоліття, Програму “Народ і міліція – партнери”; Програму по боротьбі з організованою злочинністю на 2000 р. Відповідні пропозиції були розроблені та направлені до МВС України. Були впроваджені у діяльність МВС України результати наукового дослідження “Оптимізація штатної чисельності кадрового складу кадрових підрозділів ОВС України”, яке проводилося у межах комплексного дослідження МВС України щодо визначення оптимальної чисельності кадрового складу ОВС України. Науковий звіт про результати дослідження направлений до МВС України.

Розроблена та впроваджена у навчальний процес Національного університету внутрішніх справ навчальна програма “Управління персоналом ОВС України”. З метою забезпечення виконання положень Комплексної програми кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ та забезпечення дисципліни і законності на 2001-2005 рр. щодо організації підготовки фахівців по роботі з персоналом ОВС розроблений та впроваджений у навчальний процес Інституту перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників ОВС Національного університету внутрішніх справ навчальний план підвищення кваліфікації заступників начальників міськрайлінорганів внутрішніх справ України по роботі з персоналом, започатковані навчальні дисципліни “Управління персоналом ОВС України” та “Управління персоналом в поліції зарубіжних країн”.

З 1998 р. реалізується розроблений у межах даного дисертаційного дослідження проект міжнародного наукового співробітництва між Національним університетом внутрішніх справ та Університетом Де Монтфорт (Великобританія), спрямований на вдосконалення роботи з персоналом ОВС України. В ході реалізації проекту розроблені та впроваджені у навчальний процес Національного університету внутрішніх справ навчально-методичні матеріали та підготовлені індивідуальна монографія “Поліція Великобританії: сучасні тенденції управління та розвитку”, науково-практичний посібник “Сучасні проблеми управління персоналом ОВС України”, словник термінів та словосполучень “Управління персоналом поліції”, навчальний посібник “Поліцейські сили в Британії” (у співавторстві). У рамках проекту була організована та проведена під егідою МВС України та Національного університету внутрішніх справ науково-практична конференція “Актуальні проблеми управління персоналом ОВС України”.

Апробація результатів дисертації. Основні положення роботи, теоретичні та практичні висновки були обговорені на наукових та науково-практичних конференціях, у тому числі і міжнародних: “Соціальна робота в правоохоронних органах України” (м. Харків, 1996); “Наука і соціальні проблеми суспільства” (м. Харків, 1998); “Роль вищої освіти у розвитку демократії та відкритого суспільства” (м. Київ, 1999), “Соціальна робота: теорія, досвід, перспективи” (м. Ужгород, 1999); “Актуальні проблеми роботи з персоналом в ОВС” (м. Харків, 1999); “Становлення, розвиток відомчої освіти та науки, основні напрямки удосконалення підготовки кадрів ОВС” (м. Харків,

2000), “Закон та підліток” (м. Донецьк, 2000), “ОВС України на початку третього тисячоліття: проблеми протидії злочинності” (м. Дніпропетровськ, 2000), “Державне управління та місцеве самоврядування” (м. Харків, 2002 р.), “Актуальні проблеми управління персоналом ОВС України” (м. Харків, 2002 р.) й деяких інших.

Публікації. Основні результати дослідження знайшли відображення в індивідуальних монографіях “Управління персоналом органів внутрішніх справ України (теоретичні та прикладні аспекти)” (1999 р.), “Безпека життєдіяльності персоналу органів внутрішніх справ України (загальноуправлінські підходи)” (2001 р.), “Поліція Великобританії: сучасні тенденції розвитку та управління” (2001 р.), науково-практичному посібнику “Сучасні проблеми управління персоналом ОВС України” (2002 р.), навчальних посібниках - “Соціальна робота” (1996 р.), “Формування комунікативної культури працівників органів внутрішніх справ” (1998 р.), “Поліцейські сили в Британії” (2002 р.), Термінологічному словнику з управління персоналом органів внутрішніх справ України (2000 р.), словнику термінів та словосполучень “Управління персоналом поліції” (2002 р.), наукових статтях (з них 21 – у фахових виданнях) та інших наукових публікаціях.

Структура роботи. Відповідно до мети, предмета дослідження, дисертація складається із вступу, шести розділів, поділених на підрозділи, висновків, переліку використаної літератури. Загальний обсяг дисертації – 416 сторінок, з них список використаних джерел – 28 сторінок (436 найменувань).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі наводяться положення, що розкривають актуальність теми дослідження та наукову новизну. Визначено мету, основні завдання, об’єкт і предмет дослідження, теоретичне та практичне значення, подається інформація про апробацію результатів дослідження, дається тлумачення основних понять.

Розділ 1 “Історико-правові основи та організаційно-правові чинники становлення та розвитку кадрової роботи в ОВС України” присвячений дослідженню тенденцій та особливостей розвитку кадрової роботи в ОВС, визначенню умов та факторів, що зумовлювали її зміст та організацію. У структурному плані розділ складається з двох підрозділів.

У підрозділі 1.1. – *“Історико-правовий огляд передумов розвитку кадрової роботи в ОВС України”* відтворено історичну логіку розвитку кадрової роботи, розпочинаючи з поліції дореволюційних часів та завершуючи моментом проголошення України незалежною, демократичною державою. Автором не ставилось за мету проведення спеціального дослідження кадрової роботи в історичному плані. Акцентується увага на найбільш суттєвих проблемах кадрової роботи та заходах, що застосовувались з метою їх розв’язання. Простежується тенденція залежності якості кадрового складу та ефективності його функціонування від рівня урегульованості питань умов служби,

стимулювання праці, забезпечення їх відповідності завданням та особливостям професійної діяльності працівників.

Кожен історичний етап розвитку ОВС відрізнявся особливостями організації та змісту роботи з кадрами. Узагальнення результатів досліджень та робіт вчених юристів (Кондратьєва Я.Ю., Михайленко П.П., Мулукаєва Р.С., Чайковського А.С., Щербака М.Г., Ярмиша О.Н. та ін.) свідчить про те, що багато із тих проблем, що ставились та вирішувались у минулі часи, не втратили свого значення і в сучасних умовах. Корисним для розуміння історичних передумов розвитку роботи з персоналом в ОВС є звернення до досвіду поліції, що діяла на території України у дореволюційні часи. Хоча загальна ситуація із кадрами органів поліції (за її якісними характеристиками) відзначалась складністю, в той же час поступово на емпіричному рівні формуються певні вихідні позиції щодо роботи з ними. Цей процес відбувався відповідно до конкретних історичних умов, завдань та можливостей поліції. Дослідження даного досвіду має значення як з точки зору історичного знання, так і можливості запозичення всього найбільш цінного та раціонального, що було накопичено у той час, засвоєння уроків минулого. Повною мірою це положення стосується і діяльності ОВС у наступні періоди, зумовлює потребу у проведенні спеціальних історико-правових досліджень розвитку роботи з кадрами як самостійної сфери діяльності.

Дослідження розвитку кадрової роботи в ОВС у післяжовтневий період дозволило зробити висновок про сталий характер їх основних кадрових проблем, а саме: проблем якісного комплектування кадрів, їх професійної підготовки, виховання та утримання. Їх виникнення та розв'язання відбувалось на іншому ідейно-політичному тлі та в іншому правовому полі. Система роботи з кадрами формувалась та об'єктивно визначалась тоталітарним характером радянської політичної системи. Політизований характер кадрової політики на загальнодержавному рівні і відповідно в ОВС, жорстка регламентація та контроль з боку центральних союзних установ за вирішенням всіх кардинальних кадрових питань, стримувало запровадження науково-правових засад роботи з кадрами, негативно впливало на стабільність кадрів, їх розвиток та використання. Ці обставини, а також відсутність ефективної соціальної політики, спрямованої на задоволення життєво важливих потреб та інтересів особового складу, зумовлювали труднощі із утриманням в ОВС кваліфікованих кадрів, збереженням їх професійного ядра.

Новий етап розвитку ОВС і відповідно роботи з кадрами (персоналом) пов'язаний із проголошенням України незалежною демократичною державою. Розгляду провідних тенденцій розвитку роботи з персоналом ОВС в нових умовах, зміцнення її організаційно-правових засад присвячений *підрозділ 1.2. – “Кадрова робота в ОВС в умовах розбудови незалежної України: особливості розвитку та правового регулювання”*.

Проведене дослідження свідчить про значні зміни, яких зазнала система роботи з персоналом за цей час: створена якісно нова нормативно-правова база, що регулює професійну діяльність та статус

працівників ОВС, організацію роботи з кадровим складом; сучасного значення набуло формулювання сутності кадрової політики; зазнали розвитку кадрові підрозділи, системи психологічного забезпечення службової діяльності, соціальної та виховної роботи з особовим складом; створена національна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу ОВС, плідно розвивається міжнародне співробітництво.

В той же час, поряд з суттєвими досягненнями у цій сфері ще не вдалося подолати негативні тенденції, що сьогодні визначають стан персоналу ОВС та результати його діяльності (падіння престижу професії правоохоронця, відтік кваліфікованих працівників, зростання випадків порушень дисципліни та законності, поширення суїцидів серед особового складу та ін.). Причини, що зумовили таке положення, пов'язані як із загальним станом суспільства, так і з тими процесами, що відбуваються в ОВС. Небезпечною, з точки зору якості кадрового забезпечення ОВС, можна визначити ситуацію, коли фактичне становище працівників ОВС, реальне забезпечення державою їх прав, обов'язків та законних інтересів відрізняється від їх правового статусу. На сучасному ринку праці ОВС втрачають свої позиції конкурентноздатного роботодавця.

