

нового забезпечення управлінської діяльності в органах системи Міністерства внутрішніх справ України. Це: безсистемність розвитку позитивного правового забезпечення, величезна кількість змін і доповнень до нього, причому в основному до актів, прийнятих після проголошення незалежності України; внутрішня суперечливість в регулюванні тих чи інших аспектів управлінської діяльності; правова неврегульованість багатьох управлінських відносин, що об'єктивно вимагають такого регулювання; недостатня наукова обґрунтованість правових актів, іноді їх декларативність, безапелельність, відсутність у багатьох актах механізмів їх реалізації; відсутність цілісної відомчої програми розвитку нормативно-правового забезпечення та визначення пріоритету щодо прийняття відповідних актів.

Список літератури:

1. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. – Х., 1998;
2. Научная организация управления органами внутренних дел / Под ред. Г.Г. Зуйкова. – М., 1984;
3. Демократизация аппарата управления / Кол. авт.: Цветков В.В., Сиряко В.Ф., Орлик М.Ф. и др. – К., 1990;
4. Мурашин О. Акты прямого народовластья, их система та класифікація // Вісник Академії правових наук. – 2000. – № 1;
5. Иванов Н.Н. Организация нормотворческой деятельности в аппарате МВД, УВД. – М., 1986;
6. Хропанкич В.Н. Теория государства и права / Под ред. В.Г. Стрелозова. – М., 2000;
7. Теория государства и права. Учебник для юридических вузов и факультетов / Под ред. В.М. Корельского и В.Д. Перевалова. – М., 1998;
8. Комаров С.А. Общая теория государства и права. – М., 1998;
9. Алексеев С.С. Общая теория права. – М., 1981;
- Мурашин О. Акты прямого народовластья, их система та класифікація // Вісник Академії правових наук. – 2000. – № 1.

Надійшла до редакції 10.10.2001 р.

*Н.П. Матишкіна, канд. пед. наук,
доцент каф. управління в ОВС
Національного ун-ту внутр. справ*

Керівник у системі управління персоналом органів внутрішніх справ: проблеми ефективності функціонування

Ключове значення в системі управління органами та підрозділами внутрішніх справ має їх керівний склад. Саме він несе на собі основний тягар діяльності у цій сфері та відповідальність за її результати.

Враховуючи місце керівників у загальній системі управління, МВС України неодноразово звертало увагу на необхідність забезпечення відповідності діяльності керівників сучасним вимогам, підвищення їх відповідальності, діловитості, уважного ставлення до підлеглих, забезпечення їх особистої безпеки та усунення недоліків у їх діяльності.

Будучи одним із найважливіших елементів системи управління, керівники органів внутрішніх справ одночасно виступають як суб'єкти та об-

екти цієї системи. Як суб'єкти управління керівники виконують всю сукупність управлінських функцій (планування, організація, координація, керівництво, контроль), використовують різні методи управлінського впливу на працівників підпорядкованих їм підрозділів і т. ін. У той же час вони самі є об'єктом управлінського впливу (як безпосереднього, так і опосередкованого – через накази, інструкції, розпорядження тощо) з боку вищестоящих керівників та кадрових апаратів. У зв'язку з цим важливим є урівноваженість цих двох якостей.

На сторінках наукових видань увага переважно приділяється діяльності керівників саме як суб'єктів управління. В той же час ефективність цієї діяльності значною мірою залежить від того, як організований процес допомоги керівникам спроможний виконувати свої управлінські функції, чи створена система роботи з керівним складом і наскільки ця система є дієвою.

Надзвичайно важливим напрямком у роботі з керівниками є організація відбору кандидатів для зарахування до резерву керівного складу органів внутрішніх справ, об'єктивна оцінка їх ділових та особистих якостей, забезпечення навчання кандидатів під час знаходження їх у складі резерву, аналіз їх діяльності та вибір і призначення на вакантні посади найбільш придатних працівників.

В органах внутрішніх справ резервом кадрів на висунення вважається група спеціально відібраних і затверджених осіб начальницького складу з числа найкраще кваліфікованих, професійно підготовлених та ініціативних працівників, що мають організаторські здібності, які після практичної перевірки можуть розглядатися як кандидати на заміщення посад керівного складу в органах внутрішніх справ [1]. Технологію роботи з резервом викладено в Інструкції про порядок формування в органах внутрішніх справ України резерву кадрів на висунення та організацію роботи з ним, що затверджена наказом МВС України від 27 лютого 2001 р. Зі змістом розробленої технології роботи з резервом та її відповідності сучасним вимогам та умовам діяльності, ця Інструкція є більш досконалою у порівнянні із попередньою Інструкцією, що дієта з квітня 1993 р.