З-поміж внутрішніх причин окремо виділимо недоліки та прорахунки в управлінні кадровими процесами, прогалини в його нормативно-правовому забезпеченні: неурегульованість на нормативному рівні сфер компетенцій головних суб'єктів цієї діяльності, невизначеність механізму їх взаємовідносин, відставання технологій управління персоналом та їх нормативного забезпечення від сучасних вимог та існуючих стандартів, низький рівень управлінської культури керівників органів та підрозділів внутрішніх справ, відсутність системи фахової підготовки працівників служб управління персоналом.

Ситуація, що склалася у кадровій сфері ОВС, вимагає подальшого вдосконалення всієї системи роботи з персоналом, привнесення новітніх управлінських підходів та технологій, приведення її нормативно-правового забезпечення у відповідність до сучасних реалій та вимог. На цьому шляху принципового значення має прийняття закону України “Про органи внутрішніх справ України”, визначення на законодавчому рівні їх призначення у суспільстві, місця у системі правоохоронних органів, організаційних засад функціонування, прав та обов'язків працівників. Нагальною є потреба у визначенні правового статусу працівників ОВС як державних службовців, нормативного урегулювання питань проходження ними державної служби.

Розділ 2 – “Сучасний стан та тенденції розвитку персоналу ОВС України”. Головна увага у даному розділі приділяється аналізу структурних змін у кадровому складі ОВС України, динаміки цих процесів, їх причин та наслідків. *Підрозділ 2.1 – “Сучасне кадрове забезпечення ОВС України (головні характеристики)”.* З метою відповіді на запитання що являє собою персонал ОВС на сучасному етапі розвитку державності проведений аналіз стану, структури кадрового складу ОВС

України (його штатна та списочна чисельність, некомплект, оборот та плинність кадрів, їх вік, освіта та стать) та динаміки кадрових процесів за період з 1991 р. по 2000 р.

Проведений аналіз виявив, що якщо перша половина 1990-х рр. характеризувалась високими темпами приросту чисельності персоналу ОВС, то з 1996 р. починає простежуватись тенденція щодо скорочення його чисельності. Поряд із скороченням штатної чисельності відбувалось зменшення реальної (списочної) чисельності працюючих та зростання невідповідності між штатною чисельністю особового складу та його реальними показниками. Ці дані доповнює аналіз динаміки обороту персоналу ОВС: починаючи з 1996 р. частка звільнених працівників невинно переважає питому вагу прийнятих на службу, при цьому показники зайвого обороту персоналу переважають його потрібний оборот. Підтверджує цю тенденцію аналіз показників плинності персоналу, який виявив переважання “активної” плинності (звільнення працівників за власним бажанням у зв’язку із незадоволеністю робочим місцем) над “пасивною” (звільнення внаслідок незадоволення організацією конкретним працівником).

З-поміж факторів, що зумовлюють подібну ситуацію, автором особливо відзначаються соціальні фактори, які пов’язані із задоволенням життєво важливих інтересів та потреб працівників. Це положення співвідноситься із даними наукових досліджень щодо мотивів звільнення працівників ОВС, результатами опитування працівників ОВС, проведеного автором даного дослідження (опитано 530 працівників), а також із офіційною статистикою МВС України щодо забезпечення працівників ОВС житлом, їх оздоровлення тощо.

Персонал ОВС розрізняється як за природними ознаками (стать, вік), так і за набутими – освіта, стаж роботи, професія, спеціальність тощо. За віковою ознакою в ОВС працюють переважно молоді люди (середній вік працівників – 32 роки), що актуалізує проблему їх професійної адаптації, професійного становлення, виховання та розвитку. Що стосується освітнього рівня працівників, то більшість з атестованого складу має вищу освіту. В той же час аналіз показників руху працівників з вищою юридичною освітою свідчить про наявність певного неблагополуччя щодо закріплення їх в ОВС: вже стало кількість звільнених з ОВС юристів має перевагу над кількістю прийнятих на службу.

Гуманізація діяльності ОВС, посилення соціальної спрямованості їх роботи зумовили розширення представництва в них жінок, виникнення широкого кола проблем, пов’язаних із гармонізацією положення жінки в правоохоронних органах. З огляду на складність та багатогранність цих проблем процес “фемінізації” ОВС повинен бути надзвичайно зваженим, враховувати особливості служби в різних підрозділах, можливості жінок; потрібним є проведення спеціальних досліджень у цій сфері, нормативне урегулювання питань проходження жінками служби в ОВС, створення асоціації жінок-працівників ОВС.

Додаткову інформацію щодо якості кадрового забезпечення ОВС дає аналіз громадської думки. Аналіз результатів опитувань населення, проведених Центром громадських зв'язків МВС України та інших соціологічних досліджень, свідчать про те, що образ працівників ОВС у громадській свідомості залишається поки ще негативним. Їм нарікають на зловживання службовим становищем, грубість, невжиття належних заходів до правопорушників, байдужість, низьку загальну культуру та культуру спілкування.

Результати проведеного дослідження підтверджують той факт, що сучасні правоохоронні проблеми та розмаїті службові ситуації спроможні вирішувати тільки фахівці-професіонали (як з точки зору їх суто професійних, так і особистих характеристик). У зв'язку з цим виділяються дві рівнозначні проблеми: якісний відбір та підготовка майбутніх професіоналів та збереження існуючого професійного ядра ОВС. Надзвичайно гострою є в ОВС проблема матеріально-технічного та соціально-правового забезпечення персоналу, створення умов для самореалізації в службі та в житті. Ці проблеми тісно пов'язані між собою: падіння престижу праці, низький рівень матеріального забезпечення працюючих, їх соціальної безпеки завжди сусідє з виробничою пасивністю, порушеннями трудової дисципліни, зростанням плинності персоналу.

Підрозділ 2.2. - “Негативні прояви у кадровому забезпеченні ОВС України”. Розгляд проблем кадрового забезпечення ОВС передбачає також урахування внутрішніх домінант, які характеризують самопочуття працівників, їх ставлення до службових обов'язків тощо. З-поміж них важливого значення мають особливості трудової діяльності персоналу ОВС.

Несприятливі умови праці, відповідальність завдань, що вирішують працівники ОВС, фізичні та психічні перевантаження, яких вони зазнають, актуалізують проблему “перегорання” працівників у процесі професійної діяльності, яке призводить до таких наслідків, як погіршення здоров'я працівників, появи та розвитку у них негативних психічних станів, байдужого ставлення до професійних обов'язків, а іноді і життя. Гострота цієї проблеми зумовлює потребу у створенні в ОВС дієвої системи професійної підтримки та допомоги персоналу, визначенні та урегулюванні компетенцій головних суб'єктів цієї діяльності.

Трудова діяльність працівників ОВС містить у собі і великий ризик деформації, вона проявляється в порушенні чинного законодавства і службової дисципліни, пияцтві, свавіллі і грубощам у стосунках з громадянами і т. п. Важливу роль у профілактиці цих та інших негативних явищ відіграють дисциплінарні стягнення. В той же час сучасна практика їх застосування вимагає більш чіткої розробленості технології цього процесу, індивідуалізації заходів дисциплінарного впливу. Постає проблема посилення етичних засад цієї діяльності, її виховуючого значення.

Крайнім заходом дисциплінарного стягнення є звільнення осіб рядового і начальницького складу з ОВС. Порівняння показників щодо кількості звільнених з ОВС за негативними мотивами за період з 1992 р. по 2000 р. дає певне уявлення про динаміку цього процесу, яка, зокрема, свідчить

про поступове зменшення кількості звільнених працівників за цими показниками. Подібна тенденція характеризує і динаміку притягнення працівників ОВС до кримінальної відповідальності. Однак дана проблема залишається ще над звичайно гострою і суттєво впливає на діяльність ОВС, їх авторитет у суспільстві.

Одним із дестабілізуючих чинників розвитку ОВС є прояви корупції, що за теперішнього часу набули системного характеру. Звернення до висновків зарубіжних дослідників щодо причин та форм поліцейської корупції, рівнів її розповсюдження та досвіду боротьби з нею дозволило автору дослідження визначитись щодо загального підходу до попередження та нейтралізації корупції в ОВС. Сутність його складає, з одного боку, підвищення рівня ефективності системи управління ОВС, орієнтація на якісні показники, досягнення високого рівня управлінської компетенції суб'єктів управління, впровадження сучасних управлінських технологій, вдосконалення дисциплінарної практики, а з другого - підвищення престижу ОВС, забезпечення прозорості їх діяльності, конкурентновисокого рівня життєдіяльності працівників, налагодження партнерських стосунків з населенням.

Негативні явища, що мають місце у середовищі працівників ОВС призводять до помітного зниження їх професійної активності, знівечення образу працівника ОВС, підриву ОВС зсередини. Вони позбавляють працівників почуття власної гідності, поваги до керівників, стає не можливою ефективна дисципліна, порушуються зв'язки між працівниками та населенням. Тобто, існує тісна зумовленість між всіма характеристиками персоналу ОВС та тими процесами, що відбуваються в них. Приведення їх у позитивну відповідність вимагає пошуку принципово нових підходів до роботи з персоналом ОВС та впровадження їх у практичну діяльність.

Розділ 3 – “Проблеми управління персоналом ОВС України” – присвячений проблемам управління ОВС як окремого виду професійної діяльності.

Підрозділ 3.1. – “Сучасні підходи до вирішення проблем управління персоналом ОВС України”. Стратегія розвитку ОВС України підвищує значущість діяльності з управління персоналом, зумовлює пошук та впровадження у практику управління ОВС сучасних підходів та моделей управління персоналом, урахування кращого світового досвіду та існуючих стандартів у цій сфері.