На етапі роботи з резервом кадрів на висунення багато уваги приділяється формуванню у майбутніх керівників знань та навичок управлінської діяльності, первинного досвіду у цій сфері, вивченню їх психологічної придатності обійняти конкретну керівну посаду. Разом з тим, доцільним є введення в систему роботи з резервом, окрім форм та методів, які вже стало використовуватися, також методів, які ще не знайшли свого застосування у практиці управління персоналом органів внутрішніх справ. Це методи, які спрямовані на безпосереднє моделювання у кожного конкретного кандидата оптимальної управлінської поведінки з урахуванням його особистих якостей, психологічних особливостей, досвіду та знань у сфері управління організацією та організаційної поведінки. Мова йде про використання так званого "тренінг-методу", який широко розповсюджений у різних країнах світу в практиці підготовки працівників, що висувуються на посади вищого управлінського ешелону [2, с. 229-230].

Важливою передумовою якісного відбору кадрів на висунення та їх подальшого використання є розробка та впровадження в практику управління персоналом органів внутрішніх справ моделей управлінської компетентності керівників. Звичайно структура моделі містить три основних елементи: сфери компетентності, які складають фундамент управлінської компетентності, які є необхідними для керівника у кожній сфері та описання ключових характеристик діяльності і поведінки керівника у відповідності до кваліфікаційних вимог. Використання моделі управлінської компетентності дає методичну основу для визначення потенційних лідерів, розробки навчальних програм, складання етапів професійного розвитку керівників, призначення на конкретну посаду найбільш придатних працівників.

Орієнтація на формування у керівників необхідної управлінської компетентності, оцінка їх діяльності на основі спеціальних моделей компетентності повною мірою відповідає підходам до організації системи управління персоналом, забезпечення якості її функціонування, що склалися на поточній момент. Згідно з ними саме компетентність керівників визнається ключовим елементом кадрового потенціалу сучасної організації. Особливо це стосується керівників вищого рівня.

Ефективна робота організації, визначення її пріоритетів, розробка стратегії діяльності, координація та мобілізація всіх ресурсів організації на виконання її завдань переважно визначається професіоналізмом та компетентністю службовців, які займають вищі керівні посади і безпосередньо відповідають за роботу управлінь та відділів.

З метою забезпечення гнучкого управління та досягнення необхідного якісного складу цієї категорії працівників у світовій практиці управління попираються досвід створення спеціальних структур (відділів), які відповідають за роботу з вищими службовцями, відбір кандидатів, їх професійний розвиток та оцінку результатів діяльності. При цьому вирішуються такі завдання, як: посилення ролі управлінців, їх професійна соціалізація та розвиток управлінських навичок у вищих керівників; підвищення гнучкості у використанні керівних кадрів; забезпечення загального концептуального підходу до оцінки роботи керівників, вдосконалення системи їх стимулювання та мотивації; покращення відбору та професійного просування, забезпечення більшої мобільності вищих керівників; розробка навчальних програм та інші [3].

Принципового значення з точки зору забезпечення успішності процесу адаптації до керівної посади, виконання керівником своїх обов'язків, укріплення його лідерських якостей та позицій має наявність ефективно діючої системи навчання керівників. Необхідно навчати і суттєво підвищувати кваліфікацію керівного складу органів внутрішніх справ з питань менеджменту, маркетингу, інновацій, управління персоналом, організаційної поведінки і ряду інших дисциплін з урахуванням сучасного стану органів внутрішніх справ, тенденцій їх подальшого розвитку, особливостей зовнішнього середовища. Набір програм для використання у процесі навчання або перекваліфікації керівників повинен відповідати вимогам, які ставляться перед керівниками. Такими про-

грамами можуть бути: програми покращення комунікацій у колективах органів та підрозділів внутрішніх справ, взаємостосунків керівників з підлеглими, формування команд, управління конфліктами, управління за цілями та деякі інші.

Потребою часу стає впровадження в практику навчання керівників за новими активними методами навчання. З-поміж них особливого значення для підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів має впровадження у навчальний процес так званого "кейс-методу" (ситуаційний метод викладання, метод модифікованої дискусії), який є одним із ключових методів у сучасній системі університетської освіти на Заході. Вважається, що цей метод практично революціонізував підготовку управлінських кадрів не тільки в США, Канаді та Західній Європі, але і в країнах Східної Європи.