Ситуація, що склалася у сфері управління персоналом ОВС повною мірою віддзеркалює загальні закономірності та тенденції розвитку управління персоналом як окремого напрямку управлінської діяльності. Цим зумовлене звернення до висновків досліджень щодо особливостей розвитку управління персоналом, зміни пріоритетів у цій сфері, основних моделей управління персоналом. Розглядаються як традиційні моделі, так і так звана “архітектурна” модель, що набула розвитку у зарубіжній теорії та практиці управління з кінця 1980-х рр. Згідно з цією моделлю управління персоналом має стратегічного значення для розвитку та функціонування організації. Головна

увага звертається на людину як ключовий ресурс організації та на створення умов для реалізації її потенціалу та здібностей.

Повною мірою ці положення розповсюджуються і на систему управління персоналом ОВС України. Саме визнання зростаючої ролі працівника, знання його мотиваційних установлень, уміння їх формувати та спрямовувати відповідно до головних завдань, що вирішуються, повинно стати основою сучасної концепції управління персоналом ОВС.

Одним із базових понять, що сьогодні визначає успішність діяльності організації, є поняття якості. Воно відображає ефективність всіх сторін її діяльності і насамперед якість управління. В свою чергу управління якістю розглядається як провідний підхід до управління організацією. Він зорієнтований на забезпечення високої якості всієї роботи організації для досягнення найбільшого задоволення потреб споживачів. Основні ідеї управління якістю знайшли вже теоретичне обґрунтування та реальне застосування у теорії та практиці поліцейської діяльності багатьох зарубіжних країн. Про що свідчить той факт, що стратегічним напрямком розвитку поліцейських систем визнається за сучасних умов прагнення до ефективності та якості послуг, що надаються населенню, покращання їх організації та розподілу. Головні напрямки вдосконалення діяльності поліції пов'язуються з підвищенням її ролі у суспільстві, укріпленням контактів з населенням та перетворенням поліції в “орган масових соціальних послуг”. В якості споживачів послуг розглядається і власний персонал поліції, підкреслюється залежність якості діяльності поліції від якості функціонування системи управління персоналом.

У даному дослідженні ці питання більш докладно розглянуті на прикладі досвіду поліції Великобританії, яка за відносно короткий проміжок часу зазнала фундаментальних змін внаслідок орієнтації на забезпечення високої якості та корисності діяльності.

Повною мірою головні ідеї та підходи управління якістю відповідають завданням розвитку ОВС України, їх орієнтації на обслуговуючі функції, спрямованості на якісне задоволення потреб та очікувань громадян.

Таким чином, впровадження у теорію та практику управління ОВС України поняття “управління персоналом” означає не просто заміну назв, а це відображення цілого комплексу нових підходів та поглядів на роботу з персоналом. У найбільш загальному визначенні воно об'єднує собою всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та найбільш повне використання його можливостей у процесі професійної діяльності. Його головна мета - забезпечення раціонального ступеня стабільності та мобільності персоналу, його ефективного використання та розвитку, створення оптимальних умов для самореалізації у службі та житті.

Управління персоналом ОВС розглядається як цілісна система, яка включає: об'єкт управління – персонал ОВС, у тому числі носії функцій управління персоналом; суб'єкт управління – підроз-

діли та посадові особи, які виконують функції управління персоналом та взаємозв'язки між ними. У роботі визначається загальна схема взаємодії суб'єктів управління персоналом, пріоритетні напрямки цієї діяльності. Акцентується увага на проблемі реорганізації кадрових підрозділів, які за сучасних умов тільки незначною мірою можуть претендувати на роль інструменту управління персоналом.

Виділено три основних етапи процесу реорганізації кадрових підрозділів ОВС. Перший етап пов'язується із вирішенням проблеми професіоналізації управління персоналом, що є базою для забезпечення його якості. Аналіз кількісних та якісних характеристик працівників підрозділів по роботі з персоналом, проведений у межах виконання комплексного наукового дослідження МВС України з визначення оптимальної штатної чисельності кадрового складу ОВС, виявив, з одного боку, нерегульованість показників співвідношення чисельності працівників цих підрозділів та загальної чисельності працюючих в ОВС, а, з другого, високу плинність працівників цих підрозділів, значне переважання показників звільнення над показниками прийому, невідповідність професійної підготовки працівників. За цих умов проблема оптимізації штатної чисельності працівників кадрових підрозділів є значно ширшою ніж упорядкування лише кількісних показників, вона передбачає привнесення якісних змін у кадровий склад цих підрозділів, професіоналізацію діяльності у сфері управління персоналом.

Наступний етап реорганізації кадрових підрозділів пов'язаний з внесенням відповідних змін в їх структуру, створенням нових робочих місць, розробкою кваліфікаційних та етичних вимог до персоналу кадрових підрозділів. У роботі визначаються їх головне призначення, основні завдання, функції, права та відповідальність. Заключним етапом процесу реорганізації кадрових підрозділів є забезпечення їх адаптованими до умов ОВС регламентами та методиками управлінської діяльності.

Підрозділ 3.2. – “Головні технології управління персоналом ОВС: проблеми та тенденції розвитку”. Якість функціонування системи управління персоналом ОВС залежить від управлінських технологій, що використовуються. Їх ефективність зумовлює низка факторів: відповідність технологій управління персоналом цілям та завданням ОВС, сучасним реаліям та перспективам їх розвитку; створення сучасної нормативно-методичної бази, що регламентує технології управління персоналом; урахування міжнародного досвіду; забезпечення високого рівня управлінської компетенції суб'єктів управління персоналом.

Вихідним етапом процесу управління персоналом ОВС є добір та відбір персоналу. Практика свідчить про наявність суттєвих негараздів у цій сфері. Серед заходів, що здатні покращити діяльність у даному напрямку, відзначаються наступні: активізація процесу розробки та впровадження професіограм основних спеціальностей ОВС; вдосконалення процедур діагностики психофізичних можливостей кандидатів, вивчення їх індивідуальних та кваліфікаційних якостей; опрацювання суб'єктами управління персоналом методів вивчення кандидатів; узагальнення досвіду зарубіжних

країн з використання конкурсів на заміщення вакантних посад; організація процесу відбору кандидатів на засадах змагальності, конкурентності, справедливості та прозорості.

Важливою складовою загальної системи управління персоналом є управління службово-трудовою адаптацією працівників. Автором звертається увага на значущість проблеми початкової орієнтації працівників, пом'якшення “шоку реальності”, який пов’язаний із відмінностями між очікуваннями працівника щодо майбутньої роботи та її реальним характером і умовами. Значний потенціал для вирішення цієї проблеми має система професійно-службової підготовки. Позитивно оцінюючи здійснення початкової підготовки у відомчих навчальних закладах системи МВС України, автор дослідження наголошує на необхідності належного науково-методичного, кадрового та фінансового забезпечення навчальних закладів, наявності єдиного підходу до змісту освіти, її відповідності як суто професійним вимогам, так і вимогам соціальної дійсності.

Суттєвого, а часом і вирішального значення для забезпечення службово-трудової адаптації працівника має особистість його керівника, рівень його загальної та управлінської культури. В той же час, як свідчить практика, непоодинокі випадки байдужого ставлення керівників до фахівців-випускників, що спричиняє їх відтік з ОВС. Це ще раз звертає увагу на значущість проблеми управлінської компетенції суб’єктів управління персоналом.

Однією із ключових фігур у системі управління службово-трудовою адаптацією персоналу є наставник. За сучасних умов гостро стоїть проблема вдосконалення інституту наставництва в ОВС, позбавлення його формалізму, підвищення дієвості. Автором наголошується на необхідності зміни існуючого в ОВС підходу до організації наставництва: воно повинно реально розглядатися як, з одного боку, форма довіри до досвідченого працівника, а, з другого – як певний етап в його службовому положенні, підтримуватись матеріальними або іншими значущими для працівника стимулами.

Стержнем діяльності у сфері управління персоналом ОВС є впровадження сучасної системи стимулювання праці. Існуючий в ОВС механізм стимулювання праці втрачає свою дієвість. Він не забезпечує потрібної гнучкості у винагородженні персоналу та його використанні, не відповідає головним потребам та інтересам працівників. Негативні наслідки ситуації, що склалася (відтік кваліфікованих працівників, порушення дисципліни та законності та ін.), гальмують загальний процес розвитку ОВС як стабільної, ефективно діючої організації. За таких умов нагальною потребою стає вдосконалення механізму стимулювання персоналу, приведення його у відповідність із реальними умовами проходження служби, стратегією розвитку ОВС, особливостями стану та розвитку ринку праці. Насамперед, це стосується механізму регулювання винагородження праці та умов служби. Конструктивними на цьому шляху можуть бути визнані підходи, що сформувались або набувають розвитку у поліції зарубіжних країн. Це вимоги враховувати при визначенні рівня жалювання поліцейським особливостей району обслуговування, особливі навички, яких потребує

виконання професійних завдань, рівень професійної компетенції, важливість та складність професійних завдань та ін. Відзначимо також можливість використання гнучких режимів роботи для поліцейський за певних суттєвих для них обставин (робота не повний робочий день, не повний робочий тиждень, тижневі лікарняні години тощо).

Окрім заробітної плати як основного засобу стимулювання праці стимулюючого значення мають різні додаткові соціальні гарантії, надання яких підкреслює особливий статус працівників ОВС, а також використання системи індивідуальних пільгових послуг (юридичні, консультативні та освітні послуги, програми допомоги працівникам та ін.). Окремої уваги потребує проблема підтримки працівників, що звільняються із ОВС у зв'язку із скороченням штатів та виходом на пенсію. Ключового значення при цьому має розробленість та дієвість механізму соціальних гарантій та компенсацій.

Одним із базових положень управління персоналом є те, що організація (ОВС) бере на себе обов'язок найбільш повно використовувати можливості працівників та сприяти їх зростанню. У зв'язку з цим підвищується значущість атестації персоналу ОВС, ефективність якої великою мірою залежить від відпрацьованості механізму її проведення, дотримання визначеної нормативними актами періодичності, врахування цілей та інтересів організації та її працівників, компетентності суб'єктів атестації, розробленості критеріїв оцінки персоналу..

Поряд з проблемою дієвості атестації працівників ОВС постає проблема забезпечення їх службового просування та найбільш раціонального використання. Кожен із працюючих має знати не тільки перспективи свого службового росту, але й умови за яких вони можуть бути реалізовані. У протиріч з цим в ОВС склалася ситуація, коли має місце нечітке регулювання порядку просування по службі, у нормативних документах відсутнє указання на наявність у працівника суб'єктивного права на висування і систему критеріїв для цього.

Підрозділ 3.3. –“Керівник у системі управління персоналом ОВС України: проблеми функціонування”. Завдання реформування системи МВС України висувають нові вимоги до особистих і професійних якостей працівників керівної ланки ОВС, зумовлюють необхідність підвищення їх ролі в системі управління ОВС, рівня їх управлінської компетенції.

Надзвичайно важливим напрямком роботи з керівниками є відбір кандидатів для зарахування до резерву керівного складу ОВС, об'єктивна оцінка їх якостей, навчання та вибір і призначення на вакантні посади найбільш придатних працівників. Автором наголошується на необхідності введення у систему роботи з резервом методів, які спрямовані на моделювання у кожного кандидата на керівну посаду оптимальної управлінської поведінки. Особливої значущості діяльність у цьому напрямку набуває враховуючи тенденцію до омолодження начальницького складу ОВС.

Важливою передумовою якісного відбору кадрів на висування та їх подальшого використання є розробка та запровадження у практику управління персоналом ОВС моделей управлінської ком-

петентності керівників, що повною мірою відповідає сучасним підходам до забезпечення якісного управління організацією. Їх використання дає методичну основу для визначення потенційних лідерів, розробки навчальних програм, складання планів професійного розвитку керівників, призначення на конкретну посаду найбільш придатних працівників.

Інтереси забезпечення ефективності управління ОВС зумовлюють потребу у визначенні пріоритетів в організації адекватної підготовки та підвищення кваліфікації керівного складу. Сучасний керівник має вільно володіти методами управління, механізмом вироблення, прийняття та організації виконання ефективних управлінських рішень. Належне місце у системі підготовки та підвищення кваліфікації керівників повинні знайти навчальні програми з стратегічного управління, управління персоналом, організаційної поведінки, формування лідерських якостей, формування команд та ін.

Вирішення завдання підвищення кваліфікації керівників, забезпечення їх необхідної управлінської компетенції пов'язано також із створенням за досвідом зарубіжних країн громадської структури (асоціації), яка б об'єднувала керівників ОВС. Участь у подібних об'єднаннях дає можливість керівникам розширити уявлення щодо можливих управлінських підходів та їх застосування, породжує впевненість у своїх діях, розширює перспективи кар'єри тощо.

У роботі звертається увага на значущості проблеми стилю управління в ОВС, залежності якості управління ОВС від гнучкості керівників у використанні різних стилів управління, сформованості у них лідерських якостей.

Ефективне управління персоналом вимагає від керівників високого професіоналізму у використанні методів управління персоналом. Мова йде про мистецтво володіння методами управління, сформованість у керівників певних алгоритмів дій щодо їх використання, знань результатів та наслідків цієї діяльності.

Розділ 4 – “Соціальна робота в системі управління персоналом ОВС України” – аналізується специфіка соціальної роботи, її значення та можливості для забезпечення стабільності функціонування персоналу ОВС, якості його трудового життя.

Підрозділ 4.1. – “Основи теорії та методики соціальної роботи в ОВС України”. Актуальною суспільною проблемою стає за сучасних умов розгортання соціальної роботи в ОВС України, що відповідає як стратегії розвитку ОВС, посиленню соціальної спрямованості їх діяльності, орієнтації на якісне обслуговування населення, так і світовим тенденціям розвитку поліцейських структур як “центрів з надання масових соціальних послуг населенню”.

Соціальна робота в ОВС знаходиться на етапі свого становлення, ще тільки формується розуміння її змісту та методів. В роботі уточнюється зміст поняття “соціальна робота”, визначаються її мета та загальні принципи. З метою визначення головних характеристик соціальної робота автор

звертається до досвіду зарубіжних країн, у тому числі використання можливостей соціальної роботи поліцією.

Традиційно соціальна робота у поліції пов'язується з профілактикою правопорушень серед різних категорій та груп населення, роботою з жертвами злочинів. Поряд з цим активно розвивається соціальна робота з персоналом поліції (надання індивідуальних послуг, навчання діям у стресових ситуаціях, робота з сім'ями поліцейських, реалізація програм соціального забезпечення тощо). Новим етапом розвитку соціальної роботи в поліції можна вважати впровадження політики "community policing" (попередження злочинів сумісними зусиллями поліції та громади) та інших соціальних програм, які передбачають тісну співпрацю поліції та населення з метою вирішення проблем громади. Реалізація цих програм потребує наявності у поліцейських розвинутих умінь та навичок роботи з населенням. Їх формування є за сучасних умов важливою складовою професійної підготовки поліцейських.

Цей напрямок роботи є надзвичайно перспективним для ОВС України. МВС України неодноразово зазначалось, що працівники ОВС не поступаються жодній з поліцейських структур світу в умінні здійснювати свої функції з боротьби зі злочинністю. Однак вони певною мірою програють колегам з країн зрілої демократії в умінні співпрацювати з населенням і від того імідж правоохоронців України не завжди адекватний результатам їхньої роботи.

Аналіз зарубіжних матеріалів з теорії та практики соціальної роботи, вітчизняних надбань у цій галузі дали можливість автору роботи визначитися щодо особливостей соціальної роботи як професійної діяльності, виділити її головні напрямки, у тому числі стосовно персоналу ОВС. Ці напрямки та проблеми, що пов'язані з їх реалізацією, розглянуті у наступному підрозділі роботи.

Підрозділ 4.2. - "Проблеми соціальної роботи в ОВС України." Головна увага у підрозділі зосереджена на проблемах соціальної роботи з персоналом ОВС, визначенні її завдань та змісту. Констатується наявність протиріччя між потребою у розвитку соціальної роботи в ОВС та її реальним станом, невідповідністю сучасним вимогам та існуючим у цій сфері стандартам. Акцентується увага на умовах, які у своїй сукупності здатні забезпечити розв'язання існуючого протиріччя. Це: ефективність соціальної політики в ОВС, створення дієвого організаційно-правового механізму її реалізації, відповідність організаційної структури соціальної роботи її головним цілям та завданням, розробленість теорії та методики соціальної роботи в ОВС.

Особливості функціонування ОВС зумовлюють пріоритетні напрямки соціальної роботи з персоналом. Такими, на думку автора роботи, є: забезпечення політики управління стресами в ОВС, попередження професійної деформації особового складу та подолання її наслідків, організація соціально-виховної та соціально-патронажної діяльності, забезпечення соціальної безпеки персоналу (використання соціальних пільг, гарантій та компенсацій). Всі вони є суттєво важливими для досягнення стабільності персоналу ОВС, його якісного використання та розвитку.

Виключного значення для ОВС має проблема управління стресами. У роботі аналізуються причини, що зумовлюють стресові ситуації у працівників ОВС та наслідки, до яких вони призводять, пропонуються шляхи полегшення стресового навантаження на працівників (регулярні перевірки та аналіз факторів, що зумовлюють виникнення надмірного стресу, впровадження антистресових програм на всіх рівнях функціонування ОВС, досягнення адекватних особистих якостей працівників та завдань, які вони виконують, формування у керівного складу знань, умінь та навичок ефективного управління).

Вельми значущою для забезпечення ефективного функціонування ОВС, їх високого авторитету у суспільстві є діяльність з попередження професійної деформації особового складу. У роботі наголошується на необхідності комплексного підходу до цієї проблеми, вирішення її як на організаційному, так і особистістному рівні, об'єднання зусиль багатьох фахівців.

Невід'ємною складовою соціальної роботи з персоналом є соціально-виховна робота. Автором визначаються мета та зміст цієї діяльності, характеризуються її головні методи та можливості їх використання. Як штучне та недоцільне оцінюється намагання розглядати соціальну та виховну роботу як окремі напрямки роботи з персоналом ОВС. У роботі звертається увага також на важливості соціально-патронажної діяльності в ОВС, визначається її зміст, аналізуються сучасний стан та причини існуючих негараздів.

Окрім професійних соціальних працівників багато з функцій соціальної роботи реалізуються членами благодійних та громадських об'єднань. Їх діяльність суттєво доповнює професійну соціальну роботу. Однак вони у свою чергу потребують підтримки з боку керівних органів МВС України, розробки організаційних та методичних основ роботи, наявності чіткої та повної нормативної бази діяльності.

Система соціальної роботи з персоналом ОВС не обмежується зазначеними напрямками. Свої завдання, специфіку соціальна робота має у кожному конкретному підрозділі, на різних етапах професійного життя працівників. Виконання завдань соціальної роботи, реалізація її потенціалу значною мірою залежить від дієздатності підрозділів з соціальної роботи в ОВС, подолання недовіри до них з боку керівників та інших працівників. Потребою дня стає розробка Концепції розвитку соціальної роботи в ОВС та Положення про соціальну роботу, визначення та закріплення на нормативному рівні її місця у системі управління персоналом ОВС, головних завдань та меж використання, урегулювання функцій та компетенцій соціальних працівників.

Розділ 5 - “Безпека життєдіяльності персоналу ОВС України (загальноуправлінські підходи).” У розділі головна увага зосереджена на розгляді загальнотеоретичних питань забезпечення безпеки життєдіяльності персоналу ОВС, визначаються зміст цієї діяльності та її місце у системі управління персоналом.