Визнаною вже є точка зору, згідно з якою колектив функціонує більш ефективно, якщо його керівник є одночасно і лідером. Поєднання статусу керівника із положенням лідера дає можливість керівнику не тільки формально, за наказом, але й фактично очолювати колектив, враховувати і найбільш адекватно виражати його суспільно значущі цілі та інтереси, створювати у ньому сприятливий соціально-психологічний клімат і моральну атмосферу, підтримувати конструктивні та творчі взаємостосунки. Надзвичайно важливими ці положення є для забезпечення якісної діяльності правоохоронних органів. Саме тому орієнтація на формування керівника-лідера повинна стати провідною ідеєю всієї системи підготовки та перепідготовки керівного складу органів внутрішніх справ.

Зазначимо, що проблема "лідерство і управління" є ключовою у навчальних програмах для керівного складу поліції багатьох країн світу. Підкреслюється, що "лідери" повинні постійно навчатися, щоб бути готовими до будь-яких змін, навчатися заради роботи, бо ефективність кожної конкретної організації залежить саме від керівника. Основними якостями керівника вважаються, насамперед, його професійні навички та уміння працювати з людьми, керувати, ефективно виконувати щоденну роботу [4, с. 79].

З метою розвитку лідерських якостей, творчої ініціативи керівників значна увага окрім запровадження спеціальних навчальних курсів, приділяється також створенню "турків якості роботи", які розглядаються як важлива ланка у справі вдосконалення управління поліцією в цілому [5, с. 30].

Вирішення завдання підвищення кваліфікації керівників, забезпечення їх необхідної управлінської компетенції пов'язано не тільки з можливостями навчання (впровадження сучасних форм, методів навчання, відповідних навчальних дисциплін тощо), але й зі створенням за досвідом зарубіжних країн громадської структури (асоціації), яка б об'єднувала керівників органів внутрішніх справ. Прикладом подібних об'єднань є асоціація шефів поліції, головних офіцерів поліції, що створені в багатьох країнах світу. Участь у подібних об'єднаннях дає можливість керівникам розширити уявлення щодо можливих управлінських підходів, допомагає визначити смисл професійної поведінки, породжує впевненість у своїх діях, розширює перспективи кар'єри тощо.

Зазначимо, що питання, які розглядаються в даній статті, не розкривають.

всього спектру проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності функціонування керівників органів і підрозділів внутрішніх справ. Окрім цих, важливіми є проблеми рольової визначеності діяльності керівників, сталості їх статусу, дієвості системи контролю, надійності та оперативності комунікаційних зв'язків в організації, своєчасності соціальної підтримки та багато інших. У спектрі постійної та особливої уваги всіх суб'єктів управління повинні бути людські якості керівників, рівень сформованості у них навичок людських стосунків.

Список літератури:

Інструкція про порядок формування в органах внутрішніх справ України резерву кадрів на висунення та організацію роботи з ним: Затв. наказом МВС України від 27.04.2001 р. 2. Журавлев П.В., Кулапов М.П., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. – М., 1998. 3. Лобанов В. Управление высшим административным персоналом США в Голландии // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №2. 4. Стратегическое управление в органах внутренних дел: М-лы методологического семинара. – М., 2000. 5. Андришак В.М. Зарубежный опыт подготовки руководителей полиции (по материалам 1-го Европейского конгресса по вопросам управления качеством работы полиции) // Развитие науки управления и проблемы формирования учебных дисциплин в современных условиях: Теоретический семинар. – М., 1999.

Надійшла до редакції 28.12.2001 р.

В.В.Ковальська,

Національний ун-т внутр. справ

Пошук критеріїв ефективності діяльності органів внутрішніх справ

При розгляді питання організації боротьби зі злочинністю, охорони громадського порядку і забезпечення суспільної безпеки виникає проблема щодо визначення критеріїв оцінки управлінської діяльності різних служб. Вибір правильних критеріїв ефективності діяльності завжди сприяє формулюванню та досягненню цілі.

Пошук критеріїв ефективності діяльності органів внутрішніх справ по суті став перманентним процесом (Андреев Н.П. – конструювання загальних показників оперативно-службової діяльності; Андришак В.М. – проблеми оцінки ефективності діяльності ВПК; Беркашвілі Л.П. – інтегрування систем оцінки ефективності діяльності щодо розкриття і профілактики злочинів), але в даний час ця проблема залишається невирішеною. Ще не знайдений той універсальний критерій, за яким можна було б оцінити внесок різних служб і підрозділів у боротьбі зі злочинністю [1]. Це твердження відноситься також і до оцінки управлінської діяльності, тому що її удосконалення розглядається як важливіший резерв підвищення ефективності роботи органів внутрішніх справ. Отже, розв'язання цієї проблеми полягає не в пошуках універсального критерію