Підрозділ 5.1. – “Загальне поняття про безпеку життєдіяльності персоналу ОВС України”. У теорії та практиці управління організацією стан безпеки персоналу визнається у якості одного із важливих показників ефективно діючої організації. Надзвичайно актуальними цей підхід є для ОВС України.

У роботі уточнюється зміст таких понять як “безпека”, “небезпека”, “особиста професійна безпека”, “забезпечення безпеки” та деяких інших, що певним чином відображають сутність процесу забезпечення безпеки життєдіяльності персоналу ОВС. Поняття “особиста професійна безпека” використовується автором роботи у широкому значенні, тобто поняття, яке поряд з фізичною безпекою містить у собі цілу низку інших складових - організаційна, соціальна, психологічна безпека та інші, що існують у тісній взаємозалежності між собою.

Проблема безпеки персоналу ОВС тісно поєднана із проблемою професійного ризику. Ризик, як фізичний, так і психологічний, є об’єктивною складовою професійної діяльності працівників ОВС. Відповідно існує безпосередній зв’язок між мінімізацією цього ризику і забезпеченням особистої безпеки особового складу. Ризик у діяльності працівників ОВС - обставина вимушена, яка значною мірою зумовлена екстремальними ситуаціями. Розуміння причин виникнення цих ситуацій, особливостей різних видів, механізму дії та інших характеристик дає можливість мінімізувати до можливої межі їх негативний вплив, сформувати у працівників алгоритми поведінки у тих або інших ситуаціях. Підкреслюється об’єктивна потреба у всебічній підготовці особового складу до дій в екстремальних ситуаціях, організації цієї діяльності протягом всього періоду професійного життя працівника в ОВС.

У роботі визначаються завдання безпеки життєдіяльності та пріоритетні напрямки діяльності у цьому напрямку. Такими є: створення на максимально можливому рівні безпечних умов виконання працівниками ОВС службових обов’язків та нешкідливих умов життєдіяльності; формування у них комплексу відповідних професійно-психологічних установок, навчання стратегії, тактиці та методів забезпечення особистої безпеки; створення дієвої системи професійного захисту. Зазначається, що ця діяльність повинна мати комплексний характер і передбачати вирішення у єдності економічних, правових, соціальних, психологічних та інших питань.

Діяльність із забезпечення безпеки життєдіяльності працівників ОВС безпосередньо пов’язана із всіма елементами управління персоналом, що зумовлює особливість положення цієї діяльності у системі управління персоналом ОВС: з одного боку, як її окрема складова, а, з іншого, як одна із характеристик кожного компоненту цієї системи. При цьому безпека розглядається як стан, коли ризик шкоди персоналу або втрати (збитків) обмежений допустимим рівнем. Підкреслюється, що безпека персоналу є одним із аспектів якості. Ґрунтуючись на цих положеннях, сутність діяльності з управління безпекою персоналу ОВС визначається як здійснення системи заходів, спрямованих на зниження рівня професійного ризику до реально можливого рівня.

Підрозділ 5.2. - “Сучасний стан безпеки життєдіяльності персоналу ОВС України”. З метою виявлення головних проблем, що визначають стан безпеки життєдіяльності персоналу ОВС, автором роботи проаналізовані матеріали офіційної статистики щодо фактів загибелі та поранень працівників ОВС за період з 1991 по 2000 рр., динаміка цих надзвичайних подій, висновки по фактам заподіяння тілесних ушкоджень працівникам ОВС та загибелі працівників. Проведений аналіз свідчить про наявність суттєвих негараздів у функціонуванні системи забезпечення безпеки життєдіяльності персоналу ОВС, не зважаючи на наявність певного правового механізму регулювання питань безпеки працівників ОВС, постійний контроль за цими питаннями з боку МВС України.

Вирішення проблеми забезпечення безпеки життєдіяльності персоналу ОВС значною мірою залежить від вивчення та аналізу сукупності причин, що зумовлюють небезпечність правоохоронної діяльності, її можливі наслідки для працівників ОВС та членів їх сімей, а також визначення можливостей суспільства, держави, певних інститутів по їх мінімізації, компенсації та корекції. У теорії та практиці управління персоналом переважно виділяються три головних причини нещасних випадків в організаціях: випадковості, небезпечні умови та небезпечні дії з боку працівників. В ОВС найбільш поширеними є останні причини, тобто небезпечні умови та небезпечні дії працівників.

Небезпечні умови - це та об'єктивна реалія, що характеризує “професійне поле” діяльності працівників органів ОВС. В той же час об'єктивна небезпека породжує суб'єктивну небезпеку, тобто працівники, які працюють у стані стресу або відчують, що їх робота їм чимось загрожує, значно частіше стають жертвами трагічних випадків, ніж ті, які не мають таких почуттів. Небезпечні умови праці пов'язані також із особливостями професійної діяльності працівників ОВС: змістом та формами їх роботи, характером завдань, організацією праці, фізичними, емоційними та інформаційними перевантаженнями і т. ін. Важливого значення має стан соціально-психологічного клімату в організації. Таким чином, багатогранність діяльності працівників ОВС зумовлює і багатогранність факторів, що зумовлюють рівень небезпечності умов праці. Автором роботи виділяються зовнішні та внутрішні рівні небезпеки, перші з них пов'язані із особливостями зовнішнього середовища, а другі – з характером, змістом, режимом діяльності працівників, з організацією управління і т.п. Концентрація факторів негативного впливу на особистість працюючого під час виконання ним професійних обов'язків у теорії управління персоналом набула назви “зон небезпеки”. У роботі наводиться загальна картина “зон небезпеки” та їх можливого негативного впливу на працівників ОВС.

Небезпечні дії працівників як причини трагічних випадків зумовлюються здебільше невідповідністю працівників ОВС до дій в екстремальних умовах, несформованістю у них алгоритмів поведінки у типових ситуаціях професійного ризику, перестраховкою, нерідко низьким професіоналізмом, нехтуванням діючих інструкцій і правилами особистої безпеки. Небезпечними є і дії керівників всіх рівнів, які не проявляють належних вимог до підлеглих, безтурботно ставляться до

організації контролю за практичним втіленням стратегічної лінії на запобігання невинуватених втрат і поранень особового складу. Ризик трагічних випадків, тілесних ушкоджень різного ступеня пов'язаний також із недостатнім рівнем забезпечення табельною зброєю, засобами особистої безпеки, зв'язку та транспорту.

Проблема забезпечення безпеки життєдіяльності працівників ОВС безпосередньо пов'язана із проблемою суїцидів серед особового складу, їх профілактики та подолання наслідків. Аналіз висновків щодо підсумків службових розслідувань за фактами самогубств та замахів на самогубство серед працівників ОВС дав змогу визначитись щодо їх головних мотивів. Насамперед, це сімейні конфлікти та матеріально-побутові труднощі, які у багатьох випадках тісно поєднані між собою. З-поміж мотивів суїцидів мають місце також конфлікти, пов'язані із службовою діяльністю та антисоціальною поведінкою суїцидентів.

У роботі визначаються пріоритетні напрямки профілактичної роботи із запобігання суїцидів серед особового складу ОВС. Це: вдосконалення кадрового та медичного відбору на службу до ОВС; підвищення ролі керівників органів та підрозділів внутрішніх справ та працівників кадрових підрозділів у профілактиці суїцидальних тенденцій серед особового складу; розгортання в ОВС системи соціальної роботи; розробка та широке впровадження антикризових програм на всіх рівнях; створення належних умов для соціально-медичної реабілітації працівників, які здійснили замах на самогубство.

Система заходів з профілактики самогубств в ОВС повинна мати комплексний характер, бути спрямованою на вирішення як суто професійних, так і особистих проблем працівників, передбачати залучення фахівців різного профілю.

Підрозділ 5.3. - "Шляхи забезпечення безпеки життєдіяльності персоналу ОВС України". Виходячи з того, що головними причинами виникнення трагічних подій та тілесних ушкоджень працівників ОВС є переважно небезпечні умови професійної діяльності та небезпечні дії працівників, у роботі виділяються та розглядаються два напрямки забезпечення безпеки життєдіяльності персоналу ОВС: скорочення небезпечних умов та небезпечних дій. Реалізація цих двох головних напрямків складає загальний механізм запобігання трагічних випадків в ОВС.

Що стосується скорочення небезпечних умов, то мова переважно повинна йти про мінімізацію цього фактору та його можливих негативних впливів та наслідків. Це стосується як зовнішнього, так і внутрішнього рівня безпеки, якої зазнають працівники ОВС. За тією різницею, що у другому випадку джерелом безпеки стають недоліки в управлінні організацією і у даному контексті доцільно ставити питання про повне усунення цього фактору безпеки.

Скорочення або за можливістю усунення небезпечних умов професійної діяльності працівників ОВС передбачає аналіз зовнішнього середовища в якому відбувається ця діяльність та діагноз внутрішніх проблем організації, пов'язаних з її людськими ресурсами. Одним із головних гарантів

безпеки правоохоронної діяльності є наявність ефективної системи професійного захисту працівників ОВС, яка безпосередньо або опосередковано розповсюджується і на членів їх сімей. У випадках надзвичайних подій, пов'язаних із загибеллю працівників ОВС, головним постає завдання мінімізувати дію трагічних факторів та компенсувати їх вплив на членів сім'ї. Сьогодні мова повинна йти про розробку та впровадження цілісної системи всебічної допомоги та захисту сімей працівників ОВС, що загинули під час виконання службових обов'язків або отримали тяжкі пошкодження, яка б діяла на державному рівні і передбачала чіткий механізм вирішення сукупності соціальних, правових та економічних питань як одноразового, так і тривалого характеру. Доцільним є створення та залучення до цієї діяльності асоціацій та інших об'єднань працівників ОВС, за прикладом досвіду, що існує у багатьох країнах світу.

Важливого значення для мінімізації факторів небезпеки у професійній діяльності працівників ОВС має формування позитивного іміджу ОВС, “виховання” соціального середовища, в якому відбувається діяльність особового складу.

Поряд з аналізом та урахуванням особливостей зовнішнього середовища, значущим є діагноз внутрішніх проблем ОВС, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами. Однією із найважливіших проблем є формування оптимального соціально-психологічного клімату у трудових колективах. У роботі визначаються головні завдання системи соціально-психологічної підтримки персоналу ОВС, напрямки їх реалізації, розглядаються проблеми, що визначають соціально-психологічну стабільність колективів та окремих працівників.

У системі заходів, спрямованих на мінімізацію професійного ризику під час виконання працівниками ОВС свої службових обов'язків, важливого місця займають також аналіз та регулювання умов праці працівників ОВС. У роботі визначаються фактори, що впливають на працездатність працівників ОВС, звертається увага на потребу у розробці та впровадженні моделей робочих місць працівників основних спеціальностей ОВС, забезпечення їх відповідності вимогам наукової організації праці.

Визначаючи важливість діяльності із скорочення (або повного усунення) небезпечних дій працівників ОВС, у роботі виділяються головні шляхи забезпечення цієї діяльності. Такими є: правильний професійний відбір та розстановка кадрів; формування у керівництва почуття відповідальності за безпеку персоналу; використання засобів наочної пропаганди; впровадження навчальних програм з управління безпекою персоналу ОВС. Підкреслюється, що саме навчання персоналу є найбільш дієвим шляхом скорочення небезпечних дій.

В Україні вже накопичений певний досвід підготовки працівників ОВС до дій у критичних ситуаціях, забезпечення особистої безпеки, але факти трагічних випадків, які мають місце серед персоналу, свідчать про недосконалість цієї діяльності. У зв'язку з цим особливо значущою постає проблема підвищення ефективності навчання працівників ОВС стратегії, тактиці та прийомам за-

безпечення особистої безпеки. Загальною метою такого навчання є привчання працівників до виконання норм та правил безпечної поведінки під час виконання професійних обов'язків, виробка та закріплення необхідних знань, умінь та навичок. Важливим є, щоб це навчання відбувалось у межах загальної підготовки, але в той же час як окремий, самостійний напрямок. Доцільним є впровадження у навчальний процес ВНЗ системи МВС України та системи перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників ОВС навчальної дисципліни “Управління безпекою персоналу ОВС”.

Розділ 6 – “Сучасний досвід реформування та розвитку управління поліцейським персоналом (досвід поліції Великобританії)”. Реформаторські процеси, що сьогодні відбуваються в ОВС України, зумовлюють потребу у пошуку та запровадженні нових підходів та орієнтирів у сферу роботи з персоналом, побудови її якісно нової моделі. Важливого теоретичного та практичного значення на цьому шляху має досвід правоохоронних органів інших країн світу, зокрема досвід поліції Великобританії.

Підрозділ 6.1. – “Проблеми ефективності та якості в управлінні поліцією”. На основі узагальнення загальних тенденцій розвитку поліції Великобританії за останні десятиріччя у роботі робиться висновок про те, що 1990-ті роки – це період певного “вододілу” в історії британської поліції. Служба, яка протягом тривалого часу зберігала багато рис та особливостей, притаманних їй ще з часу створення, зазнала значних змін – від питань структури та управління поліцією до умов праці поліцейських та визначення того, чим саме вони повинні займатися. Найбільш відчутного впливу на організацію та функціонування поліції завдали політика нового “менеджеризму” уряду консерваторів у 1980-х та 1990-х роках, введення бізнес-методів та ринкових механізмів у державний сектор. Особливості цієї політики та її реалізація призвели, за висновками британських фахівців, до формування нового поліцейського управління як варіанту нового державного управління.

Головна ідея політики “менеджеризму” уряду консерваторів полягала у тому, щоб перейняти раціональні та ефективні методи управління, які використовуються у бізнесі, та запровадити їх у систему державного управління, у тому числі управління поліцією. Головною вимогою уряду щодо поліції стало забезпечення якості за вкладені гроші. У межах реалізації цієї політики набула розвитку проблема приватизації функцій поліції, яка знайшла своє вираження в ідеї основних та допоміжних функцій поліції, передачі останніх іншим виконавцям, зосередження зусиль поліції на діяльності з контролю над злочинністю і зменшення відволікань від реалізації цього завдання. Як результат у поліції постали проблеми “civilianization” (заміна службовців поліції у певних сферах поліцейської діяльності цивільними особами) та “voluntarization” (використання добровольців у поліцейській діяльності).

Не менш радикальний вплив на поліцію мали події, що відбулись з приходом до влади партії лейбористів. Подією, яка викликала та продовжує мати, за визначенням британських дослідників, “шокуючий” вплив на поліцію, стало прийняття Акту про злочинність та громадські безпорядки

(1998 р.) Згідно з ним поліція більше не розглядається як первинне агентство у боротьбі зі злочинністю, а як одне із багатьох агентств. Головна відповідальність за стратегію боротьби зі злочинністю та місцеву політику безпеки покладена на місцеві влади. Завданням поліції за цих умов є співпраця з іншими агентствами у боротьбі зі злочинністю та громадськими безпорядками.

Подальшого розвитку набула політика, що була спрямована на забезпечення ефективності діяльності поліції. Урядом, зокрема, була прийнята стратегія “найвищої цінності” (best value), яка заклала нові основи діяльності місцевих органів влади, відповідальних за забезпечення якісних послуг для населення і, яка мала та продовжує мати принципового значення для організації та діяльності поліції у 21 столітті. Зміст та значення політики “найвищої цінності” ще обговорюється та розглядається, але на сьогодні вже зрозуміло, що одним із її наслідків стане подальша приватизація функцій поліції.

Перспективи розвитку поліцейської служби у 21 столітті, шляхи та умови подальшого вдосконалення її діяльності з метою забезпечення високої ефективності та якості функціонування визначені у Білій книзі реформи поліції “Поліція у 21 столітті”, як складової реформи державного управління. Найбільш важливим аспектом поліцейського обслуговування, на забезпечення якого спрямована поліцейська реформа, визнано відновлення довіри населення до поліції та його підтримки.

Підрозділ 6.2. - “Управління персоналом поліції: організаційно-правові основи та проблеми розвитку”. Складовою загальної системи управління поліцією Великобританії є управління персоналом. Її суб’єктами є керівники поліцейських підрозділів, керівники та фахівці відділів по роботі з персоналом. Діяльність останніх спрямована на забезпечення якомога більш ефективного та дієвого функціонування усіх пов’язаних з використанням людських ресурсів секторів внутрішньої інфраструктури поліцейських служб.

Унікальне положення у системі управління персоналом поліції Великобританії займають Асоціації працівників поліції. Вони об’єднують працівників певних рангів або створюються відповідно до особливих інтересів та потреб окремих категорій працівників, сприяють виявленню та вирішенню цілого комплексу специфічних проблем, що притаманні даній спільноті працівників.

Важливою складовою загальної стратегії розвитку персоналу поліції та використання його можливостей стало впровадження Міністерством внутрішніх справ протягом останнього десятиріччя XX ст. політики рівних можливостей. Її мета - забезпечення справедливої політики зайнятості у межах поліцейських сил. Більш докладно у роботі ці питання розглядаються на прикладі реалізації політики статевої справедливості в поліції. Аналізуються проблеми, що характеризують стан та місце жінок у поліцейській службі, причини цих проблем, робиться висновок про те, що політика статевої рівноваги стає за сучасних умов все більш реагуючою та сприйнятливою до потреб жінок. В той же час поліцейська професійна культура продовжує зберігати традиційно опозиційне став-

лення до жінок у поліції відповідно до уявлення про переважно "чоловічий" характер поліцейської діяльності.

Характеризуючи процес організації професійного життя службовця британської поліції, головна увага у роботі приділяється розгляду основних технологій управління персоналом поліції. З цією метою використані практичні кодекси Столичної лондонської поліції (Metropolitan Police), що визначають технології відбору персоналу, його просування по службі, навчання та ділової оцінки. Простежуються головні етапи зовнішнього відбору персоналу на службу у Столичну поліцію, особливості організації первинної початкової підготовки. Надзвичайно важливого значення для забезпечення ефективного функціонування поліцейських підрозділів має внутрішній відбір кадрів, який у Столичній поліції здійснюється через відкрите інформування про вільні посади, відповідно до політики рівних можливостей та на конкурсній основі.

Організація набору та відбору кандидатів на службу представляє собою вихідний етап цілісного процесу управління персоналом Столичної лондонської поліції. Він характеризується розробленістю "шляху" залучення та відбору кандидатів, чітким визначенням умов, критеріїв, процедур, забезпеченням справедливості та відкритості відбіркового процесу.

Найбільш повне використання можливостей персоналу організації, його ставлення до професійних завдань, рівень мотивації значною мірою залежить від наявності дієвої системи навчання та розвитку персоналу, справедливості оцінки його діяльності, можливості створити кар'єру. У роботі звертається увага на вимоги, що висуваються до професійного навчання, результати, на отримання яких воно повинно бути спрямовано та фактори підвищення його ефективності (вдосконалення системи навчання, у тому числі заочного, використання новітніх інформаційних технологій та технологій зв'язку, поглиблене навчання нефахівців поліцейській діяльності).

Важливою складовою загальної системи роботи з персоналом є забезпечення просування по службі службовців поліції. Його мета - просування найбільш кваліфікованих кандидатів до всіх рангів поліцейської служби. Організація цієї діяльності здійснюється відповідно до розроблених стандартів, на конкурсній основі. Важливо відмітити розробленість чітких критеріїв та умов службового просування працівників до кожного поліцейського рангу.

У роботі характеризуються завдання, головні принципи, етапи проведення ділової оцінки персоналу поліції та критерії оцінювання відповідно до індивідуальної ролі та пріоритетів кожного працівника. Звертається увага на використання сукупності методів оцінювання персоналу.

Проблеми розвитку персоналу поліції, його службового просування та ділової оцінки знаходяться у безпосередньому взаємозв'язку із проблемою збереження персоналу поліції. За умов недостатності фінансового забезпечення, складності та небезпечності умов праці особливого значення набуває пошук нових та вдосконалення існуючих форм стимулювання персоналу. Це визначає позитивний потенціал можливості отримати додаткову освіту, гнучкості системи кар'єрного зрос-

тання, заохочувань працівників через справедливу оцінку їх діяльності. Обов'язковими умовами при цьому є розробленість технологій організації діяльності з даних напрямків, їх інформаційне забезпечення, дотримання принципів доступності, справедливості та рівності можливостей для всього персоналу.

Підрозділ 6.3. - “Проблеми професійної підтримки та допомоги персоналу поліції”. Зростання навантажень на поліцейську службу, збільшення стресів підвищує значення діяльності, що спрямована на допомогу службовцям поліції. Традиційно ця діяльність є складовою обов'язків керівників. У роботі розглядається роль керівників поліцейських підрозділів у вирішенні проблем зловживання алкоголем працівників поліції, порушення політики рівних можливостей, стресів в організації. Невід'ємною складовою роботи керівника є виховна робота з персоналом, яка розглядається як процес надання допомоги підлеглим в усвідомленні ними свого ставлення до проблем, їх точному визначенні та пошуку рішень. Піднімається проблема насилля на робочих місцях в поліції, яка тісно поєднана з проблемою ролі керівника у створенні сприятливих умов праці, гармонійних взаємостосунків в організації.

На всіляке розповсюдження заслуговує досвід служб соціального забезпечення, які спрямовані на надання конфіденційної допомоги та підтримки персоналу поліції, членам їх сімей, поліцейським у відставці у вирішенні складних життєвих проблем, подоланні стресових ситуацій. Дослідження їх діяльності має позитивного значення для забезпечення розвитку та ефективного функціонування соціальної роботи в ОВС України, визначення її місця у загальній системі роботи з персоналом.

Помітну роль у системі забезпечення персоналу поліції необхідною допомогою, його професійного захисту відіграють професійні об'єднання працівників поліції. У роботі головна увага зосереджена на діяльності Поліцейської Федерації Англії та Уельсу, яка є одним із найбільш авторитетних професійних об'єднань поліцейських Великобританії. Головні зусилля Поліцейської Федерації спрямовані на врегулювання проблем оплати праці поліцейських та умов їх служби. Багато уваги приділяється забезпеченню політики рівних можливостей у поліції та попередження булінгу (насилля) на робочих місцях. Останній розглядається як ситуація, коли людина або група людей, використовують свою посаду або владу з метою примушення, зневолення інших за допомогою залякування, переслідування або пригнічення. Розробки та висновки Поліцейської Федерації з цих проблем є надзвичайно важливими не тільки для поліцейських сил Великобританії, але й для теорії та практики управління персоналом ОВС України. Вони ще раз акцентують увагу на важливості та складності проблеми людських стосунків в організації та необхідності пошуку шляхів їх більшої гармонізації, а також ролі та можливостей професійних об'єднань в поліції.

Нові перспективи розвитку управлінської діяльності у сфері людських ресурсів поліції знайшли відображення у Білій книзі реформи поліції “Поліція у 21 столітті”. Їх загальна спрямованість ви-

ражена формулою: “Потрібні люди на потрібних місцях”. Реалізація цієї формули передбачає впровадження сучасних методів управління, забезпечення його більшої гнучкості через вдосконалення поліцейських інструкцій та практичних кодексів, використання сучасної системи стимулювання персоналу, розвиток лідерства, стратегії професійного здоров’я та ін.

Цілком зрозумілими і конструктивними, з точки зору сучасного стану працівників ОВС України, забезпечення їх найважливіших потреб, є пропозиції авторів реформи щодо регулювання механізму оплати праці поліцейських та вдосконалення умов служби. Особливо це стосується пропозицій щодо додаткової оплати за особливі умови та вимоги посад, заохочування тих працівників, хто безпосередньо обслуговує населення і тих, хто виконує найбільш важкі і важливі завдання; використання більш високого стартового жалування для компетентних новачків та ін. Всі ці заходи є вельми значущими як з точки зору забезпечення іміджу поліції як привабливого та конкурентноздатного роботодавця на ринку праці, так і для виконання завдання збереження досвідчених фахівців. На виконання цих завдань спрямовані також заходи, що передбачають більш гнучкий режим праці і для поліцейських, створення гнучких робочих місць.

Ефективність та якість діяльності поліції у визначальній мірі залежить від рівня сформованості у поліцейських професійних знань, умінь та навичок. З-поміж заходів реформування поліцейського навчання звертають на себе увагу заходи, що спрямовані на розробку чітких освітніх стандартів, забезпечення організації та змісту навчання нагальним та реальним потребам практики, творчого підходу до використання методів навчання, впровадження навчальних програм, що спрямовані на формування лідерських якостей у всього поліцейського персоналу, а не тільки його керівного складу.

Заходи, що пропонуються з метою реформування поліції, створюють у своїй сукупності послідовний механізм розвитку поліції як організації, що є більш видимою та доступною для населення, більш сприйнятливою до його потреб, яка здатна надавати громадянам високоякісні послуги, забезпечуючи їх спокій та безпеку, оперативно реагувати на всі зміни в оточуючому середовищі.

У Висновках викладені загальні підсумки дослідження, сформульовані основні положення, що складають зміст дисертаційної роботи, зокрема ті, що стосуються обґрунтування положення про необхідність розробки та запровадження у практику ОВС сучасної моделі управління персоналом, орієнтованої на якісне формування та використання кадрового складу ОВС та забезпечення високої якості та дієвості послуг населенню. В основу сучасної моделі управління персоналом ОВС, її організаційних та правових засад мають бути покладені принципи, що вже практично перевірені світовим досвідом та набули наукового визначення: дієздатності і ефективності персоналу, його професіоналізму та компетентності, політичної нейтральності та відданості справі, високої моральності, відповідальності та дисциплінованості, стимулювання праці, її прозорості та підзвітності, змагальності і конкурентності, пріоритету особистих заслуг, досягнення високого рівня корпора-

тивної єдності та злагоди. Це передбачає перегляд погляду на управління персоналом ОВС як професійну діяльність, підходу до персоналу як до найбільш цінного ресурсу організації, визнання залежності якості послуг, що надаються населенню, від ефективного управління персоналом, розробленості професійної стратегії у сфері роботи з персоналом, її відповідного організаційно-правового, управлінського та ресурсного супроводження; забезпечення якості управлінської компетенції суб'єктів управління персоналом на основі розробки та впровадження моделей управлінської компетенції управлінських кадрів, стандартів їх професійного навчання, створення сучасної системи їх підготовки та перепідготовки. Нові підходи до організації управління персоналом вимагають переосмислення ролі та місця кадрових підрозділів у загальній системі управління персоналом, підвищення їх статусу, професіоналізації діяльності, розробки та впровадження професійних стандартів та вимог до їх кадрового складу з врахуванням вітчизняних надбань та кращого світового досвіду.

У своєму загальному висновку сучасна модель управління персоналом ОВС повинна відповідати трьом головним критеріям ефективності. По-перше, це критерій професіоналізму управління персоналом, що передбачає засвоєння та використання сучасних підходів та технологій управління персоналом. По-друге, це критерій якості діяльності, який визначає, з одного боку, якість послуг населенню, його задоволення діяльністю ОВС та рівнем забезпечення спокою та безпеки у державі, а, з другого, ділову активність персоналу ОВС, його стабільність та конкурентноздатність. Третім критерієм є критерій престижності праці працівників ОВС, який зумовлює стабільну конкурентну перевагу працівників ОВС на ринку праці, можливості більш якісного відбору персоналу, збереження професійного ядра органів та підрозділів внутрішніх справ.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (теоретичні та прикладні аспекти): Монографія / За загальною редакцією О.М. Бандурки – Харків: Ун-т внутрішніх справ, 1999. – 287 с.
2. Матюхіна Н.П. Безпека життєдіяльності персоналу органів внутрішніх справ України (загальноуправлінські підходи): Монографія / За загальною редакцією О.М. Бандурки – Харків: Нац. ун-т внутрішніх справ, 2001. – 89 с.
3. Матюхіна Н.П. Поліція Великобританії: сучасні тенденції розвитку та управління: Монографія / За загальною редакцією О.М. Бандурки – Харків: Консум, 2001. – 131 с.
4. Матюхіна Н.П. Сучасні проблеми управління персоналом ОВС України: Наук.-практ. посібник / За загальною редакцією О.М. Бандурки. – Харків: “Основа”, 2002.- 126 с.

5. Матюхіна Н.П. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ України. – Харків: Ун-т внутрішніх справ, 2000. – 120 с.
6. Матюхіна Н.П. Управління персоналом поліції. Police personnel management: англо-український та українсько-англійський словник термінів та словосполучень. – Харків: “Основа”, 2002. – 56 с.
7. Матюхіна Н.П. Формування комунікативної культури працівників органів внутрішніх справ: Навч. посібник. – Харків: Ун-т внутрішніх справ, 1998. – 64 с.
8. Бурая Н.П. (Матюхіна Н.П.) Соціальна робота: Навч. посібник. - Харків: Ун-т внутрішніх справ, 1996. – 104 с.
9. Матюхіна Н.П., Скідченко О.А. Поліцейські сили в Британії. Police force in Britain: Навч. посібник. – Харків: “Основа”, 2002. – 80 с.
10. Матюхіна Н.П. Управління соціально-психологічним кліматом в колективах органів та підрозділів внутрішніх справ // Вісник Університету внутрішніх справ. - 1999. – Вип.8. – С. 35-40.
11. Матюхіна Н.П. Проблеми управління персоналом органів внутрішніх справ // Вісник Університету внутрішніх справ. – 1999. – Вип.9. – С. 391-397.
12. Матюхіна Н.П. Забезпечення особистої безпеки працівників органів внутрішніх справ. // Вісник Університету внутрішніх справ. – 2000. – Вип.10. – С. 63- 72.
13. Матюхіна Н.П. Деякі особливості управління стресами в органах внутрішніх справ // Вісник Університету внутрішніх справ. – 2000. – Вип.11. – С. 94-98.
14. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ: проблеми розвитку // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – Донецьк, 2001. - №1. – С. 102-108.
15. Матюхіна Н.П. Політика рівних можливостей та її реалізація у поліції Великобританії // Вісник Львівського інституту внутрішніх справ. – 2001. - №1. - С.100-107.
16. Матюхіна Н.П. Служби соціального забезпечення у системі роботи з персоналом поліції (досвід поліції Великобританії) // Вісник Львівського інституту внутрішніх справ. – 2001. - №2. – С. 253-258.
17. Матюхіна Н.П. Місце зустрічі змінити ... можна. Формування позитивного образу працівників органів внутрішніх справ як умова ефективної роботи з населенням // Віче. – 2001. - №3. – С.47-53.
18. Матюхіна Н.П. Навички соціальної роботи як компонент професійної підготовки працівників органів внутрішніх справ // Вісник Національного університету внутрішніх справ. – 2000. – Вип.12 (2). – С. 210-215.

19. Матюхіна Н.П. Сучасні умови діяльності органів внутрішніх справ України: стан та тенденції розвитку // Актуальні проблеми юридичних наук у дослідженнях учених: Наук.-практ. збірник. Додаток до журналу "Міліція України". – 2001. - № 6. – С.7-12.
20. Матюхіна Н.П. До питання про стимулювання персоналу органів внутрішніх справ // Актуальні проблеми юридичних наук у дослідженнях учених: Наук.-практ. збірник. Додаток до журналу "Міліція України". – 2001. - № 9. – С.23-28.
21. Матюхіна Н.П. Профспілки у системі професійного захисту та допомоги персоналу поліції (досвід Поліцейської Федерації Великобританії) // Актуальні проблеми державного управління. – 2001. – №3. - С.30-37.
22. Матюхіна Н.П. Сучасні підходи до управління правоохоронними органами // Актуальні проблеми державного управління. – 2002. - №2. - Ч. 2. – С.308-311.
23. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ: профілактичний аспект // Вісник Одеського інституту внутрішніх справ. – 2001. - №2. – С. 45- 49.
24. Матюхіна Н.П. Жінка у правоохоронних органах: досвід поліції Великобританії // Вісник Запорізького юридичного інституту МВС України. - 2001. - № 3. – С.32-38.
25. Матюхіна Н.П. Управління персоналом у системі управління органами внутрішніх справ: значення та загальні тенденції розвитку // Науковий вісник Дніпропетровського юридичного інституту МВС України. – 2001. - №1(4). – С.301-308.
26. Матюхіна Н.П. Основні підходи до оптимізації штатної чисельності кадрового складу кадрових підрозділів органів внутрішніх справ // Вісник Національного університету внутрішніх справ. – 2002. – Вип.16. – С. 232-238.
27. Матюхіна Н.П. Керівник у системі управління персоналом органів внутрішніх справ: проблеми ефективності функціонування // Вісник Національного університету внутрішніх справ. – 2002. – Вип.17. – С. 143-147.
28. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: сучасні підходи // Вісник Національного університету внутрішніх справ. – 2002. – Вип.20. – С.90-94.
29. Матюхіна Н.П. До проблеми поліцейської корупції // Право і безпека. 2002. - №1. – С. 70-73.
30. Матюхіна Н.П. Управління персоналом поліції: проблеми реформування // Право і безпека. 2002. - №2.- С.94-97.
31. Матюхіна Н.П. Проблеми управління трудовою адаптацією персоналу органів внутрішніх справ // Актуальні проблеми державного управління. – 2002. - №3. – С.185-191.
32. Матюхіна Н.П. Управління безпекою персоналу органів внутрішніх справ: загальні підходи // Наука і соціальні проблеми суспільства: Вісник Харківського державного університету. – Харків, 1998. – Вип. 414. – 193-195.

33. Матюхіна Н.П. Проблеми підготовки працівників органів внутрішніх справ до роботи з вуличними дітьми: Матеріали наук.-практ. конф. “Закон і підліток”. – Донецький інститут внутрішніх справ, 2000. – С.254-256.
34. Matuykhina N. Staff Management and the Problems of Education // The Role of Higher Education in the Development of Democracy and an Open Society: Conference proceeding (The British Council). – К.: “Zlagoda”, 2000. – Р. 5-17.
35. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ: концептуальні засади // Актуальні проблеми управління персоналом органів внутрішніх справ України: Матеріали наук.-практ. конф. – Харків: Нац. ун-т внутрішніх справ, 2002. – С. 19-22.
36. Матюхіна Н.П. Социальная работа в мире: история развития и современное состояние // Ученые записки Харьковского гуманитарного института “Народная украинская академия”. – Т.4. – Харьков: Око, 1998. – С. 179-187.

АНОТАЦІЇ

Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади. – *Рукопис*.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук за спеціальністю 12.00.07-теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право. – Національний університет внутрішніх справ, Харків, 2002.

Дисертація присвячена дослідженню актуальних проблем управління персоналом ОВС України, його організаційно-правових засад в контексті завдань реформування ОВС України. Запропоновано загальнотеоретичну концепцію управління персоналом ОВС, спрямовану на забезпечення високої ефективності та якості їх діяльності. Обґрунтовується положення про необхідність професіоналізації діяльності з управління персоналом в ОВС. Визначаються ключова роль керівників в системі управління персоналом, умови їх ефективного функціонування; переосмислені роль та місце кадрових підрозділів ОВС. Аналізується можливості соціальної роботи у системі управління персоналом ОВС; сформульовані загальноуправлінські підходи до забезпечення безпеки життєдіяльності персоналу ОВС. На основі аналізу організації управління персоналом ОВС та поліцейських систем провідних країн світу, тенденцій їх розвитку окреслені пріоритети та шляхи вдосконалення управління персоналом ОВС України.

Ключові слова: управління ОВС, персонал ОВС, управління персоналом ОВС, якість, управління якістю, технології управління персоналом ОВС, управлінська компетенція.

Матюхина Н.П. Управление персоналом органов внутренних дел Украины: организационно-правовые основы. – *Рукопись*.

Диссертация на соискание ученой степени доктора юридических наук по специальности 12.00.07 – теория управления; административное право и процесс; финансовое право. – Национальный университет внутренних дел, Харьков, 2002.

Диссертация посвящена исследованию актуальных проблем управления персоналом ОВД Украины, его организационно-правовых основ в контексте задач реформирования ОВД Украины. Предложена общетеоретическая концепция управления персоналом ОВД, направленная на обеспечение высокой эффективности и качества их деятельности. Обосновывается положение о необходимости профессионализации управления персоналом ОВД. Определяется ключевая роль руководителя в системе управления персоналом, условия их эффективного функционирования; переосмыслены роль и место кадровых подразделений ОВД. Анализируются возможности социальной работы в системе управления персоналом ОВД; сформулированы общеуправленческие подходы к обеспечению безопасности жизнедеятельности персонала ОВД. На основе анализа опыта организации управления персоналом ОВД и полицейских систем ведущих стран мира, тенденций из развития очерчены приоритеты и пути усовершенствования управления персоналом ОВД Украины.

Ключевые слова: управление ОВД, персонал ОВД, управление персоналом ОВД, качество, управление качеством, услуга, технологии управления персоналом, управленческая компетенция.

Matyukhina N. P. Personnel management in the Internal Affairs agencies of Ukraine: organizational and legal fundamentals. – *Manuscript*.

The dissertation for the scientific degree of Doctor of Science in Law on specialty 12.00.07 – the theory of management; administrative law and process; the financial right. – National University of Internal Affairs, Kharkiv, 2002.

The dissertation focuses on urgent problems of personnel management in the Internal Affairs agencies of Ukraine. Problems of personnel management are considered in context of reforming the agencies of Internal Affairs as a component of the reform of state management, rising demands to quality and availability of the state services. The general theoretical conception of personnel management in the Internal Affairs agencies which is directed to its effectiveness and quality has been suggested.

The essence of the concept of personnel management in the Internal Affairs agencies is determined. The aim, functions, principles and trends of personnel management in the Internal Affairs agencies are formulated. The problems mentioned are considered from a position of management quality. The dependence of quality of the Internal Affairs services for people upon the effectiveness of personnel management is substantiated. The necessity of personnel management being a sphere of professional carrier is determined. The key role of the leader in the system of personnel management is defined and the dependence of its results upon the leader's competency and professional skills is established.

The work also focuses on the reinterpretation of the role and place of personnel departments of the Internal Affairs agencies, ways and stages of their reorganization. The role, place, content and priorities of social work in the system of personnel management is considered and its direction at providing social stability in bodies, humanization of Internal Affairs activities are determined. Management approaches to securing personnel safety and main components of personnel safety management are formulated. The system of measures directed at securing personnel safety on the basis of detailed analysis of organization of personnel management in the Internal Affairs agencies and police systems of leading countries has been suggested, priorities and ways of development in the Internal Affairs agencies of Ukraine has been singled out.

Key words: management in the Internal Affairs agencies, personnel, personnel management in the Internal Affairs agencies, quality, management quality, service, personnel management technology, management competency.